

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

AUDITORIA INTERNA CLAVE DEL EXITO OPERATIVO Y FINANCIERO

DE LAS EMPRESAS PROCESADORAS DE CARNE

TESIS

PRESENTADA A LA HONORABLE JUNTA DIRECTIVA DE LA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

POR

OTTO RENE GUZMAN RAFAEL

PREVIO A CONFÉRIRSELE EL TITULO DE

CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR

EN EL GRADO DE

LICENCIADO

Guatemala, octubre de 1966

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

DECANO	LIC. DONATO SANTIAGO MONZÓN VILLATORO
SECRETARIA	LICDA. DORA ELIZABETH LÉMUS QUEVEDO
VOCAL 1o.	LIC. JORGE EDUARDO SOTO
VOCAL 2o.	LIC. JOSÚE EFRAÍN AGUILAR TORRES
VOCAL 3o.	LIC. VICTOR HUGO RECINOS SALAS
VOCAL 4o.	P.C. CANTON LEE VILLELA
VOCAL 5o.	P.C. JORGE ALFREDO OROZCO FLORES

TRIBUNAL QUE PRACTICO EL
EXAMEN GENERAL PRIVADO

PRESIDENTE	LIC. VICTOR MANUEL CIFUENTES RODAS
SECRETARIO	LIC. MANUEL FERNANDO MORALES GARCÍA
EXAMINADOR	LIC. JORGE OLIVA ORDOÑEZ
EXAMINADOR	LIC. WALTER AUGUSTO CABRERA
EXAMINADOR	LIC. JUAN ANTONIO GÓMEZ MONTERROSO



Guatemala, 12 de septiembre de 1,996

Licenciado
Donato Monzón Villatoro
Decano Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Ciudad Universitaria Zona 12

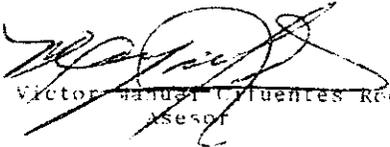
Señor Decano:

Atendiendo el oficio de fecha 5 de febrero del presente año, emanado de esa Decanatura, he procedido a asesorar, al estudiante Otto René Guzmán Rafael, en su trabajo de tesis titulado "AUDITORIA INTERNA CLAVE DEL EXITO OPERATIVO Y FINANCIERO DE LAS EMPRESAS PROCESADORAS DE CARNE".

En su primera parte este trabajo, como conocimiento previo se enfoca la estructura organizativa de una empresa procesadora de carne, en la parte central los conceptos básicos, la creación, organización, atribuciones y funciones que debe cumplir la Auditoría Interna en una empresa de este tipo, con el fin de lograr los objetivos y políticas, para mejorar el desenvolvimiento en el mercado y en el contexto económico y financiero en la actualidad. Al final se plantea un caso práctico, que pone en relieve la planeación, evaluación del control interno y los papeles de trabajo que se deben utilizar en la auditoría interna para que sea óptima y efectiva.

En mi opinión, este trabajo reúne los requisitos necesarios para ser aceptado para su discusión en el examen general público, previo al otorgamiento al estudiante Guzmán Rafael, el título de Contador Público y Auditor, en el grado académico de Licenciado.

"DIO Y ENSEÑAD A TODOS"


Lic. Víctor Manuel Fuentes Rodas
asesor



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"

Ciudad Universitaria, zona 12
Guatemala, Centroamérica

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS:
GUATEMALA, QUINCE DE NOVIEMBRE DE MIL NOVECIENTOS
NOVENTA Y SEIS.

Con base en el dictamen emitido por el Lic.
Victor Manuel Cifuentes Rodas, quien fuera designado
Asesor y la opinión favorable del Director de la Escuela
de Auditoria, se acepta el trabajo de Tesis denominado:
"AUDITORIA INTERNA CLAVE DEL EXITO OPERATIVO Y
FINANCIERO DE LAS EMPRESAS PROCESADORAS DE CARNE", que
para su graduación profesional presentó el estudiante
OTTO RENE GUZMAN RAFAEL, autorizándose su impresión.----

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAR A TODOS"

Lic. DORIS ELIZABETH LEMUS QUEVEDO
SECRETARIO

LIC. DONATO MONZON VILLATORO
DECANO



DEDICATORIA

- A DIOS, CREADOR DEL UNIVERSO, PORQUE, ESCUDO ES LA CIENCIA, Y ESCUDO ES EL DINERO, MÁS LA SABIDURÍA EXCEDE, EN QUE DÁ VIDA A SUS POSEEDORES.
- A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA,
EN PARTICULAR A LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
- A MIS PADRES:
- MARÍA CLEMENCIA RAFAEL CASTELLANOS.
- JOSÉ CLARO GUZMÁN SILVA.
- A MIS HERMANAS CON TODO CARIÑO.
- A TODOS MIS AMIGOS.

INDICE

	Pág.
INTRODUCCION	1

CAPITULO I

EMPRESA PROCESADORA DE CARNE

1.1	AREA OPERATIVA	3
1.1.1	Que es una Empresa Procesadora de Carne	3
1.1.2	Organización	13
1.1.3	Producción	16
1.1.4	Distribución	17
1.1.5	Mercadeo	17
1.2	AREA FINANCIERA	19
1.2.1	Operaciones Financieras que realizan	19
1.2.2	Información financiera que producen	20
1.2.3	Importancia en la Economía Nacional	21
1.2.4	Relación con otras empresas	22

CAPITULO II

AUDITORIA INTERNA

2.1	Antecedentes	23
2.2	Definición de Auditoría	24
2.3	Definición de Auditoría Interna	26
2.4	Definición de Auditoría Administrativa	29
2.5	Definición de Auditoría Operacional	31
2.6	Relación de la Auditoría Interna con la Externa	32
2.7	Definición de Control Interno	33

CAPITULO III

Pág.

DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA EN UNA EMPRESA PROCESADORA DE CARNE

3.1	Creación	
3.2	Denominación	35
3.3	Organización	36
3.4	Obligaciones	37
3.5	Atribuciones	49
3.6	Funciones	50
3.7	Requisitos	50
		52

CAPITULO IV

RAZONES PARA EL EXITO OPERATIVO Y FINANCIERO

4.1	Exactitud y confiabilidad de la información Financiera	53
4.2	Cumplimiento de las políticas implantadas	53
4.3	Evaluación de la eficiencia operativa	54
4.4	Preservación de los recursos de la Empresa	55
4.5	Planeación	56
4.6	Evaluación del Control Interno	66
4.7	Papeles de Trabajo	72
4.8	Informes	78

CAPITULO V

CASO PRACTICO

5.1	Generalidades	
5.2	Indice de Papeles de Trabajo	87
5.3	Análisis de la Información	97
5.4	Informe	98
		112

CONCLUSIONES 115

RECOMENDACIONES 117

BIBLIOGRAFIA 119

INTRODUCCION

Auditoría Interna, elemento indispensable de control interno en las empresas modernas, que se caracterizan por su dinamismo a nivel nacional e internacional, para participar en el escenario mundial en los procesos de cambio de producción, comercialización e inversión, para ser más competitivas en los mercados globalizados.

Estos cambios han proporcionado a la administración una herramienta, con el propósito de controlar y analizar las funciones importantes de la empresa, dicho instrumento es la Auditoría Interna.

Auditoría Interna Clave del Exito Operativo y Financiero de las Empresas Procesadoras de Carne, describe la necesidad de establecer o mejorar un departamento de Auditoría Interna en este tipo de empresas, que son de mucha importancia para la economía nacional.

El presente trabajo está dividido en capítulos; el primero da a conocer lo que es una empresa procesadora de carne, su campo de acción en lo operativo y financiero, así como la descripción de un proceso cárnico inclusive, que es el que hacer diario de estas empresas, a través de transformar el ganado en materia prima.

El segundo capítulo trata lo relacionado a la profesión de la Auditoría Interna, desde finales del siglo XVII, sus innovaciones a través del desarrollo de las empresas, hasta el papel que juega para el éxito operativo y financiero de

las empresas modernas en la actualidad.

El tercer capítulo revela la necesidad de un Departamento de Auditoría Interna en una Empresa Procesadora de Carne, con énfasis en su organización y la descripción de los objetivos y responsabilidades del auditor general, los auditores principales y los asistentes de auditoría.

El capítulo cuatro da a conocer las razones para el éxito operativo y financiero de este tipo de empresas, entre otras están la exactitud y confiabilidad de la información financiera, salvaguarda de los recursos, así como la eficiencia operativa.

Finalmente en el capítulo cinco se presenta un caso práctico de como planificar la función de auditoría interna en una Empresa Procesadora de Carne, ya sea esta operativa o financiera, sorpresiva o rutinaria, así mismo se da a conocer la evaluación del control interno, elaboración de papeles de trabajo y se culmina este capítulo con un ejemplo del producto terminado de la auditoría interna que lo constituye el informe.

El presente trabajo que ponemos en sus manos, es una investigación motivada por los requisitos previo al examen público de auditoría y como un aporte de fuente de consulta para los estudiantes, profesionales y personas interesada sobre este interesante tema.

CAPITULO I

EMPRESA PROCESADORA DE CARNE

1.1 AREA OPERATIVA

1.1.1 QUE ES UNA EMPRESA PROCESADORA DE CARNE

Son empresas mercantiles constituidas legalmente, de acuerdo a la legislación vigente como sociedades anónimas, dedicadas a la industria transformadora de ganado en materia prima, el cual sufre inspección ante-mortem y post-mortem por médico veterinario designado por el Ministerio de Agricultura a través de la Dirección General de Servicios Pecuarios DIGESEPE Y por la oficina de salud del país a donde exportan sus productos, para ejercer el control de calidad. A continuación se describe brevemente un proceso cárnico:

- RECEPCION Y DESCANSO

La calidad de la carne en muchas ocasiones depende del tratamiento previo que se dé a los animales antes del sacrificio, siendo de mucha importancia la recepción y el descanso. La infraestructura de estas empresas deben disponer de instalaciones que faciliten la recepción y brinden la seguridad necesaria tanto para los animales, como para el personal que labora en esta área. Se debe contar con corrales seguros que eviten la escapada de animales indóciles, raflas para el descargue, mangas de conducción, comedores, abrevaderos, instalaciones de agua para bebida y limpieza e instalación de corriente eléctrica.

Al momento de la recepción se debe exigir a la persona responsable la presentación de guías de movilización, certificado de vacunación para que en el futuro la empresa no tenga problemas por haber faenado animales robados o enfermos constituyéndose en el foco de contaminación de enfermedades, por lo tanto el Médico Veterinario en caso de sospechar la presencia de animales enfermos debe ordenar su inmediata separación y ser observados debidamente.

El tiempo de reposo varía de acuerdo a la especie animal, es así que en bovinos, ovinos y caprinos el período es de 24 a 48 horas, estos animales por ser poligástricos no pierden el peso al estar en ayunas por este tiempo, en cambio los cerdos por ser monogástricos pierden rápidamente el peso, por lo que el período de descanso no debe exceder las 12 horas. Los animales pueden llegar a la matanza en tres condiciones físicas:

- Cansados
- Descansados
- aterrorizados

ANIMALES CANSADOS

Los animales cansados a extenuación debido a los largos viajes, al mal trato o las condiciones de transporte, llegan al sacrificio sin que dispongan del glucógeno en los músculos ni en el hígado, en el que se haya en forma de reserva, ya que éste se ha transformado en ácido láctico por el gran esfuerzo físico desplegado, pero, por el prolongado

gotamiento la sangre remueve de los músculos el ácido láctico y el glucógeno se ha consumido.

La carne obtenida en estas condiciones tiene un alto poder de retención de agua, porque los centros de fijación que poseen las proteínas se encuentran abiertos, además se descomponen con facilidad por la mayor actividad microbiana, a carne así obtenida se caracteriza por ser oscura seca y firme (dura).

NIMALES DESCANSADOS

Los animales sometidos al descanso previo a su sacrificio esté realizado en ambientes tranquilos sin ruido utilizando algún método de aturdimiento, es decir evitando tensiones anti-mortem, la carne que se obtiene se caracteriza por la coloración roja cereza y por ser suave.

NIMALES ATERRORIZADOS

Los animales sometidos a estrés de corta duración, sucede especialmente con los cerdos que se excitaban violentamente, la carne se caracteriza por su coloración pálida, acuosa y con sabor a adrenalina, siendo además una carne con poca capacidad de retención de agua, debido a que los centros de fijación de las proteínas se encuentran cerrados.

INSPECCION ANTE-MORTEN

La inspección ante-mortem debe ser ejecutada por un médico veterinario, con este examen clínico que se realiza en el momento de recepción o durante el descanso se logra los siguientes objetivos:

- Descubrir en el animal vivo síntomas de enfermedades que serían difíciles de establecer cuando está muerto.
- Apreciar los síntomas clínicos de enfermedades para condicionar o no al faenamiento del animal.
- Diagnosticar enfermedades infectocontagiosas para hombre o animales para tomar medidas de seguridad.

PROCESO DE LA MATANZA

Para la matanza de los animales, se debe seguir una serie de procedimientos que garanticen la efectividad del trabajo, ya que sin lugar a dudas son de mucha importancia para la obtención de la carne, entre estos procedimientos tenemos:

- Pesaje
- Duchado de los animales
- Aturdimiento
- Sangrado

PESAJE

El pesaje de los animales se realiza con la finalidad de determinar el rendimiento, para realizarlo deben pasar en

forma individual por una báscula, que determina el peso en libras o kilogramos, el mismo que debe ser anotado en un registro establecido, para mantener datos e información para cálculos posteriores.

DUCHADO DE LOS ANIMALES

El duchado de los animales antes del sacrificio tiene como objeto eliminar sustancias extrañas que se encuentran adheridas al pelaje y la piel como polvos, micro-organismos, heces fecales y otros materiales, así como para bajar la temperatura corporal exterior, para que la sangre periférica retorne al centro del sistema circulatorio y facilitar el sangrado. Si se utiliza agua fría se produce relajamiento muscular, el baño también puede realizarse por inmersión, tipo garrapaticida o por aspersion (duchas laterales y verticales).

ATURDIMIENTO

Es un procedimiento muy importante, ya que evita el sufrimiento de los animales en el momento de la matanza, tiene por objeto el bloqueo del sistema nervioso central del animal. El aturdimiento se puede realizar por diversos procedimientos, dependiendo de los medios disponibles, pero al efectuarlo se deben tomar todas las medidas de seguridad para evitar accidentes en los obreros.

Luego del baño los animales deben ser conducidos al cajón de aturdimiento en donde se les inmoviliza, al no disponer de éste se les puede inmovilizar sujetándoles de la

nariz a una argolla de piso en caso de vacunos y en los cerdos mediante el sujetador de tensión. Entre los métodos de aturdimiento tenemos:

- ENERVACION
- PISTOLA NEUMATICA
- CAMARA DE ATURDIMIENTO
- ELECTROCUTACION
- GOLPE DE MAZO

ENERVACION

Este método lo deben ejecutar personas experimentadas, consiste en introducir un punzón de descabello por el agujero occipital, que se localiza entre la base del cráneo y la primera vértebra cervical, lesionando la médula oblonga, con lo que se consigue bloquear el sistema nervioso central de sus ramificaciones por lo general es practicado en los bovinos.

PISTOLA NEUMATICA

La pistola neumática con proyectil prisionero dispone de un vástago de acero que se desliza por el interior de un cilindro en el momento que se acciona la pistola en la frente del animal, perforando la piel y los huesos del cráneo, dando paso al proyectil que explota al llegar a la masa encefálica, se usa generalmente en bovinos y ovinos.

CAMARA DE ATURDIMIENTO

Es una cámara hermética en la cual son encerrados los

animales, cuyo ambiente es saturado de gas carbónico produciendo somnolencia profunda, con lo que se bloquea el sistema nervioso evitando de esta forma el sufrimiento en el momento del sangrado. Es utilizado para todo ganado.

ELECTROCUTACION

Se utiliza generalmente en los cerdos, consiste en aplicar una descarga eléctrica de 300 a 600 voltios según el tamaño del animal, estos deben ingresar al cajón de aturdimiento y los electrodos deben ser aplicados en la base de las orejas, ya que éstas se encuentran conectadas directamente con el cerebro.

MAZAZO

Se practica exclusivamente en los cerdos y consiste en dar un golpe fuerte en el centro de la frente con un mazo de hierro u otro objeto contundente, golpe que produce conmoción cerebral y por consiguiente el aturdimiento.

ANGRADO

Es la etapa en la cual el animal muere, consiste en cortar los animales de las extremidades posteriores, para facilitar la salida de la sangre por precipitación.

REPARACION DE CANALES

En esta fase del proceso se debe seguir una serie de operaciones metódicas, evitando en lo posible contaminar los canales y que los músculos y cueros no presenten daños por

descuidos o negligencias. En este proceso debe observarse lo siguiente:

- DESOLLADO
- DEPILADO
- EVISCERACION
- INSPECCION POST-MORTEN
- DIVISION DE CANALES
- LIMPIEZA DE CANALES
- OREO Y REFRIGERACION DE CANALES

DESOLLADO

Conocido también como el descuerado de los animales, el mismo puede seguir diversos procesos, dependiendo de los elementos disponibles y de la especie animal. Por norma general y para esta operación el animal debe ser colgado de las extremidades posteriores y nunca se debe trabajar con el animal acostado sobre el suelo.

DEPILADO

El depilado se practica en los cerdos y consiste en eliminar el pelaje y la dermis de los animales.

EVISCERACION

La evisceración por lo general es similar en todas las especies animales que se sacrifican, consiste en la extracción de las víceras abdominales y torácicas, operación que debe ser realizada en el menor tiempo posible.

manteniendo una adecuada higiene, para evitar contaminaciones de la carne.

Las víceras que se extraen de la cavidad abdominal son: recto, colon, intestino grueso, ciego, intestino delgado, rume, cuajar, librillo, panza, hígado, bazo, páncreas y vesícula biliar. Las víceras que se obtienen de la cavidad torácica: el corazón, pulmones, tráquea, esófago y además la lengua, pese a no estar en la cavidad, los únicos órganos que se quedan en el animal son los riñones.

INSPECCION POST-MORTEN

Es el examen que debe ser realizado por un médico veterinario con personal auxiliar, de todas las partes del cuerpo del animal.

LIMPIEZA DE CANALES

Para la limpieza de canales se debe emplear abundante agua y que no salga a presión para impedir que la misma dañe los tejidos, además no se debe utilizar limpiones, paños u otros objetos por ser medios eficaces de contaminación. La limpieza persigue la eliminación de rasgos de sangre y partículas de huesos adheridos a la carne.

OREO Y REFRIGERACION DE CANALES

El oreo y refrigeración de canales tiene por objeto eliminar el exceso agua-sangre que se encuentran en los músculos y éstos se transforman en carne adquiriendo

características deseables de color, olor, sabor y textura.

DEFINICION DE CARNE

Es la parte comestible sana y limpia de los músculos de los bovinos, ovinos, porcinos y otros animales declarados aptos para la alimentación humana, por la inspección sanitaria oficial antes y después de la faena y por extensión de los animales de corral, caza, pezca, crustáceos y moluscos.

CATEGORIZACION DE LA CARNE

La adecuada categorización de las carnes es de suma importancia tanto a nivel industrial como para la venta al detalle, pues las diferentes categorías que es necesario conocer son:

PRIMERA CATEGORIA

Pertenecen a aquellas que están libres de tendones y grasas, es decir carnes magras; se utiliza para el consumo directo y en la industria para elaborar jamón. Se obtiene de las piernas, lomo y dorsos.

SEGUNDA CATEGORIA

Pertenecen aquellas carnes privadas de tendones, sin grasa de depósito y con tejido conjuntivo, se emplea en la elaboración de salamis, salchichones de primera y a nivel casero para asados y estofados. Se obtiene de brazos, piernas y cuello.

TERCERA CATEGORIA

Son aquellas carnes ligeramente privadas de tendones, con un quince por ciento (15%) de grasa de depósito; se emplea para la fabricación de la mayoría de embutidos, se obtiene del ijar, flancos, costilleras, desperdicios del espiece, no se utiliza a nivel casero.

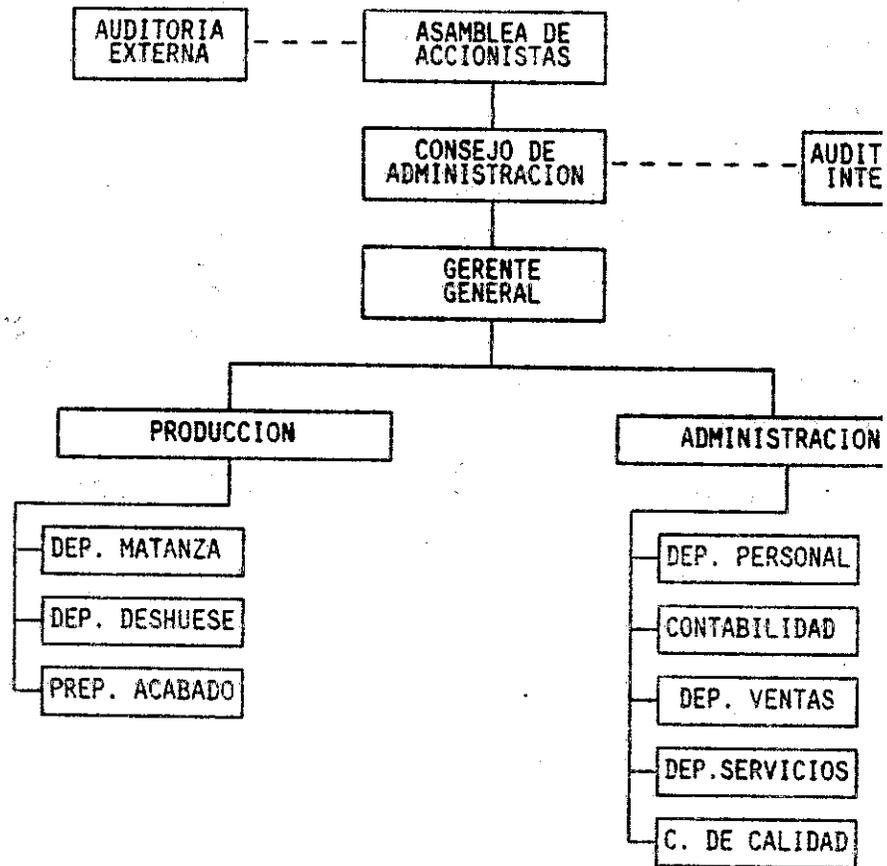
CUARTA CATEGORIA

A esta categoría pertenecen aquellas carnes hemorrágicas de animales no desangrados adecuadamente, además de piltrafas y residuos de faenamiento, como carnes provenientes de la herida del sangrado, residuos de tendones, etc. No se recomienda utilizar en forma directa ni mezclarla con carne de óptimas condiciones.

1.1.2 ORGANIZACION DE UNA EMPRESA PROCESADORA DE CARNE

En nuestro medio las empresas procesadoras de carne más importantes, están organizadas desde el punto de vista legal, como sociedades anónimas, pero administrativamente la estructura organizacional es similar, a continuación se presenta un organigrama de esta clase de empresas.

ORGANIGRAMA DE UNA EMPRESA PROCESADORA DE CARNE



Como se puede observar estas industrias administrativamente se dividen en dos áreas, la de producción y la de administración. Es así como los centros productivos en las diferentes empresas pueden tener distintos nombres sus departamentos o secciones, tales como:

- Departamento de Sacrificio
- Departamento de Aturdimiento
- Departamento de Calderas
- Departamento de Matanza
- Departamento de Despiece
- Departamento de Deshuese
- Departamento de Acabado y Empaque

Lo mismo ocurre en el área administrativa, en donde se le designa diferentes nombres a la departamentalización de la empresa, dependiendo su forma de operar.

- Departamento de Compras
- Departamento de Ventas
- Departamento de Contabilidad
- Departamento de Auditoría Interna
- Departamento de Crédito y Cobranza
- Departamento de Personal
- Departamento de Servicios
- Departamento, de Mantenimiento
- Departamento de Control de Calidad

La departamentalización de estas empresas es sólida, pues eso les permite obtener información analítica.

delimitación de responsabilidades, presupuesto de gastos, toma de decisiones por parte de la administración, etc.

1.1.3 PRODUCCION

El producto terminado de las Empresas Procesadoras de Carne lo constituye la carne lista para el consumo humano, empacada al vacío o bien empacada en canales, en sus diferentes cortes para la venta. La producción se clasifica en tres tipos:

- Carne Industrial
- Carne de Consumo Interno
- Sub-productos y sus Derivados

CARNE INDUSTRIAL

Es el producto de exportación, generalmente a Estados Unidos y Puerto Rico, lo constituye carne de primera con cortes especiales, se efectúa vía marítima y los clientes son consorcios de los países de destino.

CARNE DE CONSUMO INTERNO

Es el producto que consume el mercado local, puede ser por kilo, libra y al por mayor, el pago es al contado y los compromisos de entrega en forma continua se les da crédito no mayor de 90 días para la pronta recuperación de las cuentas por cobrar.

SUB-PRODUCTOS DE LA CARNE Y SUS DERIVADOS

Este tipo de producto lo constituyen las vísceras, recortes de carne para la industria (embutidos), cuero, hueso, sangre, cebo, etc.

1.1.4 DISTRIBUCION

El producto terminado en sus diferentes presentaciones y sus derivados, son distribuidos a través de las ventas, ya sean éstas locales o al exterior. Las ventas al exterior como ya se dijo lo constituyen las exportaciones, mientras que las ventas locales se realizan con restaurantes, hoteles y tiendas propias.

En cuanto a la venta de los derivados de la carne, algunas Empresas Procesadoras de Carne, cuentan con empresas afines, tal es el caso de algunas partes del ganado para la producción de embutidos, los huesos para la producción de concentrados para animales, el cebo para la producción de jabón, etc.

1.1.5 MERCADEO

Las Empresas Procesadoras de Carne, realizan esta actividad por medio de agentes vendedores, los cuales pueden ser ruteros e institucionales, es decir las tiendas propias.

CONOCIMIENTO SOBRE LOS PRODUCTOS Y SU COMERCIALIZACION

El éxito de las ventas requiere de conocimientos técnicos, y sobre las personas, a esto corresponde los

conocimientos sobre productos, leyes, técnicas de mercadeo y publicidad. El cliente debe tener confianza en la asesoría del personal de ventas, por eso, el carnicero y su persona deben tener conocimiento de:

- Preparación de las carnes
- El surtido de sus productos
- Técnicas de Ventas
- Técnicas publicitarias
- Leyes

Estos conocimientos dan al carnicero seguridad en la venta, aumentan la confianza de sus clientes, y de este modo mejora su posición en el mercado. Los trozos de carne se deben preparar antes de la venta, en forma adecuada para su utilización en la cocina, los cortes ventajosos y las posibilidades especiales de utilización.

SURTIDO EXTRA

Consiste en los productos no elaborados en la propia empresa, estos productos comerciales tienen la función de ampliar y completar el surtido propio. Los congelados o productos con empaque adecuado se pueden ofrecer también en una carnicería, aquí se incluyen vísceras, pollo, embutidos, etc. Es importante en la venta de estos productos contar con un almacenaje adecuado, mostradores de congelación dan al establecimiento la posibilidad de ampliar el surtido de su negocio.

LA VENTA

Para las Empresas Procesadoras de Carne no es suficiente ofrecer productos de buena calidad, sino que los debe vender con éxito, esto se logra cuando un vendedor posee un buen conocimiento acerca de la gente. La venta, al igual que la producción requiere de conocimientos básicos y de preparación.

El personal de ventas debe cumplir con requerimientos higiénicos muy estrictos, buen estado de salud, condición física estable, etc. Por lo expuesto, el personal de ventas necesita una capacitación permanente sobre la composición y las posibilidades de utilización de la carne y sus derivados.

PUBLICIDAD

El objetivo de la publicidad en las Empresas Procesadoras de Carne es mejorar las ventas, en una campaña publicitaria se anuncian especialmente las ofertas y el surtido del producto, para que los consumidores satisfagan sus necesidades de carne.

1.2 AREA FINANCIERA

1.2.1 OPERACIONES FINANCIERAS QUE REALIZAN

Las Empresas Procesadoras de Carne, como toda empresa mercantil, organizada legalmente como sociedad anónima, se rige por las disposiciones del Decreto 2-70, Código de Comercio de Guatemala y en su defecto, por las del Derecho

Civil que se aplicarán e interpretarán de conformidad con los principios que inspira el Derecho Mercantil.

De conformidad con los artículos 368 y 371 del Código de Comercio, las empresas mercantiles para operar están obligadas a llevar su contabilidad en forma organizada, de acuerdo con el sistema de partida doble y usando principios de contabilidad generalmente aceptados y además contabilidad de costos para conocer los diversos procesos de conversión que tiene el producto final.

Las Empresas Procesadoras de Carne realizan diferentes operaciones financieras, siendo estas internas y externas, dentro de las internas están:

- Contabilidad General
- Control Interno
- Planificación de Impuestos
- Procesamiento de Datos
- Costos de Producción
- Presupuestos

Las operaciones financieras externas, éstas se realizan generalmente con Bancos del Sistema, Financieras, y las inversiones para no tener capital ocioso, están orientadas a la expansión de más plantas.

1.2.2 INFORMACION FINANCIERA QUE PRODUCEN

La información financiera que producen Las Empresas Procesadoras de Carne, la obtienen por medio de la técnica

contable, con el objeto de tomar decisiones por parte de la administración en forma oportuna, dicha información es de carácter general sobre la situación financiera de la empresa, se obtiene mediante los estados financieros básicos y otros que se estime necesarios producir.

Los estados financieros son documentos fundamentalmente numéricos, en cuyos valores se consigna el resultado de haberse conjugado factores de producción por la empresa, así como de haber aplicado las políticas y medidas administrativas dictadas por la dirección. La información financiera se produce generalmente a través de:

- Estados Financieros
- Flujos de Caja
- Ejecución Presupuestaria
- Hojas Técnicas de Costos de Producción
- Integración de Transferencias
- Análisis de Ventas y Compras
- Conciliaciones Bancarias

1.2.3 IMPORTANCIA EN LA ECONOMIA NACIONAL

Como se ha descrito en el presente trabajo, la actividad que realizan las Empresas Procesadoras de Carne en nuestro medio es muy importante, ya que contribuyen entre otros beneficios a:

- La inversión de capitales a nivel nacional

- Como resultado de la inversión, se da la apertura de nuevas plantas, generando empleo a profesionales, técnicos y trabajadores en general.
- Contribuye a la tecnificación de mano de obra calificada a través de cursos de capacitación en esta rama de la producción.
- Da confianza a los consumidores, por ser sus productos de alta calidad.
- Por las exportaciones que realizan, es fuente de generación de divisas para el país.

1.2.4 RELACION CON OTRAS EMPRESAS

La relación de las Empresas Procesadoras de Carne con otras empresas, pueden ser de tipo comercial, con empresas afines para ayudarse mutuamente, con instituciones financieras, con el estado en materia de impuestos, con inversionistas, etc. Generalmente se relacionan con:

- Proveedores
- Clientes
- Bancos
- El Estado
- Finanzas

CAPITULO II

AUDITORIA INTERNA

2.1 ANTECEDENTES

La auditoría interna es uno de los campos de acción del Contador Público y Auditor, consecuentemente es una actividad privativa de este, en virtud de su preparación y conocimiento adquirido durante todo el proceso de su formación académica.

Esta profesión data desde fines del siglo XVII, cuando hubo profesionales que se desempeñaban como contadores públicos y auditores, ya que a partir del siglo XX las empresas aumentaron el volumen de sus operaciones, debido al auge en el desarrollo económico de los países modernos, entre éstas tenemos, el aumento de los créditos, los negocios con acciones, bonos y otros títulos de crédito, lo que originó que las empresas adoptaran diferentes formas de organización y por ende diferentes formas de registrar la técnica contable, para atender las exigencias administrativas en cuanto a la producción de información financiera. En la antigüedad los objetivos de la auditoría interna eran:

- Descubrir fraudes
- Descubrir Errores
- Examen en caso de liquidación forzosa, es decir que se solicitaban los oficios de un auditor.

Actualmente los objetivos son:

- Precisar la situación financiera de un ente económico para darlo a conocer a personas interesadas como lo pueden ser:

- Proprietarios o socios
- Funcionarios y empleados
- Inversionistas e instituciones
- Descubrir fraudes y malversaciones
- Descubrir errores

En la actualidad dado al creciente desarrollo y complejidad de las empresas, la función de la auditoría interna ha crecido a un ritmo acelerado, al comienzo, los ejecutivos empleaban la función de auditoría interna para complementar la auditoría financiera externa, con el propósito de determinar si existían fallas o errores de importancia en sus operaciones contables, pero la auditoría interna a tomado auge en aspectos tales como las evaluaciones operativas, los análisis de sistemas de computación, costos administrativos, así como el sistema de control interno de un negocio.

2.2 DEFINICION DE AUDITORIA

La auditoría en su más amplio sentido, puede ser definida como "una investigación crítica para llegar a conclusiones ciertas sobre la contabilidad de los aspectos financieros y de operaciones de un ente económico" 1/.

La auditoría tradicionalmente se ha orientado al examen crítico que se realiza de los libros y registros de una entidad, basada en técnicas y procedimientos específicos con

1/. Robert L. Grinaker y Ben B. Barr, Auditoría
página 15.

la finalidad de opinar sobre la razonabilidad de la información financiera. Sin embargo, esto ha venido cambiando a través del tiempo, ahora responde a una demanda de mayor información útil que no se puede encontrar tan solo en los estados financieros, debido a que en la actualidad, además de esta función también se requiere, se realice una evaluación administrativa con la finalidad de juzgar la calidad de la misma entre otras, así como la asesoría a instituciones estatales y municipales de diversas índole.

Por lo tanto podemos definir la auditoría como el examen crítico que se hace a un ente económico sobre el aspecto financiero, económico y administrativo, basado en técnicas y procedimientos, así como la aplicación de normas de auditoría generalmente aceptadas, que en nuestro medio son emitidas por el Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores con la finalidad de opinar sobre la situación actual del negocio por medio del dictamen y con ello dar confianza a terceras personas interesadas, como lo pueden ser accionistas, trabajadores, proveedores, la banca, etc. Actualmente existen los siguientes tipos de auditoría:

- "Auditoría Financiera: Realizada por auditores internos y externos.
- Auditoría de Operaciones: Bajo la responsabilidad de auditores internos, auditores de operaciones, auditores externos y asesores de la gerencia.
- Auditoría Administrativa: Llevada a cabo por auditores internos y externos y por asesores de la gerencia así como

por Gerentes de Organización.

- Auditoría de Funcionamiento: Realizada por miembros del consejo de directores.
- Auditoría Social: Realizada por ejecutivos de alto nivel así como por asesores internos y externos de la gerencia "2/.

Derivado del dinamismo de las empresas, la economía moderna se caracteriza por ser una economía globalizada e interdependiente en sus procesos de producción, comercialización, inversión, flujos financieros y desarrollo tecnológico, por lo que actualmente las empresas se desenvuelven en una economía nacional e internacional más competitiva, lo que las obliga a cambiar constantemente sus estrategias y políticas, planificar, innovar para poder sobrevivir y desarrollar en este nuevo entorno económico, por lo que se hace necesario las siguientes clases de auditoría:

- Auditoría Interna
- Auditoría Administrativa
- Auditoría Operacional

2.3 DEFINICION DE AUDITORIA INTERNA

Es la que realizan empleados de la empresa, cuya evaluación es independiente de la misma, ocupandose principalmente de la revisión de las operaciones contables

2/. Robert J. Thierauf Auditoría Administrativa
Página 15.

financieras, controles internos, así como de asesoría a la administración, a quien debe presentar directamente sus informes y recomendaciones oportunamente.

Según el Manual de Charles Bacon, "la auditoría interna, elemento indispensable de control interno, se ha ejercido, se ejerce y se ejercerá siempre en todo tipo de organización ya sea con ésta u otra denominación similar, o virtualmente, por alguno de los siguientes medios:

- EN LA EMPRESA GRANDE: Por un departamento altamente especializado.
- EN LA EMPRESA MEDIANA: Por un funcionario o grupo de empleados debidamente calificados.
- EN LA EMPRESA PEQUEÑA: Por el propietario del negocio en persona "3/.

Dentro de las funciones de la auditoría interna tenemos:

- Revisión de operaciones para verificar la autenticidad, exactitud y concordancia con las políticas y procedimientos establecidos.
- Control de los activos a través de los registros de contabilidad y toma física.
- Revisión de la política establecida y procedimientos para evaluar su efectividad.

- Revisión de si los procedimientos contables fueron aplicados en forma consistente con los principios de contabilidad generalmente aceptados.
- Cerciorarse de la confiabilidad de la información contable
- Evaluar los presupuestos de operación.
- Hacer recomendaciones a la administración para promover la eficiencia de la empresa.
- La finalidad de las recomendaciones de la auditoría interna deben ir encaminadas a reducir costos y obtener ganancias mediante la eficiencia.

Las empresas actualmente han comprendido la importancia que tiene la función de la auditoría interna, por lo que dentro de su organización han establecido departamentos que realizan esta función.

La auditoría interna desempeñará sus funciones a través de comprobaciones, investigaciones o estudios especiales, análisis y apreciaciones de juicio y, fundamentalmente mediante la interpretación racional de los resultados obtenidos en forma de conclusiones y la emisión de recomendaciones para propiciar la solidez, suficiencia y modo de aplicación de los controles contables, financieros y de operación.

Se concluye que la profesión de la auditoría interna es indispensable, ya que hoy en día el auditor interno trabaja en las salas de reuniones de muchas compañías grandes,

proporcionando a la gerencia y a los directores de la compañía, las evaluaciones de si los procedimientos contables fueron aplicados en forma consistente con los principios de contabilidad generalmente aceptados.

Las empresas actualmente hacen pruebas sustantivas, ese papel ha sido expandido para incluir la auditoría administrativa y los sistemas de auditoría basados en computadoras, los que requieren una educación y adiestramiento mucho más formal y continuado.

2.4 DEFINICION DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

"La auditoría administrativa es una técnica relativamente nueva, el concepto más aceptado de ésta es la que indica que la auditoría administrativa es un examen amplio y constructivo de una estructura orgánica de una compañía, una institución o una dependencia gubernamental, o de cualquier componente de ellos, como una división o un departamento, y de su planes y objetivos, sus métodos de control, sus medios de operar y su utilización de los recursos humanos y físicos."

Es una herramienta administrativa en una empresa que evalúa y determina la calidad de su funcionamiento para medir la eficacia de la organización, en cuanto a alcanzar las metas deseadas por la gerencia en lo que respecta a la planeación, organización, dirección y control; y que tan eficiente es la administración para tomar decisiones.

4/ Carlos Paniagua García. Tesis La Auditoría Interna de una Empresa Comercial. Página 4.

adecuadas, dirigidas a alcanzar las metas de organización establecidas. Una auditoría administrativa realizada oportunamente, por lo tanto es un medio excelente para evaluar el desarrollo de la administración con el fin de mejorar ésta, lo que trae como consecuencia una reducción en los costos y un incremento en la ganancia de la organización.

El objetivo principal para llevar a cabo una auditoría administrativa es detectar y superar las deficiencias administrativas existentes de las operaciones en marcha, ya que a pesar de la actuación de auditoría interna y de la revisión anual por parte de Auditores Externos, esto se concentra en resultados financieros del año anterior y por tanto es una mirada hacia atrás, la auditoría administrativa representa un enfoque más positivo, en la mirada hacia adelante, que evalúa la forma en que la gerencia cumple con los objetivos trazados por la empresa, su efectividad en la planeación, organización, dirección y control de las actividades del ente económico y lo apropiado de las decisiones de la gerencia respecto a los objetivos a mediano y largo plazo.

Lo que se pretende con la auditoría administrativa es:

- Que los problemas administrativos y las dificultades operacionales que se relacionan con ellos, puedan detectarse antes de que sucedan.
- Representa una herramienta administrativa para auxiliar a la administración en el cumplimiento de los objetivos deseados.

- La apreciación objetiva de la marcha del negocio.

2.5 DEFINICION DE AUDITORIA OPERACIONAL

"Es el examen que cubre una revisión de los objetivos de la empresa, del medio en que opera, de la estructura organizativa, de los planes y políticas operativas, del personal y de las instalaciones físicas, todo esto es revisado en términos de su contribución, a la eficiencia operativa o al ahorro de costos "5/.

La auditoría operacional y auditoría administrativa con frecuencia se usan como sinónimos, sin embargo, cuando se estudia el alcance que normalmente se asigna a la auditoría operacional resulta evidente la diferencia; de esta manera, una auditoría operacional está orientada hacia la eficiencia de las actividades operacionales, no a las actividades estrictamente gerenciales.

La auditoría operacional va más allá de las funciones contables y trata de actividades no financieras, que finalmente se manifiestan en los registros contables de la empresa. El objetivo de una auditoría de operaciones como también se le conoce a la auditoría operacional es revisar y apreciar operaciones y procedimientos, así como rendir la información a la gerencia de los problemas operativos que necesitan corregirse para lograr mayor eficiencia y economía de las transacciones.

El producto terminado de la auditoría de operaciones es un informe escrito a la gerencia, el cual recomienda como mejorar las prácticas y procedimientos operativos, haciendo énfasis en las oportunidades específicas de reducción de costo y con ello mejorar los resultados.

2.6 RELACION DE LA AUDITORIA INTERNA CON LA EXTERNA

Partiendo del criterio de que la auditoría externa es realizada por contadores públicos independientes para expresar una opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros, la auditoría interna es realizada por los empleados de la organización para recomendar como superar la debilidades de la misma, ambas se relacionan entre sí, ya que emplean técnicas de comprobación, papeles de trabajo y procedimientos similares.

El auditor externo tiene la responsabilidad de examinar y expresar una opinión sobre los estados financieros a una fecha determinada y por un período limitado, para poder emitir su dictamen con responsabilidad, evalúa los controles y examina los libros de contabilidad en la extensión necesaria, ya que el interés que se persigue es comprobar la solidez de los criterios y estimaciones contables que la administración haya seguido en la preparación y presentación de la información financiera.

El auditor externo, usualmente informa sobre cualquier deficiencia en los procedimientos de control que pudiera descubrir al realizar su trabajo, su interés en tales

deficiencias no persigue otra finalidad que satisfacerse del control interno, sobre todo si existe un cuerpo de auditores internos debidamente organizados.

La labor del auditor interno dentro de una organización estriba en que desempeña sus actividades directamente con los métodos de operación, tal es el caso de los controles y procedimientos, así como su efectividad y cumplimiento. Dentro de lo que al auditor interno le corresponde comprobar está:

- La eficiencia de las operaciones
- La forma en que cada empleado realiza su labor individual
- En que grado las operaciones y control de un departamento se comparan con otras operaciones y controles de la misma administración.

2.7 DEFINICION DE CONTROL INTERNO

"Control interno comprende el plan de organización con todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para la protección de sus activos, la obtención de información financiera correcta y segura, la promoción de eficiencia de operación y la adhesión a políticas presentadas por la dirección "6/.

Por lo expuesto, el control interno es el conjunto de normas por medio de las cuales se vale la administración dentro de una empresa, para supervisar y dirigir una

operación determinada, o las operaciones en general. Los objetivos del control interno son:

- Obtención de información financiera objetiva y segura
- Protección de los activos de la entidad
- Promoción de la eficiencia de operación y adhesión de las políticas de la empresa.

El mantenimiento del control interno en una organización está representado por el trabajo del auditor interno, en su capacidad de observador, en quien la administración puede confiar como fuente de información sobre el funcionamiento general de la empresa. Entre las consideraciones que contribuyen al control interno están:

- El desarrollo y mantenimiento de una línea funcional de autoridad para complementar los controles de organización.
- Una clara definición de funciones y responsabilidades de los departamentos y actividades de la organización.
- Un sistema contable, que suministre una oportuna, completa y exacta información de los resultados de las operaciones, así como de las responsabilidades de cada función y de la organización en su conjunto.

CAPITULO III

DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA EN UNA EMPRESA PROCESADORA DE CARNE

3.1 CREACION

Por importantes innovaciones que han ampliado el concepto, ámbito y aplicación de las operaciones de auditoría interna de una empresa moderna, las que se dedican a procesar carne, que es el caso que nos ocupa en el presente estudio, la toman como un instrumento crítico de apoyo a la administración cuyo propósito es controlar y analizar las funciones importantes de la misma.

Las empresas procesadoras de carne, como todo ente económico, necesita producir información financiera a través de los estados financieros, tanto de uso administrativo como para terceras personas, por lo que se hace imperativo que esta información sea oportuna, razonable y objetiva, para que lleve consigo los controles necesarios para el buen funcionamiento de la estructura organizativa de la entidad, así como el cumplimiento de las políticas, sistemas y procedimientos establecidos para ser más eficientes y, por ende, obtener éxito financiero.

Por lo tanto, la auditoría interna se hace necesaria a medida que las empresas crecen, ya que el volumen de las operaciones y la complejidad de las mismas ha provocado mayores controles internos, por lo que la administración empieza por decidir que la empresa tiene necesidad inmediata

de crear un departamento de auditoría interna dentro de la empresa, estableciendo el marco organizacional dentro de ésta y la función propia de auditoría interna.

El primer éxito de la función de un departamento de auditoría interna en una empresa procesadora de carne, radica en el grado de apoyo que le dé a la administración, a fin de asegurar su eficiencia, la administración debe prestarle su apoyo, a través de establecer políticas claras y oportunas.

Las políticas deben definir claramente las obligaciones y responsabilidades de la función de auditoría interna en el análisis de cada departamento operativo componente de la empresa y rendir los informes respectivos a la administración sobre los resultados de sus actuaciones. La aplicación de políticas también expresa que la función de auditoría interna le cabe la responsabilidad de formular recomendaciones objetivas para corregir las situaciones denunciadas, así mismo toda la organización debe saber que los miembros del departamento de auditoría interna tienen libre acceso, a los archivos y a cualquier información que éstos requieran.

3.2 DENOMINACION

En las empresas procesadoras de carne en los últimos años ha habido una continua expansión en la organización, lo que ha impactado a la administración, incrementando la necesidad de los servicios de auditores internos. Esta necesidad es en gran parte generada por una variedad de

casos, como lo pueden ser entre otras, protección de los recursos de la entidad, altos niveles de responsabilidad en el mercado, una participación más activa de los accionistas, etc.

Por las causas mencionadas anteriormente, los servicios de auditoría interna ha crecido en importancia para todas las partes interesadas dentro de la organización, lo que se ha reflejado en la necesidad de instituir un departamento de auditoría interna y no solamente tener los servicios de un auditor interno que controle la marcha de toda una organización.

Dentro de la estructura organizativa de las empresas procesadoras de carne en nuestro medio, al departamento de auditoría interna, también suele denominársele simplemente departamento de auditoría o bien oficina de auditoría interna, indistintamente de su denominación, el servicio de auditoría interna de la entidad habrá de estar a cargo de una oficina técnica de alto nivel, dirigida y preferentemente, integrada en sus totalidad por auditores profesionales y por personal con estudios universitarios en este campo.

3.3 ORGANIZACION

La auditoría interna, como toda otra actividad en proceso de evolución, refleja un amplio panorama de diferentes actividades dentro de la organización, su posición es a nivel staff, lo que ha permitido que su campo de acción ya no esté enfocado hacia aspectos eminentemente financieros

y se oriente a otras áreas operativas no financieras, demostrando que es un elemento de control que coadyuva a los esfuerzos de la dirección y sirviendo al consejo de administración en la toma de decisiones.

El departamento de auditoría interna dentro de la organización de las empresas procesadoras de carne, tiene como propósito dar al personal administrativo de todos los niveles información que le permita controlar las operaciones por las que son responsables, ya que el departamento de auditoría interna se cerciorará de los siguientes aspectos:

1. Se analicen las actividades de todos los departamentos de la empresa a intervalos adecuados de tiempo, a fin de determinar si llevan a cabo eficazmente sus funciones de planificación, contabilidad, custodia y control conforme con las instrucciones, políticas y procedimientos de la administración y de manera compatible con los objetivos de la empresa.
2. Se den a conocer de inmediato los resultados de los exámenes practicados por los auditores, las opiniones a que se haya llegado y las recomendaciones que formulen a los miembros de la administración que deban tomar medidas apropiadas.
3. Se evalúe los planes o medidas adoptadas para corregir condiciones denunciadas para complementar satisfactoriamente las conclusiones de auditoría y, si las disposiciones tomadas se consideran insatisfechas, se

aseguren de seguir tratando el problema para lograr resultados satisfactorios. El auditor general y su personal tendrán pleno acceso, libre e irrestricto, a todas las actividades, archivos, propiedad y personal de la empresa.

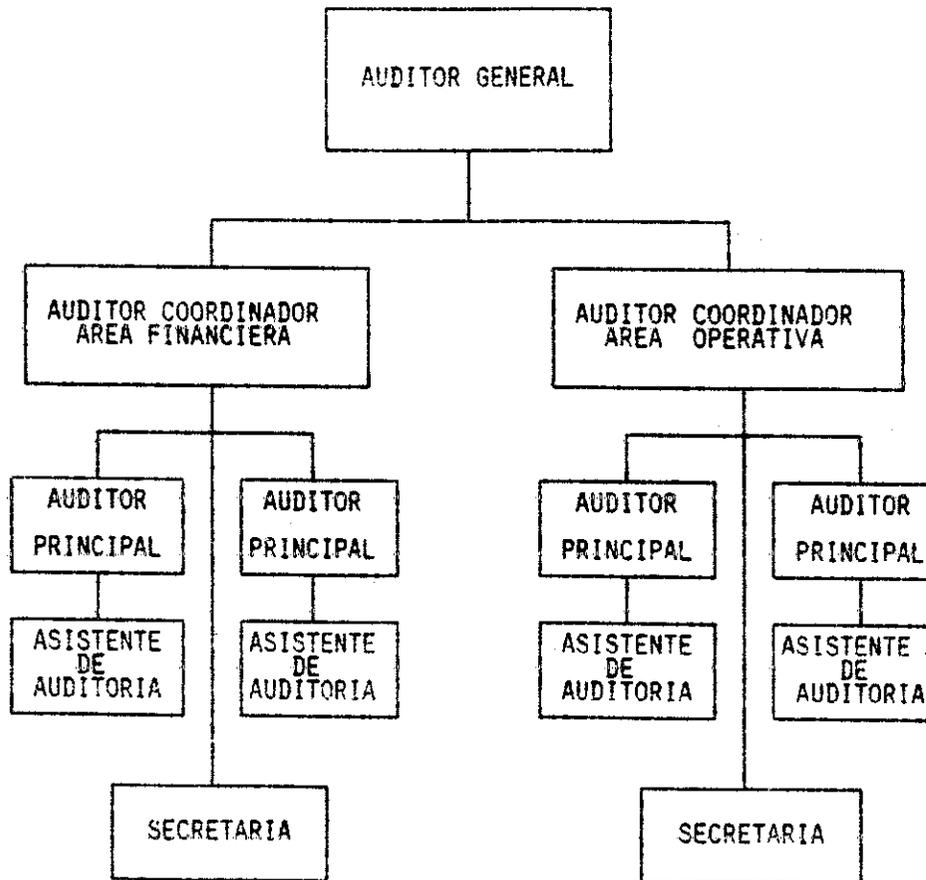
La administración de la empresa se encargará de comprobar que se planeen o adopten medidas correctivas de las condiciones deficientes denunciadas dentro de un tiempo prudencial, según el caso del informe que revele tales deficiencias.

Un requisito indispensable del departamento de auditoría interna dentro de este tipo de empresas consiste en cerciorarse de que se cumplan las metas y objetivos de la empresa en materia de auditoría, el factor coadyuvante más importante para la satisfacción de dicho propósito consiste en la preparación de un personal de auditoría interna bien capacitado y eminentemente profesional.

A continuación se presenta un ejemplo de un departamento de auditoría interna en una empresa procesadora de carne, integrado por 13 personas que se ubican de la siguiente manera:

- Auditor General
- Auditor Coordinador Area Financiera
- Auditor Coordinador Area Operativa
- Auditores Principales
- Asistentes de Auditoría
- Personal de Secretaría

ORGANIGRAMA DE UN DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA



AUDITOR GENERAL

El auditor general está autorizado a dirigir un programa amplio de auditoría interna dentro de la empresa. La auditoría interna examina y evalúa la suficiencia y la eficacia de los sistemas de control administrativo que ha instituido la entidad, para encausar sus actividades hacia el logro de sus objetivos conforme a las políticas y planes de la misma.

RESPONSABILIDADES DEL AUDITOR GENERAL

1. Establecer políticas para la actividad de auditoría y dirigir sus funciones técnicas y administrativas.
2. Formular y ejecutar el plan completo de auditoría para la evaluación de los controles administrativos de todas las actividades de la empresa.
3. Examina la eficacia de todos los niveles de la administración en la conducción de los recursos y su acatamiento a políticas y procedimientos establecidos.
4. Recomienda lo mejor de los controles administrativos con miras a preservar los recursos de la empresa, promover el desarrollo de la compañía y asegurar el acatamiento de leyes y reglamentos oficiales.
5. Analiza la aptitud de procedimientos y registros para el cumplimiento de los objetivos propuestos, y evalúa políticas y planes de la actividad o funciones sometidos al análisis de los auditores.

6. Confirma lo correcto de las medidas tomadas por la administración operativa para corregir deficiencias denunciadas, reconoce la acción correctiva adecuada sigue analizando junto con personal competente de la administración las medidas juzgadas inadecuadas hasta que se produzca una solución satisfactoria.
7. Realiza análisis especiales a solicitud de la administración, incluidos estudios de presentaciones de personas ajenas a la empresa.

AUDITOR COORDINADOR

El puesto de auditor coordinador del área operativa del área financiera, dependen directamente del auditor general y están a cargo de los diversos proyectos de auditoría y de la aprobación de los papeles de trabajo de cada uno. El objetivo de los auditores coordinadores de área es:

1. Administrar la actividad de auditoría interna de un puesto asignado.
2. Formular un programa completo y práctico de atención de auditoría para dicho puesto.
3. Ejecutar el programa de conformidad con normas de auditoría generalmente aceptadas y calendario estipulados.
4. Mantener relaciones eficaces de trabajo con la administración financiera y operativa.

RESPONSABILIDAD DE LOS AUDITORES COORDINADORES

Siguiendo los lineamientos generales proporcionados por el auditor general los coordinadores de auditoría son responsables de:

1. Preparar un programa completo, a largo plazo, de atención de auditoría para el lugar asignado.
2. Individualizar las actividades sometidas a la atención de auditoría, evaluar su importancia y ponderar el grado de riesgo involucrado en la actividad en terminos de costos, programación y calidad.
3. Establecer la estructura departamental.
4. Escoger y mantener un personal de auditoría cpaz de ejecutar la función de auditoría interna.
5. Asignar áreas de auditoría, personal y presupuesto a los auditores principales.
6. Proporcionar informes a la administración ejecutiva dentro de cada ubicación con respecto a la cobertura y los resultados de la actividad de auditoría. Interpretar dichos resultados con el propósito de mejorar el programa de auditoría puesto en marcha.
7. Establecer normas de desempeño y analizar con arreglo a dichas normas.
8. Formular un sistema de control de costos y calendario para proyectos de auditoría.

9. Determinar y vigilar el cumplimiento de los objetivos propuestos para aumentar la capacidad de su departamento para servir a la administración.

AUDITOR PRINCIPAL

El auditor principal tiene a su cargo la realización de auditorías corrientes bajo la dirección del coordinador de auditoría. La dirección comprende el asegurarse de que se sigan los pasos autorizados del programa de auditoría y que se introduzcan modificaciones de procedimientos si las circunstancias lo justificaran. Al auditor principal deberá encomendársele una combinación de encargos financieros y operativos para ampliar su formación y asegurarse de que se destine a un funcionario independiente a cada misión.

OBJETIVOS DEL PUESTO

1. Realizar análisis de actividades organizacionales y funcionales asignadas.
2. Evaluar la suficiencia y la eficacia de los controles administrativos de tales actividades.
3. Determinar si las dependencias organizacionales de la empresa cumplen sus actividades de planificación, contabilidad, custodia o control en el acatamiento de instrucciones administrativas, declaración de políticas y procedimientos aplicables.
4. Planear y ejecutar auditorías de conformidad con normas

de auditoría generalmente aceptadas.

5. Comunicar las conclusiones de auditoría y formular recomendaciones tendentes a corregir situaciones insatisfechas, mejorar las operaciones y reducir costos.
6. Realizar análisis especiales a solicitud de la administración.
7. Dirigir las actividades de los asistentes de auditoría.

RESPONSABILIDAD DE LOS AUDITORES PRINCIPALES

Bajo la supervisión general del coordinador, el auditor principal es responsable de:

1. Examinar las funciones y actividades de sectores asignados para determinar la índole de las operaciones y la idoneidad del sistema de control.
2. Determinar la orientación y el empuje del esfuerzo de auditoría propuesto.
3. Planear el alcance de la auditoría y el respectivo programa.
4. Determinar los procedimientos de auditoría por emplear, incluido el muestreo estadístico y el uso de equipo de elaboración o procesamiento electrónico de datos.
5. Identificar los puntos clave de control del sistema.
6. Evaluar la eficacia de un sistema mediante la aplicación de su conocimiento y su comprensión de las técnicas de

auditoría.

7. Ejecutar la auditoría de modo profesional y de conformidad con el programa de auditoría aprobado.
8. Obtener, analizar y evaluar datos para formarse una opinión objetiva, con conocimiento de causa, acerca de la suficiencia y eficacia del sistema de control interno.
9. Dirigir, guiar e instruir a los asistentes de auditoría adscritos a la auditoría, analizando su labor para comprobar la suficiencia del alcance y la exactitud.
10. Hacer presentaciones orales o por escrito a la administración durante el examen y a su término, estudiar las deficiencias y recomendar medidas correctivas para mejorar las operaciones y reducir el costo.
11. Preparar informes oficiales por escrito, en que exprese opiniones sobre la eficiencia del sistema de control interno y la eficacia con que las actividades se llevan a cabo.
12. Evaluar la pertinencia de las medidas correctivas adoptadas para mejorar situaciones deficientes.

ASISTENTES DE AUDITORIA

Realizan el trabajo minucioso de auditoría bajo la supervisión de un auditor principal.

OBJETIVOS

1. Realizar análisis de actividades organizacionales y funcionales asignadas.
2. Evaluar la suficiencia y la eficacia de los controles administrativos.
3. Determinar si las dependencias organizacionales de la empresa cumplen las actividades de planificación, contabilidad, custodia o control en acatamiento a instrucciones administrativas, declaraciones de política y procedimientos aplicables con los objetivos de la empresa.
4. Planear y ejecutar exámenes completos de encargos limitados de auditoría, de conformidad de normas de auditoría generalmente aceptadas.
5. Comunicar las conclusiones de auditoría y formular recomendaciones tendentes a corregir situaciones insatisfechas, mejorar las operaciones y reducir los costos.
6. Realizar análisis específicos a solicitud de la administración.

RESPONSABILIDAD

Bajo la orientación de un auditor principal, la responsabilidad de un asistente de auditoría es:

1. Examinar las funciones y actividades de áreas asignadas

para determinar la índole de las operaciones y la calidad del sistema de control interno para el logro de los objetivos estipulados.

2. Determinar la orientación y el empuje del esfuerzo de la auditoría propuesta.
3. Planear la teoría y alcance de la auditoría, y prepara los programas respectivos.
4. Determinar los procedimientos de auditoría por utilizar.
5. Identificar los puntos clave del sistema de control interno para evaluarlo.
6. Ejecutar la auditoría de manera profesional y de conformidad con el programa de auditoría aprobado.
7. Obtener, analizar y evaluar datos para formarse una opinión objetiva, con conocimiento de causa, acerca de la insuficiencia y eficacia del sistema de control interno y la eficiencia del desempeño de las actividades objeto de análisis.
8. Hacer presentaciones orales o por escrito a la administración del examen realizado, estudiar las deficiencias, recomendar medidas correctivas y sugerir mejoras de las operaciones y reducciones de costos.
9. Preparar informes oficiales por escrito, cuando se le solicitan, en los que expresa opiniones sobre la eficiencia del sistema de control interno y la eficacia

con las que las actividades se llevan a cabo.

10. Evaluar la pertinencia de las medidas correctivas adoptadas para mejorar situaciones deficientes.

3.4 OBLIGACIONES

Una vez puesto en marcha el departamento de auditoría interna dentro de la empresa, es obligación de éste principalmente, establecer los planes y programas de auditoría interna a corto, mediano y largo plazo para cumplir con los objetivos trasados, cabe señalar también que en algunas empresas procesadoras de carne las obligaciones de la auditoría interna, están dadas por su reglamento interno, entre las obligaciones más importantes tenemos:

- Informar sobre toda infracción legal, reglamentaria, o de otra índole, sobre cualquier irregularidad, error o deficiencia de importancia que se diera en la empresa.
- Mantener informada a la administración por escrito sobre los resultados, conclusiones y recomendaciones de exámenes realizados tanto en el área operativa como en la financiera.
- Todos los informes deberán llevar la aprobación del auditor general, antes de ser elevados a la administración.
- Realizar auditorías eventuales de ciertas áreas a petición de la administración.

3.5 ATRIBUCIONES

Dentro de la organización los niveles de autoridad y responsabilidad deben estar bien definidos para cada uno de los puestos, por lo que es atribución del departamento de auditoría:

- Aplicación de las normas de auditoría generalmente aceptadas, con énfasis en las normas personales, en cuanto a poseer preparación técnica y capacidad profesional adecuada, observar diligencia profesional en la ejecución del trabajo y en la elaboración de informes, así como adoptar actitud de independencia mental.
- Tener libre acceso en cualquier momento a la contabilidad, archivos y documentos de la empresa, así como a cualquier otra información relacionada con la actividad de la empresa.
- Solicitar cooperación de cualquier miembro de la empresa para realizar el trabajo de auditoría interna.

3.6 FUNCIONES

En la actualidad el caso de la auditoría interna se hace énfasis al trabajo de auditoría ampliado que comprende áreas no financieras, ha cambiado el lugar de la función de auditoría dentro de la empresa, una forma de como la administración confirma su apoyo decidido a esta función, lo revela al considerar dos factores importantes, como lo es el de garantizar su independencia tanto de manera formal como

informal, así como la confirmación del apoyo de la administración de la empresa. El departamento de auditoría interna se encarga de las siguientes funciones:

- Se analicen todos los departamentos componentes de la empresa a intervalos adecuados de tiempo, a fin de determinar si llevan a cabo eficazmente sus funciones de planificación, contabilidad, custodia y control conforme con las instrucciones, políticas y procedimientos de la administración de manera compatible con los objetivos de la empresa.
- Se evalúen los planes o medidas adoptadas para corregir condiciones denunciadas para cumplir satisfactoriamente las conclusiones de auditoría.
- Examen y evaluación de la solidez, suficiencia y aplicación de los controles contables, financieros y de operación.
- Determinación del grado de seguridad de los bienes patrimoniales, así como si los mismos se encuentran contabilizados y protegidos contra toda clase de pérdida o uso indebido.
- Determinación de la consistencia y uniformidad en la aplicación de los principios de contabilidad generalmente aceptados en la información contable.
- Evaluación de la calidad del trabajo personal, el cumplimiento individual de responsabilidades y la conducta de los funcionarios y empleados.

- Observación de las normas de auditoría generalmente aceptadas.
- Mantener una educación continuada.

3.7 REQUISITOS

Los integrantes del departamento de auditoría interna en las empresas procesadoras de carne deben llenar ciertos requisitos, a saber:

- Poseer experiencia en este tipo de empresa, así como en su técnica contable.
- Tener la capacidad de dirigir y administrar los proyectos corrientes a corto, mediano y largo plazo.
- Familiarizarse con el ámbito de acción de la empresa.

CAPITULO IV

RAZONES PARA EL EXITO OPERATIVO Y FINANCIERO

4.1 EXACTITUD Y CONFIABILIDAD DE LA INFORMACION FINANCIERA

La información financiera debe cumplir con una serie de requisitos, entre ellos tenemos la exactitud y confiabilidad, ya que uno de los objetivos de la auditoría interna es que ésta goce de la aceptación de terceras personas, así como para la toma de decisiones por parte de la administración, esto se logra cuando el auditor interno le imprime el sello de confiabilidad a los Estados Financieros.

Los auditores internos deben revisar la exactitud y confiabilidad de la información financiera y operacional para poder medir y aplicar la misma, según los requerimientos de la empresa, así mismo los sistemas de información proveen datos para la toma de decisiones, por lo que debe asegurarse que:

- Los registros y reportes financieros y de operación contengan información correcta, confiable, oportuna, completa y útil.
- Los controles sobre los registros y reportes sean adecuados y efectivos.

4.2 CUMPLIMIENTO DE LAS POLITICAS IMPLANTADAS

Siempre debe mantenerse la certeza de las actividades que realiza la entidad, si éstas se están realizando con el

mínimo de esfuerzo y al menor costo posible, existiendo a la vez un apego a las políticas administrativas dictadas por la administración.

La auditoría interna debe revisar los sistemas establecidos para asegurar el cumplimiento de las políticas, planes, procedimientos y lo aplicable a leyes y reglamentos que puedan tener un efecto significativo en lo operativo y financiero, determinando si la organización lo está cumpliendo.

Es responsabilidad de la administración el determinar si dichas políticas son adecuadas y efectivas para verificar si en las áreas auditadas se está cumpliendo, ya que el satisfacerse de esto ha sido a través de los años uno de los fundamentos básicos de la actividad de auditoría interna.

4.3 EVALUACION DE LA EFICIENCIA OPERATIVA

Las Empresas Procesadoras de Carne evalúan integralmente a través del Depto. de Auditoría Interna, la eficiencia operativa, para determinar si se está cumpliendo con las leyes, estructura, políticas, planes, programas, sistemas de control interno y demás controles, ya que con ello se logra:

- Establecer si se está cumpliendo con los objetivos trasados.
- Permite conocer si los programas y recursos son administrados con eficiencia, eficacia y economía.
- Verificar si se acatan las disposiciones legales y

reglamentarias aplicables.

- Evaluar la suficiencia y efectividad de los sistemas de control interno administrativo, financiero y operacional.
- Revisar el sistema de información para la toma de decisiones.
- Evalúa todas las áreas y sus interrelaciones, lo cual permite tener una visión clara, simple y precisa de la empresa con el propósito de detectar los renglones críticos o problemáticos.
- Se enfocan los hallazgos y situaciones relevantes que limiten el desarrollo de la empresa en su conjunto, o bien el de alguna área específica.
- Permite elaborar diagnósticos y recomendaciones sustentadas en evaluaciones objetivas.
- Permite emitir opiniones para que sean consideradas por la administración.

4.4 PRESERVACION DE LOS RECURSOS DE LA EMPRESA

La auditoría interna es la encargada de recomendar a la administración, la protección de sus recursos contra peligros y riesgos, en particular las Empresas Procesadoras de Carne para lograr esto, necesitan contar con una sólida infraestructura de sus plantas, oficinas y expendios. Para la protección de los inventarios de Materia Prima, Productos en Proceso y Productos Terminados en los centros productivos de

las plantas, es necesario:

- Piso de torta de cemento
- Drenajes superficiales
- Repellos
- Revestimientos
- Techos Adecuados
- Ventanales
- Servicios Sanitarios
- Lavatrastos
- Mostrador Refrigerado
- Mesa de trabajo
- Molino de Carne
- Congelador

Otra forma de protección que utilizan estas empresas para sus recursos, es a través de seguros, estos pueden ser:

- Seguro para vehículos
- Seguro contra incendio
- Seguro para valores
- Seguro para maquinaria
- Seguro médico para empleados
- Seguro de vida para empleados

4.5 PLANEACION

La planeación es el primer paso del proceso de auditoría interna dentro de las Empresas Procesadoras de Carne, en el plan deben definirse periodos de tiempo, estos pueden ser a

corto, mediano y largo plazo, dependiendo de las necesidades de la organización.

Los planes a corto y mediano plazo, consisten en las auditorías rutinarias por parte del personal de auditoría externa, para satisfacerse de la razonabilidad operativa, financiera y administrativa de la empresa, ya que con ello garantiza la confiabilidad de la información financiera, entre estos exámenes tenemos:

- Arqueos y Cortes de Caja sorprendivos
- Transferencias financieras
- Rotación de inventarios
- Razonabilidad de los costos
- Flujo de Ingresos
- Ejecución del Presupuesto de ventas
- Auditorías por áreas

Cuando se planifica para un período de tiempo de un año y generalmente coincide con el ejercicio fiscal, debe de tomarse en cuenta:

- El tamaño de la empresa
- El tipo de ramo industrial a que pertenece la entidad
- Cuáles son las funciones más importantes de la empresa
- Problemas críticos que podrían afectar
- Necesidad de auditoría externa
- La situación financiera actual de la empresa
- Todo lo relacionado en materia fiscal

En cada caso, se numeran los proyectos en orden de

prioridad, pero en la mayoría de los sectores financiero y contable las auditorías se planifican anualmente.

A continuación se presentan cédulas de trabajo en las que se puede observar la rotación anual de auditorías en las diferentes áreas que realizan las Empresas Procesadoras de Carne.

PRODUCTOS CARNICOS S. A.
Depto. DE AUDITORIA INTERNA
AÑO 1,996

PLAN DE AUDITORIA INTERNA OPERACIONAL 1,996

RUBRO	MES	DIAS HABILES
Compra de Ganado	Enero	10
Control de Materiales	Enero	15
Control de Calidad	Marzo	8
Tramitación de pedidos	Mayo	12
Examen de Exportaciones	Septiembre	15
Seguridad de existencias	Octubre	10
Examen del Sistema de Transporte	Noviembre	6
Examen de la Producción	Diciembre	12

PRODUCTOS CARNICOS S. A.
Depto. DE AUDITORIA INTERNA
AÑO 1,996

PLAN DE AUDITORIA INTERNA DE VENTAS Y COMERCIALIZACION 1,996

RUBRO	MES	DIAS HABILES
Comisión de vendedores	Marzo	10
Plan de premios	Agosto	12
Formulación de pedidos	Enero	15
Tramitación de pedidos	Septiembre	8
Ventas de sucursales	Febrero	10
Sistema de pronóstico de ventas	Abril	5
Gastos de publicidad	Mayo	10
Gastos de Comercialización	Junio	8

PRODUCTOS CARNICOS S. A.
Depto. DE AUDITORIA INTERNA
AÑO 1,996

PLAN DE AUDITORIA INTERNA DE ADMINISTRACION 1,996

RUBRO	MES	DIAS HABILES
Función de personal	Mayo	8
Sector de Elaboración de datos	Julio	10
Relaciones industriales	Enero	8
Administración de Contratos	Agosto	12
Función de nómina	Febrero	10
Función de seguridad	Noviembre	5
Control de emisión de acciones	Septiembre	8
Programas de capacitación	Junio	10

PRODUCTOS CARNICOS S. A.
 Depto. DE AUDITORIA INTERNA
 AÑO 1,996

PLAN DE AUDITORIA INTERNA POR SECTORES 1,996

RUBRO	SECTOR	DI/ HABI
Elaboración de datos	Administración	1
Auditoría de Estados Financieros	Finanzas	1
Tramitación de pedidos	Operaciones-Ventas	1
Facturación	Finanzas	1
Compras	Operaciones	2
Sistema de pronóstico de ventas	Ventas-Finanzas	1
Costos de publicidad	Ventas-Comercialización	1
Relaciones con los Clientes	Administración-Ventas	1
Análisis de sucursales	Ventas-Comercialización	1
Sistema de nómina	Finanzas-Administración	1
Función de tesorería	Finanzas-Administración	1
Presupuestos y pronósticos	Finanzas	1
Programa de participación de empleados	Administración	1
Administración de Contratos	Administración	1
Inventario físico	Finanzas	1
Control de calidad de materiales	Operaciones	1
Auditoría por departamento	Operaciones	6

PRODUCTOS CARNICOS S. A.
 Depto. DE AUDITORIA INTERNA
 AÑO 1,996

PLAN DE AUDITORIA INTERNA DE OPERACIONES 1,996

PROYECTO DE AUDITORIA	ESTRATEGIA DE LA AUDITORIA	FECHA
Sistema de tramitación de Ordenes de clientes	Verificar la exactitud y oportunidad de la tramitación de órdenes de los clientes.	02-02-96
Auditoría del sistema de Compras	Documentar el sistema de adquisiciones y verificar su cumplimiento en toda la empresa.	01-04-96
Auditoría del departamento de Recepción	Documentar el sistema de control y verificar la adhesión en toda la empresa.	15-05-96
Auditoría del sistema de transportes	Idem	01-06-96
Auditoría de Control de Calidad y control de materiales	Idem	01-07-96
Investigación y desarrollo	Determinar que los costos de investigación y desarrollo de la empresa se clasifican y registran oportunamente.	01-08-96
Programación y control de diseños	Determinar que la política de control de ingeniería se cumple estrictamente.	01-09-96

PRODUCTOS CARNICOS S. A.
 Depto. DE AUDITORIA INTERNA
 AÑO 1,996

PLAN DE AUDITORIA INTERNA DE FINANZAS Y CONTABILIDAD 1,996

PROYECTO DE AUDITORIA	ESTRATEGIA DE LA AUDITORIA	FECHA
Auditoría de Estados Financieros	Verificar la corrección y razonabilidad de los estados financieros de la empresa.	01-09-96
Auditoría sistema de facturación.	Comprobar la eficiencia el sistema de facturación de la empresa.	01-10-96
Auditoría de la nómina de sueldos.	Someter a prueba la exactitud del sistema de nómina de sueldos.	01-10-96
Auditoría de tesorería	Verificar el cumplimiento interno establecido en el área de caja y valores.	01-11-96
Auditoría de presupuesto	Revisar los procedimientos la confiabilidad en la elaboración de los presupuestos de la empresa.	01-12-96
Auditoría de inventarios	Determinar el buen estado de los productos y su existencia.	01-05-96

PRODUCTOS CARNICOS S. A.
Depto. DE AUDITORIA INTERNA
AÑO 1,996

PLAN DE AUDITORIA INTERNA DE VENTAS Y COMERCIALIZACION 1,996

PROYECTO DE AUDITORIA	ESTRATEGIA DE LA AUDITORIA	FECHA
Sistema de presupuesto de ventas	Evaluar la ejecución del sistema de presupuesto de ventas.	01-02-96
Auditoría de costos de publicidad	Examinar todo lo actuado de los costos de publicidad.	05-01-96
Relación con los clientes	Verificar que la función de relaciones con los clientes sea adecuada.	01-03-96
Auditoría de ventas	Examinar el cumplimiento de la política de ventas por parte del departamento de ventas.	01-04-96

4.6 EVALUACION DEL CONTROL INTERNO

Por el gran volumen de operaciones que las Empresas Procesadoras de carne realizan, el departamento de Auditoría Interna es el responsable de salvaguardar los activos, con la finalidad de prevenir y descubrir errores y fraudes a través de implantar un adecuado control interno.

Uno de los objetivos del control interno es la protección de los activos de la organización, estos pueden ser:

- Efectivo en caja y bancos
- Valores de inmediata realización
- Inventarios
- Cuentas por cobrar
- Terrenos
- Edificios
- Maquinaria

Por lo tanto una empresa que cuente con un apropiado sistema de control interno, ofrecerá mayor protección a sus activos a fines de evitar sustracciones, siniestros o situaciones similares que traigan como consecuencia el desfaldo a la entidad.

Una de las funciones de auditoría interna, es la constante evaluación del sistema de control interno implantado por la administración, con la finalidad señalar la naturaleza, extensión y oportunidad de los procedimientos de auditoría empleados en las actividades de la empresa, con el

propósito de informar a la administración de las deficiencias encontradas y hacer las recomendaciones del caso para superarlas.

El objetivo de examinar el adecuado sistema de control interno es para confirmar que el sistema establecido proporcionará una razonable seguridad de que los objetivos y metas de la empresa, están siendo alcanzados en forma eficiente y económica. Los objetivos del control interno son para asegurar:

- Confiabilidad e integridad de la información
- El cumplimiento en políticas, planes, procedimientos, leyes y reglamentos.
- La salvaguarda de activos
- El económico y eficiente uso de los recursos
- El cumplimiento de los objetivos y metas establecidas para las operaciones y programas

CONFIABILIDAD E INTEGRIDAD DE LA INFORMACION

Los auditores internos deben revisar la confiabilidad e integridad de la información financiera y operacional, así como los medios utilizados para identificar, medir, clasificar y reportar esa información.

En consecuencia, los auditores internos deben examinar los sistemas de información, asegurándose que los registros financieros y de operación contengan información correcta, confiable, oportuna, completa y útil.

CUMPLIMIENTO CON POLITICAS, PLANES, PROCEDIMIENTOS, LEYES Y REGLAMENTOS

La auditoría interna debe velar por el cumplimiento de las políticas, planes, procedimientos, leyes y reglamentos que puedan tener un efecto significativo en las operaciones y en los reportes, determinando si la empresa los está cumpliendo.

SALVAGUARDA DE ACTIVOS

Es responsabilidad de auditoría interna revisar los medios utilizados para salvaguardar los activos y verificar la existencia de los mismos. Los activos deben protegerse de cualquier tipo de riesgo, como lo puede ser: el robo, incendio, actividades impropias e ilícitas, o bien que estén expuestas a los elementos de la naturaleza.

ECONOMIA Y EFICIENCIA EN EL USO DE RECURSOS

Debe velarse por la economía y eficiencia en la utilización de los recursos, por lo que los auditores internos deben determinar:

- Que los estándares de operación hayan sido establecidos para medir economía y eficiencia.
- Que los estándares de operación sean debidamente respetados.
- Que las desviaciones de los estándares de operación sean identificados, analizados y comunicado a los responsables.

- Adopción de medidas correctivas
- Instalaciones subutilizadas
- Trabajo no productivo
- Procedimientos cuyo costo no se justifique
- Exceso o defecto del personal

Entre los métodos más comunes para evaluar el sistema de control interno implantado por una organización están:

- Método Descriptivo
- Método de Cuestionario

METODO DESCRIPTIVO

La aplicación de este método consiste en narrar las diversas características del control interno, divididas por actividades que pueden ser por departamentos, funcionarios y empleados, o bien utilizando los registros contables.

METODO DE CUESTIONARIO

Consiste en elaborar un listado de preguntas básicas relacionadas con el sistema de control interno y posteriormente pedir que las contesten personal que tenga relación con el área que se esté auditando. A continuación se presentan modelos de los métodos descritos.

METODO DESCRIPTIVO

PRODUCTOS CARNICOS S. A. DEPTO. DE AUDITORIA INTERNA EVALUACION DE CONTROL INTERNO AREA DE INGRESOS 1,996	
DESCRIPCION	OBSERVAC.
<p>LA EMPRESA RECIBE SUS INGRESOS DE EFECTIVO EN LA SIGUIENTE FORMA: POR MEDIO DE COBRADORES EN EL PERÍMETRO URBANO Y LOS COBROS DEPARTAMENTALES Y DEL EXTRANJERO SE RECIBEN POR CORREO O LOS DEPOSITAN A NUESTRAS CUENTAS BANCARIAS.</p> <p>LA COBRANZA LOCAL LA RECIBE EL ENCARGADO DE CUENTAS POR COBRAR DIRECTAMENTE DEL COBRADOR, LUEGO DE SATISFACERSE QUE EL MONTO ES CORRECTO, PROCEDE A ELABORAR LA BOLETA DE DEPÓSITO PARA POSTERIORMENTE ENVIARLO AL BANCO A MÁS TARDAR EL DÍA SIGUIENTE.</p> <p>LA CORRESPONDENCIA QUE SE RELACIONA A COBROS ES ABIERTA POR EL GERENTE FINANCIERO DE LA EMPRESA, UNA VEZ REVISADA ES TRASLADADA AL ENCARGADO DE CUENTAS POR COBRAR, PARA QUE ÉSTE LO DEPOSITE OPORTUNAMENTE.</p> <p>LA MAYORÍA DE LOS INGRESOS SON EN CHEQUES A NOMBRE DE LA EMPRESA.</p> <p>EN GENERAL LOS INGRESOS SON DEPOSITADOS AL SIGUIENTE DÍA HÁBIL, EXCEPTO CUANDO LA COBRANZA ES POR CANTIDAD PEQUEÑA QUE PUEDE DEJARSE PARA OTRO DÍA.</p> <p>EL ENCARGADO DE CUENTAS POR COBRAR PREPARA CONTROLES DE COBROS RECIBIDOS PARA PROCEDER A POSTERIOR VERIFICACIÓN CON EL ESTADO DE CUENTA MENSUAL QUE RECIBE DEL BANCO.</p> <p>MENSUALMENTE EL ENCARGADO DE CUENTAS POR COBRAR PREPARA LA CONCILIACIÓN BANCARIA RESPECTIVA PARA SU ANÁLISIS Y EFECTOS CONSIGUIENTES.</p>	

METODO DE CUESTIONARIO

PRODUCTOS CARNICOS S. A. DEPTO. DE AUDITORIA INTERNA EVALUACION DE CONTROL INTERNO AREA DE CUENTAS POR COBRAR				
NO.	PREGUNTA	RESPUESTA		
		SI	NO	N/A
1	EXISTE SEGREGACIÓN DE FUNCIONES EN CUANTO AL CRÉDITO CONCEDIDO, FACTURACIÓN, Y CONTROL DE MERCADERÍA?			
2	SE REvisa PERIODICAMENTE LA CUENTA CORRIENTE DE LOS CLIENTES?			
3	SE CIRCULARIZAN PERIODICAMENTE LOS CLIENTES?			
4	SE ELABORAN CÉDULAS PARA EL ANÁLISIS DE ANTIGÜEDAD DE SALDOS?			
5	EXISTEN CURSOS DE ENTRANAMIENTO PARA EL PERSONAL QUE CONTROLA CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR?			
6	SE CAPACITA A LOS EMPLEADOS DE PRIMER INGRESO QUE OCUPAN PLAZAS EN LA SECCIÓN DE CRÉDITO Y COBRANZA?			
7	SE INVESTIGA A LOS EMPLEADOS PARA CERCIORARSE DE LA EFICIENCIA, HONRADEZ Y MORALIDAD?			
8	EXISTE UNA SUPERVISIÓN ADECUADA DEL PERSONAL A NIVEL TÉCNICO Y MORAL?			
9	EXISTEN POLÍTICAS PARA AUTORIZAR CRÉDITOS?			
10	EXISTEN POLÍTICAS PARA LA ESTIMACIÓN DE CUENTAS INCOBRABLES?			
11	LAS FORMAS QUE SE UTILIZAN SON PRENUMERADAS?			
12	SE ELABORAN ESTADOS DE CUENTA PERIODICOS PARA LOS CLIENTES?			

4.7 PAPELES DE TRABAJO

Este término es utilizado para identificar a las cédulas que son preparadas por los auditores internos en la realización de su trabajo, además forman parte de los papeles de trabajo, todo documento proporcionado por la administración o fuentes externas que se relacionen con el examen que se esté realizando, que sirva de soporte y evidencia para una posterior verificación. Entre las funciones de los papeles de trabajo están:

- Registro del trabajo efectuado
- Uso durante la auditoría
- Describen situación de especial interés
- Como soporte de conclusiones y recomendaciones
- Para auditorías posteriores
- Evaluación de los auditores internos
- Coordinación de auditorías

No existe una forma rígida para diseñar los papeles de trabajo a utilizar por los auditores internos, en un departamento de auditoría interna de una organización, debido a la gran variedad de operaciones que realizan, así como los diversos procedimientos empleados, por lo que es inevitable que la forma y contenido de los mismos varíen grandemente. Entre los tipos de papeles de trabajo por su contenido y forma están:

- Relación al apego de los procedimientos de auditoría
- Cuestionarios completos

Descripción de procedimientos de operación

Actividad de Revisión

Evaluaciones específicas

Cédulas y análisis relativo a los Estados Financieros

Documentos de la empresa

Borradores de soporte

Notas de los supervisores

A continuación se presentan modelos de papeles de abajo.

Productos Caenicos S.A.

Masno por: otro Grupo

Centro de Auditoria Interna

Fecha: 01/11/96

Banco Continental S.A.

Conciliacion Bancaria

N°	Descripcion	Parcial P.	Saldo		Reconciliacion
			Contabilizado P.	Banco P.	
1	Saldo al 31/07/96		11,150.00	11,150.00	
2	(+) Cheques en circulacion				
3	no chequeados	1,000.00			
4	10034 Zolito Juan Lopez	2,000.00			
5	11567 15/12/96 DIST. L.P.	1,000.00			
6	11618 18/12/96 en proceso	2,000.00			
7	11780 5/12/96 en proceso	500.00			
8	(-) Depositos en tránsito				
9	Ingreso del último día en				
10	Procesos de 11/12/96, se debe				
11	10 por medio del cheque número				
12	11780 de cliente de esta empresa				
13	(-) Nota de crédito por concepto				
14	de abonos de clientes de esta empresa				
15	(-) Ingreso de cobro por cheque				
16	reintegrado por falta de fondos				
17	Saldo Conciliado		12,150.00	12,150.00	
18	Modificaciones				
19	(+) Cheques con más de 6 meses				
20	de emitido				
21	no chequeados				
22	10034 Zolito Juan Lopez				
23					
24	(-) Provisión no depositada				
25	al 31/07/96				
26	no chequeados				
27	11618 18/12/96 en proceso				
28					
29					
30					
31	(+) Corregido Cuenta				
32	(-) Corregido Cuenta				
33	(V) Ocurridos en el día				
34	(>) Reclassificación de la nota de crédito				
35	de cobro, cheque depositado en la conciliación				
36	no depositada				
37					
38					
39					
40					

PRODUCTOS CARRIGOS S. A.
 DEPTO. DE AUDITORIA INTERNA
 MOVIMIENTO CTA. No. 50-203523-8
 BANCO CONTINENTAL S. A.
 MES DE JUNIO DE 1,996

Día de existencia	Planilla No.	Del No.	Al No.	Saldo de la existencia	Asignado del Mes	Pagos	Anulaciones	Total pagado	Saldo en Tesorería
									3,897,319.14
1									0.00
2									0.00
3	91	1,186	1,186	178,795.77	178,795.77				0.00
4	92	1,187	1,233	38,864.58	315,660.35				0.00
5	93	1,234	1,261	178,177.02	323,837.37				0.00
6	94	1,262	1,318	189,568.86	373,406.23				0.00
7	95	1,319	1,377	331,354.86	1,434,877.13				0.00
8					1,434,877.13				0.00
9					1,434,877.13				0.00
10	96	1,378	1,426	1,223,631.18	1,647,761.33				0.00
11	97	1,427	1,433	189,246.28	1,747,007.61				0.00
12	98	1,434	1,449	181,143.00	1,649,818.63				0.00
13	99	1,454	1,481	317,641.53	1,866,673.18				0.00
14	100	1,482	1,511	266,379.20	1,332,971.43				0.00
15					1,332,971.43				0.00
16					1,332,971.43				0.00
17	101	1,512	1,529	81,292.29	1,414,263.72				0.00
18	102	1,530	1,546	2,626,886.27	6,041,150.22				0.00
19	103	1,547	1,578	177,198.43	6,218,348.65				0.00
20	104	1,571	1,618	286,126.98	6,504,475.63				0.00
21					6,504,475.63				0.00
22					6,504,475.63				0.00
23					6,504,475.63				0.00
24	105	1,611	1,627	88,810.21	6,593,285.84				0.00
25					6,593,285.84				0.00
26					6,593,285.84				0.00
27	106	1,628	1,663	318,823.43	6,912,109.27				0.00
28	107	1,664	1,714	246,284.67	7,078,393.94				0.00
29	108	1,715	1,783	784,881.27	7,863,275.21	7,827,321.30	158,953.90	7,105,000.91	0.00
30					7,863,275.21				0.00
31					7,863,275.21				0.00
Total:				7,827,321.30	7,827,321.30	158,953.90	7,105,000.91		

✓ = Sumas Verificadas
 ✓ = Saldo Según Libros
 ^ = Cotejado con los Archivos

Productos Caenicos S.A.

Haciendas: DTE GUMAN

DEpto. De Auditoria Interna

Forma: 01-01-96

Análisis de Ventas año 1995

Mes	Ventas 0	Ventas Exentas 0	Ventas afectas 0	IUA 0
Enero	650400	45528	604872	423410
Febrero	541300	28226	513074	363701
Marzo	580800	57858	522942	371037
Abril	470150	31311	438839	311901
Mayo	379400	26645	352755	247397
Junio	600300	42000	558300	391146
Julio	520600	30000	490600	331735
Agosto	500000	35000	465000	32550
Septiembre	741600	43000	698600	473315
Octubre	511000	28000	483000	332216
Noviembre	330800	21000	309800	211607
Diciembre	581400	22000	559400	390010
Total	6502250	450000	6052250	4231660
Punto Global IUA				
06,045236.00 x 0.07 = 423166.47 (T)				
✓ = Sumas ✓ = Saldo Seg. Libros (T) = correspondencia				

Productos Químicos S. A.

Recibo por: 0110 Guayan

Departamento de Auditoría Interna

Fecha: 08-02-96

Inscripción de Gastos 1995

Descripción	Gastos de		Total	Observaciones
	VENTO	ADM.		
Sueldos	62800	56000	118800	A
Comisiones	50000	-	50000	
Quinientos	4400	4400	8800	
Indemnizaciones	9700	4600	14300	
Costa Patronal	18450	6300	19750	
Alquileres	71600	21600	93200	
Propaganda	37600	-	37600	
Depreciaciones	-	46300	46300	
Papelera y útiles	30600	37000	67600	
Telecomunicaciones	27700	29000	56700	
Ciós. Incombustibles	11600	-	11600	
Energía eléctrica	17500	71500	89000	
Gastos de viaje	83000	45300	128300	
Comisiones o distribuidores	100000	20000	120000	
Otros	31600	30500	62100	A
TOTAL	520000	325000	845000	

A = Cotizado Contra Orden
 V = Suma Verificada

4.8 INFORMES

El informe de auditoría interna es la herramienta principal para comunicar a la administración los resultados de la labor realizada. El auditor general velará por que las auditorías planificadas se realicen correctamente y se lleven a cabo dentro del plazo fijado, así mismo examinará el avance en sus distintas etapas, discutiendo lo actuado con los auditores principales para hacer los cambios necesarios si el caso lo amerita.

Por ejemplo, una auditoría en el área de cuentas por pagar, que revele que varias facturas se pagaron a proveedores más de una vez, esto nos indica que existe un problema importante como lo es pagos duplicados, lo que obligará a los auditores a ampliar la muestra de comprobantes examinados.

Es importante que luego de planificada la auditoría en el área que se va a examinar, se diseñen los programas y papeles de trabajo a utilizar, esto con el fin de verificar cada paso por el auditor principal antes de preparar el informe de auditoría, por lo que se recomienda hacer notas al pie de las cédulas que complementen la información de las mismas.

PREPARACION DEL INFORME DE AUDITORIA

Concluida la auditoría del área planificada, se recopila toda la información, comprobaciones, borradores y todos los papeles de trabajo elaborados u obtenidos en el transcurso

del examen, para poder proceder a redactar el informe que se presentará a la administración. Si la auditoría revela deficiencias de poca repercusión bastará con un memorandum, caso contrario, el informe deberá consistir en una descripción concisa del problema y el efecto operativo y financiero que producirá a la empresa. El informe debe contener:

- Exactitud
- Claridad
- Concisión
- Oportunidad
- Tono

EXACTITUD

El informe de auditoría debe ser exacto en cuanto a hechos, estadísticas y definiciones de problemas, ya que la confianza que se le concede a la función de auditoría interna en su conjunto, está en juego en cada informe que se dirige a la administración.

Si un informe exagera la magnitud de un problema o deja de revelar una gran discrepancia, podrá perderse la confianza del mismo. Toda referencia, comprobación y estadística debe basarse en pruebas concretas, así mismo las afirmaciones deben contener seguridad de que los hechos fueron examinados plenamente y observados por el auditor.

CLARIDAD

El informe debe estructurarse de manera que transmita las comprobaciones y conclusiones del auditor de manera objetiva, ya que los informes mal estructurados suelen dejar al lector confuso y hacerle perder el interés en el tema.

CONCISIÓN

Debe eliminarse pensamientos, ideas, comprobaciones y párrafos que no ayuden a persuadir del tema central del informe, describiendo los principales puntos de preocupación, de manera que el lector comprenda la esencia total de la situación.

OPORTUNIDAD

El informe final de auditoría debe estar orientado a la acción, destinado a responder a la necesidad de información corriente que necesite la administración.

TONO

En la redacción del informe debe prevalecer el profesionalismo, no debe individualizarse, y de ser posible no destacar errores de personas, es decir mantener un tono profesional.

OTRAS CONSIDERACIONES ACERCA DEL INFORME

Los informes pueden variar entre formales y oficiosos, finales o graduales, escritos u orales, de resumen de opiniones contra comprobación de deficiencias, financieros u

operativos.

La presentación del informe depende del área que se esté auditando, así como lo que la administración espera para tomar decisiones, siendo esto una de las funciones de auditoría interna. El informe debe contener pruebas sustanciales que contribuyan a la aceptación por parte de los responsables de las áreas operativa y financiera, repercutiendo en la credibilidad de la administración.

ESTRUCTURA DEL INFORME DE AUDITORIA

FECHA DEL INFORME

El informe debe ser fechado el día de su entrega, dicha fecha es dada por el auditor general después de haber sido discutido el informe con el auditor responsable del examen realizado.

A QUIEN VA DIRIGIDO EL INFORME

El informe generalmente es dirigido a la administración, cuando ésta ha solicitado la auditoría, pero puede darse el caso que se le envíe una copia al responsable directo de la actividad que estuvo sujeta a revisión.

PARRAFO DE INTRODUCCION

Este párrafo se usa generalmente para establecer la naturaleza y alcance de la auditoría, el período cubierto, así como el tiempo dedicado al trabajo de campo y el personal asignado etc. Debe ser redactado de modo que despierte

interés en el lector, logrando lo siguiente:

- Observar si la auditoría fue un examen ordinario o bien uno que solicitó la administración.
- Identificar la organización, dependencia y función concreta analizada.
- Suministrar las descripciones o datos necesarios para que el lector comprenda el contenido.
- Si es necesario remitirse al examen anterior.

RESUMEN

Se refiere a una declaración sencilla que debe incluir una síntesis breve y objetiva del informe total, el cual proporciona al lector un rápido conocimiento de la naturaleza y alcance del contenido del informe.

OBJETIVO DE LA AUDITORIA

Debe describirse el objetivo principal en detalle suficiente para que el lector comprenda la naturaleza de proyecto de auditoría y que esperar del informe. La exposición de los objetivos esenciales de la auditoría constituye su nexo entre comprender los propósitos de la auditoría y sus comprobaciones.

ALCANCE DEL INFORME

Debe mencionarse toda limitación específica habida en el curso de la auditoría, por ejemplo, si algún aspecto específico del examen en general no quedó incluido, se debe

mencionar en este párrafo.

COMENTARIO DE LO AUDITADO

Refleja el juicio profesional del auditor acerca del área examinada, el comentario debe ser breve y destinado a responder a toda interrogante de la administración sobre los resultados de la auditoría desde un punto de vista general. Aun cuando el comentario sea breve y objetivo, debe estar respaldado minuciosamente.

COMPROBACIONES

Son el nexo entre los objetivos, el alcance y los comentarios de la auditoría realizada, si el tono del examen ha sido favorable, las comprobaciones deberán serlo también, de tal manera que si el contenido de las comprobaciones de auditoría son mayores, si éstas resultaran desfavorables.

OTROS ASPECTOS DEL INFORME

El cuerpo del informe puede estar integrado por párrafos que traten individualmente situaciones especiales, tales como las que se describen a continuación:

- **ENCABEZADO:** Describe en forma ilustrativa la situación de examen realizado por ejemplo "Excesiva lentitud en la recuperación de la cartera". "Existencia de inventarios obsoletos". etc.
- **HALLAZGOS:** Aquí debe incluirse las deficiencias y situaciones que ha juicio del auditor han sido violadas,

también pueden describirse las soluciones y mejoras en forma breve.

- **CONCLUSION O RECOMENDACION:** La investigación y pruebas previo a los hallazgos proveerá las bases para una conclusión o una recomendación.

PARRAFO FINAL Y FIRMA

Para concluir debe haber un párrafo de cierre en el cual el auditor interno expresa sus agradecimientos acerca de la cooperación y asistencia recibida durante el curso de la auditoría. El informe debe firmarlo el auditor interno que lo preparó con el visto bueno del auditor general.

No existe un standar rígido para la redacción y forma del informe final de auditoría interna, ya que esto se basa a criterio del auditor que lo elabora, pero en el mismo deben apreciarse los aspectos mas importantes descritos anteriormente. A continuación se presenta un ejemplo de informe formal.

MEMORANDO

Señor Gerente General y Asistente
 25 de julio de 1996

Señor Gerente General y Asistente
 25 de julio de 1996

Señor
 Gerente General
 Productos Cárnicos S. A.
 Su Despacho

Señor Gerente:

De Conformidad con nuestro programa de auditoría, se concluyó con la revisión del rubro de combustibles y lubricantes, suministros que se utilizan en el departamento de mantenimiento.

El examen cubrió operaciones por el periodo comprendido del 1ro. de abril al 30 de junio de 1996, dicho examen fue realizado por el Lic. Alfredo Salazar y un asistente.

ALCANCE

La revisión se limitó al rubro de combustible y lubricante utilizado por la Empresa Cárnicos S. A. durante el periodo anteriormente descrito, así como todo lo relacionado a este renglón.

RESUMEN

- 1.- Se tiene un exceso al 30 de junio de 1996 por un monto de Q.50,000.00, dando origen a inversiones innecesarias y saturación del almacén.
- 2.- Se determinó que la compra fue superior a la autorizada durante el periodo examinado.

HALLAZGOS

- 1.- El exceso del inventario de combustibles y lubricantes fue causado en parte por el hecho de que la empresa no registró devoluciones por productos de mala calidad.
- 2.- Se comprobó que durante el periodo examinado, no funcionó una caldera y no circularon 4 vehículos de reparto.

RECOMENDACIONES

- 1.- Se deben revisar los procedimientos, que permit registrar oportunamente las devoluciones de productos de mala calidad ó por cualquier otro motivo.
- 2.- Reducir las compras de combustibles y lubricantes hasta agotar el exceso.
- 3.- Que las compras sean autorizadas por la persona responsable.

El departamento de auditoría interna expresa su agradecimiento al personal del departamento de mantenimiento por la cooperación recibida durante el examen realizado del rubro de combustibles y lubricantes.

Atentamente,


Lic. Byron Morales
Auditor General

CAPITULO V

CONTENIDO

Como caso práctico del desempeño de la función de un departamento de auditoría interna dentro de la estructura organizacional de una empresa, se expone la forma de cálculo del costo por libra en canal y el costo por libra de carne deshuesada por el período del 01 al 27 de febrero de 1996 y como consecuencia de ello el examen de Arqueo de Caja General de una empresa procesadora de carne, ya que exponer la totalidad de las funciones requeriría demasiado espacio y tiempo.

Se seleccionó el rubro de Caja General, por la importancia que representan los ingresos para una empresa, así como la aplicación de sus principios, en los que sobresale la sorpresividad. Previo al examen de dicho rubro, se solicitó al Depto. de Contabilidad la información relacionada para determinar el costo por libra de carne en canal y el costo por libra de carne deshuesada, para establecer precios de venta autorizado por la administración.

La evaluación se realizó en las instalaciones de la empresa "PRODUCTOS CARNICOS S. A." con el objetivo de descubrir debilidades del control interno al área en mención, así como proponer soluciones tentativas dirigidas a la superación de los problemas encontrados.

ENTORNO

La Empresa Cárnicos S. A. se dedica a la industria transformadora de ganado en materia prima en sus diferentes presentaciones, entre otras están, carne en canal, embutidos, cuero, cebo, sangre, hueso etc. ya sea para abastecer el mercado local o para exportar.

Se encuentra ubicada en la ciudad de Guatemala y es una de las pocas empresas dedicadas a esa actividad que opera a nivel nacional. El número de empleados es de 120 y para sus operaciones cuenta con las siguientes áreas de apoyo:

AREA DE PRODUCCION:

Es la encargada de la selección de los diferentes tipos de carne para su comercialización, y para el efecto cuenta con los siguientes departamentos:

DEPTO. DE MATANZA

Para la matanza de los animales se debe seguir una serie de procedimientos que garanticen la efectividad del trabajo entre estos tenemos pesaje, duchado de los animales, aturdimiento y sangrado. Cuenta con un total de 20 trabajadores y los cuales se dedican a realizar las actividades mencionadas. Todos tienen niveles de educación hasta la primaria.

DEPTO. DE DESHUESADO:

Cuenta con un total de 28 trabajadores entre especialistas y ayudantes, estos se dedican a separar los huesos del despiece de la carne en canal o bien para darle forma a los diferentes cortes según sea las exigencias de los clientes. La experiencia en esta actividad es un elemento indispensable para poder laborar en esta área.

DEPTO. DE PREPARADO Y ACABADO

Cuenta con 25 trabajadores que se dedican a las tareas encaminadas para la buena presentación del producto terminado, consistente en empacar ya sea al vacío o bien empacada en canales, además de separar el producto destinado para el consumo interno y externo.

AREA ADMINISTRATIVA

Es la encargada de la dirección de los controles administrativos y para el efecto cuenta con los siguientes departamentos:

DEPTO. DE TRANSPORTE

Cuenta con una flota de 15 vehículos con igual número de pilotos y ayudantes. Su misión principal es el reparto del producto terminado hacia los diferentes clientes de la empresa.

DEPTO. DE SERVICIOS GENERALES

Es el encargado del mantenimiento, seguridad y limpieza de la organización, para el efecto cuenta con 10 trabajadores.

DEPTO. DE PERSONAL

Es el encargado de la selección reclutamiento y distribución del personal hacia las distintas áreas de la empresa y cuenta con 5 trabajadores.

AREA FINANCIERA

Es la encargada de llevar el control financiero de la empresa, a través de los siguientes departamentos procesamiento de datos, contabilidad y presupuesto.

DEPTO. DE PROCESAMIENTO DE DATOS

En este departamento se procesa toda la información que en la empresa se genera, principalmente la financiera como por ejemplo nóminas de sueldos, emisión de cheques, programa para la tecnificación de la empresa, etc.

DEPTO. DE CONTABILIDAD

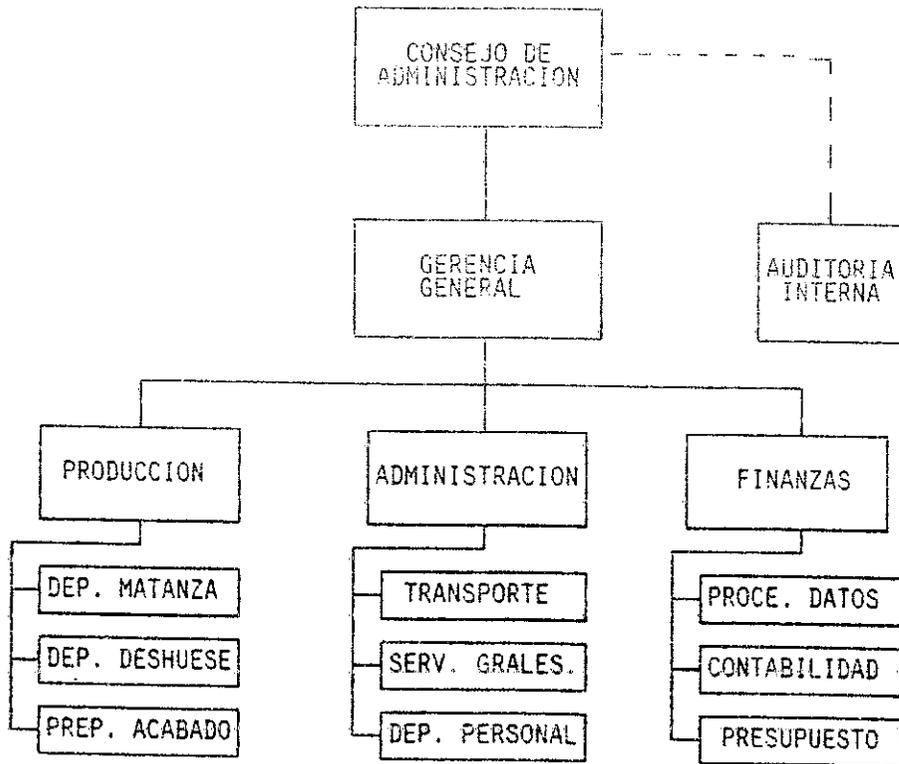
Es el responsable del registro contable de todas las transacciones que realiza la organización, por tal razón la información financiera que produce a través de la técnica contable, debe ser oportuna, para que esta sirva a la dirección en la toma de decisiones.

DEPTO. DE PRESUPUESTO

Es el que indica si las proyecciones trazadas por la empresa se están cumpliendo, principalmente el pronóstico de ventas, recuperación de la cartera, rotación de inventarios, etc.

A continuación se presenta el organigrama de la Empresa Productos Cárnicos S.A. objeto de evaluación en el presente caso práctico.

PRODUCTOS CARNICOS, S.A.



PRODUCTOS CARNICOS S. A.
DEPTO. DE CONTABILIDAD

Determinación del costo por libra de carne en canal y costo por libra de carne deshuesada por el período del 01 al 27 de septiembre de 1,996. El costo por libra representa el 40% del precio de venta de carne en canal y el 35% del precio de venta de carne deshuesada.

1.- COMPRA DE GANADO

Número de reses	950
Peso finca en libras	862,600
Peso Promedio finca por res	908
Valor compra (solo ganado)	Q2,134,431.50
Valor promedio por libra (solo ganado)	Q. 2,474
Valor promedio por res (solo ganado)	Q. 2,246.77

1.1.- COSTOS AGREGADOS

Transporte	Q. 30,732.92
Costo agregado por libra	Q. 0.035
Costo agragado por res	Q. 32.35
Costo libra de ganado puesto en planta	Q. 2.509

2.- MATANZA

Peso canal caliente libras	452,737
Libras finca aplicadas	862,600
% Rendimiento canal caliente	0.524
Costo canal caliente (solo ganado)	Q2,134,431.50
Costo libra canal caliente (solo ganado)	Q. 4.714

2.1- COSTOS AGREGADOS DE MATANZA

Costo por libra en canal caliente	Q. 0.199
Costo Total por libra canal caliente	Q. 4.91

3.- DESHUESE

Reses deshuesadas	375
Delanteros libras deshuesadas	0.00
Libras finca aplicadas	218,620
Libras canal caliente aplicada	15,000
Libras canal frío	19,895
% Merma en frío	2%
Libras de corte obtenidas	80,175
% Rendimiento cortes sobre peso finca	0.3667
Valor total canal deshuesado (solo ganado)	Q405,010.07
Costo por libra en cortes (solo ganado)	Q. 5.051

EVALUACION DEL RENDIMIENTO DE CARNE DE RES EN CANAL

CARGA CON HUESO

CLIENTES	DIVERSOS	FECHA DE ENTREGA	27-09-96
CANALES DE RES	12	PRECIO POR LIBRA	Q.12.28
PESO ENVIO	1,840 Libras	PESO RECIBIDO	1,840 Libras
PESO CANAL FRIA	_____	MERMA/ENFRIAM.	LBS. _____ % _____
		MERMA/DESHUESE	LBS. _____ % _____

DELANTERO RES/PESO:	LIBRAS	PRECIO VTA.	IMPORTE
CUELLO	230	Q.12.28	2,791.60
BUENA	175	"	2,149.00
PUNTA DE LOMO/COSTILLA ALTA	150	"	1,842.00
COSTILLA DESHUESADA	---	---	---
PECHO DESHUESADO	---	---	---
CANOTE	---	---	---
CENTRO BRAZUELO	120	Q.12.28	1,473.60
CACHITO	300	"	3,684.00
ALETA	175	"	2,149.00
CARNE PARA MOLER	190	"	2,333.20
DESPERDICIOS	---	---	---
HUESOS	---	---	---
COSTILLA CON HUESO	75	Q.12.28	921.00
TRASERO DE RES/PESO			
PIEZA DE PIERNA	80	"	982.40
CANA	200	"	2,456.00
BOLOVQUE	75	"	921.00
PUYASO	80	"	982.40
MANITA DE ROCHOY	---	---	---
LAGARTO	---	---	---
SADILLA	---	---	---
LOMITO	---	---	---
VRUDA	---	---	---
FALDA/COSTILLA DESHUESADA	---	---	---
CARNE PARA MOLER	---	---	---
DESPERDICIOS	---	---	---
HUESOS	---	---	---
	---	---	---
	---	---	---
	---	---	---
TOTAL	1,840	Q.12.28	Q.22,595.20

**EVALUACION DEL RENDIMIENTO
DE CARNE DE RES EN CANAL**

CARNE DESHUESADA

CLIENTES	DIVERSOS	FECHA DE ENTREGA	27-09-96
CANALES DE RES	3	PRECIO POR LIBRA	9.14.43
PESO ENVIO	1,138.80 LIBRAS	PESO RECIBIDO	1,138.80 LIBRAS
PESO CANAL FRIA		PIERNA/ENTERADA	LBS. %
		PIERNA/DESHUESADA	LBS. %

DELANTERO DESHUESADA	LIBRAS	PRECIO VTA.	IMPORTE
CABELLO			
NUZZA			
PUNTA DE LOMO/COSTILLA ALTA			
COSTILLA DESHUESADA	507.80	9.14.43	4,643.55
PECHO DESHUESADO	300.00		2,743.29
CANOTE			
CENTRO BRAZUELO			
CACHITO			
ALETA			
CARNE PARA MOLER			
DESPERDICIOS			
HUESOS			
COSTILLA CON HUESO			
TRASERO DE RES PESO			
PIEZA DE PIERNA			
CANA			
BOLOVQUE			
PUYASO			
MANITA DE ROCHOY			
LAGARTO			
BADILLA			
LOMITO			
VRUDA			
FALDA/COSTILLA DESHUESADA	331.00	9.14.43	3,027.32
CARNE PARA MOLER			
DESPERDICIOS			
HUESOS			
TOTAL	1,138.80	9.14.43	10,414.87

5.2 INDICE DE PAPELES DE TRABAJO

A continuación se presenta el índice de los papeles de trabajo elaborados para llevar a cabo la auditoría interna al rubro de Caja General, siendo estos los siguientes:

PRODUCTOS CARNICOS S. A.
DEPTO. DE AUDITORIA INTERNA
INDICE DE PAPELES DE TRABAJO
Al 27-09-96

CONCEPTO	Pág.
CASO PRACTICO	
Planeación	98
Cuestionario de Control Interno	100
Programa de Trabajo	101
Papeles de Trabajo	105
Informes de Auditoría	112

PRODUCTOS CARNICOS S. A.
 DEPTO. DE AUDITORIA INTERNA
 PLANEACION
 ARQUEO DE CAJA GENERAL
 AL 27-09-96

PLANIFICACION DEL TRABAJO DE AUDITORIA INTERNA

1. El propósito de los siguientes procedimientos es dejar evidencia de la planificación que se realice con ocasión de un examen.
2. Anótese en orden cronológico todo el trabajo que se realice sobre la planificación de cualquier examen que se vaya a realizar.
3. Planificación pre-auditoria de Arqueo de Caja General:

a. Planificación general preliminar:

	Fech.
- Examen por sorpresa	<u>27/9/96</u>
- Envío de confirmaciones	<u>N/A</u>
- _____	_____
- _____	_____

b. Presupuesto de tiempo tentativo:

- Preparación	<u>N/A</u>
- Aprobación obtenida	<u>N/A</u>

c. Preparación de hojas de trabajo

25/9/96

d. Entrevistas y discusiones:

- Alcance del trabajo	<u>25/9/96</u>
- Clase y tipo de informes	<u>25/9/96</u>

PRODUCTOS CARNICOS S. A.
DEPTO. DE AUDITORIA INTERNA
PLANEACION
ARQUEO DE CAJA GENERAL
AL 27-09-96

e. Revisión:

- Archivos permanentes de auditoría interna NI/A
- Papeles de trabajo del examen anterior 20/11/96

f. Otros:

- _____
- _____
- _____

4. Planificación en el campo:

- a. Estudio y conocimiento del área sobre la que se va a realizar el examen NI/A
- b. Revisión analítica NI/A
- c. Evaluación del Control Interno 20/11/96
- d. Presupuesto de tiempo definitivo:
 - Preparación 20/11/96
 - Aprobación obtenida 24/11/96

e. Otros:

- _____
 - _____
 - _____
-

PRODUCTOS CARNICOS S. A.
DEPTO. DE AUDITORIA INTERNA
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
ARQUEO DE CAJA GENERAL
AL 27-09-96

A. R. RODRIGUEZ GONZALEZ
ANESTH. ALICORNIA DE OTROS
REPOSICION
CAMARAS ALAS DE ORO
DE BOGOTÁ

-
- 1.- Cuenta la empresa con caja fuerte para el resguardo de efectivo y valores?
 - 2.- Recibe la empresa pago por medio de giros, dólares u otro tipo de moneda?
 - 3.- Se deposita a diario la cobranza?
 - 4.- Se hacen depósitos por correo?
 - 5.- Existe segregación de funciones entre el personal del Departamento de Caja?
 - 6.- Se depositan los ingresos intactos?
 - 7.- Quien traslada los depósitos hacia el banco?
 - 8.- Se utilizan firmas mancomunadas en los cheques que expide la empresa?
 - 9.- Los egresos se efectúan mediante cheques numerados?
 - 10.- Se eliminan correctamente los cheques anulados?
 - 11.- Los autorizados para firmar cheques, son empleados que no tienen acceso a los registros contables?
 - 12.- Existe control de cheques pendientes de pago?
 - 13.- Se reclama de inmediato los cheques rechazados por el banco?
 - 14.- Se cotejan los cheques pagados con el estado de cuenta del banco?
 - 15.- Se operan oportunamente las notas de crédito y débito emitidas por el banco?
-

PRODUCTOS CARNICOS, S.A.
AUDITORIA INTERNA

PROGRAMA ARQUEO DE CAJA GENERAL

	REF. PAPELES TRABAJO	HECHO POR
1. ALCANCE El área de Caja General de Productos Cárnicos, S.A.		
2. OBJETIVOS: 2.1 Verificar el adecuado manejo y custodia del efectivo por el Cajero de la empresa. 2.2 Verificar el cumplimiento a las políticas relativas al área de Caja General.		
3. PERIODO: El día del arqueo sorpresivo.	C	✓
4. TRABAJO A DESARROLLAR: Pregunte al Cajero si conoce las Normas y Procedimientos que rigen el área de Caja General.	A	✓
CICLO DE INGRESOS: 4.1 Efectuar un corte de formas (Recibos de Caja y Facturas por cada serie) al momento de de realizar el arqueo.	B	✓
4.2 Verifica que el primer documento utilizado en el día que se realiza el arqueo, guarde secuencia numérica con el último utilizado del día anterior.	E	✓
4.3 Verificar que las formas que continúen la secuencia del corte efectuado, se encuentren en blanco.	C	✓

PRODUCTOS CARNICOS, S.A.
AUDITORIA INTERNA

PROGRAMA ARQUEO DE CAJA GENERAL

					REF. PAPELES TRABAJO	HECHO POR
4.5 Proceder a elaborar un papel de trabajo con la tabulación de los cheques en Caja con la siguiente estructura:					C-1	✓
CLIENTE	No. Cheque	FECHA	VALOR Q.	No. Recibo Caja Correspondiente	C-1	✓
Si el volumen de cheques es muy grande (más de 50), variar la estructura del anterior papel de trabajo de la siguiente forma:					N/A	✓
Proceder a sumar el valor de los cheques utilizando el papel de la sumadora, la cinta de papel constituirá parte de los papeles de trabajo y efectúa el cruce correspondiente contra los recibos de caja.					C-1	✓
Examine que los cheques estén debidamente endosados y que la fecha de su emisión no sea de más de tres días anteriores al día del arqueo, salvo casos autorizados por la Gerencia.					C-1	✓
4.6 Sume por separado todos los recibos de caja y las facturas emitidas el día del arqueo (no importa que sean diferentes series) y cuadre el valor correspondiente contra el efectivo y cheques arqueados.					0	✓

PRODUCTOS CARNICOS, S.A.
AUDITORIA INTERNA

PROGRAMA ARQUEO DE CAJA GENERAL

	REF. PAPELES TRABAJO	HECHO POR
<p>4.7 Verifique si existen recepciones de dinero en US Dólares y cerciórese que estas transacciones estén respaldadas con documentos y que su recepción ha sido autorizada por el Director del área correspondiente.</p>	N/A	Ⓟ
<p>Verifique que el tipo de cambio utilizado en la transacción corresponda a los autorizados por la Dirección.</p>	N/A	Ⓟ
<p>4.8 Elabore la cédula del arqueo y obtenga la firma de conformidad de la recepción del dinero y documentos por parte del custodio.</p>	C	Ⓟ
<p>4.9 Verifique que los ingresos del día anterior hayan sido depositados. En caso no se tenga aún la boleta de depósito por motivo de llevarla el mensajero, confirme la realización del depósito posteriormente y verifique en la boleta la hora en que fue realizado.</p>	A	Ⓟ
<p>CICLO DE EGRESOS:</p>		
<p>4.10 Solicite al Cajero que ponga a su disposición los cheques pendientes de entregar por compromisos no cancelados de la Empresa.</p>	A	Ⓟ
<p>Observe y evalúe si los medios de resguardo de estos documentos son adecuados.</p>	A	Ⓟ

PRODUCTOS CARNICOS, S.A.

AUDITORIA INTERNA

PROGRAMA ARQUEO DE CAJA GENERAL

	REF. PAPELES TRABAJO	HECHO POR
4.11 Confirme con el Cajero si existen cheques de fechas atrasadas pendientes de entregar.	C	2
Si la respuesta es positiva, solicite y tabule los datos necesarios como: beneficiario, empresa que lo emite, banco número de cheque, fecha y valor en quetzales; en el caso de los emitidos con un mes de anticipación al día del arqueo.	C	2
Si la respuesta es negativa, verifique en forma selectiva la fecha de los cheques y de localizar alguno con fecha de emisión mayor de un mes, tabule el mismo de acuerdo al formato anterior.	n/a	2
De existir cheques con fecha de más de 30 días, solicite al Cajero que le proporcione la evidencia de que se ha notificado al interesado la existencia de este cheque.	A	2
4.12 Para resguardo del Auditor elabore un documento de salvaguardar en el que se indique que los cheques proporcionados fueron revisados en presencia del Cajero y que los mismos le fueron devueltos a su entera conformidad al finalizar el arqueo.	C	2
Obtenga la firma del Cajero en este documento y adjúntelo a sus papeles de trabajo.	C	2

PRODUCTOS CARNICOS S. A.
 DEPTO. DE AUDITORIA INTERNA
 CEDULA DE COMENTARIOS

P. T. A
 Hecho Por: 698 Guzmán
 Fecha: 27-04-96

-
- 4.00 Al ser consultado el cajero general, expresó que desconoce totalmente las normas y procedimientos que deben aplicarse en las operaciones que se efectúan en el área de caja general.
- 4.12 Se verificó que la boleta de depósito del día anterior no estaba certificada por el banco. El cajero general expresó que esto se debía a que al momento que se hizo dicho depósito, no había sistema en el banco.
- 4.15 Al efectuarse el arqueo de cheques pendientes de entregar, se constató la existencia de 6 cheques, los cuales tienen las siguientes deficiencias:
- 2 Cheques prescritos.
 - 1 Cheque que carece de documentación de soporte, entre ellos la factura.
 - 1 Cheque con malos cálculos aritméticos.
 - 1 Cheque mal elaborado, ya que el monto escrito en números y en letras no coincide.
 - Ver P. T. €
- 4.16 Existe en poder del cajero general notas firmadas y selladas de recibido por parte de los beneficiarios, en donde se les notifica el aviso de cobro respectivo.
-

Productos Caen, cas S.A.

P. T. B

Depo. de Auditoria Interna

Recibo por: OTTO GUZMAN

Cobro de Facturas

Fecha: 28-07-96

Descripción	Ultimo utilizado	Primer O		Formas en blanco	
		utilizase	O	O	O
Facturas					
Serie A	✓ 1115	1116	1117	1200	
Serie B	✓ 268	269	270	300	
Recibos de Caja					
Serie A	✓ 825	826	827	900	
Serie B	✓ 414	415	416	450	
<p>Hago constar que me han sido devueltos, íntegros y a mi entera satisfacción, los Formas, Ordenes de Ejección y Pólizas de Calificación, como consecuencia de este cobro a las 10 A.M. del día 25 de Septiembre de 1996. -</p>					
Recibi		ENTREGA	OTTO	GUZMAN	
Nombre		Nombre			
Cargo		Cargo			
<p>✓ = Observado Físicamente</p>					

Productos Cañeros S. A. P. T. C-1
 DEPTO. DE Auditoría Interna Acuerdo No. 0110 B-27-96
 Integración de Cuentas de Pagos Fecha: 27-09-96

	Cliente	No. Cheque	Fecha	Valor \$.	No. de Folios de Caja	
1						
2	Restaurante Colonial	✓ 22151	25-07-96	3000.-	808	Λ
3						
4	Hotel del Norte	✓ 2150	25-07-96	4500.-	819	Λ
5						
6	Supermercado el Sol	✓ 5136	24-07-96	2500.-	814	Λ
7						
8	Tiendas Unidas S.A.	✓ 8956	25-07-96	5000.-	822	Λ
9						
10	Hotel del Sur	✓ 25188	25-07-96	2500.-	816	Λ
11						
12	Supermercado el Grande	✓ 125	24-07-96	1000.-	807	Λ
13						
14	Hotel Central	✓ 8152	25-07-96	1500.-	802	Λ
15						
16				20000.-		
17						
18						
19						
20						
21						
22						
23	V = Documentos Examinados					
24						
25	Λ = Cotejado Contable					
26						
27						
28						
29						
30						
31						
32						
33						
34						
35						
36						
37						
38						
39						
40						

Productos Cárnicos S. A.

P.T.

D

Depo. de Auditoría Interna

Recibo por: 8110 6-11-62

Integración de Cuentas Apuestas

Fecha: 29-07-76

	Descripción	Un. medida	cantidad	valor	valor	Total
1	Beberes de Capi	Q	801	825 -		825 -
2	"		802		1500 -	1500 -
3	"		803	1150 -		1150 -
4	"		804	800 -		800 -
5	"		805	700 -		700 -
6	"		806	2150 -		2150 -
7	"		807		1000 -	1000 -
8	"		808		3000 -	3000 -
9	"		809	720 -		720 -
10	"		810	425 -		425 -
11	"		811	2320 -		2320 -
12	"		812	650 -		650 -
13	"		813	700 -		700 -
14	"		814		2500 -	2500 -
15	"		815	1500 -		1500 -
16	"		816		2500 -	2500 -
17	"		817	875.05		875.05
18	"		818	1145.02		1145.02
19	"		819		4500 -	4500 -
20	"		820	900 -		900 -
21	"		821	800 -		800 -
22	"		822		5000 -	5000 -
23	"		823	1225 -		1225 -
24	"		824	610 -		610 -
25	"	Q	825	500 -		500 -
26						
27	TOTAL Beberes					39220.00
28	Fondo asignado para Capi					200.00
29	TOTAL APUESTA Capi General					39420.00
30						
31						
32						
33						
34						
35	Q - Observados Fisicamente					
36	V - Documentos Examinados					
37						
38						
39						
40						

Productos Caenicos S.A. P.T. €
 Depto. de Auditoria Interna Hecho por: Otto Guzman
 Cheques Pendientes de Girar Fecha: 23-07-96

Rasfiliario		NO. CHEQUE	Banco	Fecha	MONTO
1	Byron Morales	2150	Continental	08-01-96	8750
2	Cultivos Reina	2151	Continental	18-02-96	10215
3	FABRICA EL LEON	2152	Continental	15-05-96	3750
4	EXISORA UNIDAS	2153	Continental	11-09-96	30000
5	HOTEL OGI NORIE	2154	Continental	25-07-96	2500
6	TOTAL				55215
<p>HAJO CONTAR QUE ME HAN SIDO DEVUELTOS, INTERES Y A MI ENTERA SATISFACCION, LOS CHEQUES DEVUELTOS EN LA DEPENDENCIA CAD. DE TRABAJO, COMO CONSECENCIA DE ESTE DEBERO PRECIZADO A LOS 16:00 HORAS DEL DIA 25 DE SEPTIEMBRE DE 1996.</p>					
23	Presbi		Garague		
24	Nombre		Nombre		OTTO GUZMAN
25	Cargo		Cargo		DIR. DE TDE
31	1, 3 = Cheques Prescritos				
32	5 = Falta Documentacion de soporte				
33	7 = Malos Cálculos				
34	9 = Mal calculado				
35	O = Observado Fisicamente				
36	A = Cotejado con los Auxilios				
37	U = Documentos con errores				

30 de septiembre de 1,996

Licenciado
Ovidio Balán Pérez
Gerente General
Productos Cárnicos S. A.

Licenciado Balán Pérez

De acuerdo con el programa de auditoría interna, del rubro de caja y bancos se procedió a realizar por parte del personal del departamento de Auditoría Interna un arqueo de Caja General, el examen cubrió la revisión del control interno, aplicación de las normas, procedimientos y políticas de la empresa; así como el adecuado manejo y custodia de los recursos monetarios de la organización.

ALCANCE

El área de Caja General de Productos Cárnicos S. A. y los recursos captados el día 27 de septiembre de 1,996.

ACTIVIDAD REALIZADA

Se Procedió a realizar el arqueo de Caja General observando algunas desviaciones al control interno implantado, así como otros aspectos relevantes que se consideran necesarios informar, siendo estos los siguientes:

AUSENCIA DE ACTIVO FIJO PARA RESGUARDO DE LOS RECURSOS

Observamos que el cajero general custodia inadecuadamente los recursos captados durante el día, al requerir información al respecto nos comentó que dicho mobiliario se encontraba pendiente de adquisición.

RECOMENDACION

La gerencia financiera debe adquirir de manera inmediata un activo fijo (caja fuerte) para el resguardo apropiado de los recursos monetarios de la organización.

CHEQUES CON MAS DE SEIS MESES DE EMISION:

En poder del cajero se encontraban cheques con más de 6 meses de emisión.

RECOMENDACION

La gerencia financiera debe girar instrucciones al jefe del departamento de contabilidad, para que proceda a la nulación de dichos cheques, y que registre la respectiva cuenta por pagar.

ALTA DE DOCUMENTACION DE SOPORTE

Durante el arqueo se observó la existencia de cheques emitidos que no llenan los requisitos necesarios para ser cancelados; entre estos está la ausencia total de la factura que respalde el respectivo egreso.

RECOMENDACION

La gerencia financiera debe instruir al contador general que emita cheques únicamente cuando la documentación de soporte que ampare al mismo, esté completa.

BOLETA DE DEPOSITOS NO CERTIFICADAS POR EL BANCO

En los depósitos del día 26-09-96 se observó que las boletas no se encontraban certificadas por el banco.

RECOMENDACION

La gerencia financiera debe exigirle al cajero general que las boletas de depósitos monetarios estén certificadas y selladas por el banco; asimismo deberá enviar al mensajero para que certifiquen dichas boletas.

Mayor información sobre lo expuesto en los párrafos precedentes que se considere necesario ampliar, el Departamento de Auditoría Interna está presto a proporcionarla.

Atentamente,


Lic. Otto René Guzmán R.
Auditor General

CONCLUSIONES

- 1.- Concluido el presente trabajo "AUDITORIA INTERNA CLAVE DEL EXITO OPERATIVO Y FINANCIERO DE LAS EMPRESAS PROCESADORAS DE CARNE", luego de conocer la forma en que operan en nuestro medio y la importancia que representan para la economía del pais, se hace imprescindible la participación del profesional de la contaduría pública y auditoria para que realice la función de auditor interno dentro de la organización de las empresas que se dedican a esta actividad, para tener la certeza que las transacciones operativas y financieras que realizan son razonables, así como tener la confianza de terceras personas.
- 2.- La auditoría interna es la clave para resolver y corregir los diferentes problemas contables, financieros y administrativos que se presenten, ya que los socios o propietarios de las empresas procesadoras de carne, son hombres de empresa, como suele llamarlos en nuestra sociedad, por las inversiones que realizan en este tipo de empresas, sabidos que solo aquellas entidades bien organizadas, que utilizan los recursos con la mayor eficiencia y al menor costo posible lograrán tener el éxito esperado.
- 3.- Para las modernas empresas procesadoras de carne, debido a su crecimiento y complejidad de sus operaciones, tanto

operativas y financieras, la auditoría interna se ha convertido en una importante herramienta, ya que ésta es un elemento constitutivo del control interno, por lo que tiene carácter dependiente con respecto a la dirección de la empresa, a quien asesora y con ello lograr mayores utilidades para la empresa, lo que implica permitirle actuar con independencia de criterio para poder realizar su trabajo libre y objetivamente.

- 4.- Es necesario que dentro de la organización de una empresa procesadora de carne, se cuente con un departamento de auditoría interna dinámico y eficiente, que le dé confianza a la administración, asesorándola adecuadamente y supervisar cualquier deficiencia del control interno contable y administrativo, recomendando las medidas correctivas oportunamente.
- 5.- El producto terminado del auditor interno es el informe, que generalmente va dirigido a la administración, en él expresa concisamente los hallazgos detectados, así como sus recomendaciones, juicios, alternativas, propuestas, y nuevas ideas, para que a la dirección le sirva en la toma de decisiones, razón por la cual deben ser objetivos y oportunos, ya que el mismo representa la calidad profesional de quien lo redactó.

RECOMENDACIONES

- 1.- Es necesario que las empresas procesadoras de carne cuenten con un departamento de auditoría interna que le brinde asesoría y contribuya a solucionar los problemas administrativos y financieros de la entidad para el éxito y desarrollo de la empresa misma.
- 2.- La persona que va a dirigir un departamento de auditoría interna, debe ser profesional de la contaduría pública y auditoría, teniendo la obligación de capacitarse constantemente y educarse en forma constante como lo establecen las normas de auditoría generalmente aceptadas, para conocer los cambios y mejorar las técnicas y procedimientos a utilizar en el desarrollo de su profesión.
- 3.- Una vez terminado el trabajo de auditoría, debe hacerse del conocimiento de la administración los resultados obtenidos, procediéndose a la elaboración del informe, éste debe ser totalmente exacto en cuanto a hechos, y definiciones de problemas, ya que si un informe exagera la magnitud de un problema o deja de revelar una gran discrepancia, podrá perder la aceptación por parte de la administración.
- 4.- En los papeles de trabajo deben plasmarse todas las actuaciones del personal de auditoría interna dentro de

la organización, ya que éstos servirán de soporte al informe que será presentado a la administración.

- 5.- Es innegable que la labor de la auditoría interna, es una las actividades del Contador Público y Auditor, por tal razón dichos profesionales sirven a un gran segmento de la sociedad, por lo que éstos en su actividad como auditores internos deben sujetarse a normas de auditoría y a principios de contabilidad de observancia general que rigen la técnica contable.

BIBLIOGRAFIA

A. Bacon Charles
MANUAL DE AUDITORIA INTERNA
Grupo Noriega Editores
1992 Primera Reimpresión.

Brink y Witt
AUDITORIA INTERNA MODERNA
ECASA
1989

Cashin J. A. Neuwirth P. D. Levy J. F.
MANUAL DE AUDITORIA I
Madrid, España
Ediciones Centrum Técnicas y Científicas 1984

Castillo M. de Pinot Stella
NOCIONES DE AUDITORIA
Impresos Industriales, Guatemala
Vigésima Sexta Edición, 1995

Fleitman Jack
EVALUACION INTEGRAL
Mcgraw-Hill Interamericana de México, S. A.
1994 Primera Edición

Grinaker Robert L.
AUDITORIA
Cia. Editorial Continental, S. A.
Novena Impresión, enero de 1987

Hamilton Alexander
AUDITORIA INTERNA
Modern Business Inc. Printed in U. S. A.
1982

Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores
PRONUNCIAMIENTOS DE CONTABILIDAD FINANCIERA
NORMAS DE AUDITORIA GENERALMENTE ACEPTADAS
1995

BIBLIOGRAFIA

Kennedy R. D. McMuller S. Y.
ESTADOS FINANCIEROS, FORMA E INTERPRETACION
México D. F.
Imprenta Aldina, Rosell y Sordo Noriega, S. R. L. 1990

Meigs, Walter B. Johnson, Carlos y Mergs, Robert
CONTABILIDAD, LA BASE PARA LAS DECISIONES GERENCIALES
National Print, S. A.
Enero de 1990

Morris Daniel Brandon Joel
REINGENIERIA
Santafé de Bogotá, Colombia
Mcgraw-Hill Interamericano, S. A. 1994

Thierauf J. Robert
AUDITORIA ADMINISTRATIVA
Limusa
Noriega Editores, México 1994

- | | | |
|----|--|--|
| e) | IMPULSIVO
Lleno de preocupaciones,
sobrio, callado, preocupado,
incomunicativo. | Alegre, entusiasta,
conversador, des-
preocupado, franco,
expresivo. |
| f) | LEALTAD GRUPAL
Desacata las reglas,
frívolo, omite sus
obligaciones sociales. | Escrupuloso, mora-
lista, responsable,
preocupado por sus
estándares morales
y reglas. |
| g) | APTITUD SITUACIONAL
Recatado, tímido,
se retrae en presen-
cia del sexo opuesto. | Aventurero, v igeroso
socialmente, gusta
conocer gente. |
| h) | EMOTIVIDAD
Calculador, rechaza ilu-
siones, actúa por eviden-
cia lógica y práctica. | Afectuoso, depen-
diente, imaginativo. |
| i) | CREDIBILIDAD
Interesado en sí mismo,
no siempre es bueno para
trabajar en equipo. | Tendencia a estar
libre de celos, es
bueno para trabajar
en grupo. |
| j) | De 7 a 10:
ACTITUD COGNOCITIVA
Tendencia a ser poco
convencional. | De 1 a 3:
Práctico y lógico. |
| k) | SUTILEZA
Ingenuo, modesto,
sencillo, se satis-
face fácilmente. | Astuto, mentalidad
calculadora, disci-
plinado. |

- | | | |
|----|---|--|
| l) | CONCIENCIA
Presenta sentimientos de seguridad. | Seguro de si mismo. |
| m) | POSICION SOCIAL
Conservador, respeta ideas, moderado. | Innovador, le gustan las ideas nuevas. |
| n) | CERTEZA INDIVIDUAL
Socialmente dependiente del grupo, es un seguidor ejemplar. | Autosuficiente, rico en recurso, prefiere sus propias decisiones. |
| o) | AUTOESTIMA
Sigue sus propios impulsos, indiferente a las reglas sociales. | Controlado, escrupuloso socialmente, se guía por su propia imagen. |
| p) | ESTADO DE ANSIEDAD
Tenso, frustrado, impulsivo. | Libre de tensiones emocionales. |

Un ejemplo del informe final de este test es el presentado en el cuadro No. 3 y figura No. 3.

CUADRO No. 3
PERFIL 16 P.F.

NOMBRE:		FECHA:	
	BAJO (1, 2, 3)	MEDIO (4, 5, 6)	ALTO (7, 8, 9)
EXTROVERSION (A-F-H-M)		6	
ESTABILIDAD (C-E-L-O)		5	
ANSIEDAD (C-O-Q3-Q4)		6	
DON DE MANDO (F-G-O-Q3)		6	
INVENTIVA (A-C-F-Q1)		5	
INICIATIVA (E-F-N-Q1)		5	
EXTROVERSION	Una alta calificación final en estos factores esta indicando una personalidad completamente extrovertido.		
ESTABILIDAD	Una alta calificación final en estos factores indica una personalidad con alto índice de estabilidad.		
ANSIEDAD	Una alta calificación final en estos factores indica una personalidad con pocos síntomas de ansiedad.		
DON DE MANDO	Una alta calificación en estos factores denota una tendencia para ser una persona líder.		
INVENTIVA	Una alta calificación final significa tendencias marcadas en el campo de la investigación y el trabajo creativo.		
INICIATIVA	Una alta calificación en estos factores significa una personalidad vigorosa y plena de iniciativas.		

FUENTE: AGENCIA DE EMPLEO (B)

59
FIGURA No. 3
RESULTADOS DE EXAMENES DE PERSONALIDAD

NOMBRE:												FECHA:
	DESCRIPCION	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	DESCRIPCION
A	RESERVADO: Le gusta trabajar solo. Preciso en la manera de hacer las cosas.	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	SOCIABLE: Fácil de tratar, cooperador, amable. Adaptable.
B	LENTO: Despacio en sus actos, demorado para aprender.	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	RAPIDO: Aptitud para percibir y comprender con rapidez. Aprende pronto.
C	INFANTIL: Emocionalmente inmaduro, débil para tolerar situaciones.	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	MADURO: Maduro desde el punto de vista emocional.
D	SUMISO: Tiende a depender de otras personas.	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	DOMINANTE: Progresista seguro de sí mismo. Positivo.
E	TACITURNO: Tendencia a ser taciturno.	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	ENTUSIASTA: Alegre, franco y energético.
F	VARIABLE: Tendencia a ser indolente, inconstante.	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	CONSTANTE: Responsable, decidido, energético y bien organizado.
G	TIMIDO: Cauteloso, capacidad de relacionarse con otras personas bajo.	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	EXTROVERTIDO: Sociable, dinámico y espontáneo. Se entiende fácilmente con la gente.
H	RACIONAL: Práctico y lógico.	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	EMOCIONAL: Tierno, imaginativo, soñador.
I	CONFIABLE: Tendencia a estar libre de celos, respetuoso, bueno para trabajar en grupo.	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	SOSPECHOSO: Interesado en sí mismo, no siempre es bueno para trabajar en grupo.
J	CONVENCIONAL: Práctico, sereno, ansioso de hacer las cosas bien.	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	EXCENTRICO: Tendencia a ser poco convencional, bohemio.
K	SIMPLE: Sencillo, poco estizado se satisface fácilmente.	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	SOFISTICADO: Cuidadoso, experimentado, terco y analítico.
L	CONFIADO: Plácido, de nervios inalterables. Seguro de sí mismo.	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	INSEGURO: Inclinado a tener sentimientos de inseguridad.
Q1	RUTINARIO: Moderado, tradicionalista, conservador.	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	INNOVADOR: Intelectual. Le gustan las ideas nuevas, experimentador.
Q2	DEPENDIENTE: No es muy resuelto. No le gusta tomar decisiones sin contar con otras personas.	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	AUTOSUFICIENTE: Independiente. Actúa por sí mismo.
Q3	DECONTROLADO: Poco controlado, poco cuidadoso.	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	CONTROLADO: Domina sus emociones. Cuidadoso.
Q4	ESTABLE: Libre de tensiones emocionales y nerviosismo.	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	TENSO: Excitable, impaciente.

FUENTE: AGENCIA DE EMPLEO (B)

b.3.4 Test de Ocupaciones

Este tipo de pruebas son las más utilizadas en la selección de personal, se refiere al manejo de máquinas o conocimientos relativos a una tarea o puesto. Se divide en teóricos y prácticos.

TEST TEORICOS: En este tipo de test se le hacen preguntas al sujeto concernientes al puesto o se le aplica un test estructurado que contenga items relativos a la tarea, tal es el caso del test de términos comerciales el cual consta de 57 preguntas que miden el manejo del sujeto de palabras utilizadas en los negocios y la industria; como por ejemplo:

GRAVAMEN: Significa lo mismo que:

A. Reclamo B. Contribución C. Cobro D. Testigo

PRACTICOS: En este tipo de pruebas el individuo tiene que demostrar su capacidad para un puesto, ejecutando una tarea relativa al mismo.

Ejemplo de este tipo de pruebas son las que se le practican a una secretaria al solicitar el puesto, se le realiza una prueba de mecanografía, redacción, ortografía, dictado y traducción.

b.3.5 Test de Toma de Decisiones

El test de toma de decisiones plantea una serie de juicios o problemas en los cuales se investiga el juicio de valor (emocional) y cualitativo para la interpretación de la toma de decisiones de la persona entrevistada.

El test está diseñado para apreciar el nivel de

juicio o criterio paternalista, racional o emocional obtenidos de las cuestiones presentados.

Puede ser utilizado en forma individual y colectiva, con un tiempo promedio de 30 a 40 minutos. Está dirigido a personas de 18 años en adelante de todos los niveles culturales y profesionales.

El test de toma de decisiones está adaptado para uso organizacional (selección de personal, como prueba proyectiva, criterio para tomar decisiones, determinación del yo ejecutivo, etc.) incluye una escala que determina el perfil basado en el concepto de egograma, es decir usando como norma de calificación el diagnóstico cualitativo de palabras y actitud general de los estados del yo del Análisis Transaccional un modelo que vincula y permite diagramar los estímulos que recibe una persona con las respuestas que emiten los estados del yo²³

El estado del yo puede ser analizado en tres variantes:

- El Estado del Padre del yo.
 - El Estado del yo Adulto.
 - El Estado del yo niño.
1. El Estado del Padre Yo: Se representa cuando una persona actúa habla y piensa como lo hicieron sus padres o figuras importantes de su infancia. Este estado transmite, lo que hay que hacer a través de: Juicios terminantes, sin justificaciones, ordenes, criticas, protección.

²³. El Manual Moderno. Test TOMA DE DECISIONES. Editorial Grupo Litomex. México (1992). P.

2. Estado del Yo Adulto: Una persona está en su adulto cuando funciona computando la realidad, procesándola y actuando en consecuencia a través del razonamiento.
3. Estado del Yo Niño: En este estado residen las emociones lo que le disgusta o gusta hacer al sujeto.

EGOGRAMA

Es un instrumento teórico del Análisis transaccional que gráfica la frecuencia y la intensidad de estímulos que proceden de un estado del yo y provee símbolos visuales de los estados del yo predominante. Cualquier cantidad excesiva son demostradas en forma visual de los estados del yo de 2o. orden: Padre crítico (Pc) Padre Nutritivo (Pn), Adulto (A), niño libre (NL), niño adaptado (sumiso NAS o Rebelde NAR).

El egograma fue desarrollado por John Dusay, y probado en diferentes grupos, siendo su postulado principal: la representación gráfica de los estados del yo actuados por una persona en un lapso dado.

INTERPRETACION

Padre crítico (Pc)

Las personas poseen alto grado de energía, en este estado son: Firmes, serios justos correctos y ordenados si actúan en forma positiva; por el contrario en forma negativa, son autoritarios, prejuiciosos o desvalorizantes.

Padre Nutritivo (PN)

Son características propias de este estado, la ética, la autonomía, la responsabilidad, el manejo óptimo de información y un buen proceso de análisis y

síntesis, las personas con nivel arriba de 55% son adecuadas para tomar decisiones, así como para dirigir o evaluar situaciones críticas, un bajo índice denota pobreza intelectual.

Niño libre (NL)

Las personas con mayor influencia ejecutiva en este estado son altamente emocionales, creativas e intuitivos.

Niño Adaptado (NAS)

Las personas con alta predominancia de este estado del yo responden automáticamente a disciplinas y rutinas, del lado negativo tienden a ser temerosos y desvalorizados; una persona con esta influencia alta (55%) no es recomendable para puestos ejecutivos.

Niño Rebelde (NAR)

Las personas con predominancia de este estado del yo presenta las características de energía alta y agresividad.

Este test es utilizado para selecciones a nivel ejecutivo.

Un ejemplo de las preguntas encontradas en el test de toma de decisiones:

Si un empleado suyo le dijera en tono alto "No voy a hacer nada de lo que usted me ordene". ¿Qué respuesta daría usted?

1. No seas así, cálmate
2. Cállese la boca
3. Me da miedo su actitud
4. Cálmese por favor (en tono suplicante)
5. Está despedido
6. ¿Qué hace que usted diga eso?.

b.3.6 El Test MOSS

Tiene como objetivo principal medir las relaciones interpersonales o relaciones humanas y la habilidad de supervisión del sujeto examinado.

Se aplica en forma individual o colectiva en un tiempo aproximado de 20 a 30 minutos con aplicación únicamente a personas adultas.

Para su aplicación es necesario contar con un folleto de treinta preguntas, con su respectiva hoja de respuestas, una hoja de perfil individual y la clave para su calificación.

Un ejemplo de las preguntas encontradas en este test sería la siguiente:

Es usted empleado en una oficina grande. El jefe entra, cuando usted lee el periódico en vez de trabajar, lo mejor sería:

- a) Doblar el periódico y volver al trabajo.
- b) Pretender que obtiene recortes necesarios para su trabajo.
- c) Tratar de interesar al jefe leyendo un encabezado importante.
- d) Seguir leyendo sin mostrar preocupación.

Este test es utilizado para puestos de carácter gerencial, ejecutivo y de supervisión.

B.3.7 El Test M.M.P.I. (Minnesota Multiphasic Personality Inventory)

Es de uso clínico, y su aplicación es preferiblemente individual o a grupos pequeños.

Su duración es aproximadamente de 3 a 4 horas, es específicamente para adultos, sobre todo para personas que presentan sospecha de una conducta no adecuada a lo normal, también se utiliza para diagnosticar algún trastorno de la personalidad.

Mide factores de personalidad, específicamente los de sinceridad, hipocondriasis (es decir personas que piensan que padecen de cualquier enfermedad), depresión, histeria, interés masculino o femenino, paranoidismo, compulsividad esquizofrenia y sociabilidad.

Para su aplicación y adecuada interpretación se debe contar con un manual o un folleto que contiene 566 preguntas, luego una hoja de respuestas, una hoja de perfil y la clave para la calificación de cada una de las escalas.

Se emplea para la selección de personas destinadas a ocupar puestos de mando y de responsabilidad para los puestos que es de capital importancia que no padezcan taras psíquicas, pero no es de utilidad para la predicción del éxito o fracaso de personas normales.

b.3.8 El Test C.E.P.

Que significa "Control", "Extroversión" y "Paranoidismo", mide las siguientes escalas:

En Control (C): la estabilidad emocional del sujeto examinado, se refiere al hecho de experimentar o no cambios emocionales sin causa aparente, auscultar cambios emotivos que ocurren casi involuntariamente.

En EXTROVERSION (E): la extroversión social, cuyas características principales son la animación de carácter, facilidad y gusto por contactos sociales y

habilidad para dirigir reuniones.

En PARANOIDISMO (P): la agresividad, suspicacia y tenacidad rígida. Una puntuación alta en esta escala presenta un alto nivel de aspiraciones, tenacidad rígida, agresividad y una concepción pesimista de las intensiones ajenas.

En SINCERIDAD, a través de una serie de preguntas relativas a pequeñas fallas morales o sociales, que se sabe son frecuentes en casi todo el mundo, mide la tendencia de sinceridad o de adaptación social que el sujeto examinado denota.

En ESCALA ? se determina los items que no fueron contestados.

El CEP contiene 126 preguntas que pueden ser aplicadas individual o colectivamente, esta dirigida a sujetos de 14 años en adelante de todos los niveles culturales y profesionales.

Existen en universidades y clínicas especializadas gran número de otras pruebas que pueden servir para la evaluación de Recursos Humanos, según características específicas de los puestos. Sin embargo, como se mencionó anteriormente sólo se describen los mas comúnmente aplicados en las Agencias de Empleo investigados y con lo cual se da paso a la siguiente fase, o sea al proceso final de selección.

CAPITULO V

PROCESO FINAL DE SELECCION
EN AGENCIAS DE EMPLEO

El proceso final de selección, se realiza solamente si el candidato pasó satisfactoriamente, según los requisitos del puesto, el proceso básico de Selección.

A) LA ENTREVISTA

Es una forma estructural de comunicación interpersonal, generalmente entre dos personas (entrevistado y entrevistador), debidamente planeada, con un objetivo determinado y con la finalidad de obtener información relevante sobre el candidato.

La entrevista constituye una etapa muy importante dentro del proceso de selección de personal en las Agencias de Empleo, pues complementan los datos obtenidos en las fases anteriores; es decir, a través del curriculum vitae, la solicitud de empleo, los exámenes psicométricos y las referencias. Tal información debe ser ordenada y jerarquizada para determinar qué áreas quedan poco claras y cuáles deben ser esclarecidas en la entrevista.

La Entrevista fue durante mucho tiempo el método de selección comúnmente empleado. Posteriormente, el desarrollo de los test la fue dejando en un segundo plano, ya que con el empleo de menos tiempo se puede aplicar a varios candidatos a la vez, proporcionando la mayoría de los datos que facilita la entrevista. Existe

una serie de características que los test difícilmente pueden detectar y que sin embargo, la entrevista sí lo hace; entre ellos: aptitud del candidato para los contactos sociales, motivaciones, aspecto personal, madurez emotiva, opiniones en relación a temas de interés para la empresa etc., aspectos todos que hacen que no se deba prescindir de ella en una selección de personal.

1. Objetivos de la entrevista

El objetivo principal de la entrevista en la selección de personal, es determinar la adecuación de un candidato para una posición específica en una organización dada, o sea, en qué grado el candidato reúne las capacidades básicas, estudios y entrenamiento, experiencia de trabajo y otras cualidades personales para desenvolverse en una forma aceptable.

Un segundo propósito consiste en proporcionar al solicitante información acerca del trabajo; de los requisitos que deberá reunir, así como de la organización, sus políticas y prácticas, o de las personas con las que trabajará; de igual forma, los beneficios que puede recibir en la relación laboral.

Un propósito más en la entrevista de selección, consiste en crear un sentimiento de buena voluntad hacia el patrono en prospecto, independientemente de los resultados de la entrevista. El entrevistador es el eslabón vital entre el patrono y el solicitante. Si el candidato recibe una impresión negativa del patrono a partir de la entrevista, esto puede influir en él, no solo como solicitante de trabajo, sino como un consumidor de los servicios o productos de la firma y como una fuente de referencia para otros solicitantes de trabajo.

2. Preparación de la entrevista

Ningún componente del proceso de selección tiene una importancia tan decisiva como tener, desde el principio, una idea precisa de lo que se busca, ello es lo que da orientación a la entrevista, es la razón que hay detrás de todas las preguntas que se le harán al candidato, y lo que les dará sentido a las respuestas.

El entrevistador debe conocer todo lo que le sea posible acerca de los requisitos del trabajo que ha de ser desempeñado, tales como los deberes y las responsabilidades más importantes del cargo, relaciones claves con otras personas; superiores, subordinados, empleados de igual rango, u otros, cuáles son las fuentes de posibles descontentos, qué oportunidades profesionales o de otros trabajos podría haber. Por otro lado debe definir los factores conocidos como "puede hacer", "quiere hacer" y "encaja".

Entre el factor "puede hacer" se engloban los aspectos de qué experiencias específicas, habilidades, conocimientos de equipos, capacidades, educación y capacitación anterior, requerimientos físicos, etc., se exigen, o desean para desempeñar con éxito el cargo.

El factor "quiere hacer" comprende qué comportamientos específicos se requieren o se desean para tener la seguridad de que la persona dedicará sus esfuerzos y se comportará en una forma asociada con el éxito en el cargo tales como: motivación, intereses, metas, confiabilidad etc.

El factor "encaja" estima cómo la persona encajará en las circunstancias ambientales específicas del cargo, tomando en cuenta el tipo de industria o negocio, y el ambiente de la organización, establece la habilidad para

trabajar en equipo, o la habilidad para trabajar independientemente o bien si puede el candidato manejar cotidianamente las tensiones, presiones y ambigüedades del cargo. De igual forma establece qué circunstancias impedirían que la persona fuera aceptada, tales como largas horas de trabajo, tiempo extra, turnos de trabajo, viajes, requerimientos físicos etc.

A medida que el entrevistador conozca más acerca de la vacante podrá adaptar mejor su modalidad de la entrevista para obtener información relevante.

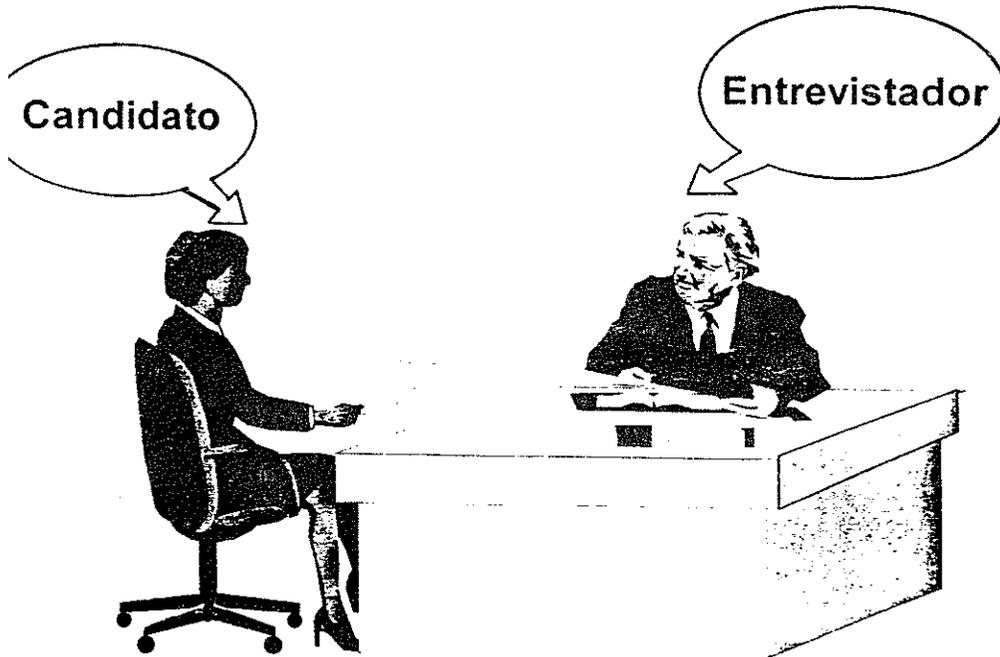
El entrevistador debe revisar todo el material disponible acerca del solicitante antes de que la entrevista se inicie como por ejemplo: el curriculum vitae, la solicitud de empleo, puntuaciones de las pruebas y cualquier otra correspondencia, a efecto de evitar referirse a los documentos durante la entrevista.

3. Organización de la entrevista

Para el posterior desarrollo de la entrevista debe contarse con un ambiente adecuado que minimice las barreras de comunicación. Aún antes de iniciarse la conversación, la entrevista sufre influencias: una sala inadecuada o un largo tiempo de espera, son aspectos negativos que deben evitarse. Del mismo modo, causarán una impresión bastante desagradable el hecho de que el candidato note que su papelería de empleo prácticamente no fue leída.

La manera más aconsejable para colocar los asientos para la entrevista a efecto de evitar las barreras que disminuyen la comunicación es la presentada en la figura No. 4.

FIGURA No. 4
MANERA DE COLOCAR LOS ASIENTOS



UNIVERSIDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Central

Entrevistar alrededor de la esquina del escritorio, al candidato le permite acercarse al mismo, si es necesario, o retirarse unos pocos centímetros. La superficie del escritorio es un sitio muy práctico para colocar una taza de café, un bolso y cualquiera de los objetos que es necesario traer o llevar.

Entre los beneficios que se obtienen al usar una guía de entrevista se encuentran los siguientes:

- La estructura de la entrevista le da seguridad al candidato que la selección será justa y ayuda al entrevistador a obtener la cooperación del candidato.
- Le da al entrevistador un punto de referencia que luego le servirá durante la entrevista; permite reorientarse remitiéndose al plan, al haber alguna desviación.
- Revisar separadamente las categorías del historial o de un candidato ayuda a formular juicios más precisos.

4. Estructura de la entrevista

Para efectuar técnicamente una entrevista, se recomienda desarrollar el siguiente proceso o estructura:

- * Saludo.
- * Platica informal.
- * Preguntas de transición.
- * Visión General.
- * Experiencia de trabajo.
- * Educación.
- * Actividades e intereses.
- * Auto evaluación.
- * Pregunta de transición.

- * Presentación de información y contestación de preguntas.
- * Finalización.

SALUDO. El saludo inicial sigue la misma lógica que se emplea en cualquier situación social.

Existen tres puntos importantes que se deben de realizar al saludar al candidato: Tratar al candidato por su nombre, Presentación del entrevistador, Agradecer al candidato su asistencia.

PLATICA INFORMAL. El propósito de la platica informal es hacer que los candidatos empiecen a hablar y se tranquilicen. Es un proceso que tarda de uno o dos minutos.

El entrevistador deberá llegar preparado con una pregunta sobre una afición personal, algún interés externo mencionado en la solicitud de empleo.

PREGUNTA DE TRANSICION. El propósito de la pregunta no es conseguir información, sino servir como señal al candidato que es la parte seria de la entrevista como ejemplo de las preguntas de transición se encuentran:

- ¿Cómo llegó a interesarse en nuestra organización?
- ¿Cómo se enteró de la oportunidad de empleo?
- ¿Qué sabe usted del cargo al cual aspira?

VISION GENERAL. Es el proceso en el cual se le da a conocer al candidato los tópicos que serán tratados en la entrevista no debe de durar más de un minuto.

EXPERIENCIA DE TRABAJO. La mayor parte de la entrevista se debe emplear en la experiencia de trabajo

de 15 a 20 minutos es lo ideal, ya que en esta área se puede determinar cual ha sido el desempeño, cuales han sido los niveles de logro y la experiencia adquirida por el candidato.

Se debe comenzar tratando los primeros empleos, incluyendo los de trabajo por horas, los de jornada completa y terminar comentando planes futuros.

EDUCACION. Las experiencias educativas permiten detectar el potencial de desarrollo del candidato y si cuenta con los requerimientos del puesto. También permite determinar qué calidad de enseñanza recibió el candidato, indicando el entorno sociocultural y económico en el que se desarrolló.

Se puede empezar con la escuela secundaria y después la universitaria y cualquier educación adicional. Debe revisarse la capacitación en el trabajo que sea especializado, cursos recientes y planes educativos futuros.

ACTIVIDADES E INTERESES. A esta fase no debe dedicársele mucho tiempo, como máximo 5 minutos, aunque la categoría de actividades e intereses no merece la misma inversión de tiempo que la de experiencia de trabajo, ella cumple la función de perfeccionar la comprensión que se tiene del candidato. Se investiga este aspecto con la finalidad de ver cómo utiliza el tiempo libre y si sus actividades son de tipo individualista o involucra a un grupo.

Esta área permite ver tipos de personalidad ya que según los intereses que tenga el candidato serán sus pasatiempos, así como el grado de coherencia entre estos y las metas que persigue.

En esta área se debe evitar las discusiones personales.

AUTOEVALUACION. Permite detectar la imagen que de sí mismo tiene el entrevistado; de esta manera se puede confrontar la coherencia que existe entre la descripción que hace de sí mismo y los datos registrados en la entrevista.

PREGUNTAS DE TRANSICION. La base de reunión de información termina, tal como empezó, con preguntas de transición, las cuales tienen los objetivos de mantener el control de la entrevista y de dar al candidato la oportunidad de agregar cualquier información adicional que considere importante.

Un ejemplo de las preguntas de transición es: Usted me proporcionó una buena reseña de sus antecedentes y de su experiencia, así que antes de iniciar la reseña de la organización y el cargo ¿Hay algo más en sus antecedentes que le gustaría tratar?.

O bien: ¿Tiene algunas preguntas o intereses específicos antes de que le informe sobre el cargo y sobre las oportunidades que hay?

PRESENTACION DE INFORMACION. En esta etapa se le da a conocer al candidato, sobre la organización, el cargo, oportunidades de carrera, ubicación, capacitación, salario, beneficios y otros.

FINALIZACION DE LA ENTREVISTA. La forma en que se termina la entrevista varía de acuerdo con el nivel de interés que se tenga en el candidato.

Si es un candidato que se considera inapropiado para el cargo se le dará información pero no tan

específica, más bien se le debe proporcionar información muy general y siempre tratar de mantener una relación armoniosa y demostrar interés como para que la persona no salga de la entrevista con la sensación de que ha sido descartado, se deberá explicar cuales con los siguientes pasos del proceso de selección.

Si se considera un candidato apto para el puesto, se deberá de explorar las últimas dudas y reservas, contestando las preguntas y proporcionando detalles de acuerdo a los intereses del candidato, lo cual se puede lograr con las preguntas clásicas siguientes.

¿Tiene usted algunas otras preguntas acerca del cargo o de alguna otra cosa? Esta pregunta tiene como objetivo atar cualquier cabo suelto o asegurarse de que los candidatos no se sientan molestos posteriormente por lo que hayan dejado de preguntar.

Si se preguntara ¿Cuál es el nivel de interés en la compañía en este momento? es con el objetivo de animar al candidato a expresar una duda o reserva específica sobre el cargo, a menudo clasificar los temas que todavía preocupan a los candidatos: es de vital importancia para lograr que los más competentes acepten el cargo ofrecido.

Por último, es importante informar al candidato cómo será el resto del proceso de selección.

Al terminar la entrevista se le debe agradecer al candidato por haber llegado, confirmando que la entrevista ha terminado al ponerse el entrevistador de pie, y estrecharle la mano.

5. Organización e interpretación de la información

Toda la investigación existente después de una entrevista, debe ser organizada para facilitar la decisión y dar por resultado un juicio más acertado.

Antes de la entrevista el entrevistador define cuáles son los verdaderos requerimientos del cargo. Durante el curso de la entrevista busca la evidencia relacionada con estos criterios. Después de la entrevista tiene que confrontar lo que averiguó en la misma sobre los requisitos del puesto.

Para la elaboración del reporte de la entrevista, la persona responsable deberá hacer uso de la hoja de análisis de la entrevista, la cual es el instrumento práctico que se utiliza para organizar y sintetizar la información, todavía no elaborada.

La hoja de análisis esta conformada según se presenta en el cuadro No. 4.

Considere factores "puede hacer" "quiere hacer" y "encaja" del anverso	ACTIVIDADES, INTERESES Y CONSIDERACIONES DEL CARGO		
También considere:			
Restricciones de viaje			
Obstáculos para reubicación			
Requerimientos de trabajo en tiempo extra.			
Programas nocturno y de fin de semana			
Requerimientos físicos			
SINTESIS DE TODA LA INFORMACION DISPONIBLE APLICABLE AL CARGO			
A. RESUMEN DE ASPECTOS		B. RESUMEN DE NECESIDADES DE DESARROLLO	
RESUMEN GLOBAL Y RECOMENDACIONES			
<p>1. Resuma de A, arriba, los puntos fuertes y los aspectos positivos del candidato de una o dos frases</p> <p>2. Resuma de B, arriba, las necesidades de desarrollo, las restricciones y/o las limitaciones del candidato para este cargo, en una o dos frases.</p> <p>3. Sopesese y haga un balance de los puntos fuertes y las necesidades de desarrollo, destacando los factores más importantes. Luego haga una recomendación final, considerando la aptitud del candidato para este cargo, incluyendo opciones de ubicación, capacitación, supervisión y potencial futuro.</p>			

FUENTE: Información recopilada por el autor.

La función de cada casilla y su utilización en la hoja de análisis de la entrevista es la siguiente:

a. Criterios del cargo

Se utiliza para registrar los factores "puede hacer", y "encaja" que fueron analizados en la preparación de la entrevista. El hecho de colocar la información en estas casillas ayuda al entrevistador a recordar los criterios del cargo.

b. Impresión global

Este es el lugar para registrar las observaciones directos de la apariencia, porte físico, autoexpresión y reactividad del candidato. Los comentarios escritos ayudarán al entrevistador a mantener su objetividad y proporcionarán información útil a quien quiera que lea el reporte. Las observaciones que hace un entrevistador en la impresión global y la realización que atribuye deben relacionarse con los requisitos de trabajo para el que se considera al candidato.

c. Experiencia de trabajo

El entrevistador debe examinar en relevancia del historial de trabajo del candidato para con el puesto que ha de manejar. Aún cuando no sean directamente relevantes, los antecedentes pueden revelar talentos, actitudes, intereses, o cualidades personales que sean pertinentes. Los elementos listados en ésta área, no deben considerarse por separado. Tan sólo son sugerentes de clases de observaciones e inferencias que el entrevistador busca hacer a medida que revisa la experiencia de trabajo del candidato. El crecimiento y el desarrollo son particularmente importantes ¿Qué ha aprendido el solicitante de sus experiencias?. Toda la

información recabada durante la parte de la entrevista en que trató las experiencias de trabajo del candidato se coloca en la casilla apropiada bajo los títulos "puede hacer", "quiere hacer" y "encaja" y se le pone un signo más o menos según sea el caso.

d. Educación

Las experiencias educativas revelan mucho más acerca del solicitante que su sola dotación intelectual y su hazaña académica. También muestran los elementos motivacionales y sociales que son importantes en la evaluación total del candidato. El entrevistador puede querer tomar cronológicamente los segmentos principales de los estudios del solicitante y hacer preguntas tales como "¿Qué es lo que ha hecho consistentemente bien o no muy bien?", "¿Qué le dio esta experiencia al candidato, que pudiera ser útil para el trabajo?", "¿Cuánta versatilidad ha demostrado en sus esfuerzos intelectuales y sus actividades extra curriculares? en términos generales, ¿qué tan bien su experiencia educativa lo ha preparado para el trabajo particular. Todas las observaciones realizadas se anotan con signos positivos o negativos en la sección de educación.

e. Actividades e intereses actuales

En esta sección el entrevistador busca más evidencia para el análisis de los atributos del candidato. Las actividades comunes fuera del trabajo o de la escuela dicen mucho acerca del solicitante porque él participa en estas actividades voluntariamente. Lo que el hombre hace en su tiempo libre y cómo lo emplea, dice acerca de su vitalidad, su amplitud cultural, sus intereses intrínsecos y sus papeles preferidos en relación con los demás. La principal tarea del entrevistador consiste en interpretar lo que percibe

como los puntos más importantes de la vida del candidato fuera del trabajo. Busca juzgar si sus actividades como pasatiempos, lecturas, trabajos cívicos, deportes y otros son favorables o desfavorables.

f. Resumen de méritos y deficiencias

En esta sección del informe, el entrevistador resume los méritos y las deficiencias del candidato; se extracta y resumen todos los aspectos positivos y negativos registrados en las secciones anteriores.

g. Resumen general y recomendaciones

En esta sección el entrevistador escribe tres párrafos cortos acerca de las cualidades generales del candidato.

En el primero, argumenta lo más convincentemente que pueda acerca del porqué el individuo podría ser un candidato fuerte, enfatizando las ventajas que parecen tener el apoyo más directo e importante para el trabajo.

En el segundo, el entrevistador reúne la evidencia más negativa que le sea posible citando deficiencias, riesgos y reservas que necesitan ser considerados.

Finalmente en el tercer párrafo, sopesa y hace el balance de los puntos fuertes y las necesidades de desarrollo, destacando los factores más importantes. Luego realiza una recomendación final considerando la aptitud del candidato para el cargo, incluyendo opciones de ubicación, capacitación, supervisión y potencial.

Un ejemplo del reporte de la entrevista es el siguiente:

	PUEDA HACER	QUIERE HACER	ENCAJA
IMPRESION GLOBAL	Actuó de manera Natural y tranquila durante toda la entrevista. Presentó información lógicamente.	Siguió dirección y guía del entrevistador aunque estaba dispuesto a hacer sugerencias.	Hábil para relacionarse fácilmente con una persona recién conocida.
EXPERIENCIA DE TRABAJO	Experiencia de trabajo directamente relacionada. Ha organizado tareas en proyectos complejos Le falta experiencia con nuestra última versión de programas de computación (-). Forma analítica y lógica de resolver problemas.	Iniciativa: Emprende nuevas tareas sin esperar instrucciones. Puede cambiar fácilmente de situación. Mucha energía: puede hábilmente encargarse de varias tareas simultáneas. Mucha energía	Trabaja bien en pequeños equipos de proyectos. No disponible para viajar extensivamente (-) No muy bueno como colaborador individual (-).
EDUCACION	Le falta claridad y brevedad en tareas escritas (-).	Muestra iniciativa sólo cuando el trabajo es interesante (-)	Elige alternativas indicando interés en nuestro tipo de trabajo

POCOS CURSOS COMERCIALES (-)			
	Habilidades orales Presentaciones formales a grupos comunitarios.	Mucha energía fácilmente se enfrenta a varias exigencias conflictivas y simultáneas.	Disponible para trabajos de fin de semana con poco preaviso.
ACTIVIDADES E INTERESES	Se interesa mucho por el proceso de presupuesto en la Junta Directiva de un Club Deportivo.	Se compromete seriamente con Proyectos a largo plazo.	No disponible en el cuarto fin de semana de cada mes (-)

ASPECTOS POSITIVOS	NECESIDADES DE DESARROLLO
* Experiencia de trabajo aplicable	* Ninguna experiencia con nuestra última versión de programas de computación
* Ha organizado tareas en proyectos largos y complejos.	* Ninguna evidencia de notables habilidades para escribir
* Mucha energía	* Pocos cursos comerciales
* Buenas habilidades de presentación oral.	* Iniciativa sólo cuando está interesado.
* Trabaja bien en pequeños equipos de proyectos.	* No muy bueno como colaborador individual.

* Disponible para trabajos de fin de semana con po-preaviso.	* No disponible para viajar
* Forma analítica de resolver problemas.	* No disponible el cuarto fin de semana del mes.
	* No se adapta fácilmente a nuevas situaciones.

RESUMEN GENERAL Y RECOMENDACIONES

1. Las habilidades verbales y el comportamiento natural y tranquilo del candidato produce una excelente primera impresión. Tiene una sólida y aprobada experiencia de trabajo, una forma analítica de resolver los problemas, y demuestra habilidad al manejar compromisos serios con proyectos largos y complejos. Tiene el tipo de energía que necesitamos en la empresa, trabaja bien en pequeños equipos de proyectos, y está disponible para trabajar los fines de semana. Posee muy buena habilidad para la presentación oral, demostrando que es especialmente útil en este cargo.
2. El candidato carece de experiencia con la última versión de nuestros programas de computación. Se interesó poco en los cursos comerciales en la Universidad, y parece mostrar iniciativa sólo en proyectos que sean intrínsecamente interesantes. Su punto fuerte no es como colaborador individual y no está disponible para viajar extensivamente ni puede trabajar el cuarto fin de semana de cada mes.
3. Por la sólida experiencia laboral, su gran energía y habilidades de presentación oral, el candidato debe ser uno de los finalistas para este cargo. La falta de experiencia en los actuales programas de computación es de importancia decisiva para este cargo, pero podríamos asignarlo al departamento de informática, en donde puede ayudarlo a ponerse al día en dicha área. Sus puntos fuertes para este cargo pesan más que las preocupaciones a las limitaciones mencionadas arriba, y lo recomiendo, condicionalmente, hasta que se hagan las comparaciones con las otras finalistas y se revise su posible ubicación en el departamento de informática.

Con el resumen general sobre la entrevista y las pertinentes recomendaciones referente al candidato se concluye toda la metodología de la entrevista, y con lo cual a su vez se logra el objetivo de coadyuvar a una eficiente selección de personal en las Agencias de Empleo.

B) INVESTIGACION DE REFERENCIAS

El proceso de verificación de referencias se realiza únicamente con los candidatos que se consideran aptos para el puesto reclutado, se confirman referencias laborales, aunque de acuerdo con los requisitos del empleo, se verifican también las referencias académicas y las personales.

C) ELABORACION Y PRESENTACION DE INFORME

Luego de completar el proceso de selección de candidatos, debe conjuntarse toda la información disponible y elaborar tabulares que permitan resumir y confrutar los elementos.

Con la información disponible se hace fácil seleccionar de tres a cuatro candidatos, a efecto de elaborar el informe final de los mismos, los cuales deben ser presentados a la empresa contratante para que sea, dentro de ellos, seleccionado el o los aspirantes que la empresa interesada crea conveniente.

El informe de resultados va a ser redactado dependiendo del tipo del cargo reclutado.

Por ejemplo, en puestos de tipo ejecutivo, debe contener los siguientes aspectos:

- Datos Generales del candidato.
- Resultados de prueba de inteligencia.

- Resultados de pruebas de aptitud.
 - a. Resultados cuantitativos.
 - b. Resultados cualitativos.
- Tendencia de personalidad del candidato.
 - a. Sociabilidad y extroversión.
 - b. Estabilidad emocional.
 - c. Don de mando y liderazgo.
 - d. Inventiva.
 - e. Iniciativa.
 - f. Confiabilidad.
 - g. Toma de Decisiones.
- Resultados de la Entrevista a profundidad.
 - a. Antecedentes familiares (optativo).
 - b. Antecedentes de estudio.
 - c. Antecedentes de trabajo.
 - d. Fortalezas.
 - e. Debilidades.
- Referencias laborales.
- Observaciones y Recomendaciones.

Si la plaza reclutada es de carácter técnico o secretarial el informe deberá de contener como mínimo lo siguiente:

- Datos Generales.
- Análisis de la entrevista.
 - a. Aspecto de la persona.
 - b. Sociabilidad y aspiraciones profesionales.
 - c. Comunicación.
 - d. Antecedentes de estudio.
 - e. Antecedentes de trabajo.
- Resultado de pruebas Psicométricas.
 - a. Aspecto de la persona.
 - b. Pruebas de personalidad.
 - c. Pruebas de aptitudes.
 - d. Pruebas de conocimiento profesional.
- Conclusiones y Recomendaciones.

D) ENTREVISTA DEL CANDIDATO CON LA EMPRESA CONTRATANTE

Si la empresa contratante está de acuerdo con el informe presentado, se procede a citar a los candidatos seleccionados para referirlos a la empresa interesada, en donde les harán una entrevista final y tomarán la decisión sobre la selección definitiva.

F) CONTRATACION

La contratación cierra el proceso final de recurso humano seleccionado, a la estructura organizacional de la empresa, lo que a su vez conlleva al cierre y cumplimiento del contrato entre la empresa contratante y la Agencia de Empleo.

CONCLUSIONES

- Dentro de la ciencia de la Administración, la fase de Integración de Recursos Humanos, es la llave mediante la cual se opera y activa toda la organización y todas las demás fases del proceso administrativo, de ahí su gran importancia y la relevancia que tiene como elemento para lograr la total eficiencia de cualquier institución.
- Las Agencias de Empleo son organizaciones que brindan el servicio de reclutamiento y selección de personal, a empresas que requieran de tal actividad, y en Guatemala han logrado demostrar su utilidad en todo el medio empresarial.
- La función y servicio de Reclutamiento y Selección es la actividad más fuerte o común en las Agencias de empleo y por ende su estructura está orientada a satisfacer la demanda de este servicio.
- Para el cumplimiento del Reclutamiento y Selección de Personal, las Agencias de Empleo, desarrollan con eficiencia las técnicas necesarias, con pequeñas variaciones entre ellas, especialmente en los tipos de test utilizados para la selección de personal.
- De acuerdo con la investigación efectuada, las pruebas Psicométricas son manejadas con exclusividad por profesionales de la Psicología y de la Psicometría, pudiéndose detectar bastante celo en cuanto a su aplicación y resguardo.

- En ningún caso se detectó que profesionales de la Administración, dirijan Agencias de Empleo, mas bien prevalecen los Ingenieros y los Psicólogos.
- Para el logro de sus objetivos, las Agencias de Empleo han consolidado estructuras similares que, en términos generales, desarrollan las funciones básicas de Reclutamiento y Selección, así como la Consultoría en Recursos Humanos, Mercadeo y otras afines.

RECOMENDACIONES

- Las Agencias de Empleo deben generar un esquema mercadológico que les permita promover más sus servicios dentro del medio empresarial.
- Las Agencias de Empleo, que también realizan funciones de asesoría en otros campos de la Administración, deberían aislar completamente esta actividad, de la de Reclutamiento y Selección, lo cual les mejoraría la imagen, al considerarlas más especializadas.
- Es necesario que el Administrador de Empresas, tenga una fuerte formación en el área de Recursos Humanos, y especialmente en lo que a Reclutamiento y Selección se refiere, lo cual podría lograrse reforzando los contenidos en las áreas correspondientes y si fuera posible, crear especializaciones que tiendan a la formación de profesionales en tal disciplina.
- Dentro de la formación académica del administrador, debería de darse más énfasis al manejo de pruebas psicométricas, a efecto de familiarizar a la profesión con el adecuado uso de estos recursos de evaluación de personal.
- Incentivar a los profesionales de la Administración para que incursionen como empresarios creando y desarrollando Agencias de Empleo, cuyo potencial es grande en el sector empresarial guatemalteco.

- Las Agencias de Empleo deberían de observar un programa permanente de Reclutamiento y Selección de Personal en distintos niveles jerárquicos de las organizaciones, a efecto de contar con bancos actualizados de personal disponible para cuando cualquier empresa solicite sus servicios.

BIBLIOGRAFIA

1. ANASTASI, Anne. Test Psicológico. Editorial Selecciones Gráficas, Madrid, 1977.
2. BLANCO COHEN, Carlos. Cómo Seleccionar Nuestro Personal. Editorial Limusa, México, 1990.
3. CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Editorial McGraw Hill, México, 1990.
4. DORSCH, Frierich. Diccionario de Psicología. 5a. Edición. Editorial Herder, Barcelona, 1994
5. KOONTZ, Harold y H. Wehirich. Administración una Perspectiva Global. McGraw-Hill Interamericana, Décima Edición, México 1995.
6. MUNCH, Galindo. Fundamentos de Administración. Editorial Trillas, Segunda Edición, México, 1980.
7. REYES PONCE, Agustín. Administración de Empresas. Editorial Limusa, Novena Edición, México, 1980.
8. RIESGO, Luis. Selección de Personal. Editorial Paraninfo, España, 1985.
9. ROBBINS, Stephen. Administración Teoría y Práctica. Editorial Prentice-Hall, Cuarta Edición. México, 1994.
10. SHERMAN, Arthur. Administración de Recursos Humanos. Editorial Iberoamérica, México, 1994.

11. STONER, James. Administración. Editorial Prentice-Hall, Tercera Edición. México, 1991.
12. Varios Autores, El Manual Moderno. Editorial Litomex. México, 1992.
13. WERTHER, William. Administración de Personal. Editorial Mc-Graw, México, 1991.

A N E X O S

CUESTIONARIO

Las interrogantes que se presentan a continuación, han sido formulados con el objeto de recabar información respecto de las Agencias de Empleo. Dicha información será utilizada exclusivamente para fines académicos.

1. ¿Cuál es la organización de esta agencia?

2. ¿Qué servicios se prestan en esta empresa?

3. ¿Quién es el responsable en cada una de las áreas?

4. ¿Cuál es la profesión de los responsables de cada área o departamento?

5. ¿Qué medios utilizan para reclutar personal?

6. ¿Qué días son los de mayor frecuencia para ofrecer los servicios de la Agencia?

7. ¿De manera resumida, cuál es el proceso de reclutamiento que se emplea en esta Agencia?

8. ¿Y el proceso de selección?

9. ¿Cuáles son los test más aplicados en esta Agencia de Empleo?

10. ¿En qué forma establecen los honorarios por los servicios que presta esta empresa?

Observaciones: _____

