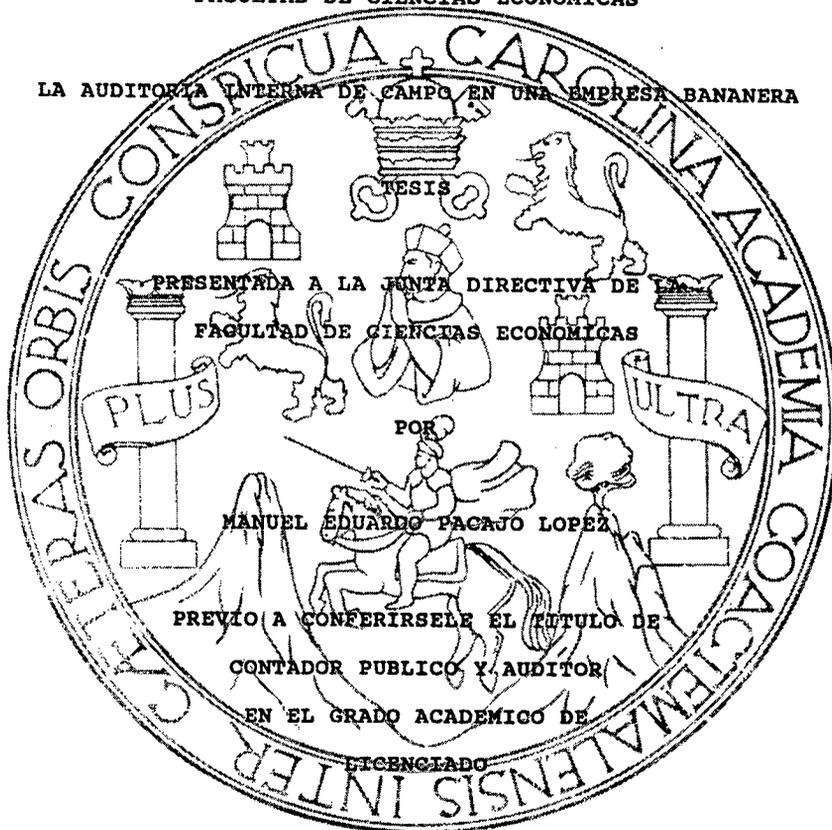


UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

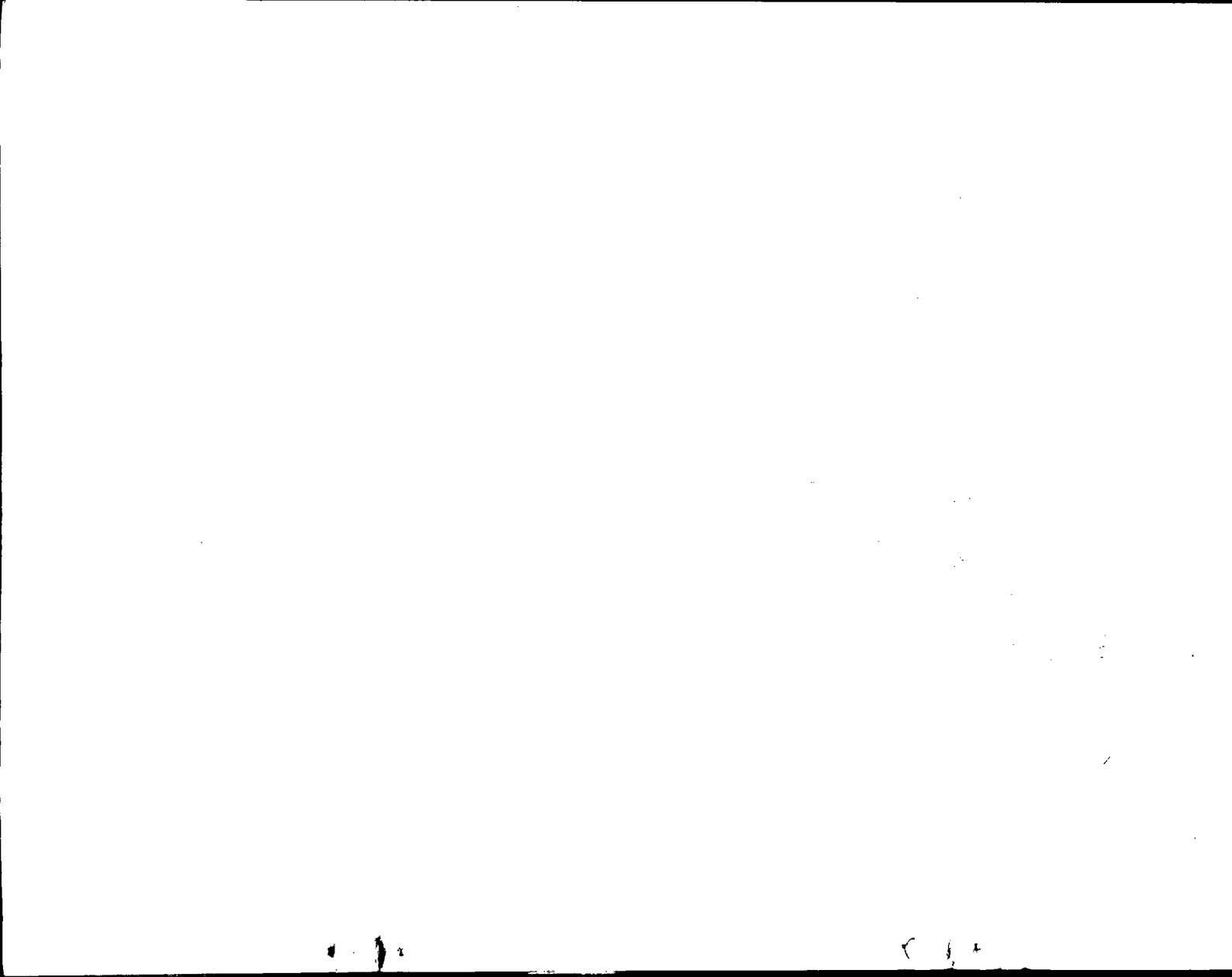
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

LA AUDITORIA INTERNA DE CAMPO EN UNA EMPRESA BANANERA



GUATEMALA, OCTUBRE DE 1994,

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Central



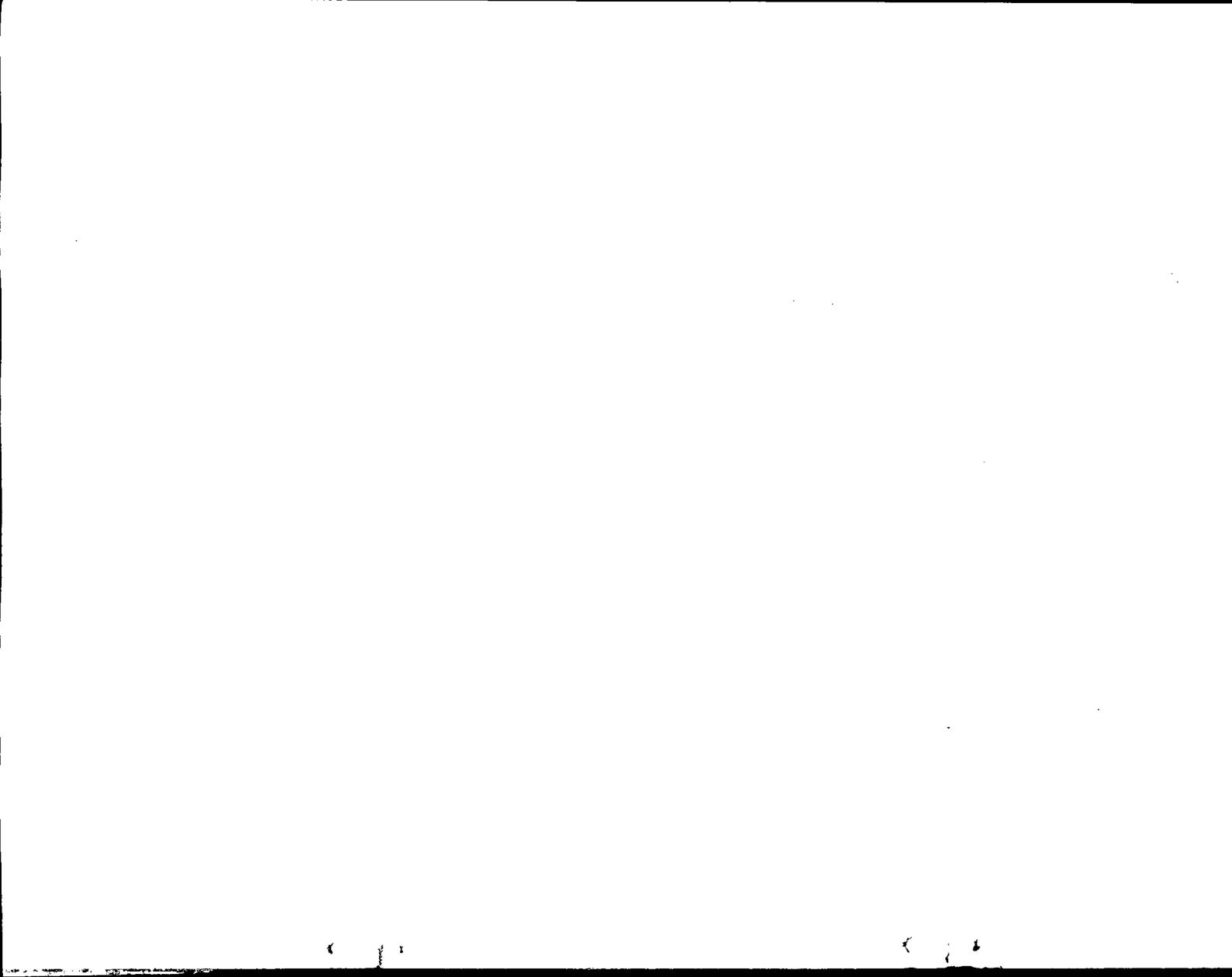
R
03
T(1379)

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

DECANO:	Lic. Donato Monzón Villatoro
SECRETARIO:	Lic. Roberto Salazar Casiano
VOCAL PRIMERO:	Lic. Jorge Eduardo Soto
VOCAL SEGUNDO:	Lic. Josué Efraín Aguilar Torres
VOCAL CUARTO:	P.C. Oswaldo Ciriaco Ixcayau López
VOCAL QUINTO:	P.C. Fredy Orlando Mendoza López

TRIBUNAL QUE PRACTICO EXAMEN GENERAL PRIVADO

Lic. Carlos Augusto Carrera López	Presidente
Lic. Alfonso Lima Cruz	Secretario
Lic. Carlos Mejía Lemus	Examinador
Lic. Luis Felipe Calderón Portocarrero	Examinador
Lic. César Amézquita Marroquin	Examinador



Guatemala, 11 de abril de 1994

Señor Decano
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Presente

Estimado Señor Decano:

En relación a la designación de que fui objeto para asistir al Señor Manuel Eduardo Pacajó López, en la preparación del trabajo de Tesis denominada "La Auditoría Interna de Campo en la Empresa Bananera", tengo el agrado de informarle lo siguiente:

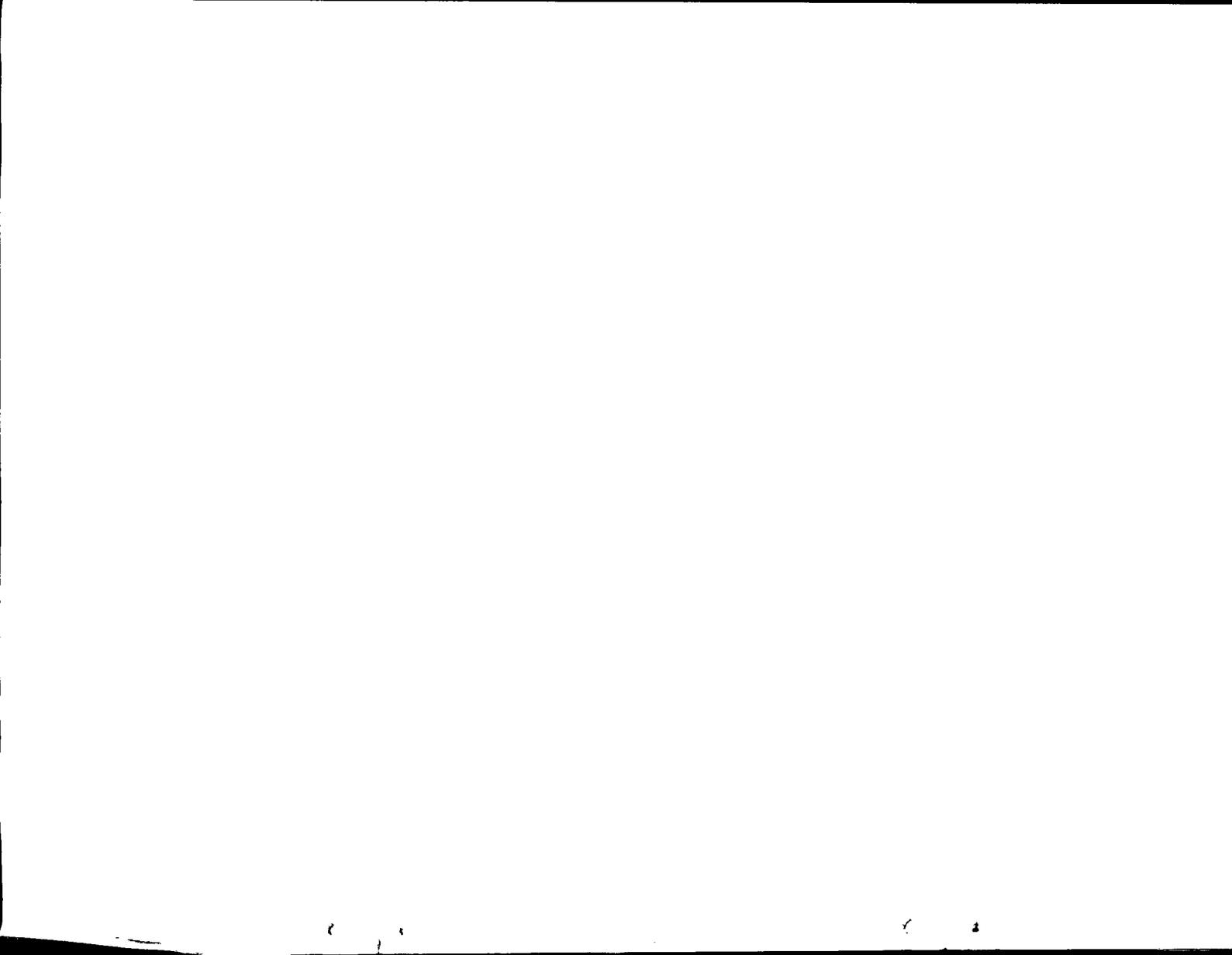
He revisado el trabajo en mención y considero que el mismo satisface los objetivos propuestos al momento de su designación. Me consta que el ponente investigó tanto a nivel documental como físico los elementos que se aprobaron para el desarrollo del trabajo. Considero que éste es un aporte útil a la profesión, que incluye lineamientos precisos para desarrollar un trabajo de Auditoría Interna de Campo en una empresa que se dedique a la producción de banano.

En base a lo expuesto, me permito recomendar que el trabajo en mención sea sometido a discusión mediante Examen General Público, previo a otorgar al autor el título de Contador Público y Auditor en el Grado Académico de Licenciado.

Agradezco la oportunidad de servir a esa digna casa de estudios y sin otro particular me suscribo.

Atentamente,


Lic. César Augusto Gadea Aróstegui
Colegiado No. 3061



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-S"
Ciudad Universitaria, Zona 13
Guatemala, Centroamérica

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS:
GUATEMALA. DOCE DE SEPTIEMBRE DE MIL NOVECIENTOS NOVENTA
Y CUATRO

Con base en el dictamen emitido por el
Licenciado César Augusto Gadea Arostegui, quien fuera
designado Asesor y la opinión favorable del Director de
la Escuela de Auditoría, se acepta el trabajo de Tesis
denominado: "LA AUDITORIA INTERNA DE CAMPO EN UNA EMPRESA
BANANERA", que para su graduación profesional presentó el
estudiante MANUEL EDUARDO PAGAJO LOPEZ, autorizándose su
impresión.

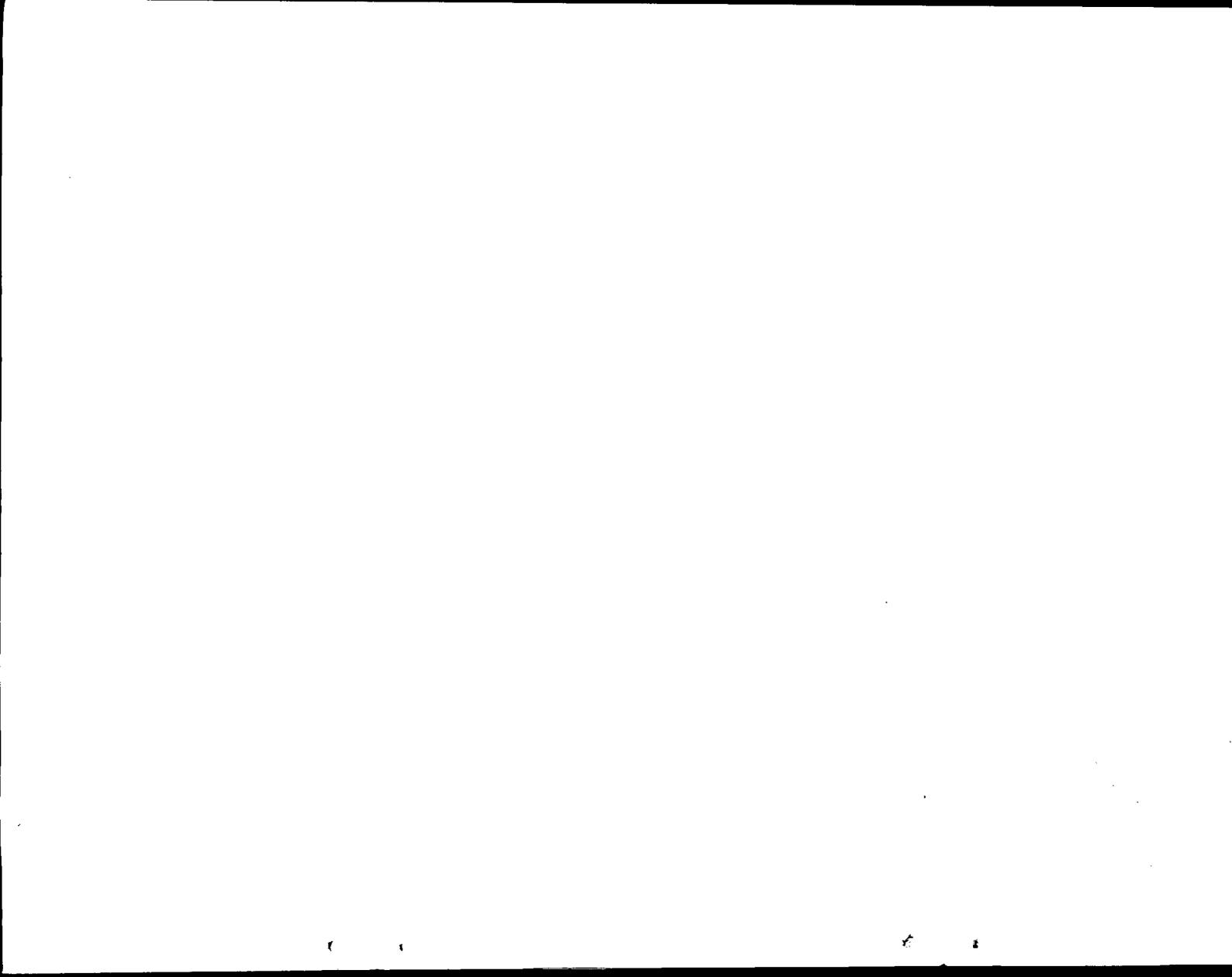
"ID Y ENSEÑAR A TODOS"

LIC. ROBERTO SALAZAR CASIANO
SECRETARIO



LIC. JORGE EDUARDO SOTO
DECANO





ACTO QUE DEDICO

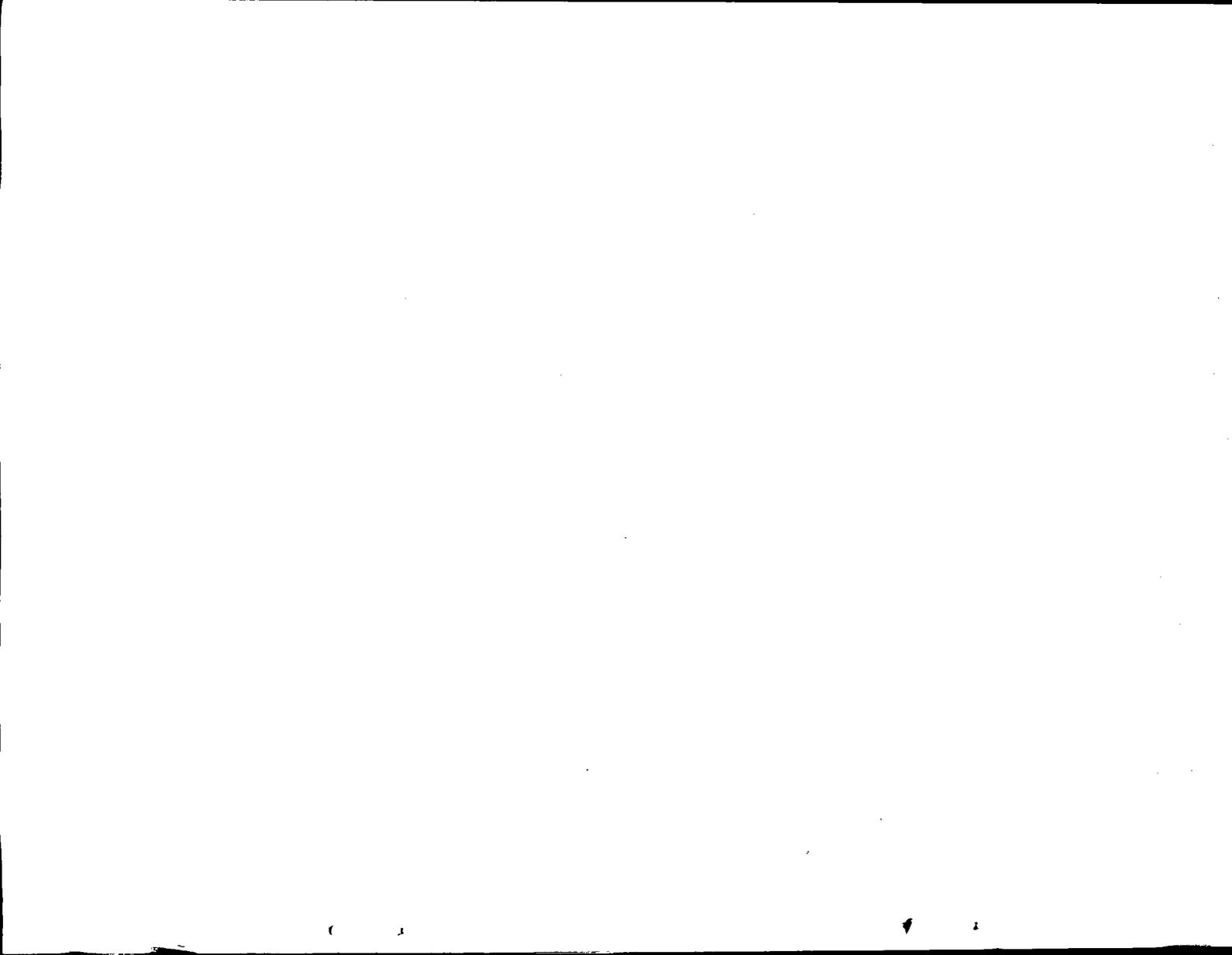
A DIOS: Por que toda sabiduría viene del Señor, y con él permanece eternamente. Sir. 1.1

A MIS PADRES: Por la semilla que sembraron en mí.

A MI ESPOSA: Por su amor, apoyo y comprensión.

A MIS HIJOS: Por que con su presencia me motivaron a concluir mis estudios.

A MIS HERMANOS: Por su ayuda para mi formación profesional.



INDICE

No. HOJA

INTRODUCCION

CAP I: AUDITORIA INTERNA

1.1	Definición	1
1.2	Normas para la práctica de la Auditoría Interna	1
1.2.1	Independencia	3
1.2.2	Conocimiento técnico y capacidad profesional	7
1.2.3	Alcance del trabajo	16
1.2.4	Ejecución del trabajo de Auditoría	21
1.2.5	Administración del departamento de Auditoría Interna	26
1.2.5.1	Planificación	28
1.2.5.2	Políticas y procedimientos	30
1.2.5.3	Administración y desarrollo profesional	31
1.2.5.4	Audidores Externos	32
1.2.5.5	Garantía de calidad	33
1.3	Técnicas de auditoría	34
1.3.1	Estudio General	35
1.3.2	Observación	36
1.3.3	Inspección	36
1.3.4	Investigación	37
1.3.5	Cálculo	37

1.3.6	Análisis	38
<u>CAP II:</u>	AUDITORIA OPERACIONAL	
2.1	Definición	39
2.2	Objetivo	41
2.3	Importancia	42
2.4	Fundamentos	43
2.5	Diferencias básicas entre la auditoría financiera y operativa	44
<u>CAP III:</u>	LA EMPRESA BANANERA	
3.1	Definición	49
3.2	Forma de organización	49
3.3	Estructura organizacional	50
3.4	Actividades agrícolas de campo	52
3.4.1	Definición	52
3.4.2	Clasificación	53
3.4.2.1	Cosecha	53
3.4.2.2	Poda	55
3.4.2.3	Deshoje	57
3.4.2.4	Resiembra	58
3.4.2.5	Protección fruta	59
3.4.2.6	Fertilización	63
3.4.2.7	Control de malezas	65
3.4.2.8	Drenajes	67
3.4.2.9	Control de Sigatoka	68

CAP IV: LA AUDITORIA DE ACTIVIDADES DE CAMPO

4.1	Definición	71
4.2	Objetivos	71
4.3	Programas de trabajo	74
	4.3.1 Evaluación del riesgo de auditoría	75
4.4	Planeación del trabajo	91
	4.4.1 Introducción	92
	4.4.2 Objetivos de la revisión	92
	4.4.3 Información básica	93
	4.4.4 Alcance del trabajo de auditoría	93
	4.4.5 Puntos a ser revisados	94
	4.4.6 Resultado de la auditoría	94
4.5	Programa de auditoría	95
	4.5.1 Objetivos	95
	4.5.2 Trabajo a desarrollar	95
4.6	Reporte de auditoría	96
	4.6.1 Resumen gerencial de hallazgos de auditoría	96
	4.6.2 Alcance de nuestro trabajo	97
	4.6.3 Objetivos	98
	4.6.4 Hallazgos de auditoría	98
	4.6.5 Recomendación	98
	4.6.6 Comentarios de la gerencia	99
4.7	Seguimiento	100

**CAP V: RAZONES POR LAS QUE LA EMPRESA BANANERA
 RECURRE A LA AUDITORIA INTERNA DE CAMPO
 PARA MAXIMIZAR LA EFICIENCIA OPERACIONAL
 Y LA RENTABILIDAD EN SUS OPERACIONES**

5.1	Por sus funciones	101
5.2	Por su objetividad (independencia)	103
5.3	Por sus beneficios	104
	Conclusiones	105
	Recomendaciones	107
	Bibliografía	109

INTRODUCCION

El Contador Público y Auditor presta sus servicios en diferentes tipos de organizaciones, como los son: empresas Industriales, Comerciales, de Servicio, Agrícolas, etc. Dentro del tipo de empresas Agrícolas se encuentra la empresa Bananera, en la que se desarrollan actividades agrícolas de campo que no escapan de la práctica de la Auditoría Interna.

Por tal razón la presente investigación se realizó con el propósito de dar a conocer, los puntos más importantes que deben considerarse al examinar y evaluar las actividades agrícolas de campo, desde el punto de vista de la auditoría operacional.

La presentación de esta investigación ha sido dividida en 5 capítulos. En el capítulo I se describe lo que es la Auditoría Interna, las técnicas de auditoría y las Normas para la práctica de la Auditoría Interna. En el capítulo II se describe lo que es la Auditoría Operacional, y las diferencias básicas con la auditoría financiera. En el capítulo III, se trata la empresa Bananera, su forma de organización y su estructura organizacional, haciendo énfasis en la descripción de las actividades agrícolas de campo. En el capítulo IV se aborda el tema de la Auditoría de Actividades de Campo, dando a conocer su concepto y objetivos, presentando además la planeación, programa y reporte de auditoría. En el capítulo V

se presentan las razones por las que la empresa Bananera recurre a la Auditoría Interna de Campo para maximizar la eficiencia operacional y la rentabilidad en sus operaciones. Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación realizada.

Considerando este tema como de mucho interés se presenta con la intención de dar a conocer otro ámbito en el que Contadores Públicos y Auditores prestan sus servicios.

CAPITULO I

AUDITORIA INTERNA

1.1 Definición:

La Auditoría Interna es una función independiente de evaluación establecida dentro de la empresa Bananera, para examinar y evaluar en forma permanente el adecuado cumplimiento del control interno, salvaguarda de los activos políticas y prácticas establecidas por la administración, con el propósito de mejorar los procedimientos y prácticas que se consideren débiles o inadecuados.

La Auditoría Interna por tener una función de evaluación permanente del sistema de control interno, cumplimiento de las políticas, salvaguarda de los activos y prácticas establecidas, proporciona a la administración, análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesoría y resultados de las actividades revisadas. Por lo tanto la Auditoría Interna sirve de apoyo a la administración para el desempeño de sus responsabilidades.

1.2 Normas para la práctica profesional de la Auditoría Interna

Son el conjunto de criterios, por medio de los cuales se

evalúan y miden las actividades de los departamentos de Auditoría Interna y además señalan lo que debe ser la práctica de la Auditoría Interna.

Las Normas de Auditoría Interna se crearon considerando que la administración es la que asume la responsabilidad de lo adecuado y eficaz del sistema de control interno en sus organizaciones y de su efectivo funcionamiento, por lo que busca en la Auditoría Interna un medio de obtener análisis, evaluaciones, recomendaciones, consejos e información sobre los sistemas de control interno.

Las Normas de Auditoría Interna pretenden:

- a. Definir la comprensión del cometido y de las responsabilidades de la Auditoría Interna ante todos los niveles de la organización.
- b. Establecer las bases para orientar la función de la Auditoría Interna y evaluar su funcionamiento.
- c. Perfeccionar la práctica de la Auditoría Interna, marcando las diferencias entre los distintos niveles de responsabilidad existentes entre la organización y el departamento de Auditoría Interna.

Es importante para el auditor interno de campo observar las Normas de Auditoría Interna, para cumplir con sus responsabilidades.

1.2.1 Independencia

"Los Auditores Internos deber ser independientes de las actividades que auditan"

La independencia consiste en que el auditor interno de campo no tenga ninguna ingerencia o autoridad sobre los aspectos administrativos y sobre los procedimientos de la empresa Bananera, que pudieran involucrarlo en el desarrollo de las actividades agrícolas de campo, que son objeto de revisión y que pudieran afectar o modificar el desarrollo normal de éstas.

Para asegurarse que la auditoría interna no se involucre en las actividades que audita es necesario que el departamento esté en el nivel adecuado dentro de la organización, desde el cual se garantice que las funciones que éste realiza estén libres de cualquier clase de presiones.

¹ Instituto Mexicano de Auditores Internos, A.C. Normas para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna. Tercera Edición, México, D.F, Editorial 1990, P. 15.

La adecuada posición del departamento de auditoría interna en la empresa Bananera consiste en colocarla dentro de la estructura de la empresa, en el nivel que dependa de una persona que tenga la suficiente autoridad que le asegure su desenvolvimiento en todas las áreas de la organización.

Es necesario definir y dejar por escrito (estatuto) el objetivo, autoridad y responsabilidad del Departamento de Auditoría Interna el cual debe de estar aprobado por la Dirección y aceptado por la Junta Directiva de la Empresa.

El estatuto debe:

- a) Establecer la posición del departamento dentro de la organización.
- b) Autorizar el acceso a los registros, al personal y a los bienes cuando sea necesario para la ejecución de la auditoría.
- c) Definir el campo de acción de las actividades de la auditoría interna.

Para complementar la independencia de la auditoría interna debe tenerse en cuenta la objetividad con la que se actúa al realizar su trabajo, la objetividad le exige al auditor

interno de campo mantener una actitud mental independiente, que asegure que su trabajo en sí y el producto del mismo esta libre de perjuicios o conflictos que pongan en duda la objetividad de sus pruebas y de sus juicios emitidos, así mismo debe de evitar el ponerse en situaciones en las que no pueda emitir juicios profesionales objetivos.

Con el propósito de mantener la objetividad en los trabajos que realiza, el departamento de auditoría interna debe de considerar los siguientes aspectos:

- a) Para la asignación de los trabajos de auditoría deben de tomarse en cuenta que no existan conflictos o perjuicios de interés reales o potenciales, para lo cual el Gerente de Auditoría Interna debe periódicamente informarse al respecto.
- b) Las actividades a ser revisadas deben de rotarse entre los auditores, cuando esto sea posible.
- c) Debe tenerse el cuidado que los auditores internos no asuman responsabilidades sobre operaciones y no deben de tener autoridad sobre las actividades que se realizan. En los casos en que el auditor interno realice trabajos que no califican como trabajos de auditoría, esto debe aclararse y documentarse como tal.

- d) Cuando se transfiera al departamento de auditoría una persona de otro departamento, ésta no debe asignarse a revisar operaciones que anteriormente él ejecutó. Esta persona podrá asignarse a revisar las operaciones de esa área hasta después de haber transcurrido un período razonable de tiempo, en el cual las operaciones que revise sean preparadas por otras personas.

- e) Los resultados y en sí el trabajo que realiza el auditor interno de campo debe ser revisado antes de emitir el reporte definitivo, con el objeto de asegurar la objetividad con que éste realizó su trabajo.

El auditor interno de campo no debe realizar funciones de diseño, implementación y puesta en marcha de sistemas operativos, ni la definición y redacción de procedimientos ya que esto perjudica la objetividad del auditor. Pero el auditor interno de campo si puede revisar los procedimientos de control interno y hacer recomendaciones para fortalecerlos sin que esto afecten su objetividad.

1.2.2 Conocimiento técnico y capacidad profesional.

"Las Auditorías Internas deben realizarse con pericia y con el debido cuidado profesional"²

La responsabilidad de mantener una aptitud profesional al realizar las auditorías, recae sobre el departamento de auditoría interna y sobre el propio auditor interno.

El departamento de auditoría interna debe tener el cuidado de que las personas que se asignan a auditar actividades de campo, posean conocimientos, aptitudes y disciplinas adecuadas para efectuar apropiadamente las auditorías, para lo cual debe considerarse los siguientes aspectos:

a) Personal

Para cumplir con este aspecto deben establecerse los criterios apropiados de formación y experiencia que se requieren para cubrir el puesto de auditor interno de campo tomando en consideración que el ámbito de trabajo es poco conocido por los profesionales del gremio de Contadores Públicos y Auditores, por que las

² Instituto Mexicano de Auditores Internos, A.C. Normas para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna. Tercera Edición, México, D.F, Editorial 1990, P. 15.

áreas y condiciones en que se desarrollan las actividades a ser auditadas son de carácter muy especial. Además debe evaluarse o medir adecuadamente la formación y experiencia de los candidatos a optar a estos puestos.

b) Conocimientos, técnicas y disciplinas.

Se requiere que el personal de Auditoría Interna cuente con preparación y capacidad profesional que los coloquen en condiciones de realizar su trabajo a satisfacción. La preparación profesional se adquiere a través de los estudios académicos de la carrera de Contador Público y Auditor mediante los cuales se obtienen los conocimientos y habilidades que son necesarios para la realización de su trabajo, lo que se complementa con la capacidad profesional que se adquiere con la práctica de la auditoría, bajo la dirección de auditores experimentados durante un período de tiempo razonable, para formar en el auditor una madurez de juicio que no se logra únicamente con la obtención de conocimientos académicos.

Con el propósito de poder afrontar las responsabilidades de la auditoría interna de campo, el departamento de auditoría interna debe disponer de

personal calificado o utilizar consultores especializados que estén calificados en disciplinas tales como: finanzas, estadística, informática, ingeniería, agronomía y derecho, etc.

c) Supervisión

Las auditorias de actividades de campo deben ser revisadas, por el personal del departamento de auditoría más experimentado, recayendo la responsabilidad primaria en el Gerente de Auditoría Interna. Esto comienza con la planificación y finaliza con la conclusión del trabajo asignando.

El nivel de supervisión que se ejercerá dependerá de la formación y capacidad profesional del auditor que realiza el trabajo y de la dificultad de la actividad de campo que se revisa, teniéndose el cuidado de que toda evidencia relativa a la supervisión debe ser documentada y conservada.

La responsabilidad de que se supervisen los trabajos que se realicen es del Gerente de Auditoría Interna, así como todos aquellos trabajos que se realicen por los auditores de campo.

Al realizar la supervisión de las auditorías de campo deben considerarse los siguientes aspectos:

- a) Las auditorías de campo deben planificarse a través de preparar un plan anual que incluya la cobertura de todas las actividades agrícolas de campo, el auditor interno de campo encargado de realizarlas, y el tiempo que se invertirá para su realización.
- b) Deben de aprobarse los programas de auditoría y deben darse instrucciones adecuadas a los auditores de campo.
- c) Comprobar que para el desarrollo del trabajo de auditoría se cumplán con el programa aprobado, debiéndose autorizar las modificaciones a éste cuando estos se justifiquen.
- d) Asegurarse que los papeles de trabajo soporten debidamente las conclusiones, resultados e informes obtenidos.
- e) Asegurarse que los reportes de auditoría son precisos, objetivos, claros, concisos y oportunos.

- f) Evaluar mediante la supervisión si los objetivos trazados se están alcanzando en las revisiones que se realizan.

El auditor interno de campo para realizar su trabajo en forma profesional debe cumplir con las normas profesionales de conducta, contar con los conocimientos, técnicas, disciplinas y mantener una formación permanente para poder asumir las exigencias que el carácter profesional de la auditoría interna impone; el auditor interno además de contar con los requisitos anteriores, debe mantener relaciones humanas y comunicaciones efectivas con las personas que audita, y tener el debido cuidado profesional para realizar sus auditorías, para lograr cumplir con estos requisitos debe de observar los siguientes aspectos:

- a) Cumplimiento de las Normas de Conducta.

El auditor interno de campo debe de observar altas normas de honradez, objetividad, diligencia y lealtad. En atención a este requerimiento el auditor interno de campo no debe prestarse o involucrarse en situaciones que pongan en peligro su honradez y debe evitar que su trabajo, sus juicios e informes estén condicionados a intereses

de otra índole distintos a los que se pretenden alcanzar en las auditorias que se realicen. Así mismo debe poner en el desempeño de su trabajo la atención y el cuidado que humanamente puede esperarse de una persona con sentido de responsabilidad.

b) Conocimiento, técnico y disciplinas.

"Los auditores internos deben poseer los conocimientos, técnicas y disciplinas necesarios para la realización de la auditoría interna"³

El auditor interno de campo debe poseer una formación que garantice que es capaz de poner en práctica los conocimientos, técnicas y disciplinas a las situaciones que se produzcan en el desarrollo de su trabajo y a las cuales debe hacerle frente, con el objeto de evitar recurrir en forma continuada a investigaciones y consultas.

Los conocimientos, técnicas y disciplinas son aquellas habilidades que el auditor interno de

³ Instituto Mexicano de Auditores Internos, A.C. Normas para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna. Tercera Edición, México, D.F, Editorial 1990, P. 15.

campo aplica para establecer las desviaciones significativas y aumentar su trabajo a la búsqueda de soluciones razonables.

c) Relaciones humanas y comunicación

"Los auditores internos deben poseer cualidades para tratar con las personas y comunicarse en forma efectiva"⁴

No basta que el auditor interno de campo tenga capacidad profesional sino que se requiere que mantenga buenas relaciones humanas con las personas auditadas para la realización de su trabajo.

Además debe tener la capacidad de comunicarse efectivamente en forma oral y escrita, con el propósito de transmitir en forma clara el alcance de sus pruebas, los objetivos que pretende alcanzar en sus revisiones, los hallazgos encontrados al realizar sus auditorías y las recomendaciones propuestas a la administración.

⁴ Instituto Mexicano de Auditores Internos, A.C. Normas para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna, Tercera Edición, México, D.F, Editorial 1990, P. 15.

d) Formación permanente.

El mantenimiento de la formación profesional figura entre las responsabilidades del auditor interno de campo, quién debe preocuparse por mantenerse informado de las mejoras y actualizaciones de las normas, procedimientos y técnicas de auditoría interna. El auditor interno de campo que realiza su trabajo en el departamenteo de Izabal puede mantener su formación a través de asociarse en el Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos, con la asistencia a conferencias y seminarios, con la lectura de material sobre aspectos relacionados con la profesión y/o con la actividad de la empresa Bananera y la autoformación con charlas entre los miembros del departamento de auditoría interna.

e) Debido cuidado profesional.

El auditor interno de campo debe desempeñar su trabajo con la prudencia y competencia adecuada poniendo siempre toda su capacidad y habilidad profesional, el cual deberá ser el apropiado para la complejidad de las actividades agrícolas de

campo que se auditen. Debe de considerarse la posibilidad de la existencia de hechos intencionalmente incorrectos, errores y omisiones, ineficacias, despilfarros, ineffectividades y conflictos de intereses, y deben de poner atención a aquellas actividades en que las irregularidades son más susceptibles.

El debido cuidado profesional no requiere que el auditor interno de campo realice una revisión en detalle de todas las actividades que se ejecutan en las operaciones agrícolas, las evaluaciones y verificaciones deben efectuarse hasta un extremo que se considere razonable.

Para el ejercicio del debido cuidado profesional es necesaria la utilización de prácticas de auditoría y criterios razonables, debiéndose considerar los siguientes aspectos:

- a) Determinar el alcance del trabajo de auditoría necesario para alcanzar los objetivos que se pretenden lograr en las revisiones que se realicen.

- b) La materialidad o importancia relativa de las actividades de campo sobre lo que se aplican los procedimientos de auditoría.
- c) Lo adecuado e idóneo del control interno en cada actividad de campo.
- d) El costo de la auditoría en relación con sus beneficios potenciales.

1.2.3 Alcance del trabajo.

"El alcance de la auditoría interna debe comprender el examen y la evaluación de la idoneidad y efectividad del sistema de control interno y su eficacia para alcanzar los objetivos encomendados"⁵

El auditor interno de campo al evaluar el control interno debe de asegurarse que los objetivos de éste se estén cumpliendo, por lo que enfocará sus pruebas a examinar lo siguiente:

⁵ Instituto Mexicano de Auditores Internos, A.C. Normas para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna, Tercera Edición, México, D.F, Editorial 1990, P. 15.

a) Fiabilidad e integridad de la información.

La información que se generará por el desarrollo de las diferentes actividades a través de los sistemas de información proporciona datos que sirven de base para tomar decisiones, medir el grado de desarrollo de la actividad y la eficiencia con que se realizó, y sirve para medir el cumplimiento con los requisitos previstos en cada actividad.

El auditor interno de campo debe examinar los sistemas de información y los controles sobre la custodia de los documentos, y de ser necesario verificar si los registros e informes financieros y operacionales contienen información veraz, fiable, oportuna, completa y útil, y evaluar si los informes son adecuados y eficaces.

b) Cumplimiento de políticas, planes, procedimientos, normas y reglamentos.

La administración de la empresa tiene la responsabilidad de definir y establecer los sistemas que aseguren el cumplimiento de requisitos tales como: políticas, normas y reglamentos aplicables. Dentro de la responsabilidad del departamento de auditoría

interna recae el evaluar si estos sistemas diseñados y establecidos por la administración son adecuados y eficaces, y si las actividades auditadas cumplen con estos requisitos. Es necesario que el auditor interno de campo evalúe los sistemas establecidos con el propósito de verificar el cumplimiento de las políticas, planes, procedimientos, normas y reglamentos.

Es necesario que el auditor interno de campo verifique que la administración cumple con las políticas, planes, normas y reglamentos en el desarrollo de las diferentes actividades de campo, cuyo incumplimiento pudieran tener un impacto significativo en las operaciones e informes de la empresa.

c) Salvaguarda de los activos.

El control interno tiene entre sus objetivos salvaguardar los activos de la Empresa de diversos tipos de pérdida tales como: robos, incendios, actividades incorrectas o ilegales e inadecuada protección, el auditor interno de campo debe de revisar los medios de que se soporta el sistema de control interno para salvaguardar los activos de la empresa y cuando considere conveniente verificar la existencia

de los mismos.

d) Utilización económica y eficiente de los recursos.

El auditor interno de campo debe evaluar la economía y eficiencia con la que se emplean los recursos de la empresa a través de determinar lo siguiente:

- a) Que la administración defina las normas operativas que midan la economía y eficiencia de la utilización de los recursos en el desarrollo de las actividades.
- b) Que las normas operativas sean lo suficientemente claras y consisas que no tiendan a confundir o equivocar sus objetivos, si no más bien que se entiendan y se cumplan.
- c) Que oportunamente las desviaciones de las normas deben ser identificadas, analizadas y comunicadas a los responsables de su corrección, y
- d) Que la acción correctiva sea tomada.

- e) Cumplimiento de los objetivos y fines establecidos para las operaciones o programas.

La Dirección de Operaciones es responsable de establecer los objetivos y metas de las actividades de campo, de desarrollar procedimientos de control y conseguir los resultados deseados de dichas actividades. Es función del auditor interno de campo verificar que los resultados que se obtienen del desarrollo de las actividades de campo corresponden a los objetivos y metas que fueron trazados por la Dirección de Operaciones y si las actividades se están llevando a cabo en la forma prevista.

El auditor interno de campo está en la posibilidad de ayudar a los directores de la empresa en el cumplimiento de sus objetivos y metas al determinar si los puntos de partidas son correctos, si se está utilizando información exacta, actual y relevante, y si se han incorporado los controles adecuados en las actividades de campo.

1.2.4. Ejecución del trabajo de auditoría.

"El trabajo de auditoría interna debe incluir la planificación de la auditoría, el examen y la evaluación de la información, la comunicación de los resultados y el seguimiento"⁶

a) Planificación de la auditoría

El auditor interno de campo debe de planificar cada auditoría que realiza, la cual debe documentarse e incluir como mínimo lo siguiente:

- a) Deben de establecerse los objetivos que se pretenden alcanzar en la realización de cada auditoría que se practique.
- b) Debe obtenerse información básica de las actividades de campo para conocer en forma general las políticas y prácticas establecidas para el desarrollo de las actividades, el personal que se ve involucrado, la forma de pago de salarios, los materiales que se utilizan, etc.

⁶ Instituto Mexicano de Auditores Internos, A.C. Normas para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna, Tercera Edición, México, D.F., Editorial 1990, P. 15.

- c) Debe de establecerse el alcance del trabajo determinando los lugares en que se llevarán a cabo las revisiones de las actividades de campo y el período de tiempo en que ésta se realizará.
 - d) Debe indicarse los aspectos que se van a examinar en cada actividad de campo.
 - e) Indicar cómo, cuándo y a quienes se les comunicará el resultado de las auditorías realizadas.
- b) Examen y evaluación de la información.

Para la obtención de información que justifique los resultados de la auditoría deben de establecerse previamente, cuando sea posible, los procedimientos que se aplicarán y las técnicas y muestreos modificándolos según las circunstancias, con el fin de asegurarse que la información que se recoja sea suficiente, competente, relevante y útil.

Información suficiente se refiere a aquella que es real, adecuada y convincente que permita a las personas que conozcan del resultado del trabajo de auditoría, llegar a las mismas conclusiones del auditor.

La información es competente cuando se refiere a información fiable y la máxima que puede obtenerse a través de la aplicación de procedimientos y técnicas de auditoría.

La información relevante es la que sirve de soporte a las conclusiones y recomendaciones de auditoría.

La información útil es aquella que ayuda a la administración al logro de sus metas.

Con el propósito de asegurar que el auditor interno de campo mantiene su objetividad de auditor, en el análisis e interpretación de la información, y que se están alcanzando los objetivos de auditoría durante el proceso de supervisión debe asegurarse que se obtuvo información suficiente, competente, relevante y útil.

Los papeles de trabajo que prepara el auditor interno de campo deben contener la información y los análisis efectuados y debe revisarlos el Gerente de Auditoría Interna, debido a que ellos sirven de base para las conclusiones y recomendaciones que se presentarán a la administración.

c) Comunicación de los resultados.

La comunicación de los resultados obtenidos en las auditorías practicadas deben de hacerse por medio de un informe escrito.

El auditor interno de campo debe indicar en el informe el alcance del trabajo que realizó, los objetivos que se pretendían alcanzar con la auditoría practicada y los resultados obtenidos.

Los informes de auditoría deben de presentar los hechos auditados, los datos con que se muestra la importancia de lo señalado y la información necesaria que explique el juicio del auditor, debiéndose redactar en forma clara y consisa, así mismo las recomendaciones que se formulen; y deben de estar encaminadas a corregir o ayudar a mejorar las deficiencias señaladas.

Los informes deben de presentarse inmediatamente después de concluir la auditoría practicada para que los hechos que se señalan y los riesgos que encierran, los perciba y asimile la administración y las recomendaciones que se presenten estén en la oportunidad de ponerse en práctica.

El informe debe dirigirse a los funcionarios de los niveles directivos apropiados, recomendándose hacerlo a través de un informe borrador con el objeto de recoger las impresiones, opiniones y/o comentarios que tengan del contenido del informe, antes de emitirse en forma definitiva.

El informe después de haberse discutido debe ser revisado por el Gerente de Auditoría Interna y deberá de autorizarlo y decidir a quienes se les distribuirá.

d) Seguimiento

Posteriormente a la discusión del informe con la administración y de su emisión definitiva, la Auditoría Interna debe hacer un seguimiento de las recomendaciones propuestas con el fin de establecer si la administración tomó las acciones correctivas con relación a los hechos auditados y si se están logrando los resultados deseados, o bien que la administración ha decidido asumir el riesgo de no adoptar las acciones necesarias respecto a las actividades auditadas.

1.2.5. Administración del departamento de Auditoría Interna.

La dirección del departamento de auditoría interna es responsabilidad del Gerente de Auditoría, quien debe dirigir el departamento en forma apropiada para que la gestión que se realice esté en función de:

- a) Que el trabajo del departamento esté de acuerdo a los objetivos aprobados por la dirección y aceptados por la Junta Directiva de la empresa.
- b) Que los recursos del departamento estén empleados en forma eficiente y eficaz.
- c) Que el trabajo de auditoría cumpla con las "Normas para el ejercicio profesional de la auditoría interna."

Para la adecuada dirección del departamento de auditoría el Gerente debe de cumplir con fijar los objetivos, la autoridad y responsabilidad del departamento a través de un documento escrito donde se haga constar la aprobación de la Dirección y la aceptación de la Junta Directiva de la empresa.

Los objetivos del departamento son aquellos que están en función de las actividades a realizarse, por ejemplo:

- a) Ser un control independiente de las operaciones que la administración realiza.
- b) Señalar problemas de control.
- c) Evaluar la eficiencia administrativa.
- d) Revisar la calidad de los gastos incurridos.
- e) Señalar problemas sobre sistemas y procedimientos.
- f) Formular recomendaciones que tiendan a fortalecer el sistema de control interno.
- g) Dar seguimiento a las recomendaciones con el propósito de comprobar su implementación.

La autoridad del departamento de Auditoría Interna consiste en definir los diferentes niveles de dirección y ejecución entre el mismo departamento, que sirvan de canales para la ejecución de las actividades que se realizan.

La responsabilidad del departamento de Auditoría Interna recae sobre la realización de auditorías que como objetivo tengan la evaluación de lo adecuado del control interno, la adecuada utilización de los recursos de la empresa, el

cumplimiento de planes y procedimientos establecidos por la administración y lo adecuado de los controles que salvaguardan los activos de pérdidas o deterioros, formulando recomendaciones que tiendan a fortalecer las diferentes fugas encontradas al practicar las auditorías.

1.2.5.1 Planificación

Es responsabilidad del Gerente de Auditoría Interna planificar los trabajos que el departamento de Auditoría Interna realiza, estos planes deben ser consecuentes con los fines de la organización, el proceso de planificación implica el establecimiento de:

- a) Metas
- b) Programas de trabajo de auditoría
- c) Presupuestos financieros
- d) Informes de actividad

Las metas del departamento de Auditoría Interna deben establecerse para que se alcancen dentro de los planes y presupuestos operativos especificados y, en lo posible deben ser susceptibles de medición a través de medidas y fechas estimadas de realización.

La planificación de trabajos de auditoría debe incluir:

- a) Que actividades serán auditadas
- b) Cuando serán auditadas
- c) El tiempo requerido, considerando el ámbito y el alcance del trabajo de la auditoría que se realizará y la naturaleza y extensión del trabajo de auditoría realizado por terceros.

Al establecer las prioridades del programa de trabajos a realizarse deben de considerarse los siguientes aspectos:

- a) Las fechas y los resultados de la última auditoría.
- b) Los riesgos financieros.
- c) Las pérdidas potenciales y los riesgos.
- d) Los requerimientos de la Dirección.
- e) Los cambios significativos en las operaciones, programas, sistemas y controles.
- f) Las oportunidades para lograr beneficios operativos.

La planificación de los trabajos de auditoría deben ser flexibles para que el departamento pueda responder a requerimientos no previstos.

El presupuesto financiero y la plantilla de auditoría incluyendo el mínimo de auditores, el conocimiento,

experiencia y disciplinas que se requieren para realizar los trabajos de auditoría, deben determinarse partiendo de la planificación de las auditorías, de las actividades administrativas, de las exigencias de formación y preparación, y de los esfuerzos de desarrollo e investigación.

Deben de presentarse periódicamente informes de las actividades realizadas a la Dirección. Los informes deben de incluir lo siguiente:

- a) Comparar el trabajo realizado con los objetivos marcados y a los programas de trabajo establecidos con el propósito de determinar si se están alcanzando los objetivos que se pretendieron alcanzar.
- b) Los gastos efectuados con los presupuestos financieros, explicándose las variaciones significativas ocurridas e indicar las acciones necesarias tomadas o por tomar.

1.2.5.2 Políticas o procedimientos

El Gerente de Auditoría Interna debe proporcionar por escrito las políticas y procedimientos que sirvan de orientación para los miembros del departamento.

El contenido de las políticas y procedimientos deben establecerse de acuerdo al tamaño del departamento y a la complejidad del trabajo que se realiza. Un departamento pequeño de auditoría interna puede dirigirse a través de supervisar diariamente el trabajo que se realiza y por nombramiento por escrito, en un departamento grande de Auditoría Interna son necesarios políticas y procedimientos más formales y detallados para la orientación del personal de auditoría al cumplimiento de las normas de actuación y estándares de eficiencia del departamento.

En el caso del departamento de auditoría interna de la empresa Bananera no obstante que es un departamento pequeño, se hace necesario contar con políticas y procedimientos formales por escrito, por que no es posible supervisar a diario el trabajo que realiza el auditor interno de campo, por que éste se encuentra ubicado en los lugares donde se desarrollan las actividades de campo.

1.2.5.3 Administración y desarrollo profesional

Para la selección y desarrollo del personal del departamento de auditoría interna debe de establecerse un programa que contemple lo siguiente:

- a) Una descripción de los puestos de trabajo de los diferentes departamentos.
- b) La selección de personal competente y calificado.
- c) La preparación y la posibilidad de formación permanente de los miembros del departamento.
- d) Una evaluación del rendimiento de cada uno de los miembros del departamento, por lo menos una vez al año.
- e) Informar y aconsejar a cada uno de los miembros del departamento sobre su rendimiento y desarrollo profesional.

1.2.5.4 Audidores Externos

El Gerente de Auditoría Interna debe de colaborar con el trabajo de auditoría externa con el propósito de evitar duplicidad de tareas y de asegurar una cobertura adecuada en las auditorías que se realicen.

La colaboración con auditoría externa implica:

- a) Reuniones periódicas para discutir aspectos de interés mutuo.

- b) El acceso mutuo a los programas de auditoría y papeles de trabajo.
- c) El intercambio de informes de auditoría y costos de la Dirección.
- d) Entendimiento común de las técnicas, métodos y terminología de auditoría.

1.2.5.5 Garantía de calidad

Con el objeto de garantizar que el departamento de auditoría interna realiza su trabajo conforme a las Normas para el Ejercicio de la Auditoría Interna, con el Estatuto del Departamento de Auditoría Interna y con otras normas aplicables, el Gerente de Auditoría Interna debe establecer y mantener un programa que evalúe las tareas realizadas por el departamento.

El programa de garantía de calidad debe incluir los siguientes elementos:

- a) Supervisión.
- b) Revisiones internas.
- c) Revisiones externas.

La supervisión debe realizarse en forma continua sobre cada uno de los trabajos que se realicen para asegurarse que están cumpliendo con las normas de auditoría, los programas de auditoría y las políticas del departamento, y las revisiones internas deben de efectuarse en forma periódica por personal de supervisión de auditoría, para evaluar la calidad del trabajo realizado.

Las revisiones externas del departamento de auditoría las deben realizar profesionales capacitados y calificados que sean independientes de la organización, y que no tengan conflicto de interés, ni reales, ni aparentes en las operaciones de la empresa. Debe de emitirse un informe formal por escrito que exprese la opinión sobre el cumplimiento por parte del departamento de auditoría interna, de las "Normas para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna" y de considerarse apropiado deben de formularse recomendaciones que tiendan a mejorar la gestión del departamento.

Las revisiones externas deben efectuarse al menos, una vez cada 3 años.

1.3. Técnicas de Auditoría

Son los métodos prácticos que sirven de herramientas al auditor interno de campo para obtener evidencia suficiente y competente que le sirve para respaldar sus juicios y conclusiones a que llega como resultado del desarrollo de su trabajo.

Por el carácter de actividades que el auditor interno de campo evalúa y examina utiliza las siguientes técnicas:

1.3.1 Estudio general

En la auditoría interna de campo de la empresa Bananera el auditor utiliza esta técnica para conocer las características generales de las diferentes actividades de campo que se desarrollan. A través del estudio general el auditor conoce aspectos como: políticas y prácticas establecidas por la empresa Bananera, horarios de trabajo, formas de pago, materiales utilizados y la forma de su aplicación y el personal a cargo.

Esta apreciación la realiza el auditor de campo a través de aplicar su juicio profesional basado en su preparación y experiencia.

Esta técnica sirve de orientación para la aplicación de otras técnicas, por lo que generalmente deberá aplicarse antes de cualquier otra.

1.3.2 Observación

Esta técnica consiste en presenciarse físicamente la forma como se realizan las operaciones, el auditor interno de campo básicamente utiliza esta técnica para verificar que las operaciones que se realizan en las actividades de campo se efectúen de acuerdo a las políticas y prácticas establecidas por la empresa Bananera.

1.3.3 Inspección

Es el examen físico de los documentos que registran información y datos de operaciones realizadas y de bienes tangibles, con el propósito de cerciorarse de la autenticidad de un activo o de una operación. En el desarrollo de las auditorías de las actividades de campo, esta técnica la utiliza el auditor para obtener evidencia de volúmenes de producción alcanzadas, por ejemplo: cantidad de racimos de banano cosechados, procesados y protegidos (embolsados), y para asegurarse de la existencia real de los trabajadores que aparecen en planillas, y de la existencia y consumo de materiales tales como fungicidas, herbicidas, fertilizantes,

machetes y limas.

1.3.4 Investigación

Con esta técnica el auditor interno de campo obtiene información, datos y comentarios de los funcionarios y empleados para formarse un juicio de las operaciones que se realizan en el desarrollo de las actividades de campo. El auditor interno de campo debe poseer buen sentido de investigación sobre aquellas actividades que se desarrollan en forma irregular, que pudiesen conducirlo a la detección de fraudes o errores importantes, sin perder de vista su enfoque global y su buen juicio profesional.

1.3.5 Cálculo

Es la verificación matemática de acumulación de datos expresados en números, esta técnica la aplica el auditor interno de campo para verificar los resultados expresados en números de las actividades de campo. Por ejemplo: verificar la exactitud de cantidades de fertilizantes aplicados en las plantaciones de banano.

1.3.6 Análisis

Para la auditoría interna de campo en la empresa bananera, esta técnica consiste en la interpretación y la obtención de conclusiones a través de revisar una operación o una serie de operaciones para determinar el efecto en los resultados que se obtienen del desarrollo de las actividades de campo. Por ejemplo, el auditor interno de campo evalúa la razonabilidad de los consumos de materiales, a través de hacer un análisis sobre las cantidades aplicadas con relación a las fórmulas establecidas para su aplicación y el área recorrida.

En síntesis la Auditoría Interna es una función independiente, que posee los criterios que evalúan y miden las actividades que ésta desarrolla, y que cuenta con los métodos prácticos para obtener evidencia suficiente y competente para soportar el resultado de su trabajo.

CAPITULO II

AUDITORIA OPERACIONAL

2.1. Definición

Es importante aclarar que a la auditoría operacional se le conoce bajo otras denominaciones que difieren básicamente en polémicas de tipo gramatical más que cuestiones de carácter técnico. Las denominaciones análogas de la auditoría operacional entre otras son las siguientes:

Auditoría administrativa; auditoría de operaciones; auditoría de eficiencia; auditoría de la productividad; auditoría operativa; diagnóstico administrativo; evaluación administrativa y revisión administrativa.⁷

Sin embargo independientemente del nombre con que se le conozca, cuando la revisión tenga como objetivo básico promover la eficiencia en las operaciones y la eficacia en la utilización de los recursos físicos y humanos, a través de la presentación de recomendaciones, se le debe designar preferentemente auditoría operacional.

El auditor interno de campo evalúa en forma sistemática la

⁷ Boletines sobre Auditoría Operacional, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. Comisión de Auditoría Operacional ISBN México, D.F. Párrafos 39 y 41.

ejecución de las operaciones, verificando que las normas, prácticas y políticas establecidas por la Administración se cumplan a cabalidad, este examen permite descubrir problemas que se van señalando a medida que se van detectando según su importancia, y se investigan alternativas para lograr mejorar la eficiencia de las operaciones que ejecuta la empresa Bananera.

El auditor interno de campo al realizar exámenes de tipo operacional debe observar las normas para el ejercicio de la auditoría interna, como por ejemplo: conocimiento, experiencia y evidencia suficiente, para presentar observaciones, conclusiones y recomendaciones basados en hechos observados, es decir, con la suficiente evidencia comprobatoria.

Partiendo que la auditoría operacional es un examen crítico y sistemático de las operaciones que se realizan en la empresa Bananera, se puede definir de la siguiente manera:

Es el examen crítico y sistemático de los procedimientos y prácticas establecidas por la empresa Bananera para el desarrollo de las actividades agrícolas de campo, así como la evaluación de la utilización de los recursos físicos y humanos, con el propósito de lograr incrementar la

eficiencia y eficacia en las operaciones a través de presentar en un informe las observaciones, conclusiones y recomendaciones para mejorar las actividades agrícolas de campo.

2.2. Objetivo

El objetivo de la auditoría operacional es el de ayudar a la administración a alcanzar los objetivos y metas organizacionales con el máximo de eficiencia posible.

Al auditor interno de campo al realizar auditorías desde el punto de vista operacional, investiga, analiza y evalúa hechos, con el propósito de detectar problemas, prever obstáculos a la eficiencia y al cumplimiento de las prácticas y políticas establecidas por la empresa Bananera, y a través de presentar recomendaciones proporciona bases para solucionar los problemas y obstáculos detectados y simplificar el trabajo, para la consecución de la óptima productividad.

Por lo tanto debe entenderse que los esfuerzos de la auditoría operacional se orientan hacia:

- a) Obtención de mayores utilidades.

- b) Fortalecer el control interno sobre el uso de los recursos de la empresa Bananera.
- c) Colaborar en el logro de los objetivos que se persiguen en las actividades agrícolas de campo.
- d) Eficiencia (costo involucrado) con que se realiza cada actividad agrícola de campo.

Por lo que podemos deducir que el objetivo de la auditoría operacional de campo en la empresa Bananera, es contribuir a incrementar la eficiencia en las actividades agrícolas de campo y que éstas se realicen con la mayor productividad posible.

2.3. Importancia

La importancia de la auditoría operacional radica en que ésta busca las causas que originan los problemas de una empresa más que detectarlos y comentarlos, y previene la mala utilización de los recursos físicos y humanos.

Para la empresa Bananera la auditoría operacional enfocada a las actividades agrícolas de campo a través del departamento de auditoría interna, se convierte en una útil herramienta por que ésta les provee de análisis

objetivos, evaluaciones, recomendaciones y comentarios de las actividades auditadas, cuyo propósito es el de presentar soluciones que tiendan a solucionar los problemas detectados y hacer un mejor uso de los recursos físicos y humanos que tiendan a incrementar la eficiencia y eficacia operativas y reducir costos de producción para mejorar la productividad en las actividades agrícolas de campo.

2.4. Fundamentos

La auditoría operacional al igual que los otros tipos de auditoría, cuenta con su propia filosofía y fundamentos que la identifican entre las demás.

El auditor interno de campo debe estar consciente de ello en todo momento desde la fase de planeación hasta la emisión del reporte final.

Algunos de estos fundamentos son los siguientes:

- a. Todo se puede mejorar.
- b. Lo innovador del presente será lo obsoleto en el mañana.

- c. Las estructuras administrativas de las empresas deben ser flexibles y responder a los cambios y exigencias de la tecnología y del mercado donde se desenvuelven.
- d. Los resultados de operación de las actividades agrícolas de campo dependen del uso razonable de sus recursos físicos y humanos.
- e. Se debe realizar un seguimiento crítico a las recomendaciones y evaluar el grado de conveniencia de su adopción.
- f. El auditor interno de campo debe poseer conocimientos sobre liderazgo, desarrollo organizacional, evaluación del desempeño, integración de personal y diseño de puestos.

2.5. Diferencias básicas entre la auditoría financiera y la operativa.

Las diferencias entre la auditoría financiera y la auditoría operacional son muy notorias por los objetivos y alcance que cada una de ellas persigue. Básicamente la auditoría financiera pretende probar la razonabilidad de los eventos económicos y de las cifras en los estados

financieros, que son consecuencia del desarrollo de las actividades agrícolas de campo, en tanto que la auditoría operacional tiene como objetivos evaluar las políticas, medios de operación, información y utilización de los recursos físicos y humanos, proponiendo sólidas recomendaciones para mejorar la eficiencia.

De tal manera que las diferencias determinadas por el objetivo que persiguen éstas dos clases de auditoría, al revisar las actividades agrícolas de campo son las siguientes:

A u d i t o r í a

<u>Aspectos a revisar</u>	<u>Financiera</u>	<u>Operacional</u>
Políticas y prácticas	Promover la adhesión de las mismas por parte del personal.	Presentar recomendaciones que tiendan a simplificar la ejecución de las políticas y prácticas establecidas.

A u d i t o r í a

<u>Aspectos a revisar</u>	<u>Financiera</u>	<u>Operacional</u>
Personal	Evaluar los controles sobre el área de pago y planillas.	Evaluar la eficiencia con que se utiliza el recurso humano.
Materiales	Evaluar los controles sobre la custodia y manejo de materiales.	Evaluar la eficiencia con que éstos recursos se utilizan y lo adecuado de las cantidades que se mantienen en stock.
Resultados	Verificar la adecuada acumulación y registro de los gastos de operación de acuerdo a Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.	Evaluar si los resultados son idóneos según los planes de la empresa Bananera.

En cuanto al alcance la auditoría financiera limita su acción a aquellos puntos claves que tengan relación con los saldos en los estados financieros que son resultado del desarrollo de las actividades agrícolas de campo, en tanto que la auditoría operacional tiene mayor alcance pues analiza los sistemas y procedimientos en forma integral, considerando todo punto de vista y además, examina áreas que la auditoría financiera normalmente no ve, como lo son los controles de producción, rendimientos de producción y controles de calidad.

Por ejemplo: en la revisión de materiales la auditoría financiera determina el alcance de sus pruebas, al verificar que las existencias físicas que se encuentren en stock, estén adecuadamente registradas y que existan controles efectivos sobre los movimientos de entradas y salidas de bodega, en cambio la auditoría operacional efectúa una evaluación completa de los procedimientos que se llevan a cabo en la utilización de los materiales en el campo y determina lo adecuado de las existencias que se mantienen en stock, con base a programas y planes fijados por la empresa Bananera en cuanto a épocas de utilización de dichos materiales.

La Auditoría Operacional busca solucionar el origen de los problemas más que detectarlos y comentarlos, y para eso cuenta con fundamentos propios que definen sus objetivos, los cuales la distinguen de la auditoría financiera.

CAPITULO III
LA EMPRESA BANANERA

3.1. Definición

La empresa Bananera es una Compañía Agrícola en la que se ejecutan labores orientadas al cultivo y explotación del banano. Para el desarrollo de sus actividades seleccionó el municipio de Morales que pertenece al departamento de Izabal, por razones de clima y calidad de suelos.

3.2. Forma de organización

Para efectos de operación, la empresa Bananera tiene organizada sus plantaciones de banano en tres distritos, los cuales están formados por varias fincas, las extensiones de las fincas se miden por acre, un acre es igual a 0.4047 de hectárea.

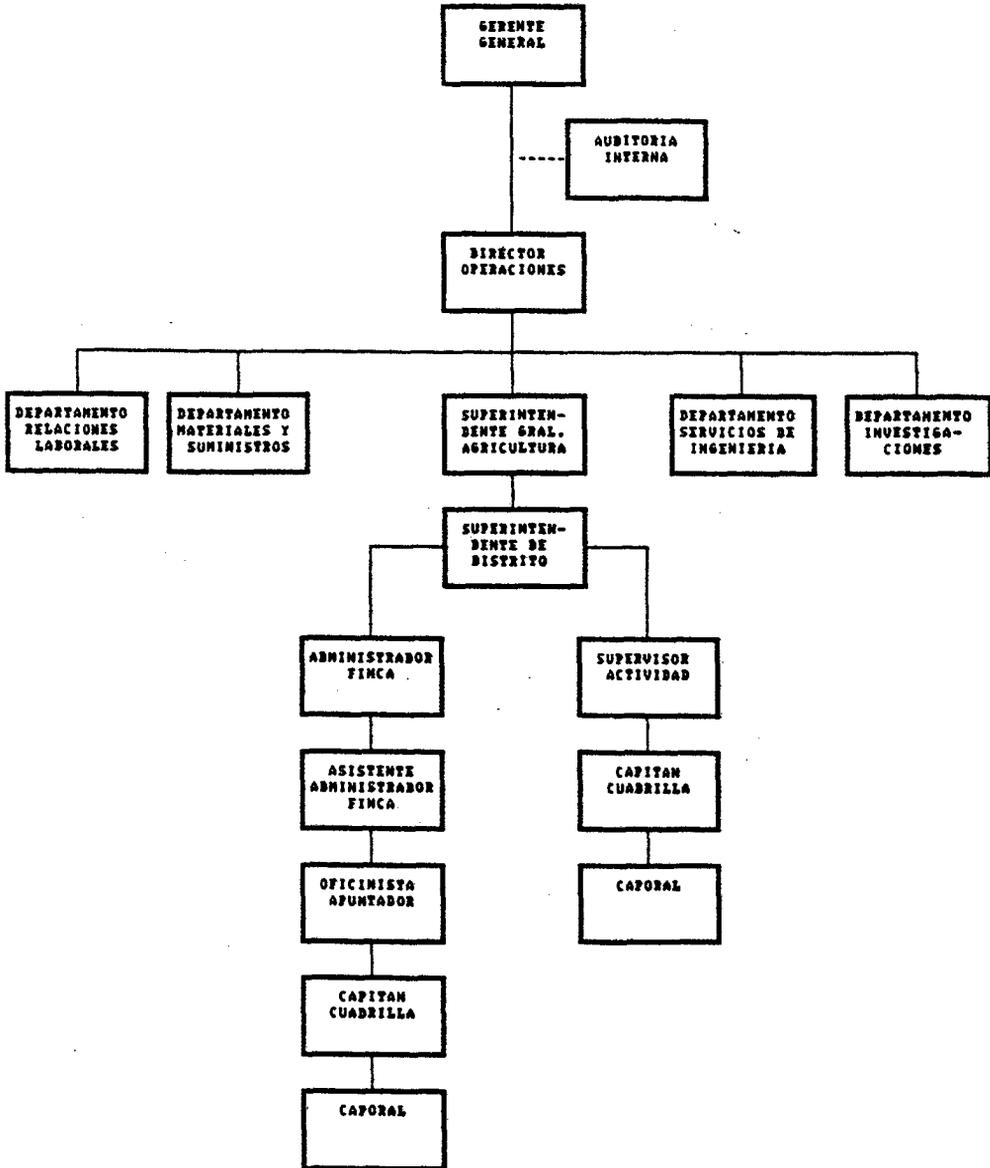
Las fincas se dividen en secciones identificadas por una letra, cada sección está compuesta por dos pantes, un pante es un bloque que se separa el uno del otro por los drenajes que evacúan el agua del riego o de la lluvia; para identificar los pantes se utilizan los cables que pasan por en medio de éstos, enumerados del 1 al 2, de tal

manera que la ubicación de las secciones se identifican de la siguiente manera: sección A cable 1 y cable 2, sección F cable 1 y cable 2, por ejemplo.

3.3. Estructura organizacional

Para efectos del tema que se desarrolla se muestra la estructura organizacional en la que se desenvuelven las actividades agrícolas de campo, y los departamentos que directamente se ven involucrados en el desarrollo de éstas.

ORGANIGRAMA



3.4. Actividades agrícolas de campo

3.4.1. Definición

Entre las operaciones que se realizan en la empresa Bananera, las actividades agrícolas de campo, sobresalen en importancia en relación a las demás por que están vinculadas directamente con el cultivo y explotación del banano.

Las actividades agrícolas de campo se desarrollan directamente en las plantaciones de banano por personal que exclusivamente se dedica a ponerlas en práctica.

Para explotar las plantaciones de banano con la mejor calidad y el menor costo, la empresa Bananera ha definido y establecido prácticas y políticas que sirven de directrices para la realización de las diferentes actividades en el campo.

Las actividades agrícolas de campo son aquellas que directamente intervienen en el cultivo y explotación de las plantaciones de banano, a través de poner en práctica las políticas y prácticas establecidas por la empresa Bananera, por personal que exclusivamente se dedica a realizarlas.

3.4.2 Clasificación

Las actividades más importantes que se desarrollan en las plantaciones bananeras son las siguientes:

Cosecha

Poda y deshoje

Resiembra

Protección fruta

Fertilización

Control de malezas

Drenajes

Control de Sigatoka

3.4.2.1. Cosecha

La actividad de cosecha se realiza por cuadrillas de trabajadores, integradas por: corteros, concheros, cableros y tractoristas aéreos.

La actividad de cosecha consiste en cortar los racimos de bananos a la edad adecuada para su empaque y exportación con base al color de cinta colocada en el racimo al ser embolsado, mediante la actividad de protección de fruta con base a lo anterior los trabajadores desarrollan las siguientes funciones:

Los corteros se encargan de buscar el color de la cinta seleccionada para cortar los racimos de bananos, calibrando el grueso del banano antes del corte, a menos que estén barriendo un color de cinta.

Deshoja la mata a cosechar para evitar daños a las matas vecinas, pica la mata con una cuchilla cortadora a la altura conveniente para que el racimo baje a la altura del hombro del conchero, una vez el racimo de banano está en el hombro del conchero el cortador corta el tronco del racimo a una distancia entre 4 y 6 pulgadas de la mano más cercana en forma recta, para evitar corrimiento de latex; corta el mástil (tronco) de la mata cosechada a la altura de 6 a 7 pies.

Los concheros se encargan de recibir los racimos cortados y transportarlos al cable, para ello esperan que el racimo baje de la mata picada por el cortero, toma el mismo por la cola y se lo coloca sobre la concha que porta en el hombro.

El cablero arma los trenes con que se transportan los racimos cosechados a las plantas empacadoras, recibe los racimos traídos por el cablero colocándoles una gaza (pita) en el tronco abajo de la cicatriz de la placenta y los cuelga en los trenes armados previamente.

Al completar 30 racimos en un tren los saca hasta donde puede halarlo un tractor aéreo.

El tractorista se encarga de halar el tren de racimos hasta la planta empacadora de la finca que le indiquen, para su selección y empaque.

El personal de supervisión está formado por el siguiente personal:

Un administrador de finca.

Un asistente de administrador de finca.

Un capitán.

La forma de pago de esta actividad es a destajo por racimo cortado.

3.4.2.2. Poda

La poda es una actividad importante dentro del cultivo del banano pues de ella depende que las plantaciones bananeras tengan un número adecuado de matas bien distribuidas en el área cultivada.

Para desarrollar esta actividad las fincas están divididas en parcelas, asignándose a un trabajador por parcela y

éste realiza el trabajo de poda por ciclos; el ciclo de poda comprende el recorrido de la parcela en 6 semanas. La actividad consiste en seleccionar el mejor hijo de cultivo, tomándose en cuenta la calidad y orientación del mismo.

Los hijos son matas de banano que nacen de las raíces de las matas adultas, naciendo dos clases de hijos que en las plantaciones bananeras se denominan como hijos de espada e hijos de agua.

La selección del hijo de producción se hace podándose (cortándose) los hijos extras lo más bajo posible de adentro de la mata hacia afuera, también se poda los rebrotes de hijos podados en el ciclo anterior y los hijos de agua que crecen en la parta trasera de las matas en producción.

La orientación de los hijos de cultivo se refiere a ubicar su desarrollo hacia áreas abiertas evitándose que se encierren al quedar muy cerca de otras matas, la distancia adecuada que debe haber entre mata y mata es de 8.5 pies cuadrados.

El tronco de la mata cosechada se corta hasta donde esté podrida, al final se elimina, simplemente halándolo cuando

se pudre completamente, en el siguiente ciclo de poda.

La planta y los hijos de producción se limpian (sanean), cortando el mecate seco de la mata, se limpia la base de la mata en producción, retirando hojas, hijos, mástiles, etc. dejando limpia un área en forma de rodaja de aproximadamente $2\frac{1}{2}$ pies cuadrados, a lo que se le denomina, "hacer el plato".

La forma de pago de esta actividad es a destajo por acre podado.

3.4.2.3. Deshoje

La importancia de la actividad de deshoje radica en la calidad de la fruta que se cosecha, del deshoje depende la formación y desarrollo de cada racimo de banano, una mata de banano mal deshojada producirá un racimo con deformaciones y cicatrices, lo que ocasiona que gran parte del racimo se pierda al ser procesado en las plantas empacadoras.

Para desarrollar esta actividad las fincas están divididas en parcelas, asignándose a un trabajador por parcela y éste realiza el trabajo de deshoje por ciclos; el ciclo de deshoje comprende el recorrido de la parcela en 6 días,

generalmente de lunes a sábado.

La actividad de deshoje consiste en liberar el racimo del banano de hojas que rocen o se introduzcan dentro del mismo cuando éste se está formando, mediante el corte de la hoja llamada capote y/o placenta y las hojas que tiendan a causarle daño o que impidan la fumigación correcta del mismo.

La forma de pago de esta actividad es a destajo por acre deshojado.

3.4.2.4. Resiembra

La función de la actividad de resiembra consiste en poblar los claros existentes entre la plantación de banano, originados por el corrimiento de matas en el proceso de reproducción y por el corte de las mismas al ser cosechadas, con el propósito de mantener una población adecuada de matas de banano.

La resiembra se inicia identificando los claros que hay entre una mata y otra y seleccionando los hijos de espada que se encuentren encerrados entre dos o más matas, o bien hijos de espada dejados para ese propósito por la actividad de poda, los hijos seleccionados para ser

resembrados deben tener una altura máxima de 5 pies.

Los hijos seleccionados se transplantan a los claros previamente identificados, sembrándolos generalmente a una distancia de 8.5 pies cuadrados entre las matas vecinas.

La actividad de resiembra se realiza por trabajadores organizados en cuadrillas, las que se forman con base a la necesidad de resembrar.

El personal de supervisión está formado por los siguientes empleados:

Un administrador de finca.

Un asistente de administrador de finca.

Un caporal.

La forma de pago de esta actividad es por hora.

3.4.2.5. Protección de fruta

La actividad consiste en cubrir los racimos con una bolsa de nylon que los protege de los daños de los pájaros e insectos.

Para la fumigación y protección de fruta los racimos se clasifican de la siguiente forma:

- | | |
|---------------|--|
| Racimo tipo A | Racimo que principia a descubrir de una o cuatro manos. |
| Racimo tipo B | Racimo de 5 manos hasta que descubre la mano falsa. |
| Racimo tipo C | Racimo con todas sus manos y que presenta la mano falsa y dos brácteas caídas. |

La fumigación se efectúa por clase de racimo, de la siguiente manera:

- | | |
|---------------|---|
| Racimo tipo A | Una aplicación |
| Racimo tipo B | Dos aplicaciones |
| Racimo tipo C | Tres aplicaciones en forma de triángulo |

Los racimos de banano tipo "C" tienen el grado adecuado para ser protegidos colocándole una bolsa. Las clases de bolsa que se utilizan son opaca o transparente.

La protección del racimo se realiza colocándolo en un ángulo adecuado de la mata de banano una escalera hecha de bambú para que el trabajador al subir en ella vaya colocándolo la

bolsa al racimo, la bolsa la amarra con una cinta o pita de color a la altura de la curvatura del tronco sobre la cicatriz de la bráctea placentera.

Estádo subido en la escalera amarra una guía doble de pita en el centro de la mata por debajo del tronco del racimo abarcádo el penacho de hojas, tirádo las puntas en dirección opuesta al racimo.

Al desender de la escalera quita la mano falsa, primera, segunda y tercera mano del racimo dejádo un dedo (banano) de la mano falsa y de la primera mano, denominado pepe, para evitar la pudrición del tronco del racimo de banano.

Quiebra la bellota con la mano a una distancia de cuatro pulgadas del dedo pepe y procede a cortar la punta de la bellota que será su unidad de pago.

Una vez en el suelo, amarra las puntas sueltas de las guías en las matas vecinas que se encuentren en el mejor ángulo, a una altura máxima de 24 pulgadas, para evitar la caída de la mata protegida por el peso del racimo.

Para el amarre de las puntas de las guías se usa nudo catracho sin gaza en matas paridas, o sea matas con racimo, y nudo de doble vuelta con gaza en matas no

paridas para evitar ocasionar daño al racimo de banano que está en proceso de nacer en esa mata.

La cinta o pita de color con la que se amarra la bolsa al racimo sirve para identificar al racimo y para llevar el control, en semanas, de la edad fisiológica del mismo, utilizándo diferente color de cinta para cada semana de embolse.

Los trabajadores que realizan esta actividad están formados por cuadrillas, de la siguiente forma:

Dos fumigadores

Doce bolseros

Un abastecedor

El personal de supervisión está formado por un supervisor general y un capitán por cuadrilla.

Un tercer trabajador, llamado chequero, realiza la actividad de revisar selectivamente el trabajo realizado por la cuadrilla de trabajadores, emitiendo un reporte sobre el resultado de su inspección dirigida al supervisor general.

La forma de pago de esta actividad es a destajo por racimo de banano protegido, con base a la presentación al final de la jornada de trabajo, de las puntas de las bellotas quitadas a los racimos que fuerón protegidos.

Las puntas de las bellotas las cuenta el capitán de la cuadrilla, y posteriormente se destruyen para evitar que se vuelvan a presentar.

3.4.2.6. Fertilización

La actividad de fertilización consiste en aplicar fertilizante a cada mata de banano, para ayudarla en su desarrollo y que pueda producir racimos con un mejor tamaño y calidad, que permite mejorar los rendimientos de producción.

La aplicación de fertilizante se hace por ciclos que comprenden el recorrido de toda la finca, los que previamente se programan para un año, por clase de fertilizante.

Las dosis de aplicación las determina el departamento de Investigaciones y Servicios Técnicos de la empresa Bananera y están en función a los acres que tenga una finca.

El personal que realiza esta actividad está formado por cuadrillas, existiendo una cuadrilla por finca, y regularmente se integra de la siguiente manera:

Un tractorista

Dos cableros

Un abastecedor de fertilizante

Ocho aplicadores de fertilizante

La actividad de fertilización se inicia con el traslado del fertilizante del lugar en donde se encuentra almacenado (bodegas) hasta las secciones en donde va a ser aplicado, haciéndose una distribución por cable en un tractor con carretón, luego por medio de carritos son introducidos en cada pante. El abastecedor abre los sacos por la costura sin romperlos y distribuye el fertilizante en los depósitos de cada aplicador, colocándolo previamente un plástico en el suelo para evitar desperdicios. Las cuadrillas se distribuyen de forma que no quede ninguna mata sin fertilizante, aplicándolo en forma de media luna frente al higo de cultivo sin dejar montones ni terrones, procurando que éste caiga directamente al suelo para lo cual debe retirar la basura o mástiles que impidan que el fertilizante llegue al suelo.

Al final de la jornada los sacos vacíos son llevados al carretón, encargándose el tractorista de entregarlos a la bodega de la finca.

El trabajo se desarrolla en dos jornadas, una ordinaria comprendida de 06:00 A.M. a 12:30 P.M. y una jornada extraordinaria comprendida de 13:30 a 17:00 P.M. la cual está sujeta a las necesidades de la finca.

La forma de pago de esta actividad es a destajo por acre recorrido al aplicar fertilizante.

3.4.2.7. Control de malezas

La actividad consiste en aplicar herbicidas sobre la maleza que crece en la plantación, con el objeto de quemarlas y de esta manera evitar su crecimiento dentro de la misma; la actividad se inicia a las 05:00 A.M. con la preparación de mezclas con base a las fórmulas preparadas por el departamento de Investigaciones y Servicios Técnicos de la Empresa Bananera, en tanques que son halados por tractores, los cuales se encargan de trasladar la mezcla de herbicida a las diferentes secciones de las fincas en las que se aplicarán.

La actividad de campo se desarrolla de la siguiente forma: los aplicadores se encargan de aplicar el herbicida directamente sobre la maleza, existiendo dos formas de aplicación según las necesidades de las fincas: en forma uniforme o espoteado; la aplicación en forma uniforme se realiza cuando el crecimiento de la maleza es en toda la sección o secciones a aplicarse, y la aplicación en forma espoteada se realiza cuando el crecimiento de la maleza es en algunas áreas de la sección o secciones a aplicarse.

El trabajo se desarrolla en dos jornadas: una jornada ordinaria comprendida entre las 06:00 a 11:00 A.M. para la aplicación del herbicida Gramoxone y otro comprendido de 06:00 a 12:30 A.M. para la aplicación de Round Up, y una jornada extraordinaria comprendida de 13:30 a 17:00 P.M. la cual está sujeta a la necesidad que se tenga sobre la maleza en dichas áreas.

La forma de pago por el desarrollo de esta actividad es a destajo por acre aplicado.

El personal que realiza esta actividad está formado por cuadrillas, de la siguiente forma:

Dos abastecedores.

Diez aplicadores

El personal de supervisión está formado por un supervisor general de cuadrillas y un caporal por cada cuadrilla.

3.4.2.8. Drenajes

Esta actividad consiste básicamente en la preparación, limpieza y habilitación de los drenajes con que cuentan las plantaciones de banano para la libre evacuación del agua que se utiliza en la actividad de riego, o, a causa de la lluvia.

La actividad de drenajes se puede ejecutar en forma manual y en forma mecánica lo cual dependerá de las condiciones en que se encuentren los mismos.

La realización de esta actividad en forma mecánica la lleva a cabo personal contratado por la empresa Bananera.

Los servicios contratados consisten básicamente en la ejecución del trabajo de topografía, excavación de drenajes y desecha de montículos.

El trabajo de topografía consiste en la medición de los drenajes a ser recavados efectuando la misma antes y después de recavar los mismos, a efecto de determinar la cantidad de metros cúbicos recavados.

El trabajo de recavar drenajes consiste en habilitar los drenajes que por las condiciones naturales de las plantaciones no desempeñan su función de drenar las aguas ocasionadas por lluvias o irrigadas dentro de la plantación de banano.

El trabajo de desecha de montículos consiste en remover la tierra excavada en la habilitación de los drenajes dentro de la plantación a efecto de que esta tierra no caiga nuevamente dentro de los mismos drenajes.

3.4.2.9. Control de Sigatoka

La función de esta actividad es la de aplicar fungicidas a las plantas de banano para controlar la enfermedad denominada sigatoka.

Para la aplicación de fungicidas el departamento de investigaciones de la empresa Bananera, elabora un plan anual en el que se programan las aplicaciones de los diferentes fungicidas, por época y según las condiciones de clima.

Esta actividad se inicia a las 4:00 A.M. con la preparación de los fungicidas con base a fórmulas establecidas por el departamento de Investigaciones.

La aplicación de las mezclas de fungicidas se inicia a las 6:00 A.M. observándose las siguientes condiciones:

- a) Temperatura máxima de 28 grados centígrados.
- b) Velocidad del viento de 2 metros por segundo.
- c) Altura máxima de vuelo entre 40 y 55 pies.

La aplicación se realiza por medio de aviones, los que sobrevuelan la plantación de banano, dirigiéndose por banderas portadas por trabajadores en tierra.

El supervisor de la actividad se encarga de tomar muestras de cobertura de la aplicación del fungicida que se esté realizando y evaluar sus resultados.

El asistente del supervisor controla la temperatura en el ambiente y la velocidad del viento.

Por la magnitud de la plantación bananera, ésta se divide en tres zonas de riego.

En el desarrollo de esta actividad se emplea el siguiente personal:

1 caporal.

1 Asistente Administrativo.

1 Supervisor de riego.

1 Piloto de avión.

10 Banderilleros.

La forma de pago para el personal es la siguiente:

Supervisor	Mensual
Asistente	Mensual
Caporal	Mensual
Banderilleros	Hora
Piloto	Acre

La empresa Bananera es una empresa netamente agrícola, en la que se desarrollan actividades de campo que por su magnitud involucran gran cantidad de mano de obra, y utilizan diferentes clases de materiales y fungicidas, cuyo movimiento es considerable.

CAPITULO IV

LA AUDITORIA DE ACTIVIDADES DE CAMPO

4.1. Definición:

Desde el punto de vista de la Auditoría Operacional la auditoría interna de campo en la empresa Bananera estudia los procedimientos y métodos que se ponen en práctica en la ejecución de las actividades agrícolas de campo, así mismo evalúa el aprovechamiento de los recursos físicos y humanos utilizados en el desarrollo de estas actividades, con el propósito de medir su eficiencia y efectividad.

4.2. Objetivos:

La Auditoría Interna de Campo al evaluar las actividades agrícolas de campo, pretende alcanzar los siguientes objetivos:

En el rubro de personal y planillas

a) Utilización del recurso humano.

Evalúa el aprovechamiento del recurso humano a través de revisar la estructura de las diferentes cuadrillas de trabajadores de campo, relacionando

las cuadrillas con los resultados que se obtienen del desarrollo del trabajo que éstas ejecutan.

b) Preparación de planillas.

Evaluar los procedimientos del proceso de preparación de planillas desde el inicio, con la inspección física de los trabajadores directamente en el campo hasta la preparación de la planilla en sí, identificando los controles claves.

En el rubro de materiales:

a) Evaluar el volumen de existencias físicas de materiales en stock.

Con este objetivo se pretende determinar si el volumen de existencias físicas de materiales en stock es el adecuado en relación a las cantidades que se requieren para el desarrollo normal de las actividades agrícolas de campo, con el propósito de evitar pérdidas de material que por permanecer en stock durante mucho tiempo pierda sus propiedades al vencerse, o bien, no se logren los resultados esperados al aplicar materiales vencidos en la plantación de banano, así mismo con este objetivo se

busca identificar aquellos materiales de lento movimiento u obsoletos que signifiquen para la empresa Bananera capital de trabajo sin ningún beneficio aprovechable.

c) Utilización de materiales.

Con este objetivo se pretende determinar la adecuada utilización de los diferentes materiales que en el desarrollo de las actividades agrícolas de campo se utilizan, en cuanto a evaluar si éstos se utilizan con base a las dosis o fórmulas y horarios de aplicación requeridos por la empresa Bananera.

Desarrollo de las actividades agrícolas de campo.

Con este objetivo la Auditoría Interna de Campo pretende a través del estudio y el análisis de los procedimientos y métodos puestos en práctica en el desarrollo de las diferentes actividades agrícolas de campo, identificar los pasos que duplican esfuerzos en su ejecución y los obstáculos a la eficiencia y al cumplimiento de las políticas y prácticas establecidas por la empresa Bananera con el propósito de hacerlos más eficientes y eficaces.

Supervisión.

La Auditoría Interna de Campo evalúa los procedimientos y métodos que utiliza la administración, para supervisar que el desarrollo de las actividades agrícolas de campo, se realicen de acuerdo a las políticas y prácticas establecidas por la empresa Bananera, con el objeto de evaluar su eficacia.

4.3. Programa de trabajo.

Al igual que las otras auditorias, la Auditoría Interna de Campo requiere de la preparación de un programa de trabajo anual para poder alcanzar totalmente sus objetivos en la forma más eficiente posible. Este programa anual de trabajo contiene las actividades agrícolas de campo que se auditarán en el año, indicando los lugares donde se realizarán distritos o fincas, y las fechas en que se ejecutarán.

El programa inicial debe ser revisado continuamente y en su caso modificado, al mismo tiempo que se supervise el trabajo efectuado.

4.3.1. Evaluación del riesgo de auditoría.

La Auditoría Interna de Campo para preparar su plan anual de trabajo determina los riesgos de auditoría con base a una metodología conocida bajo el nombre de AIRE, "Evaluación de Riesgos en Auditoría Interna", la cual consiste en un proceso analítico, sistemático y racional para evaluar las diferentes áreas sujetas a auditoría a la luz de un mismo parámetro de medida.

La rotación o frecuencia con que se realizan las auditorías las fija el auditor interno de campo con su juicio profesional, apoyandose en las bases para la asignación de tiempos y recursos, que proporciona la metodología de evaluación de riesgo con base al siguiente plan de rotación.

1. Las actividades agrícolas de campo con más de 300 puntos de riesgo deben ser auditadas al menos dos veces al año.
2. Las actividades agrícolas de campo entre 150 y 300 puntos de riesgo deben ser auditadas al menos una vez al año.

3. Las actividades agrícolas de campo con 150 puntos o menos, las considera en el programa anual de trabajo en los casos que sean específicamente planeadas o requeridas por la Gerencia o el Comité de Auditoría.

La metodología de riesgos le da al auditor interno de campo la indicación general del tiempo de auditoría que se necesita para cada actividad agrícola de campo, a través del siguiente procedimiento:

1. Para determinar los puntos de riesgo, se encierra en un círculo el número a que corresponde el nivel de riesgo de los criterios tomados, y se multiplica por el factor de peso que se muestra en la hoja de ponderación de riesgos.
2. Se parte de la evaluación del riesgo de todas las actividades agrícolas de campo de la empresa Bananera, y luego se determina la frecuencia de las auditorías.
3. Se asignan tiempos por cada actividad agrícola de campo a criterio del auditor.
4. Se compara el tiempo relativo asignado a cada actividad agrícola de campo, con el riesgo relativo

identificado para la misma, para posteriormente ajustar el tiempo asignado en forma razonable.

La metodología se basa en cinco criterios básicos, los cuales son, en orden de importancia:

- 1 Calidad del control interno
- 2 Materialidad e importancia de las transacciones
- 3 Entorno del área
- 4 Naturaleza de las operaciones
- 5 Calidad del personal

1 Calidad del control interno

El control interno de cada una de las actividades agrícolas de campo que se desarrollan en la empresa Bananera, debe entenderse como: La organización de la misma, todos los métodos coordinados y las medidas adoptadas en el área para proteger los activos, verificar la exactitud y confiabilidad de los datos, promover la eficiencia en las operaciones y estimular la adhesión a las prácticas ordenadas

por la gerencia.

Para pronunciarse en términos de "Calidad de Control Interno", se han definido los atributos que a continuación se detallan, los que fueron jerarquizados en función del riesgo de auditoría que ellos representan.

Nivel de riesgo

Calidad del control interno

1 Satisfactorio

El sistema de control interno cuenta con los elementos adecuados (manuales de procedimientos, normas, políticas y pautas de control) que permiten salvaguardar adecuadamente los activos de la Compañía y si éstos están siendo observados de acuerdo a las pautas establecidas.

2 Aceptable

El sistema de control interno cuenta con los elementos necesarios para ejercer un buen control pero se observan algunas omisiones en su aplicación, las que no comprometen el normal desenvolvimiento de las operaciones.

3 Regular

El sistema de control interno carece de ciertos controles que de ser implementados se contará con los elementos necesarios para ejercer un buen control sobre el área, además se observan algunas omisiones de aplicación a los ya establecidos.

4 Débil

El sistema de control interno no cuenta con los controles necesarios para salvaguardar adecuadamente los activos de la Compañía, y/o las omisiones de aplicación a los ya establecidos pueden comprometer el normal desenvolvimiento de las operaciones.

5 Carente de
controles
mínimos

El sistema de control interno no cuenta con los mínimos controles requeridos para el normal desenvolvimiento de las operaciones, ya sea porque los procedimientos, normas, manuales, etc. no existen, o éstos no se ocupan.

2 Materialidad e importancia de las transacciones

Este factor se analiza en forma conjunta, a través de las dos variables que a continuación se señalan, en función del riesgo de pérdida existente por la magnitud y liquidez de los activos que se manejan en las actividades agrícolas de campo.

a) **Liquidez y negociabilidad**

Se relaciona con la naturaleza de las transacciones que realiza el área auditada, en términos de su exposición a pérdida, así como también la facilidad con que otros activos pueden hacerse líquidos.

b) **Materialidad**

Esta en relación con los montos involucrados, tanto en las transacciones realizadas por las actividades agrícolas de campo, como por el valor de los activos que ella controla.

<u>Nivel de riesgo</u>	Materialidad e importancia de <u>las transacciones</u>
1	Los montos de los activos manejados por el área son irrelevantes y su liquidación resulta difícil.
2	El monto de los activos es bajo así como también las transacciones que ocurren en el área.
3	Los activos manejados por el área son de difícil liquidación, sin embargo sus montos requieren un adecuado tratamiento de control.
4	Los activos de área son bastante líquidos aún cuando sus montos no son muy importantes.

5 Las transacciones que maneja el área representan montos significativos y muy liquidos (dinero, valores, existencias)

3 Entorno del área

El entorno del área representa aquel factor que es posible medirlo en función de los elementos de apoyo de que dispone el área auditada para realizar sus funciones.

Estos elementos guardan relación con:

- Adecuados sistemas computacionales
- Manuales, procedimientos e instrucciones actualizadas
- Documentación suficiente
- Registros adecuados
- etc.

En general deben analizarse todos aquellos elementos que generan como resultado el grado de confiabilidad con que se realizan las funciones en el interior del área y la oportunidad con que se producen.

Nivel de riesgoEntorno del área

1

La información procesada y mantenida en el área es totalmente confiable y oportuna.

2

Si bien no existen todos los elementos de apoyo que serían necesarios, esto no afecta la confiabilidad y oportunidad con que se genera la información.

3

La inexistencia de adecuados elementos de apoyo afectan la confiabilidad de la información que genera el área. No obstante lo anterior, es factible desarrollar con algún esfuerzo las actividades requeridas.

4 La confiabilidad de la información es dudosa pues los elementos con que se cuenta para realizar las actividades son insuficientes.

5 Existen serios problemas para determinar cuan confiable es la información que genera el área.

4 Naturaleza de las operaciones

Este factor tiene relación con la eventual pérdida que podría ocurrir dado la naturaleza de las operaciones que realiza la actividad agrícola de campo auditada. Y al hablar de naturaleza, nos estamos refiriendo a las dos variables que en conjunto constituyen este riesgo: La complejidad de las operaciones y el volumen de las mismas.

Es obvio que el volumen será determinante, por ejemplo, es supervisión, de manera que operaciones similares en términos de complejidad, involucran un riesgo distinto dependiendo del número de veces que

se realice.

Nivel de riesgo

Naturaleza de las operaciones

- | | |
|---|--|
| 1 | Bajo grado de complejidad y nivel de volumen adecuado a las circunstancias. |
| 2 | Las tareas son simples y rutinarias, y volumen moderado, lo cual deja el tiempo disponible para atender los problemas que se puedan presentar. |
| 3 | La complejidad de las operaciones como así también el volumen de las mismas puede calificarse como normal durante todo momento. |
| 4 | Las labores se pueden calificar como normales, o moderadamente complejas y/o |

el volumen de transacciones en determinadas épocas aumenta por sobre lo adecuado en función de las dotaciones.

5 Tareas complejas que requieren alto grado de conocimiento y por su volumen solo se miran los problemas potenciales, abandonando la búsqueda de errores menores.

5 Calidad de personal

Este factor no pretende calificar al personal, ya que partimos de la base que toda persona que trabaja en una compañía cumple los estándares de calidad para realizar adecuadamente sus funciones. Si no fuera así, es responsabilidad de su superior tomar las medidas que correspondan.

Por lo tanto, cuando hablamos de "Calidad del Personal" como un factor a considerar en el Riesgo de Auditoría, nos referimos al conjunto de

circunstancias o características que deben cumplir las personas de determinadas áreas, por cuanto la carencia de ellas implicaría un debilitamiento del control interno.

Tales circunstancias o características tienen relación con capacitación del personal, experiencia, segregación de funciones, conocimientos y motivación.

Nivel de riesgo

Calidad de personal

1

El personal del área se encuentra bien entrenado y posee conocimientos y experiencias suficientes como para realizar en buena forma sus labores, existiendo además una adecuada segregación de funciones.

2

Si bien se carece de alguno de los elementos, esto no compromete el área en términos de riesgo por

concepto de "calidad de personal".

3 Todos los elementos enunciados en la descripción del factor se encuentran en equilibrio, esto es: capacitación, conocimiento, experiencia, segregación de funciones y motivación.

4 La inexistencia de uno o más de los elementos básicos ya señalados implica un factor de riesgo que se debe evitar.

5 El riesgo de error o fraude es alto pues no existe una adecuada segregación de funciones y la falta de conocimiento y experiencia ha sido la causa de continuos errores.

A manera de ilustración a continuación se presenta la hoja de ponderación de riesgo de auditoría:

Empresa Bananera

Hoja de ponderación de riesgos de auditoría

Circule el número que mejor refleje el grado de riesgo de cada factor en la siguiente área:

					Número	Factor	Ponderación
					<u>Circulado</u>	<u>de peso</u>	<u>total</u>
A)	CALIDAD DEL CONTROL INTERNO						
	1	2	3	4	5	x 30 =	
	Buena				Mala		
B)	MATERIALIDAD DE TRANSACCIONES						
	1	2	3	4	5	x 20 =	
	Baja				Alta		
C)	ENTORNO DEL AREA						
	1	2	3	4	5	x 20 =	
	Confiable			No confiable			
D)	NATURALEZA DE LAS OPERACIONES						
	1	2	3	4	5	x 15 =	
	Sencillas				Complejas		
E)	CALIDAD DEL PERSONAL						
	1	2	3	4	5	x 15 =	
	Buena				Mala		
						100	
						=====	
	PONDERACION TOTAL (Calculada)						=====
	PONDERACION FINAL (A juicio del auditor)						=====
	Auditor Interno _____						=====
	Fecha _____						=====

4.4. Planeación del trabajo.

"La planeación implica prever cuales procedimientos de auditoría van a emplearse, la extensión y oportunidad en que van a ser utilizados y el personal que debe intervenir en el trabajo"

El auditor de campo para proveerse de la información necesaria para planear adecuadamente su trabajo de auditoría la obtiene de la siguiente forma:

- a) Entrevistas con las Gerencias con el propósito de conocer las expectativas y requerimientos de éstas en relación al trabajo de auditoría.

- b) Visitas al área, fincas, donde se desarrollan las actividades agrícolas de campo para observar las operaciones, procedimientos y métodos, para conocer las características operativas de la empresa Bananera y el sistema de control interno establecido en cada actividad agrícola de campo.

* Instituto Mexicano de Contadores Públicos, Normas y Procedimientos de Auditoría, Litoarte, S. de R.L. Pag. 35.

- c) Entrevistas con funcionarios para obtener información sobre las políticas y prácticas establecidas por la gerencia de la empresa Bananera.
- d) Lectura de los estados financieros para obtener información básica sobre el volumen y la naturaleza de las operaciones de la empresa Bananera.
- e) Revisión de informes y papeles de trabajo de auditorías anteriores, para aprovechar la experiencia acumulada.

Una vez obtenida la información necesaria, el auditor interno de campo puede elaborar el memorándum de planeación que contiene los siguientes aspectos:

4.4.1 Introducción

En esta parte del memorándum de planeación el auditor interno de campo define la actividad agrícola de campo a evaluarse y el lugar o área donde ésta se desarrolla.

4.4.2 Objetivos de la revisión

En esta parte o sección del memorándum de planeación deben establecerse los objetivos que se persiguen con la

realización de la auditoría, los cuales deben estar claramente definidos y delimitados que los hagan objetivos alcanzables.

4.4.3 Información básica

La información básica consiste en describir los procedimientos y métodos en la ejecución de la actividad agrícola de campo, con base a la información recabada por el auditor interno de campo, mencionando los aspectos que por su importancia son vitales para planear el trabajo de auditoría tales como: horarios y/o jornadas de trabajo, personal involucrado tanto operarios como de supervisión, forma de pago, que puede ser por unidad de tiempo (hora) o a destajo (pieza o unidades producidas); fórmulas o dosis para aplicación de materiales, reportes o informes de campo que contengan los resultados obtenidos del desarrollo de la actividad agrícola de campo, claves contables utilizadas para el registro de consumo de materiales y pago de salarios.

4.4.4 Alcance del trabajo de auditoría

En esta parte del memorándum de planeación se define y delimita el trabajo de auditoría a realizarse describiendo en forma clara el nombre de la actividad agrícola de campo

a evaluarse, descripción clara de donde se desarrollará la prueba de auditoría y la fecha o período en que se realizará.

4.4.5 Puntos a ser revisados

Con base a los objetivos que se pretenden alcanzar y con la información básica recabada, el auditor interno de campo establece o define los aspectos a revisarse de la actividad agrícola de campo sujeta a revisión, con los cuales considera obtener resultados necesarios que le permitan alcanzar los objetivos trazados.

4.4.6 Resultado de la auditoría

En esta última parte del memorándum de planeación el auditor interno de campo describe la forma en que se presentará el resultado final de la prueba realizada, a través de emitir un reporte en borrador que se discute en forma preliminar con las personas responsables del desarrollo de la actividad agrícola de campo, emitiendo posteriormente el reporte final que contiene las recomendaciones de auditoría y los comentarios de la gerencia de la empresa Bananera en relación a los hallazgos y recomendaciones de auditoría.

4.5. Programa de auditoría

Con base al memorándum de planeación el auditor de campo elaborará el programa de trabajo, que le servirá de guía para realizar la revisión de las actividades agrícolas de campo, describiendo los procedimientos a desarrollar en forma lógica y ordenada con el propósito de alcanzar los objetivos trazados.

4.5.1 Objetivos

En esta parte del programa o guía de auditoría es importante poner los objetivos trazados en el memorándum de planeación, para que el auditor de campo no se desvie de lo que se pretende alcanzar con la revisión que se esté realizando.

4.5.2 Trabajo a desarrollar

Es la parte del programa de trabajo donde se describe en forma lógica y ordenada, los procedimientos que el auditor de campo debe ejecutar al realizar la auditoría de las actividades agrícolas de campo sujeta a revisión, debiendo referenciar a ésta los papeles de trabajo donde soporte el trabajo realizado. Estos deben respaldar a cada uno de los objetivos documentados al inicio del programa de

auditoría.

4.6. Reporte de auditoría

El reporte de auditoría es el resultado del trabajo del auditor de campo, por medio del cual presenta las deficiencias encontradas en su revisión; después de haber sido revisado y autorizado por el Gerente del Departamento de Auditoría Interna, lo emite en borrador para ser discutido con los funcionarios y empleados involucrados en la actividad agrícola de campo auditada, con el propósito de recabar sus comentarios respecto a los hallazgos y recomendaciones de auditoría.

El reporte de auditoría de campo se presenta de la siguiente forma:

4.6.1 Resumen gerencial de hallazgos de auditoría

En esta parte del reporte de auditoría se presentan los hallazgos o deficiencias encontradas por el auditor de campo redactadas en forma de tips que llamen la atención del lector, mostrándolas en orden de importancia para lo cual se califican entre alto, medio y bajo riesgo, evaluándose el riesgo tomando en consideración el peligro que implica cada hallazgo desde el punto de vista de

control "fugas".

Cada hallazgo debe tratar una deficiencia diferente y debe ser copia fiel de lo incluido en cada hallazgo de auditoría.

4.6.2 Alcance de nuestro trabajo

El auditor de campo indica el alcance de su trabajo para limitar su responsabilidad sobre los aspectos revisados en cada actividad agrícola de campo, indicando en forma clara el nombre de la prueba evaluada, el lugar o finca y la fecha en que se realizó. Así mismo debe indicarse los alcances de las pruebas sobre los siguientes aspectos:

- a) Personal

- b) Materiales

- c) Documentos

- d) Area recorrida, % cobertura

4.6.3 Objetivos

Los objetivos que se presentan en el reporte de auditoría deben ser aquellos objetivos que se lograron alcanzar al realizar la auditoría de campo, los cuales deben ser iguales a los objetivos documentados en el memorándum de planeación y programa de auditoría.

4.6.4 Hallazgos de auditoría

En esta parte del reporte se presentan las deficiencias bajo un título descrito en forma de tips, igual al incluido en el Resumen Gerencial de Hallazgos de Auditoría. Seguidamente el hallazgo se describe en forma clara de tal manera que identifique claramente el problema central, incluyéndose la mayor cantidad de ejemplos y cifras que soporten el hallazgo, los que deben estar en línea con el título presentado en forma de tips y con la recomendación.

4.6.5 Recomendación

Es en esta parte del reporte de auditoría donde el auditor de campo cumple con el objetivo de la auditoría operacional, al presentarle a la administración de la empresa Bananera recomendaciones para solucionar los

problemas señalados en la parte de hallazgos de auditoría, colaborando en buscar la eficiencia y eficacia en el desarrollo de las operaciones bananeras.

Las recomendaciones deben redactarse en forma de sugerencia a la administración, en línea con el hallazgo de auditoría, enfocada a desaparecer el problema existente indicando claramente el beneficio de su implementación.

4.6.6 Comentarios de la gerencia

Aquí se recogen los comentarios de la administración, dejando claro la aceptación o rechazo de la recomendación presentada, indicando quién o quiénes serán los responsables de implementar la recomendación y cuando se implementará, en el caso de haber sido aceptada la recomendación presentada por auditoría; en los casos que la administración rechaze la recomendación de auditoría, el auditor de campo procederá a dejar constancia de su rechazo en el caso que lo argumentado por la administración no desvanesca el hallazgo de auditoría presentado en el reporte.

Es importante que todos los aspectos tratados anteriormente estén en línea con la recomendación y los hallazgos de auditoría.

4.7 Seguimiento

Posteriormente a la discusión del reporte de auditoría con la administración y de su emisión final, el Gerente del Departamento de Auditoría Interna se encarga de hacer un seguimiento de las recomendaciones propuestas por auditoría y aceptadas por la administración de la empresa Bananera, con el propósito de establecer si ésta puso en práctica las acciones correctivas con relación a los hallazgos de auditoría presentados, y si se están logrando los resultados deseados, o bien que la administración ha decidido asumir el riesgo de no adoptar las acciones necesarias respecto a las deficiencias presentadas por la auditoría interna de campo.

La auditoría de actividades de campo, pretende medir la eficiencia y eficacia de las operaciones de la Empresa Bananera en el campo, con base a criterios profesionales que definen claramente lo que debe ser la práctica de la auditoría de campo.

CAPITULO V

RAZONES POR LAS QUE LA EMPRESA BANANERA RECURRE A LA AUDITORIA INTERNA DE CAMPO PARA MAXIMIZAR LA EFICIENCIA OPERACIONAL Y LA RENTABILIDAD EN SUS OPERACIONES

5.1. Por sus funciones

La auditoría interna de campo en la empresa Bananera está organizada bajo una estructura adecuadamente definida en la que se estipula con claridad los objetivos, la autoridad y responsabilidad de la auditoría interna de campo, estableciendo en forma clara las políticas y procedimientos que sirven de orientación a los auditores internos de campo para la ejecución de sus actividades.

Al personal que en ella se desenvuelve, auditor interno de campo, se le requiere que cuente con conocimientos, aptitudes y disciplinas necesarios, y que mantenga el debido cuidado profesional, debiéndose preocupar por mantenerse actualizado en cuanto a su formación como profesionales de la Contaduría Pública, con el propósito de estar en condiciones de efectuar apropiadamente las auditorías de las actividades agrícolas de campo.

Cada auditoría de campo es planificada a través de la elaboración de un memorándum de planeación, y la ejecución de la misma se hace con base a un programa o guía de auditoría con el propósito de asegurar que durante la revisión se obtuvo información suficiente, competente, relevante y útil que soporte los resultados de la auditoría practicada, los cuales se comunican a la administración de la empresa Bananera a través de un reporte en el que se incluyen las recomendaciones de auditoría. Después de discutido el reporte de auditoría con los funcionarios de la empresa Bananera, se hace un seguimiento de la implementación de las recomendaciones de auditoría aceptadas por la administración.

La auditoría interna de campo enfocada desde el punto de vista de la Auditoría Operacional, ayuda a la administración de la empresa Bananera a prevenir que por malas o inapropiadas estructuras, así como por la mala utilización de los recursos físicos y humanos, las actividades agrícolas de campo no se realicen con el máximo de eficiencia posible, elevando costos y riesgos de errores o fracasos en la consecución de las metas.

La estructura como departamento de la auditoría interna de campo y la ejecución de sus funciones cumple con las Normas de Auditoría Interna, lo que permite dirigir en

forma apropiada la gestión de la auditoría interna de campo, siendo ésta una de las razones por las cuales la empresa Bananera recurre a la auditoría interna de campo para maximizar la eficiencia operacional y la rentabilidad en sus operaciones.

5.2. Por su objetividad (independencia)

La objetividad de la auditoría interna de campo está en función de su independencia con la que actúa para el desarrollo de sus funciones y de la actitud mental del auditor respecto a esa independencia, esto le garantiza a la administración de la empresa Bananera que el producto de ésta, juicio del auditor interno de campo sobre las actividades agrícolas de campo examinadas, son exámenes que carecen de cualquier clase de presiones, intereses, perjuicios o conflictos que no reflejen la situación real de las actividades agrícolas de campo, por que sus juicios se fundamentan en hechos observados, además de que la estructura de la auditoría interna de campo hace posible que la administración crea que la ejecución del trabajo de auditoría se realiza con dicha independencia.

Por esta razón la empresa Bananera recurre a la auditoría interna de campo para maximizar la eficiencia operacional y la rentabilidad en sus operaciones, por que obtiene

evaluaciones realizadas en forma objetiva que representan bases confiables para tomar desiciones sobre aspectos que representan ser obstáculos a la eficiencia y consecución de metas con la mayor productividad posible.

5.3. Por sus beneficios

Los beneficios que la empresa Bananera obtiene de la auditoría interna de campo radica en que ésta le provee de análisis objetivos, evaluaciones, recomendaciones y comentarios referentes a las actividades agrícolas de campo auditadas, encaminados a detectar el origen de los problemas más que detectarlos y comentarlos, presentando recomendaciones que tiendan a solucionar los problemas detectados y hacer un mejor aprovechamiento de los recursos físicos y humanos, con el propósito de maximizar la eficiencia operacional y la rentabilidad de las operaciones de la empresa Bananera.

La empresa Bananera recurre a la Auditoría Interna de Campo, por que se enmarca dentro de un departamento adecuadamente estructurado, que cuenta con políticas y procedimientos claramente definidos, que permiten que sus funciones se realicen con objetividad (independencia), de tal manera que el resultado de su trabajo sea útil a la empresa Bananera.

CONCLUSIONES

- a. La Auditoría Interna de Campo cuenta con los conocimientos y técnicas necesarios para cumplir satisfactoriamente con las funciones de evaluar el adecuado cumplimiento de los procedimientos de control interno establecidos, así como de mejorar los procedimientos que se consideran débiles o inadecuados.

- b. La Auditoría Interna de Campo enfocada desde el punto de vista de la Auditoría Operacional, ayuda a la administración de la empresa Bananera a maximizar la eficiencia y rentabilidad en sus operaciones, por que estudia y analiza los procedimientos y métodos que se ponen en práctica en el desarrollo de las actividades agrícolas de campo, con el propósito de establecer las causas que originan los problemas tratando de dar soluciones a través de la presentación de recomendaciones, además que evalúa el aprovechamiento de los recursos físicos y humanos.

- c. Las actividades agrícolas de campo constituyen operaciones del giro normal de la empresa Bananera que involucran en su desarrollo la mayor parte de personal operativo (mano de obra) y la utilización de materiales que dan origen a los diferentes eventos económicos, por tal razón se

incluyen entre las áreas a revisar por el departamento de Auditoría Interna.

- d. Las funciones de la Auditoría Interna de Campo se realizan con base a Normas de Auditoría que definen y delimitan claramente la práctica de la misma, lo que la diferencia de las funciones y responsabilidades de la administración de la empresa Bananera, que es la que asume la responsabilidad de lo adecuado y eficaz del sistema del control interno en su organización y de su efectivo funcionamiento.

- e. La empresa Bananera recurre a la Auditoría Interna de Campo para maximizar la eficiencia operacional y la rentabilidad en sus operaciones, por que los análisis, evaluaciones, recomendaciones y comentarios que recibe de ésta, son el resultado de un trabajo de auditoría profesionalmente planificado y ejecutado, con base a políticas y procedimientos claramente definidas, reflejo de un departamento de auditoria adecuadamente estructurado.

RECOMENDACIONES

- a. Es conveniente para el departamento de Auditoría Interna de la empresa Bananera fijar sus objetivos, su autoridad y responsabilidades a través de un documento escrito donde se haga constar la aprobación de la Dirección y de la Junta Directiva de la empresa Bananera, con el propósito de que las funciones que ésta realice estén claramente definidas y evitar de esta manera confusiones entre la administración respecto a las funciones del departamento de Auditoría Interna.

- b. Por las características de la Auditoría Operacional es conveniente que la empresa Bananera no descuide la capacitación del personal que dentro del departamento de Auditoría Interna realiza auditorias enfocadas desde el punto de vista de la Auditoría Operacional.

- c. Es conveniente que la administración de la empresa Bananera convierta el trabajo que realiza la Auditoría Interna de Campo en un recurso para tomar decisiones.

- d. Es necesario el apoyo de la Gerencia de la empresa Bananera para que las recomendaciones de la Auditoría Interna de Campo se sigan por la administración y se pongan en práctica.

pongan en práctica.

- e. El auditor interno de campo debe mantener su independencia ante cualquier situación en su trabajo, con el propósito de que la administración de la empresa Bananera respete su posición.

- f. Es conveniente la creación del Instituto de Auditoría Interna, para la capacitación de los Contadores Públicos y Auditores que prestan sus servicios en departamentos de Auditoría Interna.

Bibliografía

Compañía de Desarrollo Bananero de Guatemala, Ltda.

Bandegua

Reglamento Interior de Trabajo

Guatemala, C. A.

(se)

(sf)

Instituto Mexicano de Auditores Internos. A. C.

Normas para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna

Tercera edición

México, D. F.

(se)

1990

Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C.

Auditoría Operacional

Comisión de Auditoría Operacional

México, D. F.

(se)

1990

Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C.

Normas y Procedimientos de Auditoría

Decimo sexta edición

México, D. F.

Litoarte, S. de R. L.

1984

Monzón Archila, José Luis

La Auditoría Operacional Herramienta Indispensable en la
Dirección de Negocios

Ponencia presentada ante el II Congreso Nacional de Contadores
Públicos y Auditores

Guatemala, C. A.

(se)

1987

Morales Ardavín, Luis Alberto/ Rodríguez Estrada, Raymundo

La Auditoría Operacional Herramienta Indispensable en la
Dirección de Negocios

Ponencia presentada ante el II Congreso Nacional de Contadores
Públicos y Auditores

Guatemala, C. A.

(se)

1987