

**UNIVERSIDAD NACIONAL “HERMILIO VALDIZÁN”**  
**HUÁNUCO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS**



**TESIS**

**“DISEÑO DE LA AUDITORIA INTERNA Y SU  
INCIDENCIA EN LA GESTION OPERATIVA DE LA  
EMPRESA AGROPECUARIA PILCOMAYO S.A.C. EN LA  
REGION HUANUCO”**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADOR  
PÚBLICO**

**TESISTAS:** Yasmina Elizabeth SALAS PONCE  
Daysy Milagros SALCEDO CRUZ  
Daysi Johayra SANTIAGO DAMASO

**ASESOR:** Mg. Julio NACION MOYA

**HUÁNUCO – PERÚ**  
**2018**

## DEDICATORIA

### **A Dios.**

*Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.*

### **A mis padres Mario y Alicia.**

*Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.*

*Por sus ejemplos de perseverancia y constancia que me ha infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante y por su amor.*

***Yasmina Elizabeth Salas Ponce***

*A Dios por darme la vida y la salud y que día a día con humildad, paciencia y sabiduría toda es posible.*

*A mis padres, amigos y familiares quienes con amor, apoyo y comprensión incondicional estuvieron siempre a lo largo de mi vida estudiantil; A ellos que siempre tuvieron una palabra de aliento en los momentos difíciles y que han sido incentivos de nuestras vidas.*

***Daysy Milagros Salcedo Cruz***

*Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.*

*A mi madre Luz*

*Por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo.*

***Daysi Johayra Santiago Damaso***

## **AGRADECIMIENTO**

Nuestro más sincero agradecimiento, reconocimiento y cariño a nuestros padres por todo el esfuerzo que hicieron para apoyarnos para culminar nuestra carrera profesional y hacer de nosotros personas de bien, gracias por los sacrificios y la paciencia que demostraron todos estos años; gracias la confianza que nos brindaron cumplimos nuestras metas.

A nuestros docentes quienes con sabiduría y profesionalismo pudieron guiarnos en esta carrera profesional e hicieron de nosotros personas capaces de solucionar problemas empresariales, crear empresas, administrar y llevar el crecimiento empresarial de nuestra ciudad, asimismo agradecemos de manera especial a nuestro asesor de tesis Mg. Julio NACION MOYA quien con su conocimiento y apoyo supo guiar el desarrollo de la presente tesis desde el inicio hasta su culminación.

Gracias a todas aquellas personas que de una u otra forma nos ayudaron a crecer como persona y como profesionales.

“Ahora podemos decir que todo lo que somos es gracias a ustedes”

**Los Tesistas**

## INTRODUCCION

El presente trabajo de investigación titulado “DISEÑO DE LA AUDITORIA INTERNA Y SU INCIDENCIA EN LA GESTION OPERATIVA DE LA EMPRESA AGROPECUARIA PILCOMAYO S.A.C. EN LA REGION HUANUCO” tiene como objetivo demostrar que con el diseño de una Auditoría Interna se disminuirán errores y mejorará el efecto operativo de la Empresa Agropecuaria Pilcomayo S.A.C., en el manejo de sus recursos y cumplimiento de sus objetivos.

Para el logro de ello se emplearon diversos procedimientos y técnicas para la recolección de datos, como fueron la observación, encuesta, entrevista y análisis documentario de la empresa agropecuaria, que nos permitió efectuar el diagnóstico del sistema de control interno, calificándolo como deficiente, originando errores, omisiones y debilidades de registro, incumplimiento de normas y manuales.

Por ello consolidamos que dichos hallazgos en tablas y cuadros, permiten establecer acciones para diseñar e implementar la propuesta de una oficina de auditoria interna. Dicha labor se implementó, presentándose algunas limitaciones y estando aún en proceso, pero en las actividades efectuadas por el responsable asignado y nuestra labor conjunta, demostró mejoría en los resultados comparados entre los hallazgos del diagnóstico inicial y la labor de control realizada, evidenciando la minimización de errores y fortaleciendo el sistema de control interno.

La estructura del trabajo de acuerdo al Reglamento vigente comprende de

los siguientes capítulos:

CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA. - que comprende; la descripción del Problema, la Formulación del Problema, el Objetivo General y Específicos, la Justificación e Importancia, las Delimitaciones, la Hipótesis General y Específica, la Variable, Dimensiones e Indicadores

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO. - comprenden los Antecedentes, y las Bases Teóricas

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO. - comprende el Tipo y Nivel de Investigación, el Método de la Investigación empleada, la Población y Muestra, las Técnicas e instrumentos Aplicados en el Trabajo, las Técnicas de análisis de datos, las Técnicas de procesamiento de datos.

CAPÍTULO IV RESULTADOS. - los Resultados de la investigación, el Análisis e Interpretación.

CAPITULO V DISCUSION DE RESULTADOS. - comprende la Contrastación de los Resultados, y la Contrastación de la Hipótesis

## ÍNDICE

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Introducción	iv
Índice	vi

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción del Problema	8
1.2. Formulación del Problema	11
1.3. Objetivo General y Específicos	12
1.4. Justificación e Importancia	13
1.5. Delimitaciones	14
1.6. Hipótesis General y Específica	15
1.7. Variable, Dimensiones e Indicadores	16

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes	17
2.2. Bases Teóricas	22

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

3.1. Nivel y Tipo de Investigación	70
3.1.1 Nivel de Investigación	70
3.1.2 Tipo de Investigación	70
3.2. Métodos	71
3.3. Población y Muestra	72
3.4. Técnicas e instrumentos empleados	72

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

4.1. Resultados de la Investigación	75
4.2. Análisis e Interpretación	115

**CAPITULO V****DISCUSION DE RESULTADOS**

5.1. Contrastación de los Resultados 121

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

NOTAS BIOGRÁFICAS

## **CAPITULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1. DESCRIPCION DEL PROBLEMA**

La Auditoria en nuestro País en nuestro país viene evolucionando por requerimiento y entendimiento de las Direcciones de las Empresas, que su participación en la Gestión es preponderante, lo que ha motivado su creación y apertura por las empresas públicas y privadas. La necesidad de una oficina de control, también ha sido entendida por las universidades, lo que a direccionado su enseñanza que contribuya con el directorio, gerencia y asamblea de socios, contribuyendo con profesionales en auditoría interna que técnicamente minimicen el riesgo de control operativo.

La oficina de control interno u oficina de auditoría interna en concordancia con el mundo de los negocios se alinea con factores que desarrollen el éxito empresarial, aportando un valor agregado a la organización.

En los últimos años como respuesta a la globalización y las tendencias actuales administrativas, las empresas en conjunto con los Contadores Públicos Colegiados han ido desarrollando un nuevo enfoque para apoyar la función de control, de forma que se enfoque en las necesidades del negocio, con el fin de administrar eficientemente los riesgos críticos y sus operaciones, así como en identificar oportunidades de mejora.

El enfoque moderno de la función de Auditoría interna (Claros, 2012)



requiere que el auditor entienda el negocio, su industria y las mejores prácticas de auditoría para asesorar adecuadamente a la gerencia e identificar oportunidades de mejora con la creación e implementación de una oficina de control.

Los nuevos objetivos de la Auditoría Interna son brindar valor agregado a la organización, identificar mejoras de procesos y negocio e identificar, evaluar y mitigar los riesgos relacionados con las estrategias y objetivos del negocio.

El objetivo de los auditores internos, es ayudar a los miembros de una organización en el cumplimiento efectivo de sus responsabilidades al proporcionar análisis, evaluaciones, recomendaciones y asesoría. Al realizar estas funciones, puede considerarse a los auditores internos como parte del control interno de la organización. Ellos representan un control de alto nivel, que funciona midiendo y evaluando la efectividad de otros controles. Por eso se le conoce como la auditoría del control de los controles.

Ellos evalúan y prueban la efectividad de los controles diseñados para ayudar a la organización a satisfacer todos sus objetivos.

La necesidad de la auditoría interna surgió cuando los gerentes de las primeras grandes corporaciones reconocieron que no eran suficientes las auditorías anuales de los estados financieros hechas por los auditores externos. Se dio la necesidad de una participación oportuna de empleados propios de la empresa, además de la de los contadores públicos certificados para asegurar registros financieros

precisos y oportunos, y para evitar el fraude.

A medida que el tamaño de las organizaciones se hizo más grande y más complejo, encontramos problemas operacionales adicionales que se prestan para ser resueltos por la auditoría interna. La ampliación de la auditoría interna a estas actividades operacionales exige auditores internos con conocimiento especializado en otras disciplinas como economía, derecho, finanzas, estadística, procesamiento de computadores, ingeniería y tributación.

El evento que afectó la profesión de auditoría interna en Estados Unidos fue la emisión del Informe de la Comisión Nacional sobre Presentación Financiera Fraudulenta, en 1987. Este informe contiene los hallazgos y recomendaciones de la comisión para evitar la presentación de informes financieros fraudulentos por parte de las compañías en poder del público. Entre sus recomendaciones se sugirió que las compañías en poder del público establecieran una función de auditoría interna conformada por personal apropiadamente calificado, y totalmente apoyada por la alta gerencia.

En el caso de la empresa agropecuaria Pilcomayo S.A.C., se observa el haber deficiencias de dirección y control tales como:

- No emisión mensual de la información financiera.
- Carencia de análisis financiero de la empresa para tomar decisiones a corto plazo.
- Atraso en el registro contable.

- Existencia de manuales y reglamentos desfasados y sin aplicación actual.
- Labor de personal de campo no controlada.
- Utilización de existencia sin control.
- Carencia de inventarios según su proceso.
- Control de gastos habidos en gestiones diarias.

Estas causales originaron nuestro deseo de efectuar una investigación al respecto.

## **1.2. FORMULACION DEL PROBLEMA**

### **1.2.1. Problema general.**

¿Cómo el diseño de una oficina de Auditoría Interna, mejora la Gestión Operativa de la Empresa Agropecuaria Pilcomayo S.A.C.?

### **1.2.2. Problemas específicos.**

- a) ¿Cómo el Diagnostico del sistema de control operativo actual, permite identificar los puntos críticos de la Empresa Agropecuaria Pilcomayo S.A.C.?
- b) ¿Cómo el Diseño y la implementación del órgano de Auditoría Interna, ayuda mejorar la Gestión Operativa de la Empresa?
- γ) ¿Cómo la Implementación del órgano de control interno ayuda a establecer la evolución de la Gestión Operativa de la Empresa?

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1 General**

Demostrar que, con el diseño y su implementación de la Oficina de Auditoría Interna, mejorara la Gestión Operativa de la Empresa Agropecuaria Pilcomayo S.A.C. en la Región Huánuco.

#### **1.3.2. Específicos.**

Para alcanzar el objetivo general propuesto en la presente investigación se han tenido en cuenta los siguientes objetivos específicos:

- a) Diagnosticar el sistema de control operativo actual para identificar los puntos críticos de la Empresa Agropecuaria Pilcomayo S.A.C.
- b) Diseñar el órgano de control (auditoría interna) a implementar, para mejorar en la Gestión Operativa de la Empresa Agropecuaria Pilcomayo S.A.C.
- c) Implementación del órgano de Auditoría Interna y establecer la evolución de la Gestión Operativa de la Empresa Agropecuaria Pilcomayo S.A.C.

## 1.4. JUSTIFICACION E IMPORTANCIA

### 1.4.1. JUSTIFICACION

La presente investigación se justifica por las siguientes razones:

- **Teórica**

El proyecto de investigación se justifica por que se orienta a exponer y fortalecer las bases del conocimiento y procesos del tema de la Auditoria Interna, obteniendo calidad de su resultado. Asimismo, se aplicará en la Empresa Agropecuaria Pilcomayo S.A.C, la oficina de Control Interno de manera real, afrontando y evaluando la situación del control en todos sus aspectos y fortalecerlos.

- **Metodológica**

Con la labor de la Auditoria Interna se pretende determinar que, con toda la información recopilada, sea posible diagnosticar y prevenir en forma sostenida los diversos controles establecidos y evaluar las operaciones. Labor que contempla el rigor científico y tecnológico, para alcanzar con éxito la implementación de la Auditoria Interna u oficina de control.

- **Práctica**

Consideramos que será de ayuda a los estudiantes de la Facultad de Ciencias Contables y Financieras, docentes y profesionales, ya que puede utilizarse como guía de referencia, y mostrar la vital importancia que tiene una

oficina de control, en el desarrollo de las empresas.

#### **1.4.2. IMPORTANCIA**

La investigación es importante por varias razones:

- ✓ Sirve para determinar las posibilidades de crear unidades de control interno.
- ✓ Permitirá sensibilizar a los propietarios de las empresas privadas y públicas, elaborar diseños de control operativo
- ✓ En función a la importancia que representan las investigaciones académicas, el presente trabajo de investigación constituirá una alternativa como fuente de consulta para otros estudiantes que realicen estudios en la línea de investigación de Auditoría o Control Interno, aportando datos sobre el manejo operativo de las empresas agropecuarias.

### **1.5. DELIMITACIONES**

#### **1.5.1. Delimitación Espacial**

La presente investigación se realizará en la la Empresa Agropecuaria Pilcomayo S.A.C, de la Región Huánuco.

#### **1.5.2. Delimitación Temporal.**

El estudio se realizará en un período económico y académico 2018.

### **1.5.3. Delimitación Teórica**

El trabajo se limitará a las normas legales del Sistema Nacional de Control, para las empresas privadas del sector agropecuario,

### **1.5.4. Delimitación social**

Las técnicas que se utilizarán como parte de la investigación con el fin de recoger información son la Encuesta, la Entrevista, y el análisis documental, los cuales se tomarán a los funcionarios y empleados de la Empresa Agropecuaria Pilcomayo S.A.C.

## **1.6. HIPOTESIS**

### **1.6.1 Hipótesis general**

El diseño y la implementación de la oficina de Auditoría Interna, mejora la Gestión Operativa de la Empresa Agropecuaria Pilcomayo S.A.C. en la región Huánuco

### **1.6.2. Hipótesis específicas**

- a) Si realizamos un Diagnóstico al sistema de control operativo actual, entonces podremos identificar los puntos críticos de la Empresa Agropecuaria Pilcomayo S.A.C.
- b) Si Diseñamos la implementación del órgano de Auditoría Interna, entonces mejorará la Gestión Operativa de la Empresa.

- c) Con la Implementación del órgano de control se podrá establecer la evolución de la Gestión Operativa de la Empresa.

### 1.7. VARIABLES, DIMENSIONES E INDICADORES

		<b>INDICADORES</b>
<b>VARIABLES</b>	<b>VI</b> Diseño del Órgano de Auditoria Interna	Cumplimiento de Normas Control de Activos Información Financiera
	<b>VD</b> Gestión Operativa	Eficiencia de operaciones Medición de operaciones Estados Financieros



## CAPITULO II

### MARCO TEORICO

#### 2.1 ANTECEDENTES.

Habiendo buscado referencia de trabajos sobre el tema de investigación, se han encontrado los siguientes resultados:

**A nivel Nacional Julyana Maricé AROCA SEVILLANO.** En su Tesis. LA AUDITORIA INTERNA Y SU INCIDENCIA EN LA GESTION DE EMPRESA DE TRANSPORTES GUZMÁN S.A. DE LA CIUDAD DE TRUJILLO. De la Universidad Nacional de Trujillo. Trujillo. 2016.

Concluye lo siguiente:

- 1) La Estructura Organizacional de Empresa de Transportes Guzmán S.A. es una de las bases de la organización de sus actividades operativas, administrativas y de control. La estructura que posee permite la integración y coordinación de todos los integrantes de TGSA, logrando ser una empresa más eficiente y eficaz en el transcurso de sus tres (03) últimos periodos.
- 2) Existe una deficiencia en el Sistema de Control Interno de Empresa de Transportes Guzmán S.A., significa que el diseño, implementación y mantenimiento del control interno aún es débil y se le categorizo como un sistema de nivel REGULAR.
- 3) La gestión en Empresa de Transportes Guzmán S.A. mejoró en el periodo 2015 respecto a lo que antes se tenía, pues se analizó sus principales indicadores: Eficiencia, Eficacia y

Economía, donde sus resultados se consideraron convenientes en el periodo mencionado.

- 4) La Auditoria Interna en Empresa de Transportes Guzmán S.A. es óptima, respecto a la labor de control que desempeña el Auditor Interno, dando seguridad razonable a la Gerencia General y Junta de Accionistas respecto al cumplimiento de reglas, regulaciones y mejores prácticas de negocios en general.
- 5) El Plan Operativo de Auditoría Interna 2015 direccionó el cumplimiento de sus funciones y se realizó acorde con los lineamientos estratégicos de Empresa de Transportes Guzmán S.A., derivando en observaciones y recomendaciones que fueron implementadas oportunamente por Gerencia General con el apoyo de toda la empresa.
- 6) Empresa de Transportes Guzmán S.A. muestra resultados favorables en sus ratios de rentabilidad en el periodo 2015, derivando en una mejora sustancial de la Gestión, a consecuencia de la implementación de recomendaciones realizadas por el Departamento de Auditoria Interna en dicho periodo.
- 7) La contrastación y el análisis de la información recolectada y la aplicación de los instrumentos para la presente investigación permitieron determinar que la Auditoría Interna, incide favorablemente en la Gestión de Empresa de Transportes Guzmán S.A. de la ciudad de Trujillo.

**Harlem Suzzet TIRADO NCARRERA, y Gladys Milagros CASTAÑEDA PALACIOS.** En su Tesis. PROPUESTA DE DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UNA OFICINA DE CONTROL EN LA EMPRESA AGROPECUARIA PUR PUR S.R.L. Y SU EFECTO OPERATIVO – TRUJILLO 2014. De la Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo. 2015. Concluye lo siguiente:

1. Efectuado el diagnóstico del sistema de control interno operativo actual, a nivel cualitativo y cuantitativo de la empresa Agropecuaria Pur Pur S.R.L., se estableció deficiencias en el sistema de control interno, mostrando puntos críticos en las actividades de orden administrativa, contable y operativo apoyadas en las herramientas aplicadas como la guía de entrevista, cuestionario, guía de observación, detectando que existen debilidades que limitan el desarrollo de la gestión como personal no calificado, procesos no aplicados, información no emitida. Así también se estableció que existe un sistema de control interno deficiente, carencia de flujogramas, funciones no cumplidas, créditos aprobadas por varias personas y otros que se detallan en el numera 4.1.1, el cual referencia haber treinta (30) hallazgos que establecen en el literal E, el impacto habido en la empresa e incumplimiento de los objetivos de control interno. Esto indicó haber errores, omisiones y debilidades en el registro y control documentario para los procesos operativos de

compras, ventas, ingresos y egresos, sustentado por los anexos N° 01, 02 y 03.

2. En concordancia con el segundo objetivo específico el numeral 4.1.2 mostró el diseño del órgano de control interno a implementarse en la empresa Agropecuaria Pur Pur S.R.L. constituido por diez (10) elementos que permitirán por medio de sus propios controles, verificar los controles de la empresa y establecer deficiencias, corregirlos y luego prevenirlos que es el objetivo principal. Se diseñó el organigrama, conformación del Comité de auditoría, manual de funciones, base legal en el que se sostiene, las Normas de Auditoría Interna a cumplir; el presupuesto anual, programa anual y otros. Asimismo se evaluó en el cuadro N° 42, el grado de implementación de dichos 10 elementos concluyéndose que se implementaron cuatro (04), en proceso (04) y dos (02) aún no

**Russell Grods RODRIGUEZ DE LA CRUZ, y Lucia Isabel VEGA DAVILA.** En su Tesis. DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA EMPRESA A & B REPRESENTACIONES SRL, CON EL FIN DE MEJORAR LOS PROCESOS OPERATIVOS - PERIODO 2015. De la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo. 2016. Concluye lo siguiente:

El Control Interno son un conjunto de planes, métodos y procedimientos adoptados por la organización, con el fin de asegurar que los activos están debidamente protegidos y que la actividad de la

entidad se desarrolla eficazmente de acuerdo con las políticas trazadas por la gerencia, a la vez podemos decir que un Sistema de Control Interno (SCI) no es una oficina, es una actitud, un compromiso de todas y cada una de las personas que participan en las operaciones diarias, desde la gerencia hasta el operario con menor rango.

1. En tal sentido podemos afirmar que la Empresa A & B Representaciones SRL cuenta con altos puntos críticos al no contar con una organización bien estructurada, ya que no existe un organigrama bien definido, ni con un manual de políticas, funciones y procedimientos en sus labores diarias dificultando la gestión de los procesos.
2. Al aplicar el modelo COSO como herramienta para realizar un Control interno que conllevo a evaluar el control de la empresa A & B Representaciones SRL nos permitió obtener un análisis de los riesgos más latentes identificando los puntos críticos en cada proceso; detectándose deficiencias en todas sus operaciones.
3. Al no contar con políticas y procedimientos que ayuden a mejorar los procesos, no se puede tener un adecuado manejo de los bienes, funciones e información de la empresa, generando una limitación de facultades en las áreas permitiendo arbitrariedades y decisiones indebidas que a largo plazo no se llegue a lograr los objetivos propuestos.

La empresa A & B Representaciones SRL no cuenta con una sólida cultura de control ya que tiene dificultades en la comunicación, sin

existencia de adecuados canales para que el personal conozca a tiempo las cuestiones relativas a sus responsabilidades diarias de operatividad y control.

### **2.3. BASES TEÓRICAS Y CONCEPTOS FUNDAMENTALES**

#### **AUDITORIA INTERNA<sup>1</sup>**

Desempeñada por profesionales con un profundo entendimiento de la cultura, los sistemas y procesos de los negocios, la actividad de auditoría interna asegura que los controles internos establecidos sean adecuados para mitigar los riesgos, los procesos de gobierno sean eficaces y eficientes, y las metas y objetivos de la organización se cumplan.

El Instituto de Auditores Internos (The Institute of Internal Auditors - IIA) ha elaborado la siguiente definición de auditoría interna, aceptada mundialmente:

*Auditoría interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.*

La independencia está establecida por la estructura de la organización y las líneas de reporte. La objetividad se logra mediante una apropiada

---

<sup>1</sup> Marco para la Práctica Profesional Fundación de Investigaciones del IIA, enero de 2004. <http://www.iaiperu.org/index.p>

actitud mental. La actividad de auditoría interna evalúa la exposición al riesgo del gobierno, las operaciones y los sistemas informáticos de la organización, con respecto a lo siguiente:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad e integridad de la información financiera y operativa.
- Protección de activos.
- Cumplimiento de leyes, regulaciones y contratos.

Basándose en los resultados de la evaluación de riesgos, los auditores internos evalúan la adecuación y eficacia de cómo los riesgos son identificados y manejados en las áreas mencionadas anteriormente.

También evalúan otros aspectos, tales como la ética y los valores dentro de la organización, la gestión del desempeño, la comunicación de la información referida a riesgos y controles dentro de la organización con el fin de facilitar un buen proceso de gobierno.

Los auditores internos deben proporcionar recomendaciones para mejorar aquellas áreas donde se identifiquen oportunidades o deficiencias. La dirección de la organización es la responsable de los controles internos, mientras que la actividad de auditoría interna proporciona aseguramiento a la dirección y al comité de auditoría de que los controles internos son eficaces y funcionan según fueron establecidos. La actividad de auditoría interna está liderada por el director ejecutivo de auditoría (DEA), quien establece el alcance de las tareas, autoridad e independencia de la auditoría interna en un estatuto escrito que es aprobado por el comité de auditoría.

Una actividad de auditoría interna eficaz es un valioso recurso para la dirección de la organización y su comité directivo o equivalente, así como para el comité de auditoría, debido a su entendimiento de la organización y su cultura, operaciones y perfil de riesgos. La objetividad, habilidades y conocimientos de los auditores internos competentes pueden agregar valor de forma significativa a los procesos de control interno, gestión de riesgos y gobierno de la organización. De forma similar, una actividad de auditoría interna eficaz puede proporcionar aseguramiento a otras partes interesadas, tales como los entes de regulación, empleados, proveedores financieros y accionistas.

Como cuerpo principal para la profesión de auditoría interna, el IIA establece las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna y el Código de Ética. A los socios del IIA se les exige adhesión a las Normas y al Código de Ética.

### **MEJORA Y CAMBIO EN LA AUDITORÍA INTERNA**

La mejora y cambio en la auditoría interna del Perú se ha dado por las siguientes razones:

- Por el cambio en la objetividad de los hechos, esto quiere decir, que se ha mejorado la actitud profesional del auditor.
- Por el trabajo efectuado por las jefaturas de auditoría interna que traten de cambiar la imagen de sus objetivos, que los usuarios (áreas) son más receptivas a la opinión de auditoría interna como así también a la aplicación de las recomendaciones.



- Por la participación de los auditores internos en los “comités de gestión” de sus empresas reuniones de trabajo en la gerencia y el resto de sus áreas.
- Por la actitud pro-activa del auditor que ha hecho posible que los hechos sean anticipados rodeándose de los controles mínimos en la ejecución de las diversas operaciones que se realizan en la empresa.
- Por la capacitación continua, mediante auditores expertos en auditoría interna y que se va logrando a través de convenios con instituciones especializadas.
- Por la asistencia de auditores internos a congresos de su especialidad tanto nivel local, nacional, regional e internacional.
- Por la “Jerarquización de las funciones de auditoría” interna dándoles valor real al cargo de auditoría interna.
- Por el conocimiento del negocio al realizar trabajos útiles tanto en lo que se refiere en controles internos como en los objetivos de la organización.
- Por la existencia de leyes que obligar a las empresas públicas a contar con áreas de auditoría interna, cuyas jefaturas dependan de la más alta autoridad de la empresa, y del órgano de control estatal como son la contraloría general de la república y la superintendencia de banca y seguros.

**El auditor interno como agente promotor del cambio (proactivo)** El

auditor además de su conocimiento debe contar con las siguientes virtudes.

- Debe cambiar la forma de pensar con relación a la auditoría interna y específicamente en su función de auditar teniendo presente que es un asesor de la dirección y gerencia.
- Debe pensar que es miembro de un equipo gerencial de su empresa y actuar con todas las ventajas y riesgos que esta acción conlleva.
- Debe idear nuevas formas de evaluar los controles internos de su empresa y que sean posibles de aplicar.
- Debe desterrar la idea que el área sujeta a revisión debe paralizar sus labores para atender a los auditores externos.
- Debe cambiar los procedimientos tradicionales de desarrollar una auditoría, pero debiendo considerar siempre los conceptos de la importancia relativa y la materialidad y sus consecuencias dentro de sus revisiones, es decir que antes de aplicar los procedimientos debe saber el objetivo a dónde quiere llegar, para qué sirve el trabajo que hace y cuál es la incidencia de su información.

- Debe tener presente que algunos conceptos elementales de control interno y evidencias de auditoría hoy en día tienen que ser obviados o reemplazados por otros.

## **ALCANCE Y OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA INTERNA<sup>2</sup>**

Hace varias entradas, nos introdujimos en la materia de la auditoría interna, buscando ofrecer una primera impresión general de lo que consisten este tipo de actividades. Seguimos con nuestro uno de nuestros propósitos en comunicación: saltarnos las barreras teóricas en el contexto de servicios empresariales.

Hemos defendido en multitud de ocasiones que no es mejor asesor o consultor aquel que con más carga teórica habla, sino el que la posee y sabe adaptarla, tanto al caso práctico que le ocupa, como al cliente que tiene en frente. El entorno de la auditoría interna, como hemos explicado en alguna ocasión, está vinculado a la **praxis** empresarial, por lo que sí podemos ofrecer algo más de carga teórica, ya que es un servicio de un mayor calado y profundidad de servicios.

### **El alcance de la auditoría interna**

El alcance de la auditoría interna abarca el examen y la evaluación de la adecuación y efectividad del sistema de control interno de las empresas y del eficaz cumplimiento de las responsabilidades asignadas por las mismas. Además:

---

<sup>2</sup> Dearde, James. Rogue Trader. 1999. <http://www.verumasesores.com/auditoria-interna/>

- Permite revisar y evaluar la validez, suficiencia, calidad y aplicación de los controles contables, financieros y operativos de una empresa promoviendo un control efectivo a un coste rentable.
- Ayuda a asegurarse de que las políticas, programas y procedimientos establecidos por la organización se cumple.
- Trata de cerciorarse de que los activos están debidamente registrados y suficientemente protegidos de pérdidas de todo tipo.
- Trata de asegurarse de que la información utilizada sea útil para dirección.
- Trata de evaluar la calidad y eficacia de la ejecución de las responsabilidades asignadas.
- Asesora sobre mejoras operativas dentro de la organización.
- Ayuda a identificar ahorros potenciales, debidamente valorados, en cuanto al impacto que puedan producir en los resultados financieros.
- Revisa y persigue la correcta y efectiva implantación de las recomendaciones y sugerencias de auditoría planteadas por la organización.

La auditoría interna está ejerciendo una función de auditoría de gestión, al mismo tiempo que realiza funciones operacionales, aunque esto varíe dependiendo de cada empresa. Por poner un ejemplo: en ocasiones nos encontramos con empresas en las que dado el tamaño

y complejidad operacional, la función de la auditoría interna acomete todas las tareas descritas anteriormente, y sin embargo, en otras ocasiones nos encontramos con empresas en las que su departamento de auditoría interna ejerce solo algunas funciones concretas de todas ellas.

### **Objetivos de la auditoría interna**

A pesar de que la función de auditoría interna tiene la autoridad y responsabilidad de revisar y emitir informes y recomendaciones, no puede tomar las decisiones operativas. Teniendo en cuenta esto, es importante destacar que los objetivos del proceso de auditoría interna son:

- Actuar con independencia de acción y criterio respecto a los restantes órganos de la empresa para el cumplimiento de sus objetivos y en el desempeño de sus funciones.
- Desarrollar su cometido en cualquier área de actividad funcional de conformidad con un programa anual de auditoría previamente establecido y aprobado, o por instrucciones expresas de la dirección.
- Acceder libremente a la empresa, y en general a todas las fuentes de información de la compañía.
- Recibir todas aquellas normas e instrucciones relativas al funcionamiento general de la compañía que sean elaboradas y cuyo cumplimiento sea obligado.

- Colaborar con los distintos órganos de la organización en la implantación de los sistemas y procedimientos encaminados a obtener una mayor eficacia de las prácticas de gestión de la empresa.
- Exigir el cumplimiento de las normas e instrucciones establecidas por la compañía y de las recomendaciones de auditoría que hayan sido aceptadas por los responsables de su implantación.
- Solicitar la colaboración necesaria de cualquier departamento de la empresa a auditar para lograr los objetivos de auditoría encomendadas por la dirección.
- Recobrar, de dirección, adecuadas sugerencias y observaciones para la preparación del programa anual de auditoría.

Es importante destacar que la auditoría interna ayuda a identificar puntos de mejora y corregir debilidades en las compañías, por lo que aporta un valor indudable a las empresas que las acometen. Hablar de auditores es hablar de VERUM. Y hablar de nosotros nos gusta hacerlo contigo. Escríbenos cualquier consulta a [info@verumasesores.com](mailto:info@verumasesores.com) y buscaremos ofrecerte nuestro conocimiento y experiencia en éste y otros campos

### **NORMAS PROFESIONALES DE LA AUDITORIA INTERNA<sup>3</sup>**

Formando parte del Marco para la Práctica Profesional emitido por el

---

<sup>3</sup> Instituto de Auditores Internos del Perú. [¿Qué normas guían el trabajo de los profesionales de auditoría interna?](http://www.iaiperu.org/index)<http://www.iaiperu.org/index>

Instituto de Auditores Internos, las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna (las Normas) establecen la doctrina de la profesión de auditoría interna. Otras guías, pronunciamientos y regulaciones aplicables también pueden tener impacto en cómo se ejerce la auditoría interna, y pueden clarificar y delinear procesos aceptables y recomendados.

El Instituto de Auditores Internos (The Institute of Internal Auditors - IIA) es el líder y autoridad reconocida, y principal educador, de la profesión de auditoría interna. Si bien el ejercicio de la auditoría interna no está regulado, el IIA proporciona una guía integral para la profesión mediante su Marco para la Práctica Profesional, que comprende la definición oficial de auditoría interna, las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna (las Normas), el Código de Ética, los Consejos para la Práctica, y las ayudas para el desarrollo y la práctica. El cumplimiento de las Normas y del Código de Ética es obligatorio para todos los socios del IIA y los Auditores Internos Certificados (Certified Internal Auditors - CIAs). El IIA también ofrece guías sobre evaluación, mantenimiento y mejora de la calidad dentro de la actividad de auditoría interna.

Los auditores del sector público deben cumplir con guías específicas gubernamentales. Por ejemplo, en los EE.UU. las auditorías gubernamentales deben realizarse en cumplimiento de las Normas de Auditoría (el Libro Amarillo) que establece la Oficina General Contable; los auditores de gobierno del Reino Unido deben cumplir las Normas

de Auditoría Interna del Gobierno establecidas por la Tesorería del Reino; y en Canadá, los auditores gubernamentales deben desempeñarse siguiendo el Manual de Auditoría Integral que establece la Oficina del Auditor General. Además, muchos grupos de auditoría de sectores públicos son miembros de la Organización Internacional de Supremas Instituciones de Auditoría (International Organization of Supreme Audit Institutions - INTOSAI), por lo cual deben seguir las normas de auditoría promulgadas por esa entidad.

Varias organizaciones profesionales ofrecen programas de certificación. El programa de Auditor Interno Certificado (Certified Internal Auditor® - CIA) emitido por el IIA es la única certificación de aceptación mundial para los auditores internos y se ha convertido en la norma por la cual las personas demuestran sus competencias y profesionalismo en el campo de la auditoría interna. El IIA también ofrece varios programas de certificación de especializaciones, como el Certificado en Autoevaluación de Control (CCSA, en inglés), el Certificado de Profesional de Auditoría Gubernamental (CGAP), y el Certificado de Auditor de Servicios Financieros (CFSA). Por otro lado, la Asociación de Auditoría y Control de Sistemas de Información (ISACA) ofrece el Certificado de Auditor de Sistemas Informáticos (CISA); la Asociación de Examinadores de Fraude Certificados ofrece el Certificado de Examinador de Fraude (CFE), y el Consejo de Certificaciones del Auditor Medioambiental, de Salud y Seguridad (BEAC) ofrece el Certificado de Auditor Medioambiental Profesional



(CPEA).

### **AUDITORIA OPERATIVA<sup>4</sup>**

Es la investigación, consulta, revisión, verificación, comprobación y evidencia aplicada a la Empresa. Es el examen realizado por el personal cualificado e independiente de acuerdo con Normas de Contabilidad; con el fin de esperar una opinión que muestre lo acontecido en el negocio; requisito fundamental es la independencia.

#### **Concepto de auditoria operativa:**

Es la valoración independiente de todas las operaciones de una empresa, en forma analítica objetiva y sistemática, para determinar si se llevan a cabo. Políticas y procedimientos aceptables; si se siguen las normas establecidas si se utilizan los recursos de forma eficaz y económica y si los objetivos de la Organización se han alcanzado para así maximizar resultados que fortalezcan el desarrollo de la empresa.

#### **Objetivo o propósito:**

La Auditoria Operativa Formula y presenta una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, poniendo énfasis en el grado de efectividad y eficiencia con que se han utilizado los recursos materiales y financieros mediante modificación de políticas, controles operativos y acción correctiva, desarrolla la habilidad para identificar las causas operacionales posteriores y explican síntomas adversos evidente en la eficiente administración.

---

<sup>4</sup> [www.gerencie.com](http://www.gerencie.com)

El Objetivo de la Auditoria Operativa es identificar las áreas de reducción de Costos, mejorar los métodos operativos e incrementar la rentabilidad con fines constructivos y de apoyo a las necesidades examinadas.

La Auditoria Operativa determina si la función o actividad bajo examen podría operar de manera más eficiente, económica y efectiva.

Uno de los objetivos de la Auditoria es el de determinar si la producción del departamento cumple con las especificaciones dadas; en consecuencia, se dan variados informes, presupuestos y pronósticos que, así como también los Estados Financieros.

La Auditoria Operativa determinará si se ha realizado alguna deficiencia importante de política, procedimientos y prácticas contables defectuosas.

La Auditoria Operativa las necesidades de Compras o Gastos, que se hayan realizado durante el ejercicio.

Determinar la razonabilidad de la política y normas que se dan en la empresa.

Revisar la financiación de las adquisiciones para determinar si afectan la cantidad, calidad y las clases de compras si se hubiesen realizado.

### **Orientación**

En la Auditoría Operativa la información está dirigida hacia el aspecto administrativo, es decir hacia todas las operaciones de la empresa en el presente con proyección al futuro y retrospección al pasado cercano.

Al realizar una auditoria operativa con frecuencia se observan condiciones deficientes las cuales muchas veces son inevitables. Pero mostrando la razón defectuosa y así obtener efectos que beneficien a la organización, no solo al presente sino también al futuro.

Una evaluación de la efectividad de los procedimientos y prácticas requiere de cierta revisión o estudio preliminar con el fin de conocer cómo funcionan dichos procedimientos y prácticas para formarse una idea con respecto a su efectividad y utilidad. Basándose en dichas revisiones es posible identificar asuntos específicos como áreas problema o deficiencias que requieren de más estudio, todo esto obviamente ha dado lugar a profundos reajustes institucionales en la organización de las actividades de los organismos públicos en la planificación, formación de presupuesto, contabilidad y control.

Una aplicación más selectiva de los recursos de Auditoria se hace necesario, excepto para cualquier actividad o aspecto que debe ser examinado por un requisito legal, los requisitos de Auditoria deben ser normalmente dirigidos a aquellas actividades y aspectos que parecen ofrecer el más grande potencial para el mejoramiento constructivo.

### **Metodología**

No existe aún una metodología que aplique un auditor operativo en la realización de su labor; al auditor operativo utilizara su criterio de acuerdo a su experiencia como auditor.

Básicamente se aplica cuatro características de la auditoría operativa:

1. Familiarización: Los auditores deben conocer cuáles son los objetivos de la actividad, como van a lograrse y cómo van a determinar los resultados.
2. Verificación: requiere que los auditores examinen en detalle una muestra selecta de transacciones, seleccionada preferiblemente por muestreo estadístico; el tamaño de esta dependerá de su propio criterio basado en el grado de confianza que sea necesario para que represente razonablemente la población de la cual se seleccionó. Al realizar la verificación los auditores usualmente están interesados en tres temas: calidad, periodo correcto y costo.
3. Evaluaciones y Recomendación: Las recomendaciones deben hacerse solamente cuando el auditor está totalmente seguro; como resultado de su examen y examen.
4. Informar De Los Resultados A La Dirección: el Auditor debe reservarse para la conclusión del examen. Los Auditores proporcionan un mejor servicio a la Gerencia y mantienen mejores relaciones con la dirección departamental cuando comentan los hechos que han encontrado. Cualquier informe formal que le muestre a la Gerencia que todas las deficiencias se corrigieron antes de que se emitiese, encontrará una aceptación amistosa tanto por parte de la dirección General como de la Operativa.

**Medición:**

El examen y evaluación en una Auditoria Operativa se indica que se han efectuado de acuerdo con los principios y normas de Administración y los requerimientos propios de la naturaleza de las actividades, áreas, sistemas, etc.

Si la Gerencia, como parte de sus sistemas de control, ha desarrollado técnicas para medir o evaluar el rendimiento frente a objetivos o criterios pre – determinados; el Auditor deberá inquirir con respecto a dichas técnicas para ver si él puede aplicarlos en su labor; Sin embargo, no deberá utilizarlos ciegamente, deberá convertirse de su lógica y validez como base para la evaluación del rendimiento.

En estas circunstancias debe de intentar medir el rendimiento con normas precisas, el Auditor deberá tratar de determinar si existe desperdicio o si existe una manera menos costosa o quizás efectiva de ejecutar las operaciones bajo examen.

Los Auditores actuales tienen muchas técnicas sofisticadas para ayudar a los directores. Las técnicas de desarrollo de las operaciones, el proceso electrónico de datos, la inferencia estadística y la medición del trabajo indirecto son solo algunas, según sea la amplitud con la que se demuestre a la dirección la habilidad de los Auditores para realizar un servicio en cualquier sector de la Empresa, será mayor la aceptación que tendrán por parte de la dirección y podrán mejorar su estatus en la Empresa y en la Profesión.

El Auditor puede aplicar además técnicas de análisis financiero a las estadísticas operativas que podrían sugerir áreas, problemas o condiciones que ejercen influencia sobre un rendimiento desfavorable de las inversiones operativas.

### ***Grado de dificultad***

En la Auditoria Operativa durante el desarrollo del examen existen muchas dificultades al redactar el examen de auditoria;; por ser cada examen un caso único; cada actividad requiere una clase de explicación distinta, debido a que para cada una de ellas existen diferentes lectores con conocimientos y necesidades que difieren; y requiere del Auditor elevado criterio, capacidad y competencia; si el informe del Auditor va a ser leído también por la Dirección General debe ser comprensible para cualquier lector inteligente, sin importar sus conocimientos específicos.

El Auditor Operativo debe ser por lo tanto un traductor experto del lenguaje técnico y de los conceptos complejos, que conllevan la obtención de resultados efectivos y útiles a la empresa.

Debido a que su trabajo del auditor lo lleva a conocer todas las áreas de una organización debe sentirse cómodo en los distintos entornos, encontrando dificultades en la adopción rápida y fácilmente a las formas y lenguaje de los diferentes departamentos de una organización.

Se considera al auditor operativo como un rival o crítico de aquellos con los que trata, debido a los errores internos en las que pudieran

encontrarse las diferentes áreas; siendo su interés del auditor operativo mejorar la operatividad del negocio en lugar de recibir y felicitaciones por descubrir errores considerándose como dueño del negocio.

### **Oportunidad de información**

La Auditoría Operativa por su propia naturaleza está orientada hacia el futuro la justificación de su existir, se basa en las recomendaciones y planteamientos que hace para un futuro más saludable para la empresa, a través del logro de una mayor eficiencia, eficacia y economía empresarial.

Los informes escritos sobre auditoría operativa no son muy distintos de los emitidos en otros tipos de auditoría, pues aplican las mismas reglas, el informe debe ser realista, claro, conciso, contacto y persuasivo.

Su contenido puede ser relacionado con cualquier aspecto significativo de la administración y gestión a la entidad. Pudiendo o no presentar sus estados financieros.

### **Beneficios**

Alguno de los beneficios a derivarse de la auditoria operativa incluye la oportunidad de:

- Reducir los costos
- Incrementar los ingresos
- Crear una política para llenar un vacío que a causa de la ausencia de política afecta adversamente al organismo.

- Modificar una política que no satisface las necesidades del organismo.
- Volver a definir los objetivos de unidades cuando hayan dejado de integrarse o ser compatible con las metas de largo plazo del organismo.

### ***La auditoría operativa***

Se define por éstas reglas:

Primero: Los Auditores deben de realizar su trabajo personalmente como lo haría un Gerente si dispusiera de tiempo.

Segundo: Los Auditores deben suponer que ellos son los dueños del negocio, que son dueños de los beneficios, y antes de recomendar un cambio o criticar una operación, deben de preguntarse qué harían si el negocio fuese realmente suyo.

La Auditoría Operativa es una forma a través de la cual los Auditores Internos enfocan sus trabajos, analizan los asuntos de su competencia y consideran los resultados; para ello deben adoptar las técnicas y enfoques desde la perspectiva de un director.

### **Interés o usuarios**

El auditor independiente es delegado por el consejo de administración como responsable de informar a los accionistas, a la dirección y al público de la adecuación de las manifestaciones de la dirección sobre la condición financiera de los negocios y de los resultados financieros de operaciones por un período específico, siendo ellos lo principales interesados en conocer los objetivos logrados y metas alcanzadas.



Las revisiones de los auditores de operaciones tienen mucho interés para el auditor independiente, pues sabe que la mayoría de las cosas que ocurren dentro de una empresa tiene algún defecto sobre los libros de contabilidad y sobre los estados financieros. A través del trabajo del auditor de operaciones, el independiente puede asegurarse de la adecuación y efectividad de los aspectos de operaciones de los sistemas de control.

El interés de la colectividad por todo lo que significa, bienes de producción, economía del esfuerzo humano y aprovechamiento de recursos exigirá con mayor fuerza en el futuro.

### **Enfoque**

Es una característica eminentemente positiva, dirigido a la obtención de mayores resultados de la Gestión Empresarial.

Existen dos enfoques básicos de Auditoría Operativa:

#### **Enfoque de Organización:**

La aplicación de este enfoque está basada en la administración de un departamento u otra unidad de mando. Examina además de las funciones o actividades dentro de una organización la administración de la misma, considera su sistema, su personal, sus métodos de información, sus métodos de evaluación de personal, sus presupuestos y el lugar que ocupa en el plan general de la empresa. Puede también realizar una descripción microscópica de la estructura de la empresa, estudiar su forma desde numerosos ángulos.

**El Enfoque Funcional:**

Se ocupa del seguimiento de una o varias actividades desde su principio hasta su conclusión; preferencia todas las funciones a través de las unidades implicadas en ellas, están menos pendientes de las actividades de la administración general; Dentro de las unidades que de su efecto en las funciones que revisan.

Las Auditorias Funcionales son con frecuencia muy difíciles por que realiza un experimento largo e indirecto en una empresa pudiendo frustrar tremendamente a quién trate de entender los muchos aspectos del flujo de trabajo.

¿Quiénes lo realizan?

La auditoría operativa es efectuada por un equipo de profesionales de diversas disciplinas según la situación a presentarse.

La mayoría de estos miembros serán Contadores Públicos Colegiados (CPC) La Ley del Contador Público N° 13253 dispone que efectuar y autorizar toda clase de operaciones de Auditoría, corresponde a los Contadores Públicos. La auditoría operativa puede ser realizada por personal de la empresa, o por personas ajenas, el trabajo en equipo está conformado por auditores, contadores públicos profesionales, profesional de entrenamiento práctico y formal de la profesión contable, sumándose a este equipo polivalente de auditoría personal, técnicos profesionales de otras disciplinas como son: ingenieros, economistas, matemáticos, abogados, especialistas en sistemas

electrónicos, administradores de empresas, etc. Cada uno es responsable de colaborar en su área de pericia.

Los auditores deben realizar sus trabajos personalmente como la haría un gerente sí dispusiera de tiempo, también debe suponer que ellos son dueños del negocio, que son dueños de los beneficios y antes de criticar un cambio o criticar una operación deben preguntarse qué harían sí el negocio fuese realmente suyo.

El auditor de operaciones tiene la responsabilidad de ayudar tanto a la dirección operativa como a la general, a los directores operativos debe ofrecerles recomendaciones.

Los auditores tienen la responsabilidad de observar las normas internacionales de auditoria, principios de contabilidad generalmente aceptados, etc. de sus revisiones y evaluaciones; todo concierne a la claridad, adecuación y ejecución del trabajo para elaboración del informe respectivo realizado.

### **Productos y subproductos o resultado de la auditoria**

En el resultado de la Auditoria Operativa se pretende determinar si el personal en la Empresa está realmente cumpliendo con éstas normas.

El informe final explica las bases de la Auditoria, las normas que se cumplieron y las que no; cuando estas no se han cumplido el rendimiento se consideran deficiente y se requiere una acción correctiva.

Evaluado el rendimiento, el Auditor generalmente dirige hacia sí mismo la información cuantitativa que contiene para medir la Eficiencia,

Eficacia y Economía con la que el trabajo se ha efectuado, se ocupa del rendimiento en áreas como personal, trabajo, productividad y calidad del trabajo y costo, considerando aspectos que le interesaron como:

**Personal:** Los Auditores aplican medidas cuantitativas a muchos aspectos significativos de la fuerza del trabajo, incluye el número de empleados, relación del personal, total de horas trabajadas. Regulares y extraordinarias, ratios de horas normales, extraordinarias y empleados directos o indirectos.

**Cargas de trabajo:** El Auditor aplica medidas cuantitativas de rendimientos a asuntos como del volumen nuevo, volumen de trabajo completo, etc.

**Calidad:** El Auditor aplica medidas de calidad para determinar cómo se ha realizado el trabajo pudiendo ser el número de reclamaciones recibidas de clientes, el número de quejas del sindicato, el número de errores de facturación producido entre otros.

**Producto Ideal:** El Auditor aplica medidas cuantitativas para determinar la relación entre las unidades de trabajo, teniendo como información facturas de clientes, talones de nómina preparados por horas trabajadas, pedidos de compra emitidos por día de trabajo, etc.

**Estructura del comité, composición y operación:**

- Los Comités deberán establecerse para proporcionar una orientación en la dirección y políticas sobre controles de desastres y seguridad de la Empresa a Auditar.

- El Conjunto de Organizaciones colaboradoras que son responsables de las operaciones deben ser adecuadamente representadas en los comités.
- Las actividades del Comité deben realizarse con la filosofía de un negocio, incluyendo la planificación anticipada de las reuniones, la provisión para las agencias detalladas, el registro, la evaluación y solución de las partidas y la preparación y distribución de las actas.

#### **Necesidad de la auditoría operativa.**

La auditoría operativa es opcional, por ello es la necesidad de hacer una auditoría teniendo en cuenta los siguientes factores:

**Por Competencia;** para que una empresa pueda ser competitiva en el ámbito comercial debe hacerse una auditoría más específica para que pueda ubicar o detectar sus habilidades y amenazas y así estas poderlas superar mediante la información del auditor indicando recomendaciones y así hacer que esta empresa tenga muchas oportunidades y sea competente frente a las otras empresas y tenga una fortaleza para satisfacer sus necesidades individuales.

**Por La Alta Dirección Empresarial;** teniendo la alta dirección de la empresa la necesidad de determinar áreas de mayor sensibilidad y contribuir a una mayor eficiencia de las operaciones, cuyo fin es de asegurar el cumplimiento eficiente, efectivo y económico de los objetivos empresariales.

### **Importancia De La Auditoria Operativa**

La Auditoría Operativa es importante porque es el instrumento de control posterior sobre la administración en general. Tiene un significado más importante para el sector público ya que normalmente el sector privado tiene un instrumento automático que determine su eficiencia y efectividad.

Este instrumento es la medición de la utilidad neta, los ingresos y gastos de la empresa están íntimamente relacionados, si la empresa produce efectividad es eficiente, de lo contrario se tomará medidas correctivas.

En el sector público los intereses de una entidad normalmente vienen del sector público y no son producidos en relación con sus gastos de operación. Por este motivo la auditoría operativa es importante en el gobierno, y hay creciente interés en su aplicación por los del organismo superior de control.

La Auditoría Operativa con la finalidad de prestar un servicio de carácter gerencial, ya no contentándose de obtener una opinión sobre la razonabilidad de los Estados Financieros y la eficacia del control interno, tuvo la necesidad de conocer las deficiencias e irregularidades existentes que atentaban contra la eficiencia, economía y efectividad.

La importancia de la Auditoría Operativa deja el olvido la imagen del auditor que solo se concentraba en la revisión de cuentas y a determinar los responsables de desfalcos, fraudes, malversaciones de fondos y otras irregularidades, se convierte en un elemento pensante,

creativo y con gran imaginación y sentido común para ejercer en mejor forma sus funciones que pudiesen evaluar la ejecución y valorizar los resultados obtenidos.

La Auditoría Operativa permite acelerar el desarrollo de las entidades hacia la eficiencia, buscando siempre un perfeccionamiento continuo de los planes de acción y procedimientos, para lo cual es indispensable que todos los profesionales que ejecuten acciones de control tomen conciencia de la importancia de la Auditoría Operativa en más breve plazo posible, por los valiosos beneficios que ella reporta.

### **Frecuencia de auditoria operativa**

Una auditoría Operativa no necesariamente se realiza en un tiempo determinado específico, sino más bien se da cuando la gerencia o directivos de una organización lo requieran o lo consideren necesario, pero puede darse el caso de realizarlo al final de cada ejercicio si las políticas de la organización así lo establecen.

En el caso de existir carencia de políticas o la no-comprensión de las mismas y el significado de sus directivas como elementos de control en las principales áreas de importancia, la insuficiencia de los controles administrativos, el grado de incumplimiento en las áreas funcionales y de los controles operativos, así como la carencia de controles administrativos u operativos en áreas significativas y de las recomendaciones de adoptar y modificar tales controles dan lugar a la realización de una auditoría operativa donde el auditor podrá desarrollar los antecedentes del cliente, las cuales influyen por

ejemplo: el historial de ganancias, el rendimiento de las inversiones, las principales clases de producto, los canales usuales de distribución, control de la producción y la política de inventario, así como la inspección de otros servicios o señales de otros problemas.

### **Grado de independencia del auditor**

La importancia de la independencia y objetividad de un auditor no pueden ser exageradas. Él debe sentirse libre por poner de manifiesto cualquiera de las conclusiones que sean justificadas. Para que el auditor Operativo obtenga la máxima independencia de llevar a cabo sus revisiones deberá estar situado dentro de la organización de tal modo que pueda informar al nivel real más práctico de la empresa.

Su efectividad se verá disminuida en aquellas áreas de las cuales la responsabilidad operacional es de los funcionarios a cargo del auditor.

Es importante que el auditor operativo proceda con cuidado desarrollando su programa lento y firmemente para así poder evitar serios obstáculos; el desarrollo debe ser gradual y construido sobre la experiencia adquirida.

Para el personal operativo sin historial es difícil distinguir entre el trabajo del auditor interno de operaciones y el del auditor independiente, se aclara que ambos utilizan técnicas similares para aprobar, comprobar la fiabilidad de los registros y la adecuación de los controles protectores. El auditor es delegado por el consejo de administración como responsable de informar a los accionistas, a la dirección y al público sobre la adecuación de las manifestaciones de la



dirección sobre la condición financiera de los negocios y a los resultados financieros de operaciones de un período específico.

Los auditores internos de operaciones son responsables ante la dirección general de la adecuación y efectividad del sistema de control en toda la organización; se ocupan de los registros financieros y su trabajo está dirigido generalmente hacia la manera en la que estos sirven a la dirección para tener operaciones con beneficios.

### **Historia De La Auditoria Operativa**

La Auditoría Operativa nació por la necesidad que tenía la alta dirección o gerencia de estar de acuerdo tanto con la adecuación y validez de los informes operativos como de los informes financieros.

El término “operaciones” surge como la designación de actividades y funciones no financieras que aparecen en la declaración de las responsabilidades de los auditores internos, publicada por el Instituto de Auditores Internos.

En los últimos 30 años han surgido la necesidad de contar con otro tipo de auditoría llamada “AUDITORIA OPERATIVA” que tiene en consideración el rápido conocimiento de la complejidad empresarial y el incremento de la atención que las organizaciones hacen de su administración.

La necesidad de la auditoría operacional fue anticipada por William P. Leonard, de Estados Unidos de Norteamérica, quién definió a esta técnica como un “examen comprensivo y constructivo de una estructura organizacional de una empresa”, o cualquier componente de

las mismas, tales como una división o departamento, así como de sus planes y objetivos, sus métodos de operación y la utilización de los recursos físicos y humanos.

Conforme se van creando diversas ciencias, técnicas, métodos, principios, actividades y demás líneas de conocimiento, que sirvan de apoyo la gestión eficaz de las empresas, se da en el País el establecimiento de la auditoría operativa con el propósito de coactivar el logro eficiente de los objetivos que las organizaciones se proponen.

### **GESTION OPERATIVA<sup>5</sup>**

Se entiende por gestión operativa o “gestión hacia abajo” la que realiza el directivo público hacia el interior de su organización para aumentar su capacidad de conseguir los propósitos de sus políticas. Abarca los cambios en la estructura de la organización y en el sistema de roles y funciones, la elección de personal directivo y asesor de mediano nivel, los procesos de capacitación del personal de planta permanente, la mejora continua del funcionamiento de la organización con su actual tecnología y la introducción de innovaciones técnicas y estratégicas acordes con los proyectos en curso. Sus principales tareas son:

- **Análisis de los servicios:** Fundamentalmente se refiere al análisis de la concordancia entre los servicios ofrecidos o que se piensa ofrecer y los requerimientos de los ciudadanos. También se refiere al cumplimiento de las especificaciones técnicas propias de cada producto o servicio, y a las pruebas de su correcto funcionamiento.

---

<sup>5</sup> <http://www.eumed.net/libros->

- **Análisis de los procesos:** Se refiere a los procesos técnicos y administrativos, y a su encuadre legal, que se utilizan o van a utilizarse para la realización de proyectos, prestación de servicios, etc., tanto en lo referente a la relación con el público destinatario como a la relación con otras organizaciones de la administración pública.

- **Revisión de los modos de diseñar y dirigir:** El enfoque estratégico de la administración pública entraña, a diferencia del enfoque burocrático, un permanente proceso de búsqueda de procedimientos más eficientes para la realización de proyectos y la prestación de servicios, tratando de lograr resultados acordes con los requerimientos de la gente sin malgastar los recursos públicos disponibles.

La tarea esencial de la gestión operativa es el despliegue de recursos y capacidades para obtener resultados concretos. Requiere objetivos acertados (acordes con los requerimientos sociales), capacidad de conseguir recursos y lograr implantar sistemas, procedimientos y personal en forma acorde con lo que se quiere conseguir.

Según una visión estratégica de la gestión operativa, los directores son responsables del uso que hacen del poder y del dinero público, en una actuación que debe ser imparcial, creando organizaciones adaptables, flexibles, controlables y eficientes.

La visión convencional del funcionamiento del sector público lo considera un caso especial de creación de valor en condiciones de pocos cambios y conflictos, con innovaciones mínimas, manteniendo a la capacidad operativa contenida dentro del sistema de la organización

misma. La nueva visión estratégica aparece como realmente necesaria cuando hay muchos cambios y conflictos y, por ende, necesidad de innovar para asumir los nuevos desafíos con posibilidades de éxito.

Desde el punto de vista de la gestión operativa, se puede incrementar significativamente el valor público mediante:

- El aumento de la cantidad o la calidad de las actividades por recurso empleado.
- La reducción de los costos para los niveles actuales de producción.
- Una mejor identificación de los requerimientos y una mejor respuesta a las aspiraciones de los ciudadanos.
- Realizar los cometidos de la organización con mayor imparcialidad.
- Incrementar la disponibilidad de respuesta e innovación.
- Para reestructurar sus organizaciones con los lineamientos de una gestión operativa innovadora, los directivos públicos deben analizar cinco cuestiones principales:
  - Decidir que producir y cómo actuar para ofrecer esos productos.
  - Diseñar las operaciones necesarias para obtener esos productos o servicios.
  - Utilizar y ajustar los sistemas administrativos de su organización, e innovar en ellos, para aumentar la calidad, flexibilidad y productividad de los sistemas.
  - Atraer colaboradores nuevos para la realización de los objetivos de la organización.

- Definir tipo, grado y ubicación de las innovaciones que se consideren necesarias.

Es muy importante definir la misión y los objetivos de la organización en forma simple, clara y general. Debe existir, a partir de allí, una jerarquía de finalidades y metas, de diferentes grados de abstracción, que orienten las actividades operativas, hasta llegar a los exumos propiamente dichos (productos o servicios).

Esas pirámides de objetivos son muy útiles, aparte de la orientación interna, para el seguimiento y control externo de las organizaciones. La base para diseñar procesos, y para hacer la revisión de dichos procesos en el tiempo, es el diseño y revisión de los exumos (productos o servicios) de la organización. Algunos aspectos que conviene tener en cuenta son los siguientes:

- No se puede diseñar un proceso sin saber que producto se quiere conseguir.
- En las operaciones, frecuentes en la Administración Pública, que combinan servicios a prestar y obligaciones a asumir, la diferencia entre producto y proceso es más ambigua.
- Para los funcionarios identificados con la cultura burocrática tradicional, los procesos suelen ser más importantes que los productos.

Los sistemas administrativos incentivan y orientan la actividad de la organización, garantizan la realización de los objetivos y la prestación

efectiva de los servicios. Los sistemas administrativos más importantes son los que:

- Establecen la estructura administrativa, es decir, definen los grados y áreas de autoridad, las responsabilidades y las funciones.
- Estipulan los procedimientos para los procesos de toma de decisión sobre temas clave (la planificación estratégica).
- Definen las tecnologías de la organización para la configuración de políticas, programas y actuaciones.
- Gestionan el personal, es decir, reclutan, seleccionan, entrenan, evalúan, recompensan y promocionan a los empleados.
- Definen los sistemas de control y gestión de la información, en lo referente al empleo de los recursos, los niveles de actividad y los logros obtenidos.

Desde una perspectiva estratégica, los sistemas administrativos deben ser vistos, no aislados, sino en su conjunto, y evaluados según su aporte a la estrategia general de la organización.

El análisis PRODUCTO – PROCESO – SISTEMA de una organización, con frecuencia revela carencias e incongruencias. Para una gestión pública orientada a la creación de valor público es fundamental identificar esas incongruencias, que muestran la necesidad de innovación, y la presencia de ocasiones concretas para innovar. La mayor o menor urgencia por innovar depende de la menor o mayor

adaptación de la organización a su entorno político y de trabajo. Cuanto menos adaptada esté, más sentirá la necesidad de innovar.

En el ámbito público, las innovaciones en general requieren contar con condiciones políticas muy favorables, a todo nivel. Los dirigentes políticos temen a las innovaciones que ellos no han propuesto, los directivos administrativos experimentan tensiones y conflictos considerables y los empleados públicos no están acostumbrados a la innovación, sino más bien a la rutina, por lo que muchas veces se resisten a la innovación. Al principio, se debe actuar dentro de la llamada “zona de indiferencia” y no pedir prestaciones excepcionales.

En otras palabras, las innovaciones tienen una limitación en el ritmo aceptable de los cambios: la cantidad de cambios que se pueden afrontar dentro de un período de tiempo, sobre todo por la actitud de los empleados y funcionarios, que ven en la estabilidad una garantía de buen funcionamiento y adecuada planificación, aunque a veces los procedimientos “estables” se hayan vuelto poco funcionales por los cambios del contexto social.

Las innovaciones también tienen muchos riesgos políticos. Por ejemplo, es frecuente que ellas atraigan al principio la atención de los medios de comunicación, porque “son noticia”, con lo que los funcionarios pueden adquirir una rápida popularidad, pero luego, ante ocasionales fracasos, o las primeras dificultades, los medios buscarán un culpable, que también “será noticia” en un sentido negativo, y lo

propio harán los funcionarios que con anterioridad se hubieran opuesto a la innovación. Hay varios tipos de innovaciones:

- Innovaciones políticas, o programáticas, que definen nuevas formas de usar los recursos de la organización para cumplir con su misión global.
- Innovaciones administrativas, que implican nuevos modos de organizar, asumir responsabilidades y controlar las operaciones de la organización.
- Innovaciones estratégicas, que redefinen los objetivos de la organización.

La relación entre estos tipos de innovación está sobre todo en el hecho de que las innovaciones políticas y administrativas preparan el camino para las innovaciones estratégicas. Para los directivos es muy importante tener conciencia de que, más allá de las dificultades, hay oportunidades de crear valor público mediante la innovación en las actividades operativas de cada organización.

En el campo operativo de la Administración Pública tiene una enorme importancia la planificación estratégica. Es un tema ciertamente complejo. Aquí vamos a consignar solamente los pasos básicos, que corresponden a la gestión operativa:

- Análisis de la situación interna (debilidades y fortalezas) y de la situación externa (amenazas y oportunidades).
- Identificación y diagnóstico de los elementos clave, explicativos de la situación.



- Definición de la misión u objetivo fundamental a cumplir por el proyecto o plan de acción.
- Articulación de las metas básicas, para recorrer el camino hacia el objetivo fundamental.
- Creación de una visión o imagen convocante de un logro futuro a largo plazo.
- Desarrollo de una estrategia, camino o método, con recorridos alternativos, para realizar las metas, el objetivo y la visión.
- Desarrollo de una programación, o calendario estimado, de plazos y términos temporales para el cumplimiento de la estrategia.
- Desarrollo de un sistema de indicadores, unidades de medida y procedimientos de cálculo, para medir y evaluar los resultados.
- Construcción de consensos o acuerdos internos y externos, para apoyar la realización del proyecto o plan de acción.

### **El análisis-aprendizaje:**

El concepto de análisis – aprendizaje es el equivalente, en la vida de las organizaciones, a la acumulación y elaboración actualizada de la experiencia personal en la vida de los individuos. Se trata de sistemas de seguimiento, obtención y procesamiento de información, y de reflexión sobre los significados de esa información, de manera que la organización no solo actúa, planificando y ejecutando, sino que al hacerlo aprende a hacerlo mejor en el futuro. Reducir la evaluación ex post de las políticas públicas a una especie de “tecnología social”

basada en un esquema cibernético simple, como el que fundamenta el control de gestión, es limitar considerablemente su interés y valor.

Como las políticas públicas pertenecen al dominio de lo interminable, la evaluación “formativa” supera los planteos de la evaluación por resultados y de la evaluación por cumplimiento de normas, para constituirse en una vía de aprendizaje colectivo, que puede exhibir y explicar los efectos no previstos de los programas, revelar las verdaderas preferencias de la sociedad, poniendo a la luz objetivos confusos u ocultos, y evidenciando los trasfondos cosmovisionales e ideológicos de muchas prácticas administrativas.

De ese modo, los procesos puestos en marcha por el análisis aprendizaje permiten pasar de la evaluación experimental a métodos más globales e interactivos, poniendo el acento no tanto en la política específica a analizar sino en el contexto del análisis. En otras palabras, se trata de pasar del análisis de las políticas a la política de los análisis.

Es obvio que este planteo: creación de valor público – gestión hacia arriba – gestión hacia abajo, es analítico y didáctico. En la práctica, lo que debe producirse es una gestión integrada de la servucción (o sea, producción de servicios) en el que las diversas direcciones y niveles temporales de la estrategia y la táctica organizativa se articulan y relacionan, y se refuerzan mutuamente.

En ese funcionamiento integrado tiene un rol fundamental el liderazgo del directivo público, que tiene la visión de conjunto del contexto y de

los procesos externos e internos, y debe traducir esa información en políticas y estrategias para una mejor y mayor creación de valor público.

El cambio de la estrategia organizativa requiere acciones específicas, de diverso tipo: Anunciar nuevos propósitos - Conseguir apoyo externo - Reorganizar las operaciones - Redistribuir las responsabilidades.

Muchos cambios operativos estratégicos no surgen de los sistemas formales de planificación y de presupuesto sino de coyunturas propicias, en las que los representantes políticos y sus supervisores, con participación o no de los medios de comunicación social, se interesan por una organización de la administración pública. No solo hay que aprender a planificar sino también a aprovechar circunstancias imprevistas.

Para clarificar objetivos, y para que éstos sean realmente útiles en la práctica, en un mundo caótico como el actual, es mejor esbozar directrices amplias y flexibles, antes que desarrollar un plan estratégico excesivamente detallado, pero al mismo tiempo esas directrices deben ser suficientemente concretas como para ayudar a alcanzar el valor esperado. También hay que tener en cuenta los cambios positivos que pueden ocurrir una vez iniciado el proceso realizador, porque acciones acertadas modifican el contexto y posibilitan nuevos cursos de acción, lo que ocasionalmente puede llevar a que se produzca algo extraordinario: un cambio real y de fondo en la estrategia de la organización.

En los ítems que siguen se tratarán algunas orientaciones sobre lo que los directivos públicos pueden hacer para mejorar la actuación operativa de sus organizaciones:

- Aceptación de la responsabilidad política externa: Esta es la orientación que enlaza la gestión operativa con la gestión política. Desde el punto de vista de la gestión operativa, es muy importante dedicar gran atención a la gestión política, para ganar el apoyo político que define el marco de la responsabilidad operativa. Es conveniente aceptar la responsabilidad política externa de los proyectos que se quiere llevar adelante, y no aislar a la organización, para disfrutar de mayor apoyo político externo y de mayor respaldo económico y comunicacional, y para aumentar la propia capacidad de estimular a la organización, transformando visiones individuales de los directivos en una “realidad” querida desde afuera y desde arriba, a la que la organización debe responder. Si se logra estar apoyado por una coalición política fuerte, que formula como requerimiento propio los cambios que los directivos públicos quieren realizar, la tarea de cambiar a las organizaciones se facilita. Cuando una organización se ha visto desacreditada por sus estrategias anteriores, puede ocurrir que fuerzas políticas emergentes instalen nuevos directivos, sin vínculos con el pasado, los que pueden orientar las operaciones hacia nuevos objetivos, para los que obtienen respaldo político del nivel superior, y también colaboración de muchos de los

empleados, alarmados por la crisis anterior. Si no se asume la responsabilidad política externa, es frecuente que los directivos no tengan fuerza para pedir cambios a sus propios empleados, o se conviertan en agentes de sus propios empleados ante las autoridades superiores y el público, con merma del valor público de su producción.

- Gestión de la estructura organizativa y del personal: La importancia de la facultad de designar colaboradores y de diseñar estructuras organizativas, se basa en el hecho de que los directivos obtienen resultados a través de sus empleados y en buena medida dependen de ellos. Por ese motivo buscan contratar personas leales y reestructurar la organización para aprovechar al máximo sus talentos. Hay dos estrategias que frecuentemente se usan con éxito en este campo: o rodearse de gente en la cual el directivo pueda confiar; o trabajar con gente no vinculada personalmente, a la que se le confía misiones importantes, pero cuyos resultados se pueden medir rápidamente. Por supuesto, es mucho más arduo trabajar con opositores, pero no es imposible: todo depende de su masa crítica dentro del conjunto y de la personalidad del directivo. Hay una estrecha relación entre las decisiones sobre estructura y sobre personal, por una parte, y por otra las decisiones sobre las tareas básicas a realizar, de acuerdo a las prioridades de cada momento, lo que lleva a pensar en la necesidad actual de plantear organizaciones flexibles.

- Elevación del nivel de la responsabilidad política interna: En paralelo con la aceptación de la responsabilidad externa, hay que tratar de elevar los estándares internos de responsabilidad. En muchos casos, establecer estándares de actuación más exigentes es un estímulo explícito para las organizaciones. Esas pautas confirman la importancia de las actuaciones individuales y grupales, y evidencian el hecho de que las mejoras que se obtengan serán tenidas en cuenta. También convocan la atención de los empleados sobre sus nuevos niveles de exigencia. En una segunda fase, hay que configurar estándares de actuación menos simbólicos y más concretos, estableciendo misiones operativas bien definidas, que estimulen y comprometan al personal, para lo cual pueden usarse técnicas participativas en los procesos de planificación estratégica y presupuesto.
- La obtención de recursos suplementarios: Además de tratar de aprovechar con más eficiencia los recursos que ya se tienen, es importante conseguir más recursos, para mejorar la calidad y cantidad de los servicios brindados, y también para ampliar la influencia y poder del directivo sobre su organización. Hay tres factores que pueden ayudar al directivo a conseguir más recursos:
  - El contexto político preexistente, en la medida en que evidencia que ya existía el requerimiento social que la organización no pudo o no supo atender en su etapa anterior, lo que motivó su crisis.

- Las cualidades personales del directivo, su credibilidad, competencia, energía y compromiso con los valores más llamativos.
- Las acciones significativas que se llevan a cabo aplicando las técnicas de gestión política descritas con anterioridad.
- El anuncio de grandes iniciativas: Algunas de las innovaciones más importantes se producen al anunciar grandes iniciativas. Esas innovaciones tienen efectos directos (más servicios para más clientes) y efectos indirectos (simbolizan los valores esenciales de la organización y muestran su vigencia). Las iniciativas prueban la calidad y el compromiso de los mandos medios y altos, y son ocasión de aprendizajes nuevos. Ellas demuestran que sus propósitos y métodos funcionan. Todo ello les da a las iniciativas un valor que va más allá de su efecto inmediato.

Lo dicho hasta ahora puede sintetizarse en los siguientes enunciados:

- Comunicar las nuevas misiones.
- Reorganizar la cúpula de la organización.
- Incentivar a los empleados.
- Instituir nuevos procedimientos de planificación estratégica y de elaboración de presupuestos, de tipo participativo.
- Obtener recursos adicionales para emprender nuevas iniciativas en respuesta a nuevas necesidades.

A todo ello hay que agregar algo muy importante: Hay que aprovechar el desorden superficial que producen todas esas acciones para reorganizar los procedimientos operativos de las organizaciones, o sea modificar sus “tecnologías centrales”. La introducción de estas innovaciones técnicas centrales requiere un gran esfuerzo organizativo, para probar los nuevos procedimientos, escribirlos y entrenar al personal para aplicarlos. Pero, como contrapartida, esos cambios tecnológicos pueden producir cambios cualitativos de nivel en toda la organización.

En muchos casos, los ciudadanos, los clientes y las otras organizaciones gubernamentales producen conjuntamente valor público, el que es atribuido a una organización pública determinada. Si es verdad que las organizaciones públicas dependen de los ciudadanos y clientes para conseguir resultados, hay que buscar medios para aumentar esas contribuciones externas, como la descentralización de las operaciones y la gestión participativa e integradora, para que los ciudadanos vean que influyen directamente en las operaciones.

Con los viejos procedimientos burocráticos, es muy difícil crear una colaboración de trabajo con los ciudadanos. Las organizaciones clásicas son “centralizadas”, o sea que las decisiones no rutinarias son tomadas únicamente en la cúpula de la organización; y son “funcionales”, o sea que los altos cargos y las estructuras en general están diferenciadas por funciones, no por programas o ámbitos



geográficos. El sector público prefiere este tipo de organización por desconfianza en la participación política, por adhesión al modelo de la “gestión científica” o tayloriana, de principios del siglo XX, por deseo de uniformidad de aplicación y por temor a la corrupción, así como para fomentar la idoneidad especializada y lograr economías de escala.

No es nada fácil cambiar una organización centralizada y funcional en una organización estructural y geográficamente descentralizada. El primer objetivo de tal cambio es romper las unidades funcionales preexistentes y redistribuir sus funciones y personal en las nuevas unidades descentralizadas. La forma más suave de hacerlo es trasladar al personal dejando al principio sus relaciones de mando intactas.

Algo más difícil es romper el monopolio funcional de las estructuras feudalizadas, y redistribuir sus funciones en las nuevas unidades, que a su vez trabajan integrando funciones en lugar de separarlas. La forma más directa de hacer el cambio es ubicar a los especialistas funcionales bajo las órdenes de nuevos directores geográficos, lo que suele provocar protestas y reacciones, que a veces se busca paliar con una descentralización “a medias”, conservando una pequeña unidad central.

Luego hay que lograr que los directores descentralizados actúen como directores generales en sus respectivos ámbitos descentralizados, y no ya como directores especializados. Deben aprender a actuar como coordinadores de la labor de especialistas. También necesitan

entrenamiento en técnicas de gestión política, para que puedan desarrollar asociaciones de trabajo con los grupos sociales locales.

La descentralización geográfica depende también de los mecanismos de control para garantizar que las unidades descentralizadas asuman sus responsabilidades, lo que implica un perfeccionamiento de los mecanismos de medición y control, y la implantación de nuevos mecanismos relacionados con la capacidad de respuesta, del tipo de las encuestas a los ciudadanos – clientes. Por último, las organizaciones descentralizadas deben tener una capacidad de adaptación y flexibilidad para adecuarse a los cambiantes requerimientos de las comunidades locales.

### **EMPRESAS AGROPECUARIAS<sup>6</sup>**

Compañía dedicada a mejorar el desempeño de empresas y negocios, y a identificar y desarrollar oportunidades de negocio e inversión. Consultoría de Gestión, Finanzas Corporativas, Reestructuración, Supervisión y Control.

## **2.4. DEFINICION DE TERMINOS**

ANALIZAR.

Consiste en la separación y evaluación crítica, objetiva y minuciosa de los elementos o partes que conforman una operación, actividad, transacción o proceso, con el fin de establecer su naturaleza, su relación y conformidad con los criterios normativos y técnicos

---

<sup>6</sup> <http://www.define.com.pe/>

existentes.

#### AUDITOR.

Persona capacitada y experimentada que se designa por una autoridad competente, para revisar, examinar y evaluar los resultados de la gestión administrativa y financiera de una dependencia o entidad (dependencia=institución de gobierno, entidad=empresas particulares o sociedades) con el propósito de informar o dictaminar acerca de ellas, realizando las observaciones y recomendaciones pertinentes para mejorar su eficacia y eficiencia en su desempeño.

#### AUDITORIA.

Examen crítico y sistemático que realiza una persona o grupo de personas independientes del sistema auditado. Aunque hay muchos tipos de auditoría, la expresión se utiliza generalmente para designar a la auditoría externa de estados financieros que es una auditoría realizada por un profesional experto en contabilidad de los libros y registros contables de una entidad para opinar sobre la razonabilidad de la información contenida en ellos y sobre el cumplimiento de las normas contables.

#### AUDITORÍA COMPLETA O DETALLADA.

Es la revisión de todas las operaciones realizadas en la empresa generalmente cuando carecen de un buen sistema de contabilidad. En esta auditoría se lleva a cabo la revisión de los movimientos y al mismo tiempo se determinan los saldos, caso no tiene aceptación en la práctica por su alto costo.

**AUDITORIA DE ESTADOS FINANCIEROS.**

Representa el examen de los Estados Financieros de una entidad, con objeto de que el contador público independiente emita una opinión profesional respecto a si dichos estados presentan la situación financiera, los resultados de las operaciones, las variaciones en el capital contable y los cambios en la situación financiera de una empresa, de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados.

**CONTROL ADMINISTRATIVO.**

Procedimiento de control interno que no tiene relación directa con la confiabilidad de los registros contables.

**CONTROL CONTABLE.**

Procedimiento de control interno que se relaciona directamente con la protección de los activos o con la confiabilidad de los registros contables.

**CONTROL INTERNO.**

Todas las medidas utilizadas por una empresa para protegerse contra errores, desperdicios o fraudes y para asegurar la confiabilidad de los datos contables. Está diseñado para ayudar a la operación eficiente de una empresa y para asegurar el cumplimiento de las políticas de la empresa.

**EFICACIA.**

El grado en que se cumplen los objetivos y la relación entre el efecto deseado en una actividad y su efecto real.

#### EFICIENCIA.

La relación que existe entre el producto (en término de bienes, servicios u otros resultados) y los recursos empleados en su producción.

#### PAPELES DE TRABAJO.

Documentos que contienen la evidencia que respalda los hallazgos, opiniones, conclusiones y juicios del auditor. Deben incluir toda la evidencia que haya obtenido o preparado el auditor durante la auditoría.

#### PLAN.

Modelo sistemático de una actuación pública o privada, que se elabora anticipadamente para dirigirla y encauzarla. Escrito en que sumariamente se precisan los detalles para realizar una obra.

#### SUPERVISIÓN.

Requisito esencial en la auditoría que conduce a un adecuado control y dirección en todas las etapas, para que asegure que los procedimientos, técnicas y pruebas que se realizan, se vinculen en forma competente y eficaz con los objetivos que se persiguen.

#### TÉCNICAS DE AUDITORÍA.

Métodos que el auditor emplea para realizar las verificaciones planteadas en los programas de auditoría, que tienen como objetivo la obtención de evidencia.

## CAPITULO III

### MARCO METODOLOGICO

#### 3.1. NIVEL Y TIPO DE INVESTIGACION

##### 3.1.1 Nivel:

**Investigación Descriptiva:** En el presente proyecto se empleará el nivel de investigación descriptivo ya que vamos a tratar de describir los hechos más importantes, características y principales actividades en la Auditoria Interna en las empresas Agropecuarias.

**Investigación Explicativa:** La investigación será de nivel explicativa, ya que representará una investigación analítica, que implica la reinterpretación de lo analizado en función de algunos criterios dependiendo de los objetivos de los análisis

##### 3.1.2 Tipo de investigación:

El Tipo de Investigación es de tipo de estudio correlacional, estudio de casos, porque se estudiará la relación de dos variables, que son la gestión operativa en función a la auditoria interna en la empresa agropecuaria.

**Estudio correlacional.** - determina si las variables Auditoria Interna y la gestión operativa. Significa analizar si un adecuado control en una variable coincide con un adecuado control en la otra variable.

**Estudios de casos.** - porque implica un proceso de indagación caracterizado por el examen sistemático y en profundidad de del

Sistema de Auditoria Interna y, la Gestión Operativa de la empresa Agropecuaria

### **3.2. METODOS**

#### **1. Método Inductivo:**

Este método parte de casos particulares para llegar a Conclusiones generales de la Auditoria Interna en las empresas agropecuarias.

En el presente Trabajo de Investigación se empleará con la finalidad de analizar cada una de las deficiencias que se puedan encontrar en la gestión operativa.

#### **2. Método Deductivo:**

Este método indica que el estudio parte de lo General a lo Particular, del sistema de Control Interno, a la gestión operativa.

En el presente trabajo servirá para explicar los hechos o situaciones particulares que presentan los responsables de la gestión operativa.

#### **3. Método Descriptivo:**

El Método Descriptivo viene a ser el conjunto de Procedimientos que permite el acopio de informaciones sobre un hecho real y actual tendiente a una interpretación correcta.

El presente método configura el modelo de Investigación Descriptiva, que es aquella que se lleva a cabo recogiendo las informaciones sobre hechos actuales con el objeto de analizarlos y con ello determinar su incidencia.

### **3.3. POBLACION Y MUESTRA**

#### **3.3.1. Determinación del Universo / Población**

##### **Población o Universo:**

El presente Trabajo de Investigación se realizará tomando como Universo, las empresas Agropecuarias de la Región Huánuco los cuales lo conforman:

1. Empresa Agropecuaria Pilcomayo S.A.C.
2. Empresa Multi comunal de Servicios Agropecuarios Huallaga
3. Empresa Comunal de Servicios Agropecuarios de Responsabilidad Limitada Arca de Noe
4. Empresa Manzanedo de Producción e Industrialización Agropecuaria Ecológica Sociedad Comercial de Res
5. Empresa Comunal De Servicios Agropecuarios De Responsabilidad Limitada Los Alegres

##### **Muestra**

Según Rubio López (2011), conceptúa que la población se encuentra constituida por un conjunto de todos los posibles individuos, objetos o medidas de interés.

Para el presente trabajo la muestra se ha establecido en forma intencionada, a la Empresa Agropecuaria Pilcomayo S.A.C.

### **3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS EMPLEADOS**

#### **3.4.1 Técnicas**

**Encuestas:** Se harán uso de las encuestas con preguntas cerradas, en donde los representantes de la Empresa



Agropecuaria Pilcomayo S.A.C., nos proporcionen información de sus actividades en la gestión operativo.

**Entrevista:** Porque vamos a recoger los datos en forma directa cara a cara con los entrevistados para que así ellos nos brinden toda la información posible de cómo ha sido el Control Interno y la gestión operativa.

**Análisis Documental:** El objetivo de esta técnica es utilizar todos los datos obtenidos y/o recolectados para luego ser utilizados como guía en esta investigación

#### **3.4.2 Instrumentos de recolección de datos:**

Recurriremos a estos instrumentos para aplicar a los trabajadores de la Empresa Agropecuaria Pilcomayo S.A.C. quienes están inmersas en la gestión operativa.

**Cuestionario.** Conjunto de preguntas que serán aplicados a los trabajadores de la Empresa Agropecuaria Pilcomayo S.A.C., para conocer las variables e indicadores concerniente a los fines y objetivos de la presente investigación.

**Guía de Entrevista.** Es la comunicación con las personas. Previamente se diseña una guía de preguntas. Técnica que permite obtener información sobre las propiedades del problema de investigación para contrastar la hipótesis. El intercambio de palabras ayuda a la obtención de la información.

**Fichas de lecturas.** Se utilizarán fichas de resumen para

recabar información válida y confiable acerca del problema a investigar. En tal sentido para hacer eficaz el trabajo se utilizará todas las fuentes primarias y secundarias para realizar el análisis.

## CAPITULO IV

### RESULTADOS

#### 4.1. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

##### DESCRIPCION DE LA EMPRESA

Razón Social: Empresa Agropecuaria Pilcomayo S.A.C.

Domicilio Fiscal: Carretera Huánuco a Tingo María Norte Pasando

El Caserío Tullca

<https://www.deperu.com/centros-poblados/tullca>

Giro del Negocio: La Empresa Agropecuaria Pilcomayo S.A.C., se dedica a la avicultura establecida por los procesos de adquisición de aves reproductoras, incubamiento de huevos, producción del huevo, venta de aves para consumo, y la producción de maíz amarillo.

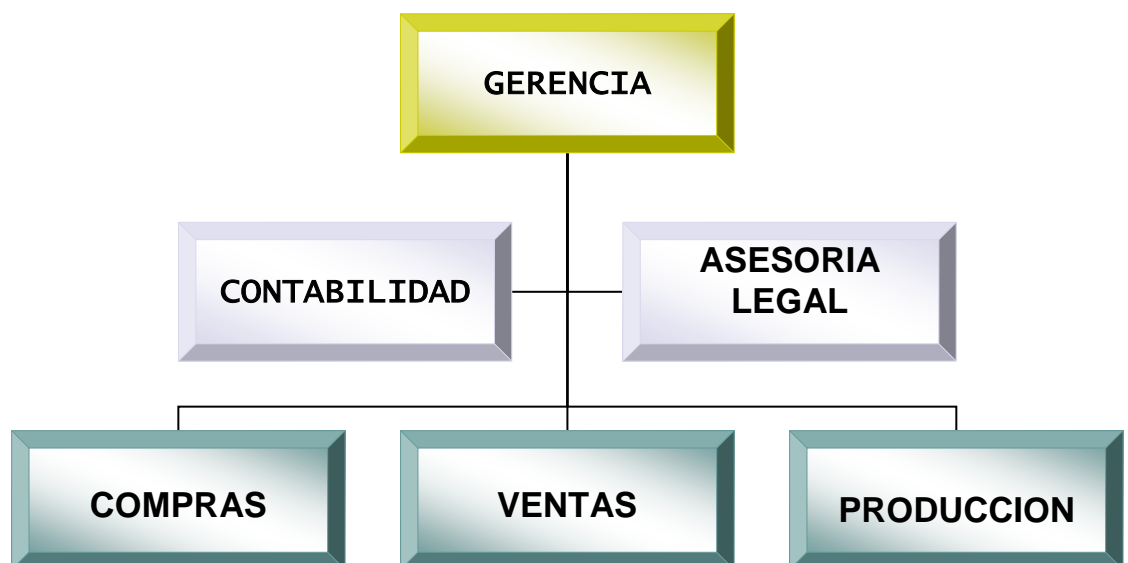
Constitución: Fue constituida con una base familiar y por tres socios, el patrimonio asciende aproximadamente a S/ 120,000.00 soles

Detalle:

Socio	Cargo	%	Capital
Juan Gonzales Vásquez	Gerente	50	60,000.-
María Vásquez Quiroz	Socio	25	30,000.-
German Castillo Gonzales	Socio	25	30,000.-
TOTAL.		100	120,000.-

**Análisis Interno y Externo:****FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Personal capacitado para el trabajo actual y para innovaciones en el futuro.</li> <li>✓ Disponibilidad de equipamiento en todo momento para la producción.</li> <li>✓ Asesoramiento continuo para un mejor uso del capital.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Apertura de nuevos mercados y promoviendo desarrollo en la competitividad.</li> <li>✓ Incremento de la demanda de los productos en el mercado.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ No existe un eficiente control en la interno empresa.</li> <li>✓ Falta de prevención ante cualquier acción no esperada.</li> <li>✓ No existe una programación de sus actividades.</li> </ul>
<b>AMENAZAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Los cambios de temperatura en el medio ambiente que altera la producción de la empresa.</li> <li>✓ El constante cambio de los precios en los productos que ofrecen así como de los insumos para la producción de éstas, lo que origina una dependencia del mercado para fijar el precio de los productos.</li> </ul>

**Organigrama Estructural:**

### Crianza de Aves Reproductoras



### Producción de Huevos



### Incubación de Huevos



### Nacimiento de Pollos en Incubadoras



### Producción de Maíz Amarillo





## Venta de aves para Consumo



### Resultados de la entrevista.

De la entrevista realizada al Gerente se estableció el siguiente resumen:

A las preguntas realizadas:

1. ¿Considera que la empresa se desarrolla positivamente?

La respuesta fue el siguiente: Si, tanto en la crianza de aves para consumo, aves reproductoras de huevo, venta de aves y del producto huevo, asimismo la producción de maíz amarillo.

2. ¿Tiene la Gerencia estrategias de ventas comprobadas, políticas de compras y ventas y metodología para mejorar y sostener el nivel de ventas?

La respuesta fue la siguiente: La empresa ha desarrollado una forma propia de desarrollarse, pero falta tecnificar sus procesos informáticos y desarrollar un sistema de control, que es de lo que más se adolece.

3. ¿Cuál es la mayor virtud técnico en el proceso de ventas?

La respuesta fue la siguiente: Se impone disciplina en este proceso confiando en el personal y cumpliendo en forma inmediata las órdenes que se dan.

4. ¿Mencione tres inconvenientes o deficiencias que limita a la Gerencia a desarrollarse?

La respuesta fue la siguiente: Personal no capacitado, Técnicas y procesos no aplicados, Información no oportuna.

5. ¿Se ha efectuado estudios de mercado?

La respuesta fue la siguiente: Si se hace, pero no sostenidamente, ya que nos preocupamos por el mercado cautivo que tenemos.

6. ¿Cuál es la posición de la empresa en el contexto global de competidores a nivel zonal?

La respuesta fue la siguiente: Estamos en una posición expectante, y eso nos motiva, creo que estamos con buenos resultados.

7. ¿Se encuentra tecnificados los procesos operativos de compras, ventas, ingresos, egresos y de control?

La respuesta fue: No, por falta de supervisión.

8. ¿Cómo observa Ud. el clima laboral?

La respuesta fue el siguiente: En este sentido si estamos bien.

9. ¿La información administrativa – contable que se emite es oportuna y confiable?

La respuesta fue el siguiente: No, todo eso tiene atraso, se maneja lo que diariamente urge.

10. ¿Tiene la empresa un sistema operativo informático?



La respuesta fue el siguiente: No, existe un sistema que se use completo, solo parcialmente operativamente.

11. ¿Conoce el personal los pasos o flujo de funciones que se deben hacer en los procesos de ventas, compras y otros?

La respuesta fue: No, solo algunos y por falta de tecnificación.

12. ¿Quién realiza la actividad de supervisión en la empresa?

La respuesta fue la siguiente: La Gerencia, el contador, algunas veces los socios, pero no hay una persona o área específica.

13. ¿Cuántas áreas de trabajo tiene la empresa y en cuantas hay guardianía?

La respuesta fue el siguiente: Tres áreas de trabajo, que funcionan los galpones, las oficinas e incubadoras, los galpones de las ponedoras, y que hay guardianía en todas las instalaciones.

14. ¿Existe control en sus operaciones de cada una de ellas?

La respuesta fue el siguiente: Sabemos que existen muchas limitaciones para tener un control real.

15. ¿Cómo mide el desempeño de esas áreas?

La respuesta fue el siguiente: Bueno, por ciertos índices montos que manejamos personalmente.

16. ¿Cómo definiría o calificaría Ud. en el nivel de eficacia del control interno actual?

La respuesta fue el siguiente: Regular, con mucho por hacer.

17. ¿Ha presentado la empresa situaciones de pérdidas de dinero o activo?

La respuesta fue el siguiente: En alguna eventualidad.

18. ¿Se efectúan arqueos en caja?

La respuesta fue el siguiente: Alguna vez se hace nos basamos en la indagación e información escrita que se recibe, pero no se verifica.

19. ¿Realiza reuniones sistemáticas con el personal de trabajo o entes consultores?

La respuesta fue la siguiente: Bueno si hay reuniones, pero según las necesidades que se presentan.

20. ¿La producción de maíz amarillo, es rentable para la empresa?

La respuesta fue el siguiente: si es Bueno porque nos minimiza costos en la alimentación de aves para el consumo.

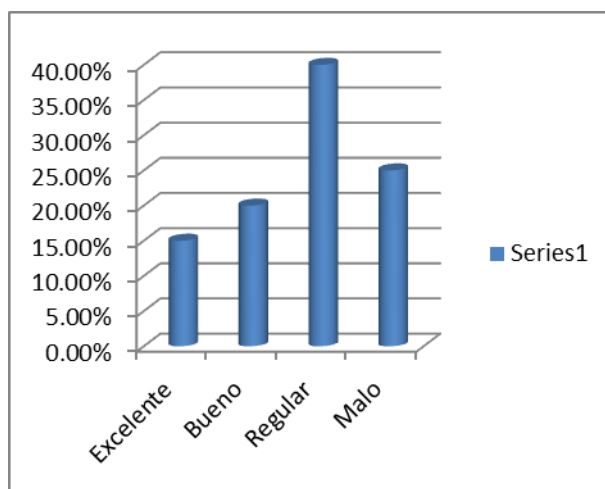
#### Resumen de la Guía de Entrevista

Tabla N° 01

N°	Niveles	N° de preguntas	Frecuencia	Porcentaje
1.	Excelente	1, 8 y 13	3	0.15
2.	Bueno	3, 6, 15 y 20	4	0.20
3	Regular	2, 5, 9, 11, 16, 17, 18, y 19	8	0.40
4.	Malo	4, 7, 10, 12 y 14	5	0.25
Total			20	1

Fuente: Elaboración Propia

Grafico N° 01



Fuente: Elaboración Propia

### Aplicación del Cuestionario de Control Interno

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO					
N°		SI	NO	N/A	Observación
1	<b>ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA</b>				
1	¿Existen métodos y procedimientos técnicos sistemáticos y complementarios, producto de un sistema de control interno implementados?		X		
2	¿Se han emitido y aprobado manuales, normas, reglamentos y políticas?	X			
3	¿Se ha distribuido al personal las funciones que le asignan en su tarea?	X			
4	¿Tiene la empresa un organigrama aprobado?	X			
5	¿Existen flujogramas establecidos respecto a los procesos operativos?		X		
6	¿Se aplican los procesos establecidos y las funciones descritas en el Manual de organización y funciones?		X		
7	¿Es la Gerencia la única área que autoriza descuentos en las ventas?	X			

8	¿Es la gerencia la única área que autoriza créditos?		X		
9	¿Existen toma de seguros para todo tipo de riesgo?		X		
10	¿Maneja la gerencia un presupuesto para controlar los ingresos y egresos?		X		
11	¿Se emiten reportes diarios de las actividades que ocurren en todas las áreas?		X		
12	¿Tiene tiempo para efectuar acciones de supervisión en los 3 locales?		X		
13	¿Las ventas efectuadas, son registradas oportunamente?	X			
14	¿Las ventas efectuadas, son registradas se sustentan documentariamente?	X			
15	¿Existe un plan o programa de compras de aves? ¿Se cumple?	X			
16	¿Se emiten requerimientos de compras en concordancia con el presupuesto?		X		
17	¿Se cotejan las unidades de aves que ingresan con lo indicado en la factura?	X			
18	¿Se recibe el certificado médico por cada lote de aves que ingresan?	X			

<b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b>					
<b>N°</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>	<b>Observación</b>
<b>2</b>	<b>CAJA CHICA</b>				
1	¿Existe un fondo fijo asignado para gastos de caja chica?	X			
2	¿Se efectúan arqueos diariamente?		X		
3	¿Se cruza información del saldo, con el listado de información financiera?		X		
4	¿Se verifica la documentación a reembolsar?		X		
5	¿Los formatos de liquidación de gastos son prenumeradas?	X			

<b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b>					
<b>N°</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>	<b>Observación</b>
<b>3</b>	<b>INGRESOS</b>				
1	¿Según normas de control interno, se deposita al banco íntegramente, lo que se		X		

	capta en el día?				
2	¿Existen controles específicos para cada actividad?	x			
3	¿Se sustentan los ingresos documentariamente?	x			

<b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b>					
<b>N°</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>	<b>Observación</b>
<b>4</b>	<b>PRODUCCION</b>				
1	¿Se reportan diariamente las producciones de huevo?		x		
2	¿Se hacen conocer las bajas físicas de las aves?	x			
3	¿Se lleva un control de vacunas y medicina aplicadas a las aves?	x			
4	¿Se manejan costos y precios en forma continua?	x			
5	¿Existen controles que garanticen los registros de la producción vendida y por cobrar?	x			

<b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b>					
<b>N°</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>	<b>Observación</b>
<b>5</b>	<b>CONTABILIDAD</b>				
1	¿Existen actividades o instrumentos de control para las entradas y salidas de alimentos y materiales de almacén?	x			
2	¿Se efectúan inventarios mensuales de almacén?		x		
3	¿Son conciliados los saldos de almacén, con el libro mayor?	x			
4	¿Existe un control de productos vencidos y se reporta?	x			

Resultados de la guía de observación de campo que se aplicó al área

#### Administrativa

1. Control de guardianía en los locales de producción, es excelente
2. El control de ingreso y salida alimentos para las aves, es regular, con un pequeño atraso.
3. El control de ingresos y salidas de artículos de mantenimiento para los galpones y combustibles, es buena
4. La recolección de huevos en forma diaria, es buena
5. El almacenamiento de huevos, es buena.
6. El reparto de alimento a las aves es regular, no hay custodia de los alimentos
7. La limpieza de los galpones y su mantenimiento, es mala, personal no calificado.
8. La emisión de documentos de las actividades descritas, es mala, hay mucho retraso.
9. En la acumulación y venta de abono de aves, es regular
10. La actividad de incubamiento, es muy buena.
11. El control y baja de alimentos y de los productos vencidos, es regular.

### Resultados de la encuesta realizada de la Empresa:

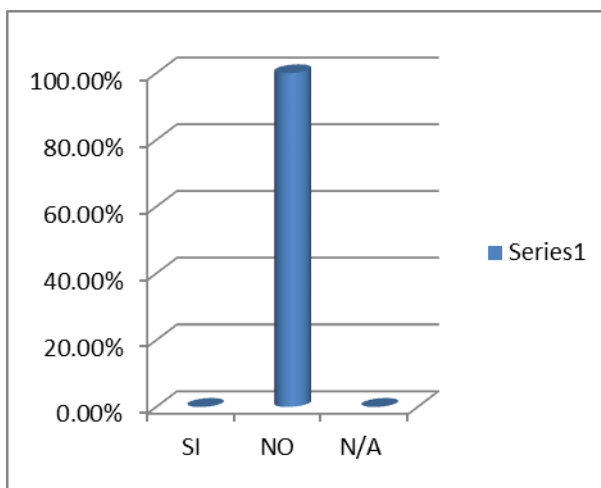
Pregunta N° 01. ¿En la empresa existen métodos y procedimientos técnicos y sistemáticos y complementarios, producto de un sistema de control interno implementados?

TABLA N° 02  
Sistema de Control Interno

N°	Preguntas	Frecuencia	Porcentajes
1	SI	0	0
2	NO	4	100%
3	N/A	0	0
Total		4	100%

Fuente: Elaboración de los Tesistas

GRAFICO N° 2



Fuente: Elaboración de los Tesistas

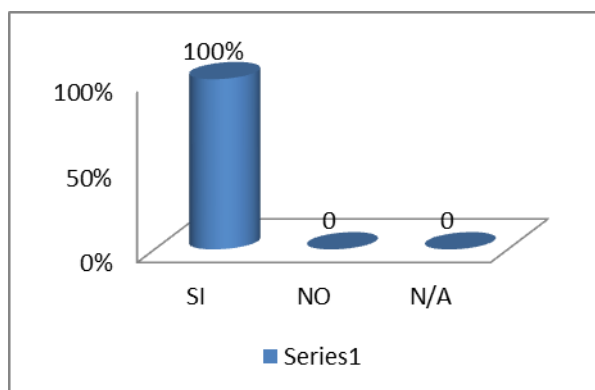
Pregunta N° 02 ¿En la empresa se han emitido, aprobado y distribuido manuales, normas, reglamentos y políticas de la empresa al personal?

**TABLA N° 03**  
Emisión Aprobación de Manuales, Normas

N°	Preguntas	Frecuencia	Porcentajes
1	SI	4	100%
2	NO	0	0
3	N/A	0	0
Total		4	100%

Fuente: Elaboración de los Tesistas

**GRAFICO N° 3**



Fuente: Elaboración de los Tesistas

Pregunta N° 03 ¿la Empresa ha distribuido al personal las funciones que le asignan en su área?

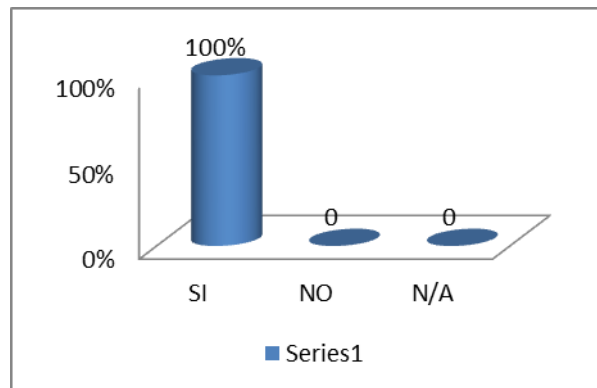
**TABLA N° 04**  
Distribución de funciones asignadas

N°	Preguntas	Frecuencia	Porcentajes
1	SI	4	100%
2	NO	0	0
3	N/A	0	0
Total		4	100%

Fuente: Elaboración de los Tesistas



GRAFICO N° 4



Fuente: Elaboración de los Tesistas

Pregunta N° 04 ¿La empresa tiene un organigrama estructural aprobado?

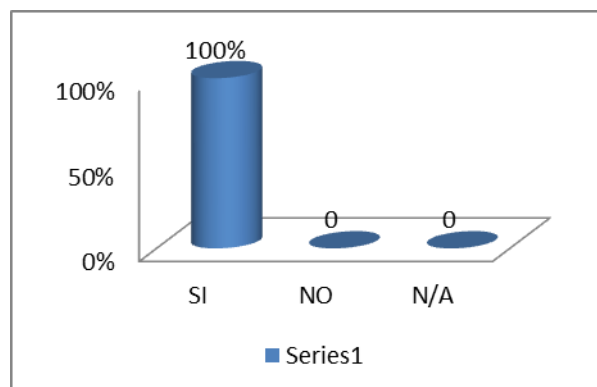
TABLA N° 05

## Organigrama Estructural

N°	Preguntas	Frecuencia	Porcentajes
1	SI	4	100%
2	NO	0	0
3	N/A	0	0
Total		4	100%

Fuente: Elaboración de los Tesistas

GRAFICO N° 5



Fuente: Elaboración de los Tesistas

Pregunta N° 05 ¿En la Empresa existen flujogramas establecidos respecto a los procesos operativos?

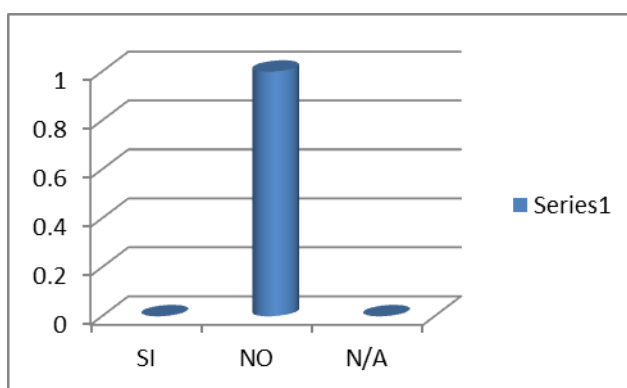
TABLA N° 06

Flujogramas de Procesos Operativos

N°	Preguntas	Frecuencia	Porcentajes
1	SI	0	0
2	NO	4	100%
3	N/A	0	0
Total		4	100%

Fuente: Elaboración de los Tesistas

GRAFICO N° 6



Fuente: Elaboración de los Tesistas

Pregunta N° 06 ¿En la Empresa se aplican los procesos establecidos en el manual operativo y las funciones descritas en el MOF?

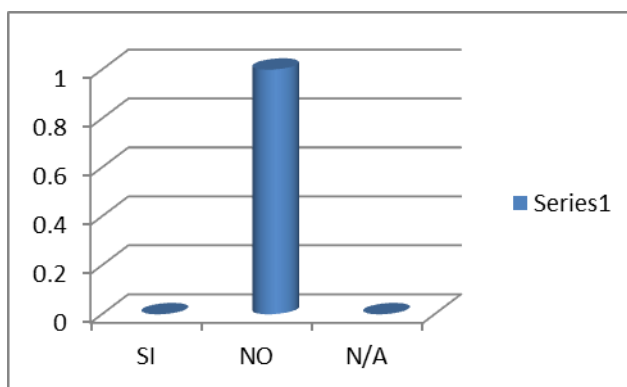
Pregunta N° 06 ¿En la Empresa se aplican los procesos establecidos en el manual operativo y las funciones descritas en el MOF?

TABLA N° 07  
Aplicación de Procesos del MO y MOF

N°	Preguntas	Frecuencia	Porcentajes
1	SI	0	0
2	NO	4	100%
3	N/A	0	0
Total		4	100%

Fuente: Elaboración de los Tesistas

GRAFICO N° 7



Fuente: Elaboración de los Tesistas

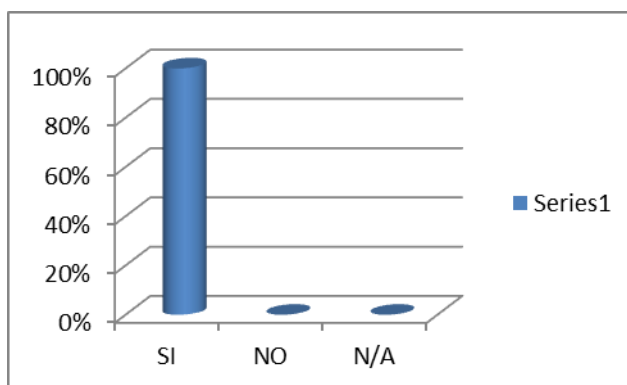
Pregunta N° 07 ¿En la Empresa la Gerencia es la única área que autoriza descuentos en las ventas?

TABLA N° 08  
La Gerencia Autoriza descuentos en ventas

N°	Preguntas	Frecuencia	Porcentajes
1	SI	4	100%
2	NO	0	0
3	N/A	0	0
Total		4	100%

Fuente: Elaboración de los Tesistas

GRAFICO N° 08



Fuente: Elaboración de los Tesistas

Pregunta N° 08 ¿en la Empresa la Gerencia es la única área que autoriza créditos?

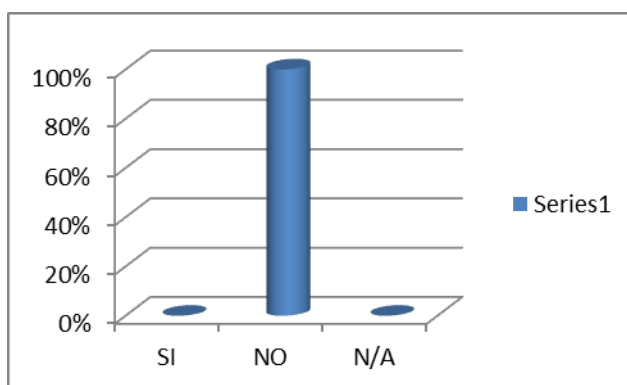
TABLA N° 09

La Gerencia es único que Autoriza Créditos

N°	Preguntas	Frecuencia	Porcentajes
1	SI	0	0
2	NO	4	100%
3	N/A	0	0
Total		4	100%

Fuente: Elaboración de los Tesistas

GRAFICO N° 09



Fuente: Elaboración de los Tesistas

Pregunta N° 09 ¿La Empresa toma de seguros para todo tipo de riesgo?

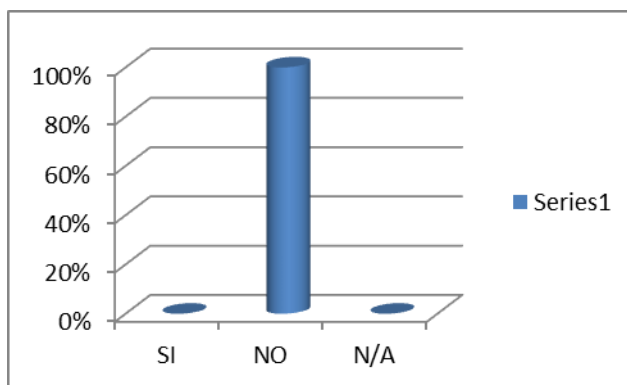
TABLA N° 10

La Empresa Toma seguros de riesgos

N°	Preguntas	Frecuencia	Porcentajes
1	SI	0	0
2	NO	4	100%
3	N/A	0	0
Total		4	100%

Fuente: Elaboración de los Tesistas

GRAFICO N° 10



Fuente: Elaboración de los Tesistas

Pregunta N° 10 ¿En la Empresa la Gerencia Maneja un presupuesto para controlar los ingresos y egresos?

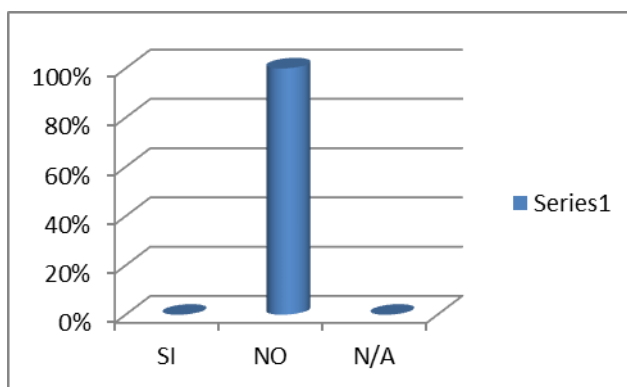
TABLA N° 11

La Gerencia maneja presupuesto para controlar  
Ingresos y egresos

N°	Preguntas	Frecuencia	Porcentajes
1	SI	0	0
2	NO	4	100%
3	N/A	0	0
Total		4	100%

Fuente: Elaboración de los Tesistas

GRAFICO N° 11



Fuente: Elaboración de los Tesistas

Preguntas N° 11 ¿En la Empresa se emiten reportes diarios de las actividades que ocurren en todas las áreas?

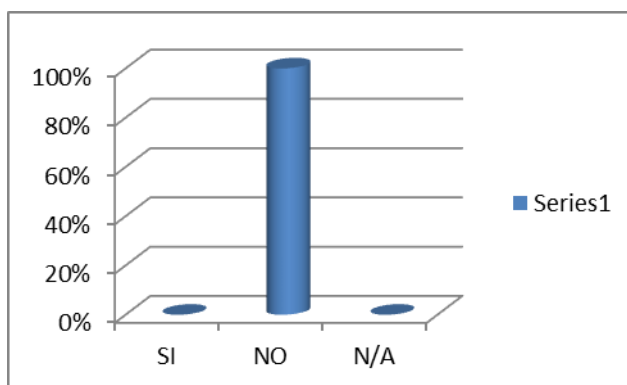
TABLA N° 12

Se emiten reportes de las actividades de las áreas

N°	Preguntas	Frecuencia	Porcentajes
1	SI	0	0
2	NO	4	100%
3	N/A	0	0
Total		4	100%

Fuente: Elaboración de los Tesistas

GRAFICO N° 12



Fuente: Elaboración de los Tesistas

Pregunta N° 12 ¿La Empresa tiene tiempo para efectuar acciones de supervisión en los locales?

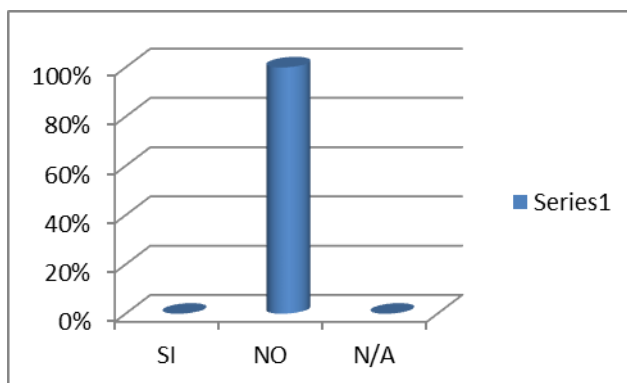
TABLA N° 13

La Empresa efectúa acciones de supervisión

N°	Preguntas	Frecuencia	Porcentajes
1	SI	0	0
2	NO	4	100%
3	N/A	0	0
Total		4	100%

Fuente: Elaboración de los Tesistas

GRAFICO N° 13



Fuente: Elaboración de los Tesistas

Pregunta N° 13 ¿En la empresa las ventas efectuadas, son registradas oportunamente?

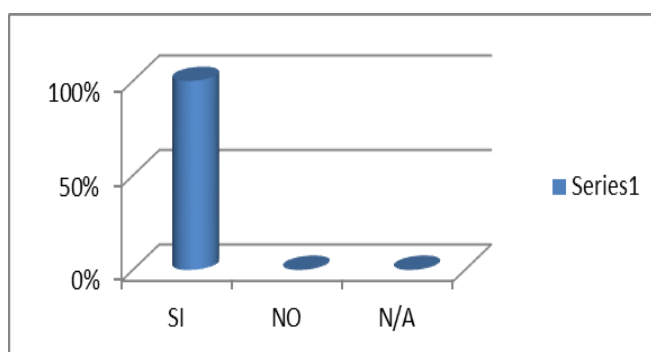
TABLA N° 14

Ventas registradas oportunamente

N°	Preguntas	Frecuencia	Porcentajes
1	SI	4	100%
2	NO	0	0
3	N/A	0	0
Total		4	100%

Fuente: Elaboración de los Tesistas

GRAFICO N° 14



Fuente: Elaboración de los Tesistas

Pregunta N° 14 ¿En la Municipalidad son autorizados todos los desembolsos y se sustentan documentariamente?



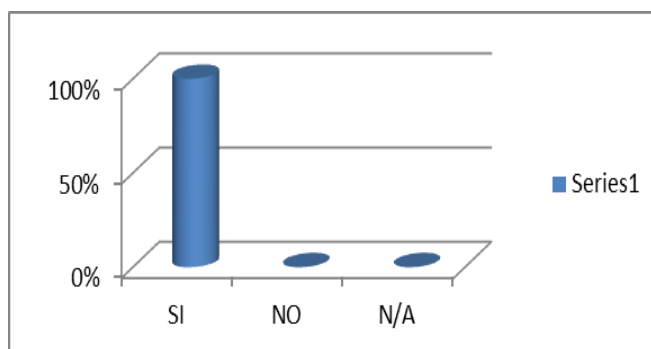
TABLA N° 15

## Desembolsos autorizados y documentados

N°	Preguntas	Frecuencia	Porcentajes
1	SI	4	100%
2	NO	0	0
3	N/A	0	0
Total		4	100%

Fuente: Elaboración de los Tesistas

GRAFICO N° 15



Fuente: Elaboración de los Tesistas

Pregunta N° 15 ¿Existe en la Empresa un plan o programa de compras de aves? ¿Se cumple?

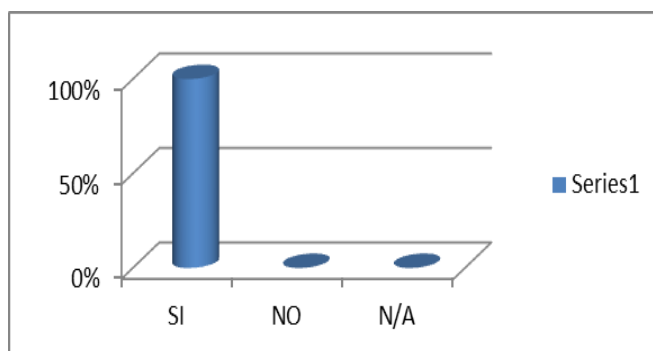
TABLA N° 16

## Cumple con Programas de Compras de Aves

N°	Preguntas	Frecuencia	Porcentajes
1	SI	4	100%
2	NO	0	0
3	N/A	0	0
Total		4	100%

Fuente: Elaboración de los Tesistas

GRAFICO N° 16



Fuente: Elaboración de los Tesistas

Pregunta N° 16 ¿La Empresa emite requerimientos de compras en concordancia con su presupuesto?

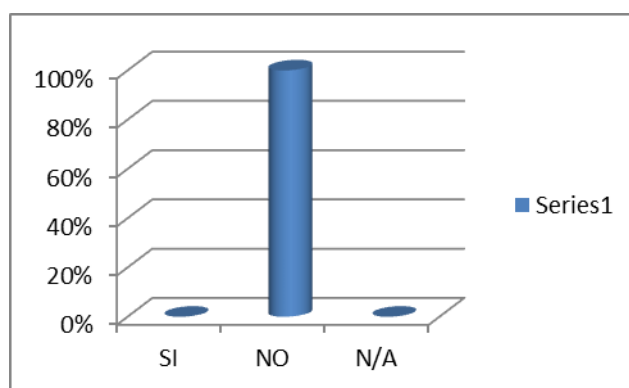
TABLA N° 17

Se emite requerimiento de compras presupuestadas

N°	Preguntas	Frecuencia	Porcentajes
1	SI	0	0
2	NO	4	100%
3	N/A	0	0
Total		4	100%

Fuente: Elaboración de los Tesistas

GRAFICO N° 17



Fuente: Elaboración de los Tesistas

Pregunta N° 17 ¿En la Empresa se cotejan las unidades de aves que ingresan con lo indicado en la factura?

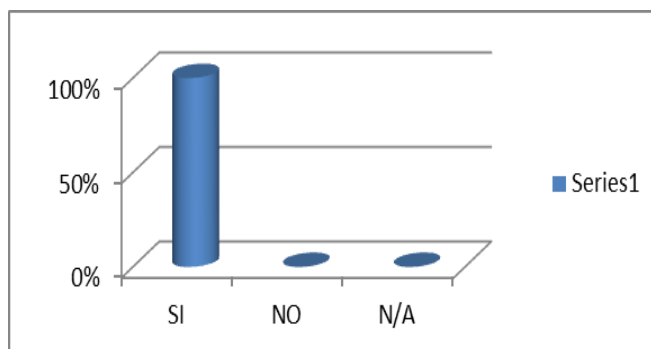
TABLA N° 18

Se Cotejan Unidades de Aves que ingresan

N°	Preguntas	Frecuencia	Porcentajes
1	SI	4	100%
2	NO	0	0
3	N/A	0	0
Total		4	100%

Fuente: Elaboración de los Tesistas

GRAFICO N° 18



Fuente: Elaboración de los Tesistas

Pregunta N° 18 ¿La Empresa recibe el certificado médico por cada lote de aves que ingresan?

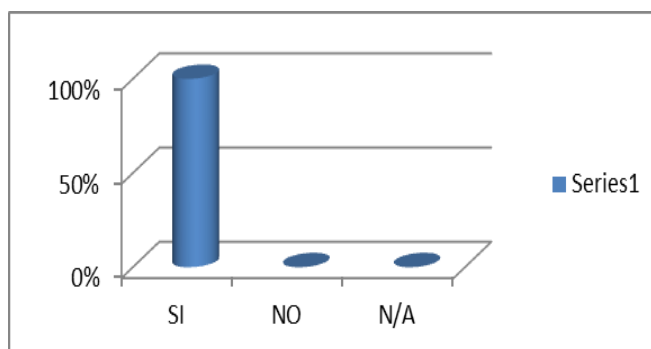
TABLA N° 19

Se Recibe certificado Médico por cada Lotes de Aves

N°	Preguntas	Frecuencia	Porcentajes
1	SI	4	100%
2	NO	0	0
3	N/A	0	0
Total		4	100%

Fuente: Elaboración de los Tesistas

GRAFICO N° 19



Fuente: Elaboración de los Tesistas

Pregunta N° 19 ¿La empresa tiene un fondo fijo asignado para gastos de caja chica?

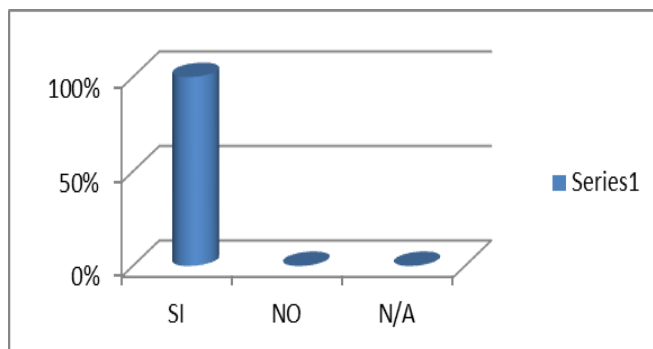
TABLA N° 20

Se tiene Caja Chica

N°	Preguntas	Frecuencia	Porcentajes
1	SI	4	100%
2	NO	0	0
3	N/A	0	0
Total		4	100%

Fuente: Elaboración de los Tesistas

GRAFICO N° 20



Fuente: Elaboración de los Tesistas

Pregunta N° 20 ¿En Tesorería se efectúan arqueos diariamente?

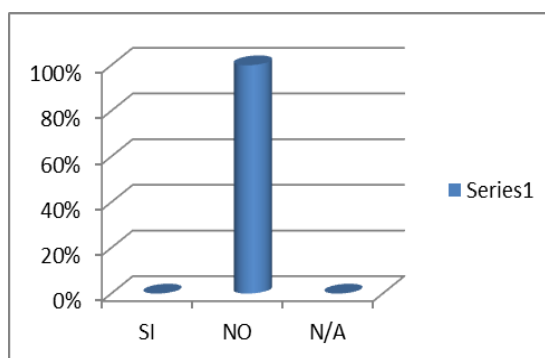
TABLA N° 21

Se efectúan arqueos de Caja diariamente

N°	Preguntas	Frecuencia	Porcentajes
1	SI	0	0
2	NO	4	100%
3	N/A	0	0
Total		4	100%

Fuente: Elaboración de los Tesistas

GRAFICO N° 21



Fuente: Elaboración de los Tesistas

Pregunta N° 21 ¿La Empresa cruza información del saldo de caja, con el listado de información financiera?

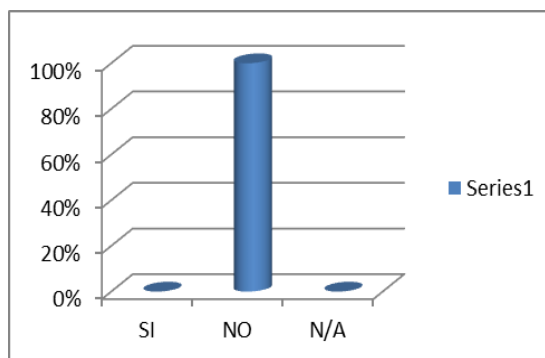
TABLA N° 22

Se efectúan cruce de información de saldos de caja

N°	Preguntas	Frecuencia	Porcentajes
1	SI	0	0
2	NO	4	100%
3	N/A	0	0
Total		4	100%

Fuente: Elaboración de los Tesistas

GRAFICO N° 22



Fuente: Elaboración de los Tesistas

Pregunta N° 22 ¿En Tesorería se verifica la documentación a reembolsar?

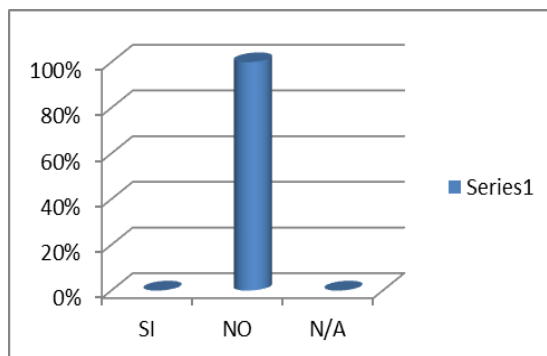
TABLA N° 23

Verificación de documentación a reembolsar

N°	Preguntas	Frecuencia	Porcentajes
1	SI	0	0
2	NO	4	100%
3	N/A	0	0
Total		4	100%

Fuente: Elaboración de los Tesistas

GRAFICO N° 23



Fuente: Elaboración de los Tesistas

Pregunta N° 23 ¿en Tesorería los formatos de liquidación de gastos son prenumeradas?

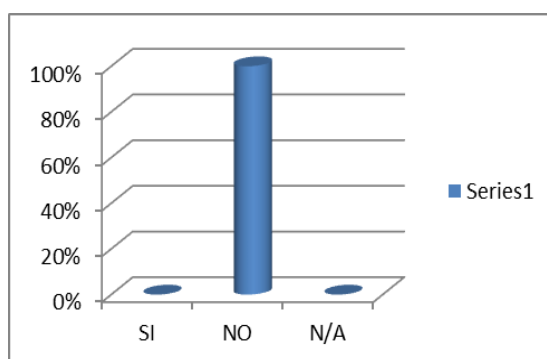
TABLA N° 24

Formato de liquidación de gastos prenumeradas

N°	Preguntas	Frecuencia	Porcentajes
1	SI	0	0
2	NO	4	100%
3	N/A	0	0
Total		4	100%

Fuente: Elaboración de los Tesistas

GRAFICO N° 24



Fuente: Elaboración de los Tesistas

Pregunta N° 24 ¿Según normas de control interno, se deposita al banco íntegramente, lo que se capta en el día?

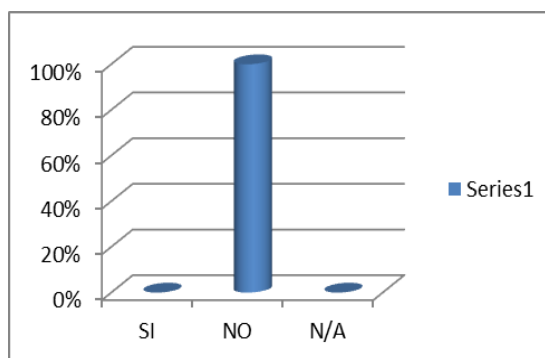
TABLA N° 25

Deposito al banco la captación diaria

N°	Preguntas	Frecuencia	Porcentajes
1	SI	0	0
2	NO	4	100%
3	N/A	0	0
Total		4	100%

Fuente: Elaboración de los Tesistas

GRAFICO N° 25



Fuente: Elaboración de los Tesistas

Pregunta N° 25 ¿en la Empresa existen controles específicos para cada actividad?

TABLA N° 26

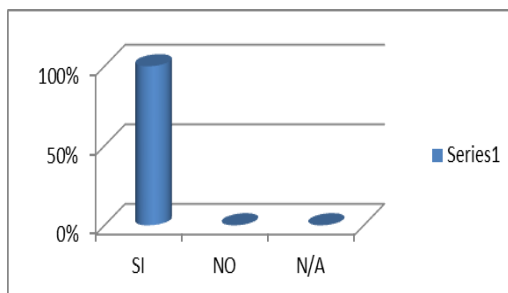
Existen controles de actividades especificas

N°	Preguntas	Frecuencia	Porcentajes
1	SI	4	100%
2	NO	0	0
3	N/A	0	0
Total		4	100%

Fuente: Elaboración de los Tesistas



GRAFICO N° 26



Fuente: Elaboración de los Tesistas

Pregunta N° 26 ¿En la Empresa se efectúan inventarios mensuales de almacén?

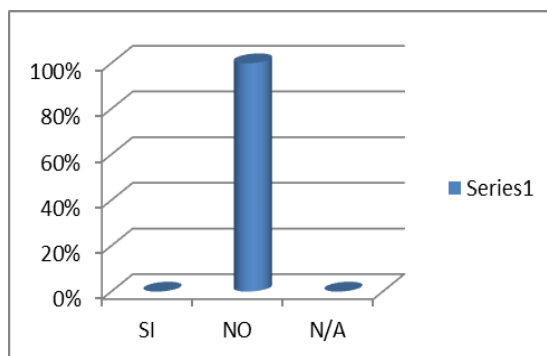
TABLA N° 27

Se efectúan inventarios mensuales

N°	Preguntas	Frecuencia	Porcentajes
1	SI	0	0
2	NO	4	100%
3	N/A	0	0
Total		4	100%

Fuente: Elaboración de los Tesistas

GRAFICO N° 27



Fuente: Elaboración de los Tesistas

Pregunta N° 27 ¿En la Contabilidad de la Empresa son conciliados los saldos de almacén, con el libro mayor?

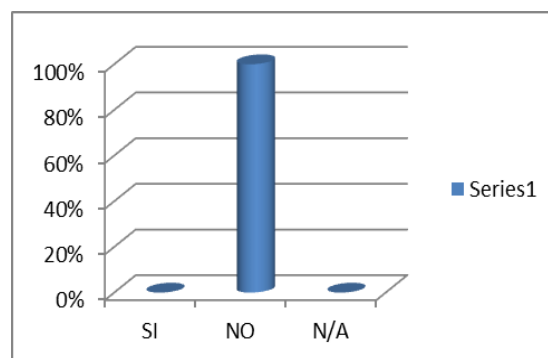
TABLA N° 28

Se concilian saldos de almacén con libro mayor

N°	Preguntas	Frecuencia	Porcentajes
1	SI	0	0
2	NO	4	100%
3	N/A	0	0
Total		4	100%

Fuente: Elaboración de los Tesistas

GRAFICO N° 28



Fuente: Elaboración de los Tesistas

Pregunta N° 28 ¿En Almacenes existe un control de productos vencidos y se reporta?

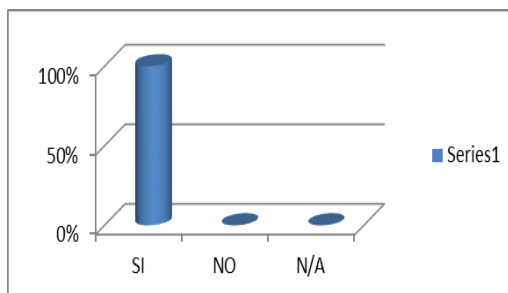
TABLA N° 29

Existe control de productos vencidos

N°	Preguntas	Frecuencia	Porcentajes
1	SI	4	100%
2	NO	0	0
3	N/A	0	0
Total		4	100%

Fuente: Elaboración de los Tesistas

GRAFICO N° 29



Fuente: Elaboración de los Tesistas

Pregunta N° 29 ¿En la Empresa existen actividades o instrumentos de control para las entradas y salidas de alimentos y materiales de almacén?

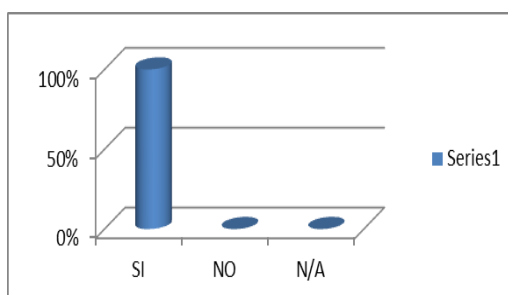
TABLA N° 30

Existen actividades para control de entradas y Salidas en almacén

N°	Preguntas	Frecuencia	Porcentajes
1	SI	4	100%
2	NO	0	0
3	N/A	0	0
Total		4	100%

Fuente: Elaboración de los Tesistas

GRAFICO N° 30



Fuente: Elaboración de los Tesistas

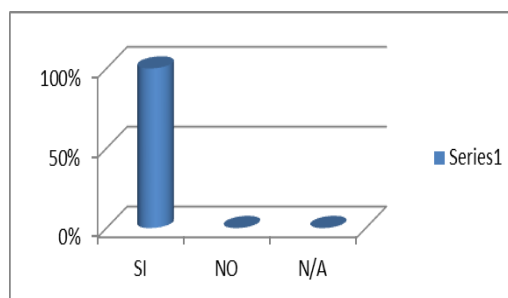
Pregunta N° 30 ¿En la Empresa, existen controles que garanticen los registros de la producción vendida y por cobrar?

**TABLA N° 31**  
Existen controles que garanticen  
los registros de producción y ventas

N°	Preguntas	Frecuencia	Porcentajes
1	SI	4	100%
2	NO	0	0
3	N/A	0	0
Total		4	100%

Fuente: Elaboración de los Tesistas

**GRAFICO N° 31**



Fuente: Elaboración de los Tesistas

**RESUMEN DE LOS HALLAZGOS HABIDOS AL TÉRMINO  
DEL DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE CONTROL  
OPERATIVO**

Luego de haber utilizado los instrumentos mencionados, se determinaron 10, que impactaron a la empresa no solo operativamente, sino también a nivel administrativo, contable e informativo.

N°	Observaciones	Tipo de impacto	Cumplimiento de objetivos
1	Personal no capacitado	Administrativo	Eficacia de las operaciones
2	Procesos operativos mecanizados	Operativo	Eficacia de las operaciones
3	Carencia de actividades de control y supervisión	operativo	Eficacia de las operaciones
4	Sistema de control interno no implementado	Operativo	Eficacia de las operaciones
5	Información contables y no contables no se emite oportunamente	Operativo	Contabilidad de la información financiera
6	Perdidas de activo	Operativo	Control y custodia de activos
7	No se efectúan arquez en forma sostenida	Operativo	Eficiencia de operaciones
8	Poca reunión de trabajo para programar actividades operativas	Administrativo	Eficiencia de operaciones
9	Incumplimiento de normas, reglamentos, políticas o procesos	Administrativo	Incumplimiento de normas , políticas.
10	No se cruza información entre el almacén y el estado de situación financiera	Contable	Información de la situación financiera

**Diseño del órgano de control de auditoría interna a implementar, para mejorar el manejo operativo de la empresa**

El órgano de auditoría interna, debe tener una jefatura encargada de

aplicar sus propios controles, a los controles gerenciales o de la empresa.

La propuesta para diseñar el órgano de Auditoría Interno de la empresa agropecuaria Pilco Mayo S.A.C. a implementar, está constituida por los diez (10) elementos técnicos:

1. Formación del órgano director de Auditoría Interna.
2. Organigrama y manual de funciones del órgano de auditoría interna.
3. Responsabilidad legal del órgano de Auditoría Interna.
4. Señalización física del área a ocupar.
5. Normas profesionales de auditoría interna.
6. En concordancia con el manual de auditoría gubernamental, editado por la Contraloría General de la República, determinar las atribuciones técnicas de la oficina de Auditoría Interna.
7. Asignación de los recursos físicos.
8. Presupuesto anual.
9. Diseño del programa anual de trabajo.
10. Valor agregado del órgano de control, según el Congreso Interamericano de Contadores Públicos de 1999 (Cuzco).

Este órgano se debe conformar con tres (03) directores provenientes de la asamblea de accionistas, previa elección. Siendo características de su labor, lo siguiente:

1. Determinar que la dirección se ocupe de desarrollar y aplicar un sistema de control interno establecido por la gerencia, tal

como lo señala la norma interpretativa de las Normas Internacionales de Auditoría.

2. Verificar que la empresa se guíe por las políticas establecidas, normatividad existente y desarrollo planificado estratégicamente.
3. Supervisar la labor del auditor interno y su programa anual de trabajo, así como sus cronogramas mensuales.
4. Realizar una sesión de trabajo en forma mensual, el día que se designe apropiado.
5. Realizar sesiones conjuntas con el directorio y gerencia para establecer el cumplimiento.
6. Rendir cuenta a los accionistas de su labor de control anual.

### **Manual de Organización y Funciones**

- Del personal
- Manual de Organización y Funciones
- Del personal
- Órgano de Control Interno
- Analizar la percepción externa (público, etc.) mediante un estudio y seguimiento de quejas. o denuncias que incidan en el funcionamiento de la entidad, sobre aspectos que se espera que la entidad deba realizar
- Evaluar la correcta utilización de los recursos de la empresa verificando el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias.

- Fortalecer el sistema de control interno de la entidad mediante el seguimiento de sus recomendaciones.
- Asesorar a los diferentes órganos de la entidad, en lo que le corresponde.
- Realizar auditorías y exámenes especiales a la entidad, a fin de recomendar las medidas correctivas pertinentes.
- Efectuar el seguimiento de los procesos administrativos, para dar cumplimiento a las normas legales pertinentes.
- Planificar y efectuar exámenes de control en los asuntos administrativos de la entidad.

### **Responsabilidad legal del órgano de control interno constituido**

1. Ley de contador público N° 13253.
2. Reglamento de la ley 13253, el D. Sup. N° 28.
3. Ley de actualización de la ley de profesionalización del contador público N°13253, la ley 28951.
4. Normas Internacionales de Contabilidad.
5. Normas de auditoría generalmente aceptados (NAGAS).
6. Normas interpretativas de las NAGAS: las S.A.S (Statement Auditing Standard).
7. Normas internacionales de auditoría: las NIAS.

### **Normas profesionales de auditoría interna** (Whittington, O - 2005)

Establecen los criterios mediante los cuales deben ser evaluadas y medidas las operaciones de una oficina de control o auditoría interna.

**100 Independencia.** Los auditores internos deben ser independientes de las actividades que auditan.

110 Ubicación organizacional.



120 Objetividad.

**200 Idoneidad profesional.** Las auditorías internas deben ser realizadas con idoneidad y con el debido cuidado profesional.

**El departamento de auditoría interna.**

210 Formación del personal.

220 Conocimiento, destrezas y disciplinas.

230 Supervisión

**El auditor interno**

240 Cumplimiento de normas de conducta.

250 Conocimiento, destrezas y disciplinas.

260 Relaciones humanas y comunicaciones.

270 Educación continuada.

280 Debido cuidado profesional.

**300 Alcance del trabajo.** El alcance de la auditoría interna debe abarcar el examen y la evaluación del sistema del control interno de la organización en cuanto a qué tan adecuado y efectivo es, y la calidad del desempeño al llevar a cabo las responsabilidades asignadas.

310 Confiabilidad e integridad de la información.

320 Cumplimiento de políticas, planes, procedimientos, leyes y regulaciones.

330 Protección de los activos.

340 Uso económico y eficiente de los recursos.

350 Logro de los objetivos establecidos y de las metas de operaciones o programas.

**400 Ejecución del trabajo de auditoría.** El trabajo de auditoría incluye también la planificación de la auditoría, el examen y la evaluación de la información, la comunicación de los resultados y el seguimiento.

410 Planificación de la auditoría.

420 Examen y evaluación de la información.

430 Comunicación de resultados.

440 Seguimiento

**500 Dirección o administración del departamento de auditoría interna.**

El director de auditoría interna debe administrar apropiadamente el departamento de auditoría interna.

510 Propósito, autoridad y responsabilidad.

520 Planificación.

530 Políticas y procedimientos.

540 Gerencia y desarrollo del personal.

550 Auditores externos.

560 Garantía de la calidad.

**Implementación del órgano de control y establecer la evolución del control operativo de la empresa**

Comprendió la evaluación de los objetivos específicos:

- a. Establecer un antes, después respecto a los hallazgos habidos, detallados en el diagnóstico del sistema de control actual (1er objetivo específico).

- b. Implementación del órgano de control y establecer la evolución del control operativo de la empresa (2do objetivo específico).

## **4.2. ANALISIS E INTERPRETACION**

**. De la guía de entrevista tenemos el siguiente análisis e interpretación:**

Del resumen y su gráfico, de la guía de entrevista se deduce que, el control interno actual muestra niveles de desempeño, de regular 40%, seguido de malo con 25%, bueno el 20% y excelente un 15%.

Finalmente se estableció con este instrumento, que el nivel actual del sistema de control, es deficiente considerando que acumula como positivo solo el 32% (excelente/bueno), predominando lo negativo en 68% (regular/malo). Los detalles expuestos en cada nivel, establecen que existen aspectos que favorecen y afectan los procesos y controles operativos, limitando el cumplimiento de los objetivos en cada área.

**Del cuestionario de control interno tenemos el siguiente análisis e interpretación:**

El del sistema de control operativo actual de la Empresa Agropecuaria Pilco Mayo S.A.C., se aplicó el cuestionario de control interno, según detalle del anexo N° 02, evaluándose en cinco actividades en forma objetiva con los resultados mostrados en las tablas, que se obtuvieron, producto de aplicar y desarrollar treinta y cinco preguntas realizadas a dos funcionarios de la empresa, se determinó que ésta herramienta

de gestión es deficiente, lo que da la probabilidad de errores cualitativos y cuantitativos, debido a que gerencia no lo desarrolló.

**De la encuesta a los directivos de la empresa tenemos:**

Referente a la primera pregunta de que existen métodos y procedimientos técnicos y sistemáticos y complementarios, producto de un sistema de control interno implementados, se determinó que ésta herramienta de gestión es deficiente, lo que da como resultado errores cualitativos y cuantitativos, debido a que gerencia no lo desarrolló

De cuadro N° 03 se determinó que es positiva esta situación evaluada.

Debido a que conocen los manuales y reglamentos institucionales, que están emitidos, aprobados y distribuidos

Del cuadro N° 04 se determina que este instrumento operativo es de conocimiento del personal, por haberse distribuido, o de otro modo se ha distribuido al personal las funciones asignadas.

Del grafico N° 05 se determinó que la empresa tiene un organigrama aprobado, y que este instrumento organizacional es de uso y utilización de toda la empresa, debido a haberse hecho de conocimiento

Del grafico N° 06 se determinó que no existen flujogramas que sustentan el flujo operativo de cada área, y que esta herramienta operativa no existe, debido a que no se diseñó

De la Grafica N° 07 se estableció que no se aplican los procesos y funciones descritas en los respectivos manuales, por lo que no se cumple con esta actividad operativa y funcional, limitando la calidad del trabajo, debido a la falta de supervisión.

De la gráfica N° 08 nos indica que la gerencia es la única área que autoriza los descuentos en ventas, por lo que la situación que estableció un correcto control en este ítem, es debido a la disposición gerencial.

De la gráfica N° 09 se establece que, existe otra persona como es el jefe del área de ventas que también autoriza los créditos, y que esta actividad es como una gestión positiva, ya que es complementaria a la labor gerencial, previa autorización.

De la Gráfica N° 10 se establece, que existen seguros para algunas actividades principales con la crianza, pero no para vehículos, personal, alimentos, y que no se cumple con esta actividad de gestión, debido a que no se presupuesta.

De la Gráfica N° 11 se establece, que la gerencia no maneja presupuesto para controlar sus ingresos y gastos, y que es una buena medida para el uso adecuado de caja en la empresa.

De la Grafica N° 12 se determina que, no se emiten reportes diarios de las actividades, por lo que hay limitación informativa para toma de decisiones y correcciones, debido a la falta de supervisión.

De la Grafica N° 13 se determinó, que no existe labor de supervisión sostenida en los locales., y no existir este elemento de control dentro de la estructura de control interno, originado por la carencia de tiempo de la gerencia y no haberse señalado a otra persona.

Del grafico N° 14 se determinó que existe el registro oportuno, por cumplimiento funcional.

Según el cuadro N° 16, indica que si existe un programa de compras y que este instrumento de gestión se cumple en la mayoría de veces, por control de gerencia.

Según el cuadro N° 17, indica que no se emiten requerimientos de compras, concordantes con el presupuesto, por lo que, no se cumple con esta actividad de gestión, debido a la carencia de un proceso funcional.

Según el cuadro N° 18, se evidencia que si se efectúa el control de aves, por lo que se cumple con la actividad de controlar el ingreso de aves, según lo normado

Según el cuadro N° 19, indica que si se obtiene el certificado médico por cada lote, por lo que se cumple con esta actividad de control y garantía, originado por el celo y supervisión de fortalecer este rubro.

Según el cuadro N° 20, se evidencia que existe el fondo asignado para Caja Chica, por lo que se determinó que se encuentra en uso el fondo de caja chica para gastos menores, como lo dispone el reglamento de fondos.

Según el cuadro N° 21, se que no se realizan arqueos con esta frecuencia, por lo que muestra una acción de control deficiente, debido a la carencia de un órgano de control interno

Según el cuadro N° 22, se opina que no se realiza cruce de información de saldos de caja, por lo que se determinó que esta actividad de control no realizada resta credibilidad a la información, debido a que funcionalmente no es realizada por una persona

asignada

Según el cuadro N° 23, se evidenció que no se realiza con regularidad, por lo que se determinó que esta actividad hace deficiente el control de éste rubro, debido a carencia de función en alguna persona

Según el cuadro N° 24, se evidencia que conoce que los gastos de caja chica se liquidan en formatos prenumeradas, por lo que esta actividad es positiva para el control interno, establecida normativamente.

Según el cuadro N° 25, no se deposita íntegramente al banco el dinero captado diariamente, por lo que determinó que esta actividad es negativa para el control interno, debido a que gerencia no aplica esta práctica sana de control interno.

Según el cuadro N° 26, se evidenció que si existen controles para cada actividad de la empresa, por lo que se determinó que esta actividad es positiva en el sistema de control, ya que está definido en el sistema de control interno diseñado.

Según el cuadro N° 27, no se realizan inventarios mensuales, por lo que se determinó que esta actividad es negativa del control interno, debido a que las actividades de control de la agropecuaria, no existen.

Según el cuadro N° 28, se evidenció que si se realizan conciliaciones contables de saldos, por lo que se determinó que existe actividad positiva del control interno, tal como el departamento de contabilidad lo corrobora.

Según el cuadro N° 29, si existe el control de productos vencidos, pero

no se reporta, por lo que se determinó que la situación de control interno es deficiente, porque la actividad funcional no se cumple.

Según el cuadro N° 30, se evidenció que, si existe controles básicos, por lo que se mostró que existe actividad positiva, pero mostró que el proceso de control no es completo. Esto debido a desconocimiento o falta de tiempo del personal que es mínimo

Según el cuadro N° 31, indica que, si existe controles básicos, se mostró que la actividad se conoce, pero con atraso, está sustentado funcionalmente y por el sistema de control interno.



## **CAPITULO V**

### **DISCUSION DE RESULTADOS**

#### **5.1. CONTRASTACIÓN DE LOS RESULTADOS**

Los resultados obtenidos en la presente investigación, nos permiten demostrar la importancia de implementar una oficina de Auditoria Interna en la empresa Agropecuaria Pilcomayo S.A.C considerando que se presentan problemas en el control interno afectándola no solo a la Gestión Operativa, sino también Administrativa y Contablemente incidiendo en el manejo de los recursos y cumplimientos de objetivos.

Fue importante aplicar diversos instrumentos técnicos, para recolectar datos que nos permitieron conocer las deficiencias y debilidades existentes en el control interno, direccionándonos a un diagnóstico general, cuyos hallazgos se encuentran detallados y mostrando diez de ellos, para lo cual hemos observado que los resultados obtenidos en las entrevistas, encuestas, observación y hoja de datos, realizadas a la empresa Agropecuaria Pilcomayo S.A.C evidencian deficiencias en el manejo y crianza de los recursos (aves), colección de huevos, venta de aves, utilización de alimentos, salubridad y otros, ya que no han desarrollado ni formalizado de manera adecuada medidas organizativas y operativas que le permitan establecer una estructura de control interno, en este caso una Oficina de Auditoria Interna propia del negocio, afectando la confiabilidad de la información financiera y no financiera, control de activos, cumplimiento de normas y la eficiencia de las operaciones.

*Este hecho que demuestra lo versado por el autor **Estupiñán***

*(2006) y lo cual concuerda con los resultados habidos. Así también el autor **Mantilla (2005)**, refiere que el sistema de control interno, puede ser de un alto costo de implementación pero eso no quiere decir que sea infalible, con lo cual estamos de acuerdo, pues si la empresa que mencionamos mejora todos los procedimientos operativos, la actividad de control será eficiente, permitiendo que sus operaciones sean positivas, funcione correctamente y puedan alcanzar sus objetivos.*

Referente a la importancia y justificación del problema, es necesario señalar que nuestro trabajo afianzó nuestros conocimientos del control interno, lo cual es relevante, porque busca teórica y prácticamente demostrar que una oficina de Auditoría Interna, mediante sus propios controles, evalúa los controles de la empresa contribuyendo con su fortalecimiento y formulando soluciones a gerencia, tal como así lo expresa **Maldonado, R – 2012**, con el cual los investigadores estamos de acuerdo.

Referente a los objetivos general y específicos fueron cumplidos, aplicando las herramientas descritas guía de entrevista, cuestionario, guía de observación y hoja de registro de datos, explicadas a través de cuadros, figuras, interpretaciones y conclusiones.

Los resultados que muestran deficiencias en control interno de la empresa Agropecuaria Pilcomayo S.A.C., detallados tales como personal no capacitado, carencia de actividades de control y

supervisión, no efectúan arqueos de caja, no aplicación de presupuestos, no emisión de requerimientos de compras y otros.

*El reporte COSO I, según **Claros, R. – 2009**, establece que los componentes interrelacionados del control interno como son el ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, sistema de comunicación contable y monitoreo, sirven como base para determinar si el control interno es eficaz, ayudando así que la empresa cumpla con sus objetivos.*

En la empresa Agropecuaria Pilcomayo S.A.C, se observó que existen limitaciones técnicas por la carencia de procedimientos, supervisión y control en sus procesos, no en todos, pero si son de orden significativo.

Los investigadores llegamos al final a establecer, que los procedimientos operativos, actividades de control y supervisión aplicados y derivados de implementar una oficina de Auditoría Interna, contribuirán a cumplir con los objetivos del control interno provenientes de las actividades del programa anual de auditoría interna para prever y corregir deficiencias y diferencias en el sistema de control interno de la Empresa Agropecuaria Pilcomayo S.A.C, tal como así lo expresa

**Vergara, M – 2002**

Esta sugerencia de implementar la oficina de Auditoría Interna, fue aceptada por gerencia y visto como una herramienta gerencial que fortalecerá su gestión, pero ésta se irá adecuando progresivamente, cuando se ponga en acción la implementación efectiva.

## CONCLUSIÓN

- a) Habiendo realizado un examen minucioso del sistema de control interno operativo actual, a nivel cualitativo y cuantitativo de la empresa Agropecuaria Pilcomayo S.,A.C., se establece ciertas deficiencias en el sistema de control interno, mostrando puntos críticos en las actividades de orden operativo, administrativa, y contable, apoyadas en las herramientas aplicadas como la guía de entrevista, cuestionario, guía de observación, detectando que existen debilidades que limitan el desarrollo de la gestión como personal no calificado, procesos no aplicados, información no emitida.
- b) Se estableció que existe un sistema de control interno deficiente, carencia de flujogramas, funciones no cumplidas, créditos aprobadas por varias personas y otros, el cual permitió hallar diez hallazgos que establecen el impacto habido en la empresa e incumplimiento de los objetivos de control interno. Se indica que existen errores, omisiones y debilidades en el registro y control documentario para los procesos operativos de compras, ventas, ingresos y egresos.
- c) En concordancia con el segundo objetivo específico se muestra el diseño del órgano de Auditoria Interna a implementarse en la empresa Agropecuaria Pilcomayo S.A.C. constituido por diez elementos que permitirán por medio de sus propios controles, verificar los controles de la empresa y establecer deficiencias, corregirlos y luego prevenirlos que es el objetivo principal.

d) Se evaluó el grado de implementación de dichos 10 elementos concluyéndose que se podrán implementar. La implementación de la oficina de Auditoría Interna en la empresa Pilcomayo S.A.C., dependerá de los inversionistas y la gerencia, por limitaciones administrativas, pero la empresa viene demostrando que las pruebas aplicadas con posterioridad a los hallazgos, estos permitirán superar mostrando un efecto operativo positivo al restablecer la calidad en el flujo de operaciones de la empresa agropecuaria.

## RECOMENDACIONES

- a) El trabajo realizado del análisis del control interno operativo, debe conocerlo todo el personal, funcionario y asesores de la Empresa Pilcomayo S.A.C., que están en relación con dicho diagnóstico, con la expresa intención de solucionar cada hallazgo y sobre todo conocer el nivel de la eficiencia de las operaciones y comprender la ventaja y el cambio a producirse con la implementación de una oficina de Auditoría Interna.
- b) Los Inversionistas y la Gerencia de la Empresa Pilcomayo S.A.C., debe distribuir a las áreas, las observaciones habidas y que compete a cada una de ellas, señalando un tiempo prudencial para su subsanación de los hallazgos e implementación de las recomendaciones, para su mejora en la parte operativa y administrativa.
- c) Teniendo en cuenta los hallazgos realizados es necesario que el personal en general, debe ser orientado sobre la labor de una oficina de Auditoría, y las ventajas que se presentan en la Empresa Pilcomayo S.A.C., por otro lado la Gerencia debe programar esta actividad con cursos o charlas del propio responsable del área de control, quien estimará el alcance, objetivo y el valor agregado que ofrece la auditoría interna actual y moderna, como es mantener un enfoque de acercamiento e interrelación con las áreas.
- d) Finalmente se recomienda que Gerencia incluya en su presupuesto operativo y financiero actual, lo relativo al presupuesto planificado de la oficina de Auditoría Interna para que se vaya implementando en forma progresiva, además se debe establecer una dinámica de trabajo con dicha

oficina como es la recepción de informes, y establecer el levantamiento de observaciones e implementar las recomendaciones sugeridas en su totalidad.

**BIBLIOGRAFIA**

- 1) BRAVO, M (2000) "*Control Interno*". Lima, Perú, edit. CENEA.
- 2) CANEVARO, N. (1995) *El auditor interno y sus papeles de trabajo*. LIMA, Perú. Edit.
- 3) CLAROS, R (2012) El control interno, como herramienta de gestión y evaluación. Edit. Pacífico.
- 4) ESTUPIÑAN, R. (2006) control interno y fraudes con base en los ciclos transaccionales. Bogotá, Colombia. Edit. Bogotá.
- 5) LEZCANO, J. (1998) El manejo de la organización es y su auditoría interna, México. Edit. Mc. Graw Hill.
- 6) MANTILLA, A (2005) Auditoría. Bogotá, Colombia. Edit. Bogotá.
- 7) SANTILLÁN, J. (2003) La función de contraloría. Bs. Aires Argentina. Edit. Thomson.
- 8) VERGARA, M (2002) 200 temas de auditoría moderna. Lima, Perú – Editorial ECOE.
- 9) WHITTINGTON, R (2005) *Principios de auditoría*. México, edit. Mc. Graw Hill.



# ANEXOS

**ANEXO N° 01****GUIA DE ENTREVISTA**

1. ¿Considera que la empresa se desarrolla positivamente?
2. ¿Tiene la Gerencia estrategias de ventas comprobadas, políticas de compras y ventas y metodología para mejorar y sostener el nivel de ventas?
3. ¿Cuál es la mayor virtud técnico en el proceso de ventas?
4. ¿Mencione tres inconvenientes o deficiencias que limita a la Gerencia a desarrollarse?
5. ¿Se ha efectuado estudios de mercado?
6. ¿Cuál es la posición de la empresa en el contexto global de competidores a nivel zonal?
7. ¿Se encuentra tecnificados los procesos operativos de compras, ventas, ingresos, egresos y de control?
8. ¿Cómo observa Ud. el clima laboral?
9. ¿La información administrativa – contable que se emite es oportuna y confiable?
10. ¿Tiene la empresa un sistema operativo informático?
11. ¿Conoce el personal los pasos o flujo de funciones que se deben hacer en los procesos de ventas, compras y otros?
12. ¿Quién realiza la actividad de supervisión en la empresa?
13. ¿Cuántas áreas de trabajo tiene la empresa y en cuantas hay guardianía?
14. ¿Existe control en sus operaciones de cada una de ellas?

15. ¿Cómo mide el desempeño de esas áreas?
16. ¿Cómo definiría o calificaría Ud. en el nivel de eficacia del control interno actual?
17. ¿Ha presentado la empresa situaciones de pérdidas de dinero o activo?
18. ¿Se efectúan arqueos en caja?
19. ¿Realiza reuniones sistemáticas con el personal de trabajo o entes consultores?
20. ¿La producción de maíz amarillo, es rentable para la empresa?

**ANEXO 02**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

<b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b>					
<b>N°</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>	<b>Observación</b>
<b>1</b>	<b>ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA</b>				
1	¿Existen métodos y procedimientos técnicos sistemáticos y complementarios, producto de un sistema de control interno implementados?				
2	¿Se han emitido y aprobado manuales, normas, reglamentos y políticas?				
3	¿Se ha distribuido al personal las funciones que le asignan en su tarea?				
4	¿Tiene la empresa un organigrama aprobado?				
5	¿Existen flujogramas establecidos respecto a los procesos operativos?				
6	¿Se aplican los procesos establecidos y las funciones descritas en el Manual de organización y funciones?				
7	¿Es la Gerencia la única área que autoriza descuentos en las ventas?				
8	¿Es la gerencia la única área que autoriza créditos?				
9	¿Existen toma de seguros para todo tipo de riesgo?				
10	¿Maneja la gerencia un presupuesto para controlar los ingresos y egresos?				
11	¿Se emiten reportes diarios de las actividades que ocurren en todas las áreas?				
12	¿Tiene tiempo para efectuar acciones de supervisión en los 3 locales?				
13	¿Las ventas efectuadas, son registradas oportunamente?				
14	¿Las ventas efectuadas, son registradas se sustentan documentariamente?				
15	¿Existe un plan o programa de compras de aves? ¿Se cumple?				
16	¿Se emiten requerimientos de compras en				

	concordancia con el presupuesto?				
17	¿Se cotejan las unidades de aves que ingresan con lo indicado en la factura?				
18	¿Se recibe el certificado médico por cada lote de aves que ingresan?				

<b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b>					
<b>N°</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>	<b>Observación</b>
<b>2</b>	<b>CAJA CHICA</b>				
1	¿Existe un fondo fijo asignado para gastos de caja chica?				
2	¿Se efectúan arqueos diariamente?				
3	¿Se cruza información del saldo, con el listado de información financiera?				
4	¿Se verifica la documentación a reembolsar?				
5	¿Los formatos de liquidación de gastos son prenumeradas?				

<b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b>					
<b>N°</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>	<b>Observación</b>
<b>3</b>	<b>INGRESOS</b>				
1	¿Según normas de control interno, se deposita al banco íntegramente, lo que se capta en el día?				
2	¿Existen controles específicos para cada actividad?				
3	¿Se sustentan los ingresos documentariamente?				

<b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b>					
<b>N°</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>	<b>Observación</b>
<b>4</b>	<b>PRODUCCION</b>				
1	¿Se reportan diariamente las producciones de huevo?				
2	¿Se hacen conocer las bajas físicas de las aves?				
3	¿Se lleva un control de vacunas y medicina aplicadas a las aves?				
4	¿Se manejan costos y precios en forma				

	continúa?				
5	¿Existen controles que garanticen los registros de la producción vendida y por cobrar?				

<b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b>					
<b>N°</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>	<b>Observación</b>
<b>5</b>	<b>CONTABILIDAD</b>				
1	¿Existen actividades o instrumentos de control para las entradas y salidas de alimentos y materiales de almacén?				
2	¿Se efectúan inventarios mensuales de almacén?				
3	¿Son conciliados los saldos de almacén, con el libro mayor?				
4	¿Existe un control de productos vencidos y se reporta?				

**ANEXO N° 03**  
**GUIA DE OBSERVACION**

1. Control de guardianía en los locales de producción
2. El control de ingreso y salida alimentos para las aves,
3. El control de ingresos y salidas de artículos de mantenimiento para los galpones y combustibles
4. La recolección de huevos en forma diaria
5. El almacenamiento de huevos
6. El reparto de alimento a las aves es regular,
7. La limpieza de los galpones y su mantenimiento,
8. La emisión de documentos de las actividades descritas
9. En la acumulación y venta de abono de aves
10. La actividad de incubamiento,
11. El control y baja de alimentos y de los productos vencidos.

**ANEXO N° 04****ENCUESTA**

1. ¿En la empresa existen métodos y procedimientos técnicos y sistemáticos y complementarios, producto de un sistema de control interno implementados?

1	SI	
2	NO	
3	N/A	

2. ¿En la empresa se han emitido, aprobado y distribuido manuales, normas, reglamentos y políticas de la empresa al personal?

1	SI	
2	NO	
3	N/A	

3. ¿La Empresa ha distribuido al personal las funciones que le asignan en su área?

1	SI	
2	NO	
3	N/A	

4. ¿La empresa tiene un organigrama estructural aprobado?

1	SI	
2	NO	
3	N/A	

5. ¿En la Empresa existen flujogramas establecidos respecto a los procesos operativos?

1	SI	
2	NO	
3	N/A	

6. ¿En la Empresa se aplican los procesos establecidos en el manual operativo y las funciones descritas en el MOF?

1	SI	
2	NO	
3	N/A	



7. ¿En la Empresa la Gerencia es la única área que autoriza descuentos en las ventas?

1	SI	
2	NO	
3	N/A	

8. ¿en la Empresa la Gerencia es la única área que autoriza créditos?

1	SI	
2	NO	
3	N/A	

9. ¿La Empresa toma de seguros para todo tipo de riesgo?

1	SI	
2	NO	
3	N/A	

10. ¿En la Empresa la Gerencia Maneja un presupuesto para controlar los ingresos y egresos?

1	SI	
2	NO	
3	N/A	

11. ¿En la Empresa se emiten reportes diarios de las actividades que ocurren en todas las áreas?

1	SI	
2	NO	
3	N/A	

12. ¿La Empresa tiene tiempo para efectuar acciones de supervisión en los locales?

1	SI	
2	NO	
3	N/A	

13. ¿En la empresa las ventas efectuadas, son registradas oportunamente?

1	SI	
2	NO	
3	N/A	

14. ¿En la Municipalidad son autorizados todos los desembolsos y se sustentan documentariamente?

1	SI	
2	NO	
3	N/A	

15. ¿Existe en la Empresa un plan o programa de compras de aves? ¿Se cumple?

1	SI	
2	NO	
3	N/A	

16. ¿La Empresa emite requerimientos de compras en concordancia con su presupuesto?

1	SI	
2	NO	
3	N/A	

17. ¿En la Empresa se cotejan las unidades de aves que ingresan con lo indicado en la factura?

1	SI	
2	NO	
3	N/A	

18. ¿La Empresa recibe el certificado médico por cada lote de aves que ingresan?

1	SI	
2	NO	
3	N/A	

19. ¿La empresa tiene un fondo fijo asignado para gastos de caja chica?

1	SI	
2	NO	
3	N/A	

20. ¿En Tesorería se efectúan arqueos diariamente?

1	SI	
---	----	--

2	NO	
3	N/A	

21. ¿La Empresa cruza información del saldo de caja, con el listado de información financiera?

1	SI	
2	NO	
3	N/A	

22. ¿En Tesorería se verifica la documentación a reembolsar?

1	SI	
2	NO	
3	N/A	

23. ¿en Tesorería los formatos de liquidación de gastos son prenumeradas?

1	SI	
2	NO	
3	N/A	

24. ¿Según normas de control interno, se deposita al banco íntegramente, lo que se capta en el día?

1	SI	
2	NO	
3	N/A	

25. ¿en la Empresa existen controles específicos para cada actividad?

1	SI	
2	NO	
3	N/A	

26. ¿En la Empresa se efectúan inventarios mensuales de almacén?

1	SI	
2	NO	
3	N/A	

27. ¿En la Contabilidad de la Empresa son conciliados los saldos de

almacén, con el libro mayor?

1	SI	
2	NO	
3	N/A	

28. ¿En Almacenes existe un control de productos vencidos y se reporta?

1	SI	
2	NO	
3	N/A	

29. ¿En la Empresa existen actividades o instrumentos de control para las entradas y salidas de alimentos y materiales de almacén?

1	SI	
2	NO	
3	N/A	

30. ¿En la Empresa, existen controles que garanticen los registros de la producción vendida y por cobrar?

1	SI	
2	NO	
3	N/A	

## NOTA BIOGRAFICA

### Yasmina Elizabeth SALAS PONCE



#### DATOS PERSONALES

**NOMBRE:** YASMINA ELIZABETH  
**APELLIDOS:** SALAS PONCE  
**DNI:** 76860090  
**FECHA DE NACIMIENTO:** 12/05/1995  
**DOMICILIO:** Psje. Enrique L.Vega Mz A Lote 10 – AMARILIS  
**CELULAR:** 965733492  
**E-MAIL:** yasmina\_12\_95@hotmail.com

#### **EXPERIENCIA LABORAL**

17/05/2016 – 16/01/2017 MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PILLCO MARCA

**AREA:** SUB GERENCIA DE TESORERIA

**CARGO:** PRACTICANTE

- ✓ Promoví y desarrolle actividades en Tesorería
- ✓ Lleve el control de Rendiciones de Cuentas
- ✓ Apoyo en las conciliaciones Bancarias

03/01/2017 – 31/05/2017 TOTAL INDUSTRIAS BLAS EIRL

**AREA:** CONTABILIDAD

**CARGO:** AUXILIAR CONTABLE

- ✓ Promoví y desarrolle actividades de contabilidad
- ✓ Lleve el control de inventarios
- ✓ Lleve el control de registro de compras, ventas, caja, tramite documentos ante la SUNAT entre otros.

12/06/2017 – 28/12/2017 CONSORCIO SANEAMIENTO UTAO

**AREA:** CONTABILIDAD

**CARGO:** ASISTENTE CONTABLE

- ✓ Promoví y desarrolle actividades de contabilidad
- ✓ Lleve el control de inventarios
- ✓ Lleve el control de registro de compras, ventas, caja, tramite documentos ante la SUNAT entre otras instituciones.

#### **FORMACION ACADEMICA**

**INSTITUCION:** UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN - UNHEVAL

**NIVEL ALCANZADO:** BACHILLER

**CARRERA:** CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS

**OTROS CONOCIMIENTOS**

- ✓ HERRAMIENTAS OFIMATICAS PARA LA GESTION ADMINISTRATIVA  
(Word, Excel, Power Point, Microsoft Access)
- ✓ **IDIOMA INGLÉS BÁSICO**

**INFORMACIÓN ADICIONAL**

- ✓ Participación en el curso LEY DE CONTRATACIONES CON EL ESTADO Y SU INTERRELACION CON EL INVIERTE.PE
- ✓ Participación en la COMISION ORGANIZADORA en la Escuela de Posgrado UNHEVAL, "INVESTIGACION CIENTIFICA, CALIDAD DE LA EDUCACION SUPERIOR Y LA CERTIFICACION DEL DOCENTE UNIVERSITARIO" (2017)
- ✓ Participación en el I SEMINARIO NACIONAL DE CONTABILIDAD – HUANUCO 2016 – LAS NIIF EN LA PROFESION CONTABLE: ASPECTOS CONTABLES, TRIBUTARIOS Y AUDITORIA
- ✓ Participación en el curso LEY QUE MODIFICA DIVERSAS LEYES PARA FACILITAR LA INVERSION, IMPULSAR EL DESARROLLO PRODUCTIV Y EL CRECIMIENTO EMPRESARIAL – SUNAT
- ✓ Participación en el curso PRESENTACION DE INFORMACION FINANCIERA: EL PROCESO DE APLICACIÓN DE LOS NIIF EN EL PERU" REFORMA TRIBUTARIA 2012

## Daysy Milagros SALCEDO CRUZ

### DATOS PERSONALES

**NOMBRE:** DAYSY MILAGROS  
**APELLIDOS:** SALCEDO CRUZ  
**DNI:** 47625987  
**FECHA DE NACIMIENTO:** 19/10/1992  
**DOMICILIO:** Los Portales Mz E Lote 43 – AMARILIS  
**CELULAR:** 947481533  
**E-MAIL:** maricielo\_milagros@outlook.com



### **EXPERIENCIA LABORAL**

02/11/2015 – 28/02/2017 ASESORES Y CONSULTORES EMPRESARIALES

**AREA:** CONTABILIDAD

**CARGO:** ASISTENTE CONTABLE

- ✓ Promoví y desarrollé actividades de contabilidad.
- ✓ Lleve el control de inventarios.
- ✓ Lleve el control de registro de compras, ventas, caja, tramite documentos ante la SUNAT entre otras instituciones.

26/09/2016 – 17/08/2017 CONSORCIO DIVINO MAESTRO

**AREA:** CONTABILIDAD

**CARGO:** ASISTENTE CONTABLE

- ✓ Promoví y desarrollé actividades de contabilidad
- ✓ Lleve el control de inventarios
- ✓ Lleve el control de registro de compras, ventas, caja, tramite documentos ante la SUNAT entre otros.

24/11/2016 – 22/07/2017 CONSORCIO SANTA MARIA

**AREA:** CONTABILIDAD

**CARGO:** ASISTENTE CONTABLE

- ✓ Promoví y desarrollé actividades de contabilidad
- ✓ Lleve el control de inventarios
- ✓ Lleve el control de registro de compras, ventas, caja, tramite documentos ante la SUNAT entre otras instituciones.

01/03/2017 – hasta la actualidad SALMA INGENIERIA Y CONSTRUCCION E.I.R.L

**AREA:** CONTABILIDAD

**CARGO:** ASISTENTE CONTABLE

- ✓ Contratos al personal
- ✓ Promoví y desarrollé actividades de contabilidad

- ✓ Apoyo en la elaboración de proyectos de elaboración de Obras
- ✓ Lleve el control de registro de compras, ventas, caja, tramite documentos ante la SUNAT entre otras instituciones.

04/08/2017 – hasta la actualidad CONSORCIO CODO DEL POZUZO

**AREA:** CONTABILIDAD

**CARGO:** ASISTENTE CONTABLE

- ✓ Promoví y desarrollé actividades de contabilidad
- ✓ Lleve el control de inventarios
- ✓ Lleve el control de registro de compras, ventas, caja, tramite documentos ante la SUNAT entre otras instituciones.

02/04/2018 – hasta la actualidad CONSORCIO VIAL HUACHON

**AREA:** CONTABILIDAD

**CARGO:** ASISTENTE CONTABLE

- ✓ Promoví y desarrollé actividades de contabilidad
- ✓ Lleve el control de inventarios
- ✓ Lleve el control de registro de compras, ventas, caja, tramite documentos ante la SUNAT entre otras instituciones.

05/05/2018 – hasta la actualidad CONSORCIO VIAL RIO BLANCO

**AREA:** CONTABILIDAD

**CARGO:** ASISTENTE CONTABLE

- ✓ Promoví y desarrollé actividades de contabilidad
- ✓ Lleve el control de inventarios
- ✓ Lleve el control de registro de compras, ventas, caja, tramite documentos ante la SUNAT entre otras instituciones.

11/05/2018 – hasta la actualidad CONSORCIO SAN LUIS

**AREA:** CONTABILIDAD

**CARGO:** ASISTENTE CONTABLE

- ✓ Promoví y desarrollé actividades de contabilidad
- ✓ Lleve el control de inventarios
- ✓ Lleve el control de registro de compras, ventas, caja, tramite documentos ante la SUNAT entre otras instituciones.

#### **FORMACION ACADEMICA**

**INSTITUCION:** UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN - UNHEVAL

**NIVEL ALCANZADO:** BACHILLER

**CARRERA:** CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS

**INSTITUCION:** UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS



**NIVEL:** PRE GRADO  
**CARRERA:** INGENIERIA AMBIENTAL

**OTROS CONOCIMIENTOS**

- ✓ HERRAMIENTAS OFIMATICAS PARA LA GESTION ADMINISTRATIVA (Word, Excel, Power Point, Microsoft Access)
- ✓ **IDIOMA INGLÉS BÁSICO**

**INFORMACIÓN ADICIONAL:**

**DIPLOMADOS:**

- ✓ Participación en el diplomado “GESTION, RESIDENCIA Y SUPERVISION DE OBRAS”
- ✓ Participación en el diplomado “GESTIÓN DE LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO”

**CURSOS:**

- ✓ Participación en el curso de especialización “DISEÑO ESTRATEGICO DE ORGANIZACIONES”.
- ✓ Participación en el curso de especialización “FOXCONT – SOFTWARE EMPRESARIAL”.
- ✓ Participación en el curso “HERRAMIENTAS OFIMATICAS PARA LA GESTION ADMINISTRATIVA”.
- ✓ Participación en el curso de especialización “REGÍMENES TRIBUTARIOS Y DETERMINACIÓN DEL IMPUESTO A LA RENTA”.
- ✓ Participación en el curso de especialización “EXCEL AVANZADO INTELIGENCIA DE NEGOCIOS Y TABLAS DINÁMICAS”.
- ✓ Participación en el curso de especialización “CONTABILIDAD PARA EMPRESAS CONSTRUCTORAS”.
- ✓ Participación en el curso de especialización “ECONOMIA DE LA EMPRESA”.
- ✓ Participación en el curso de especialización “COMUNICACIONES EFECTIVAS”.

**SEMINARIOS DE ACTUALIZACION:**

- ✓ Participación en “ULTIMOS CAMBIOS EN LA LEGISLACION TRIBUTARIA”.
- ✓ Participación en “NORMAS INTERNACIONALES DE CONTABILIDAD Y SUS IMPLICANCIAS TRIBUTARIAS”.
- ✓ Participación en “DETERMINACIÓN DEL IMPUESTO A LA RENTA - CIERRE CONTABLE 2017”.
- ✓ Participación en “LAS NIIF EN LA PROFESION CONTABLE: ASPECTOS CONTABLES, TRIBUTARIOS Y AUDITORIA”.
- ✓ Participación en “SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO (FORMACION DEL COMITÉ DE SEGURIDAD)”.
- ✓ Participación en “LEY QUE MODIFICA DIVERSAS LEYES PARA FACILITAR LA INVERSION, IMPULSAR EL DESARROLLO PRODUCTIVO Y EL CRECIMIENTO EMPRESARIAL – SUNAT”.

**Daysi Johayra, SANTIAGO DAMASO****DATOS PERSONALES**

**NOMBRE:** DAYSI JOHAYRA  
**APELLIDOS:** SANTIAGO DAMASO  
**DNI:** 73660663  
**FECHA DE NACIMIENTO:** 15/08/1994  
**DOMICILIO:** Jr. Oswaldo Reynoso Mz.P Lt.3 – AMARILIS  
**CELULAR:** 952518998  
**E-MAIL:** jhady\_jdsd@hotmail.com

**EXPERIENCIA LABORAL**

01/01/2013 – 31/12/2014 DISGOL EIRL

**AREA:** CONTABILIDAD

**CARGO:** AUXILIAR CONTABLE

- ✓ Promoví y desarrollé actividades de contabilidad
- ✓ Lleve el control de inventarios
- ✓ Lleve el control de registro de compras, ventas, caja, tramite documentos ante la SUNAT entre otras instituciones.

01/03/2015 – 31/03/2016 TOTAL INDUSTRIAS BLAS EIRL

**AREA:** CONTABILIDAD

**CARGO:** AUXILIAR CONTABLE

- ✓ Promoví y desarrolle actividades de contabilidad
- ✓ Lleve el control de inventarios
- ✓ Lleve el control de registro de compras, ventas, caja, tramite documentos ante la SUNAT entre otros.

01/05/2016 – 31/12/2017 DISGOL AJ SRL

**AREA:** ADMINISTRACION

**CARGO:** ASISTENTE ADMINISTRATIVO

- ✓ Manejo de personal
- ✓ Lleve el control de inventarios
- ✓ Lleve el control de registro de compras, ventas, caja, tramite documentos ante la SUNAT entre otras instituciones.

15/09/2018 – hasta la actualidad CMAC HUANCAYO SA

**AREA:** CREDITOS

**CARGO:** ASESOR DE NOGOCIOS

- ✓ Negociacion bancaria
- ✓ Registro de clientes

**FORMACION ACADEMICA**

**INSTITUCION:** UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN -  
UNHEVAL

**NIVEL ALCANZADO:** BACHILLER

**CARRERA:** CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS

**OTROS CONOCIMIENTOS**

- ✓ HERRAMIENTAS OFIMATICAS PARA LA GESTION ADMINISTRATIVA  
(Word, Excel, Power Point, Microsoft Access)
- ✓ **IDIOMA INGLÉS BÁSICO**

**INFORMACIÓN ADICIONAL**

- ✓ Participación en el I SEMINARIO NACIONAL DE CONTABILIDAD –  
HUANUCO 2016 – LAS NIIF EN LA PROFESION CONTABLE:  
ASPECTOS CONTABLES, TRIBUTARIOS Y AUDITORIA
- ✓ Participación en la PRIMERA CONVENCION NACIONAL DE LAS  
PEQUEÑAS, MEDIANAS Y MICROEMPRESAS 2016
- ✓ Participación en el curso PRESENTACION DE INFORMACION  
FINANCIERA: EL PROCESO DE APLICACIÓN DE LOS NIIF EN EL  
PERU” REFORMA TRIBUTARIA 2012

