



U N I V E R S I D A D D E  
**SAN MARTÍN DE PORRES**

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y FINANCIERAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

**LA AUDITORÍA DE GESTIÓN Y SU IMPACTO EN EL SERVICIO DE  
ASESORÍA EMPRESARIAL PARA PROYECTOS DE INVERSIÓN DEL  
PROGRAMA DE SERVICIO DE APOYO PARA ACCEDER A LOS  
MERCADOS RURALES (PROSAAMER) DEL MINISTERIO DE  
AGRICULTURA - LIMA**

**TESIS**

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

**PRESENTADA POR**

**MANCO VÁSQUEZ, MELISSA JANET**

**LIMA , PERÚ**

**2008**

## **Dedicatoria**

A Dios por darme la fortaleza necesaria día y noche, y a mis padres, quienes me apoyaron en todo momento durante mi formación profesional; sin lo cual no hubiera sido posible alcanzar mi objetivo trazado de culminar esta investigación.

## **Agradecimiento**

Un agradecimiento especial a mi Alma Mater y a mis profesores, quienes me dieron los conocimientos necesarios para realizar esta tesis y poder optar con ello el título de Contador Público, que me permitirá realizarme como profesional.

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal conocer cómo la Auditoría de Gestión permitirá lograr que se lleve a cabo un adecuado Servicio de Asesoría Empresarial para proyectos de inversión del Programa de Servicio de Apoyo para Acceder a los Mercados Rurales (PROSAAMER) del Ministerio de Agricultura – Lima.

Sin embargo, debemos establecer que la Auditoría de Gestión se da mediante un examen crítico, sistemático y detallado de las áreas y controles operacionales de un ente, realizado con independencia y utilizando técnicas específicas.

De esta manera, la Auditoría de Gestión permitirá ayudar al Programa de Servicio de Apoyo para Acceder a los Mercados Rurales (PROSAAMER) lograr un adecuado Servicio de Asesoría Empresarial para proyectos de inversión, mediante las deficiencias que se presenten en el informe profesional sobre la eficacia, eficiencia y economicidad en el manejo de los recursos.

Finalmente una de las ventajas de ver a la empresa como una totalidad, le permite al auditor ofrecer sugerencias constructivas, y recomendaciones oportunas para mejorar la productividad del Servicio de Asesoría Empresarial para proyectos de inversión.

Es así como la implantación con éxito de la Auditoría de Gestión forma parte esencial del proceso administrativo, porque sin control, los otros pasos del proceso no son significativos, por lo que además, la auditoría va de la mano con la administración, como parte integral en el proceso administrativo y no como otra ciencia aparte de la propia administración.

## INTRODUCCIÒN

Nuestro trabajo lleva por Título **LA AUDITORÍA DE GESTIÒN Y SU IMPACTO EN EL SERVICIO DE ASESORÌA EMPRESARIAL PARA PROYECTOS DE INVERSIÒN DEL PROGRAMA DE SERVICIO DE APOYO PARA ACCEDER A LOS MERCADOS RURALES - PROSAAMER del MINISTERIO DE AGRICULTURA – LIMA**, considerando el tema de investigación relevante, debido a que la auditoría de gestión nos permite evaluar si las entidades están cumpliendo con el objetivo social para el cual fueron creadas, permitiendo de esta manera la productividad del ente en la toma de decisiones.

Asimismo, podemos identificar el valor que éstas le aportan a la sociedad en términos económicos y sociales.

Para el desarrollo de este trabajo se ha aplicado la metodología, las técnicas e instrumentos necesarios para una adecuada investigación en el marco de las normas de nuestra Universidad de San Martín de Porres (USMP).

Para llegar a contrastar los objetivos y las hipótesis planteadas, se ha desarrollado el trabajo de investigación en los siguientes capítulos.

### CAPÍTULO I

Presenta el resultado del **planteamiento del problema**, que constituye la base del trabajo de investigación el mismo que está desarrollado de la siguiente manera:

Descripción de la realidad problemática, formulación del problema, objetivos de la investigación, justificación de la investigación, limitaciones y viabilidad del estudio.

## CAPÍTULO II

Contiene el **marco teórico**, específicamente se refiere a los antecedentes relacionados con la investigación, bases históricas, base legal, bases teóricas, definiciones conceptuales y formulación de hipótesis.

## CAPÍTULO III

Esta referido a la **metodología** usada en el proyecto de tesis y está conformada por el Diseño Metodológico, tipo de investigación, estrategias o procedimientos de contrastación de hipótesis, población y muestra, operacionalización de variables, técnicas de recolección de datos, descripción de los instrumentos, procedimientos de comprobación de la validez y confiabilidad de los instrumentos, técnicas para el procesamiento y análisis de la información; así como los aspectos éticos del tema.

## CAPÍTULO IV

Se presentan los **resultados** usados en el proyecto de tesis y está conformado por los resultados de la entrevista, de la encuesta, contrastación de hipótesis, y un caso práctico.

## CAPÍTULO V

Contiene la **discusión, conclusiones y recomendaciones** de la investigación y está conformado por: discusión, conclusiones, recomendaciones.

Finalmente se presentan las **referencias bibliográficas** y los **anexos** del trabajo de investigación.

## ÍNDICE

Portada.....	I
Dedicatoria.....	II
Agradecimiento.....	III
Resumen.....	IV
Introducción.....	V

### **CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

	<b>Página</b>
1.1 Descripción de la realidad problemática.....	<b>8</b>
1.2 Formulación del problema.....	<b>11</b>
1.3 Objetivos de la investigación.....	<b>12</b>
1.4 Justificación de la investigación.....	<b>13</b>
1.5 Limitaciones del estudio.....	<b>13</b>
1.6 Viabilidad del estudio.....	<b>13</b>

### **CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO**

2.1 Antecedentes de la investigación.....	<b>14</b>
2.2 Bases teóricas.....	<b>27</b>
2.3 Definiciones conceptuales.....	<b>65</b>
2.4 Formulación de hipótesis .....	<b>70</b>

### **CAPÍTULO III METODOLOGÍA**

3.1 Diseño Metodológico.....	
3.1.1 Tipo de investigación.....	<b>72</b>
3.1.2 Estrategias o procedimientos de contrastación de hipótesis...	<b>72</b>
3.2 Población y muestra.....	<b>74</b>
3.3 Operacionalización de variables.....	<b>76</b>
3.4 Técnicas de recolección de datos. ....	
3.4.1 Descripción de los instrumentos.....	<b>78</b>
3.4.2 Procedimientos de comprobación de la validez y confiabilidad de los instrumentos.....	<b>78</b>
3.5 Técnicas para el procesamiento y análisis de la información.....	<b>78</b>
3.6 Aspectos éticos.....	<b>79</b>

## **CAPÍTULO IV RESULTADOS**

4.1	Resultados de la entrevista .....	<b>80</b>
4.2	Resultados de la encuesta.....	<b>89</b>
4.3	Contrastación de hipótesis.....	<b>119</b>
4.4	Caso práctico.....	<b>130</b>

## **CAPÍTULO V DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1	Discusión.....	<b>172</b>
5.2	Conclusiones.....	<b>177</b>
5.3	Recomendaciones.....	<b>179</b>

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

▪ Bibliográficas.....	<b>180</b>
▪ Hemerogràficas.....	<b>181</b>
▪ Electrónicas.....	<b>181</b>

## **ANEXOS**

Anexo N° 01	Matriz de consistencia
Anexo N° 02	Técnica de entrevista
Anexo N° 03	Técnica de encuesta
Anexo N° 04	Evidencias (SPSS)

## **CAPÍTULO I                    PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 Descripción de la realidad problemática**

En la actualidad los fondos destinados a los proyectos de inversión para el Servicio de Asesoría Empresarial, en muchos casos no se realizan en forma adecuada y conveniente por algunas deficiencias en los procesos administrativos, lo cual impide cumplir con los objetivos propuestos.

Por ello, la Auditoría de Gestión es fundamental, por que va a emitir un informe profesional sobre la eficacia, eficiencia y economicidad en el manejo de sus recursos para la toma de decisiones, que permitan la mejora de la productividad del mismo.

Nuestro trabajo de investigación analizará y estudiará los diferentes problemas que se suscitan en el desarrollo de los Programas administrados por PROSAAMER, entidad dependiente del Ministerio de Agricultura.

PROSAAMER, es un Programa de Servicio de Apoyo para Acceder a los Mercados Rurales, los cuales contemplan tres componentes: Información para el Desarrollo Rural, Servicios de Asesoría Empresarial y Fortalecimiento de la Gestión del Sector Público Agrario.

El 15 de marzo del 2005, el Gobierno de la República de Perú suscribió un contrato de préstamo N° 1586/OC-PE con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), para financiar el Programa de Servicio de Apoyo para Acceder a los Mercados Rurales (PROSAAMER), el cual tiene como objetivo mejorar el acceso de los productores rurales a diferentes mercados nacionales e internacionales mediante el asesoramiento y la capacitación. Para ello se ha diseñado el Servicio de Asesoría Empresarial (SAE), que es un proyecto que proveerá financiamiento parcial y no reembolsable para el diseño y ejecución de planes de negocio en las regiones de Piura, Lambayeque, La Libertad, Ica, Arequipa, Moquegua, Tacna y Cajamarca.

Dichos planes de negocios estarán a cargo de operadores, quienes se encargarán de la selección de los participantes (productores rurales), la formulación, tramitación y supervisión de los planes; así como distribuir los aportes financieros del Servicio de Asesoría Empresarial. Cada operador tendrá a su cargo como mínimo a 20 productores rurales beneficiarios.

En dicho Programa no existe una evaluación semestral ni anual de los objetivos propuestos, muestra de ello es que en el “**Informe de Progreso Anual 2007**”, que corresponde a la ejecución del Plan Operativo 2007 (POI 2007), no indican si se ha logrado los objetivos establecidos por PROSAAMER o el grado de avance de los objetivos propuestos; sin embargo, en dicho informe se indica el grado de avance en la ejecución de las actividades del PROSAAMER.

Por consiguiente, la ejecución de las actividades no necesariamente conlleva al logro de los objetivos, por ejemplo, un curso ejecutado con una

metodología de enseñanza inadecuada no mejora las competencias de una persona o también la recopilación de información con un formulario de preguntas inapropiado para agricultores, no mejora el acceso a la información para dichos productores.

Ello por cuanto, los productores del sector rural sólo cuentan con educación primaria y son muy pocos los que tienen educación superior, lo cual genera una baja capacidad de innovación, de gestión y de aprovechar exitosamente las oportunidades que se presenten.

No obstante las tareas de asistencia técnica en el campo son múltiples; por lo que, consolidar el crecimiento agrario exigirá el desarrollo de factores productivos y el impulso de la innovación tecnológica, es por ello que una de las tareas es, atender las necesidades urgentes de los productores en materias de Innovación tecnológica y gestión empresarial. Lamentablemente tenemos un atraso tecnológico, que sin darnos cuenta afecta directamente a las exportaciones, y en cuanto a los cultivos en caso de algún desastre natural que nuestro país siempre se encuentra expuesto, se pone en riesgo lograr el objetivo del proyecto.

Finalmente, se encontró que no se cumple con las condiciones del contrato suscrito con los consultores referente a la duración de su servicio, en consecuencia se aplicará la penalidad y ejecución de las cartas fianza, de conformidad a las cláusulas pertinentes del contrato y a los dispositivos legales aplicables al caso.

De no tomar las medidas correctivas formuladas en los diversos informes de las auditorías de gestión realizadas a PROSAAMER, no se solucionarán los problemas antes descritos, por lo que no habría un desarrollo económico adecuado en el sector rural.

Por las razones expuestas, hemos considerado que es de gran importancia el desarrollo de nuestra presente investigación.

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema principal**

¿Cómo la Auditoría de Gestión permitirá lograr, que se lleve a cabo un adecuado Servicio de Asesoría Empresarial para proyectos de inversión del Programa de Servicio de Apoyo para Acceder a los Mercados Rurales (PROSAAMER) del Ministerio de Agricultura - Lima?

### **1.2.2 Problemas secundarios**

- a. ¿Cómo es que el planeamiento de la Auditoría de Gestión se enfoca en evaluar el costo / beneficio de los proyectos de inversión en el Servicio de Asesoría Empresarial del Programa de Servicio de Apoyo para Acceder a los Mercados Rurales (PROSAAMER) del Ministerio de Agricultura- Lima?
- b. ¿De qué forma la ejecución de la Auditoría de Gestión, permitirá elaborar un adecuado informe que permita asesorar, para lograr captar una mayor demanda del mercado en los proyectos de inversión del Servicio de Asesoría Empresarial del Programa de Servicio de Apoyo para Acceder a los Mercados Rurales (PROSAAMER) del Ministerio de Agricultura- Lima?
- c. ¿Cómo el informe de Auditoría de Gestión ayudará en el establecimiento de las estrategias que permitan lograr un adecuado desarrollo de los proyectos de inversión en el Servicio de Asesoría Empresarial del Programa de Servicio de Apoyo para Acceder a los Mercados Rurales (PROSAAMER) del Ministerio de Agricultura- Lima?

### **1.3 Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1 Objetivo principal**

Conocer cómo la Auditoría de Gestión permitirá lograr que se lleve a cabo un adecuado Servicio de Asesoría Empresarial para proyectos de inversión del Programa de Servicio de Apoyo para Acceder a los Mercados Rurales (PROSAAMER) del Ministerio de Agricultura – Lima.

#### **1.3.2 Objetivos secundarios**

- a. Determinar cómo es que, el planeamiento de la Auditoría de Gestión se enfoca para evaluar el costo/ beneficio de los proyectos de inversión en el Servicio de Asesoría Empresarial del Programa de Servicio de Apoyo para Acceder a los Mercados Rurales (PROSAAMER) del Ministerio de Agricultura- Lima.
- b. Analizar de qué forma la ejecución de la Auditoría de Gestión permitirá elaborar un adecuado informe que permita asesorar, para lograr captar una mayor demanda del mercado, en los proyectos de inversión del Servicio de Asesoría Empresarial del Programa de Servicio de Apoyo para Acceder a los Mercados Rurales (PROSAAMER) del Ministerio de Agricultura- Lima.
- c. Demostrar cómo el informe de Auditoría de Gestión ayudará en el establecimiento de las estrategias que permitan lograr un adecuado desarrollo de los proyectos de inversión en el Servicio de Asesoría Empresarial del Programa de Servicio de Apoyo para Acceder a los Mercados Rurales (PROSAAMER) del Ministerio de Agricultura- Lima.

#### **1.4 Justificación de la investigación**

Es un tema de actualidad, cuya ejecución de las normas y procedimientos existentes en el Servicio de Asesoría Empresarial que se ejecuta en el Programa de Servicio de Apoyo para Acceder a los Mercados Rurales (PROSAAMER) no se han llevado a cabo en forma eficiente, las cuales tienen incidencia directa o indirectamente en la administración; la misma que se encuentra limitada en cuanto al cumplimiento de objetivos y políticas establecidas.

Además de ello, es importante por que dicho asesoramiento va a permitir que en nuestro país se llegue a consolidar y a generar nuevos negocios rurales, de esta manera se estará contribuyendo al desarrollo económico y social del país.

#### **1.5 Limitaciones del estudio**

Durante el desarrollo de la presente investigación no hemos encontrado dificultades significativas; por lo que consideramos que dicha investigación alcanzará un resultado satisfactorio al término de la misma.

#### **1.6 Viabilidad del estudio**

El trabajo de investigación cuenta con la información necesaria para su desarrollo, así como la experiencia necesaria en el área de Auditoría de Gestión; por otro lado, se dispone de los medios necesarios como materiales, tecnología entre otros, la disponibilidad de tiempo requerido para investigar; lo que permitirá aportar medidas correctivas que sirvan para una oportuna gestión empresarial por lo que consideramos esta investigación viable.

## **CAPÍTULO II**

## **MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Antecedentes de la investigación**

Como resultado de la búsqueda efectuada en las bibliotecas de diversas universidades e instituciones relacionadas con el objeto de estudio, hemos ubicado la tesis titulada “La importancia de la Auditoría de gestión para la evaluación de los proyectos de inversión financiado por USAID”, realizado por Ríos Guibowich, Rossana en el año 2006.

El mencionado trabajo hace un estudio similar al nuestro, cuyo objetivo es la evaluación de proyectos de inversión financiado por USAID.

Nuestro trabajo está orientado a determinar la importancia de la Auditoría de Gestión en la ejecución del Servicio de Asesoría Empresarial, destinado:

\*A los pequeños y medianos productores agropecuarios que poseen hasta 40 hectáreas de superficie bajo riego y que estén articulados.

\* A las pequeñas y medianas PYMES rurales, orientadas hacia actividades económicas tales como la pesca, la acuicultura, la artesanía y todas aquellas que se encuentren insertas en un mercado dinámico.

\* A instituciones del sector privado que promuevan el desarrollo de canales de comercialización o de sectores económicos innovadores.

Motivo por el cual consideramos que nuestro proyecto es factible.

## **2.2 Bases teóricas**

### **LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Desde los tiempos medievales hasta la Revolución Industrial, la auditoría no era conocida como tal, teniendo como objetivo descubrir operaciones fraudulentas. Dicha etapa se caracterizó por un lento desarrollo y evolución de la auditoría.

A partir del siglo XVI, las auditorías en Inglaterra se concentran en el análisis riguroso de los registros escritos y la prueba de la evidencia de apoyo.

Ya en la primera mitad del siglo XX, de una auditoría dedicada sólo a descubrir fraudes se pasa a un objeto de estudio cualitativamente superior, por lo que la auditoría pasa a dictaminar los Estados Financieros, es decir, conocer si la empresa está dando una imagen recta de la situación financiera, de los resultados de las operaciones y de los cambios en la situación financiera. De esta manera, la auditoría daba respuesta a las necesidades de millones de inversionistas, al gobierno y a las instituciones financieras.

En etapas muy recientes, en la medida en que los cambios tecnológicos han producido cambios en los aspectos organizativos empresariales y viceversa, la auditoría ha penetrado en la gerencia y hoy se interrelaciona fuertemente con la administración.

La auditoría amplía su objeto de estudio y motivado por las exigencias sociales y de la tecnología en su concepción más amplia pasa a ser un elemento vital para la gerencia, a través de la cual puede medir la eficacia, eficiencia y economía con lo que se proyectan los ejecutivos.

Fue así que, la Auditoría de Gestión surgió de la necesidad para medir y cuantificar los logros alcanzados por la empresa en un período de tiempo determinado. Surge como una manera efectiva de poner en orden los recursos de la empresa para lograr un mejor desempeño y productividad.

Desde sus inicios, la necesidad que se le plantea al administrador de conocer en que está fallando o que no se está cumpliendo, lo lleva a evaluar si los planes se están llevando a cabalidad y si la empresa está alcanzando sus metas.

Entonces se puede decir que la Auditoría de Gestión forma parte esencial del proceso administrativo, porque sin control, los otros pasos del proceso no son significativos, por lo que, además la auditoría va de la mano con la administración, como parte integral en el proceso administrativo y no como otra ciencia aparte de la propia administración.

## **SERVICIO DE ASESORÍA EMPRESARIAL**

La industria (como sinónimo genérico de empresa) existe para proporcionar las mercancías y servicios necesarios para la buena vida de la comunidad, cualquiera que sea el volumen preciso. Esas mercancías y servicios deben suministrarse a los precios mínimos, compatibles con un estándar adecuado de calidad, y deben ser distribuidos de tal forma que, directa o indirectamente, fomenten los fines más elevados de la comunidad.

Con el mercantilismo, siglos XVI y XVII, Antoine de Montchrétien, 1615, introduce el término de economía y política, para referirse a la problemática de la economía nacional, la ética se transforma en crematística, la economía es el

negocio que permite acumular riqueza, es la economía del comercio (servicio) y del tráfico de mercancías, el prototipo es el mercader. De esta época data la economía comercial como ciencia que estudia las normas, reglas o principios que conducían a una sana gestión de los negocios, ya fueran éstos de carácter comercial o industrial.

Más tarde, en el siglo XVIII, la Escuela Fisiocrática fue partidaria en eliminar las restricciones al comercio, ya que éste, en su opinión, no genera valor, tan sólo sirve para distribuir mercancías, y cooperó en el establecimiento de la libertad de comercio.

Llegó la Revolución Industrial, y con ella se formaron las primeras industrias que congregaban a numerosas personas de diversas extracciones sociales: empresarios arriesgados y desheredados trabajadores sin oficio, con la intención de tener su propia industria. A todo este grupo humano se le tuvo que organizar y dirigir.

En consecuencia, apareció un grupo organizado que planteó inmediatamente la exigencia de una dirección, de una coordinación, y de un control general sobre el grupo, es decir, apareció un grupo especializado que los pudiera orientar de acuerdo a sus necesidades, con la finalidad de que puedan llevar a cabo su propia industria.

Fue así que se comenzó a introducir el Servicio de Asesoría Empresarial, con el objetivo de conseguir que aquellas personas que en algún momento se plantean la creación de un negocio, bien por tener una experiencia laboral previa, o bien como una medida de autoempleo, reciban un asesoramiento individualizado sobre los aspectos básicos que deberán conocer para la puesta en marcha de su propia industria.

## **Base legal**

### **a. Constitución Política del Perú – 1993**

**Artículo 75.-** El Estado sólo garantiza el pago de la deuda pública contraída por gobiernos constitucionales de acuerdo con la Constitución y la ley.

Las operaciones de endeudamiento interno y externo del Estado se aprueban conforme a ley.

Los municipios pueden celebrar operaciones de crédito con cargo a sus recursos y bienes propios, sin requerir autorización legal.

**Artículo 76.-** Las obras y la adquisición de suministros con utilización de fondos o recursos públicos se ejecutan obligatoriamente por contrata y licitación pública, así como también la adquisición o la enajenación de bienes.

La contratación de servicios y proyectos cuya importancia y cuyo monto señala la Ley de Presupuesto se hace por concurso público. La ley establece el procedimiento, las excepciones y las respectivas responsabilidades.

**Artículo 77.-** La administración económica y financiera del Estado se rige por el presupuesto que anualmente aprueba el Congreso. La estructura del presupuesto del sector público contiene dos secciones: Gobierno Central e instancias descentralizadas.

El presupuesto asigna equitativamente los recursos públicos. Su programación y ejecución responden a los criterios de eficiencia, de necesidades sociales básicas y de descentralización. Corresponde a las respectivas circunscripciones conforme a ley, recibir una participación adecuada del total de los ingresos y rentas obtenidos por el Estado en la explotación de los recursos naturales en cada zona en calidad de canon.

**Artículo 82.-** La Contraloría General de la República es una entidad descentralizada de Derecho Público que goza de autonomía conforme a su ley orgánica. Es el órgano superior del Sistema Nacional de Control. Supervisa la legalidad de la ejecución del Presupuesto del Estado, de las operaciones de la deuda pública y de los actos de las instituciones sujetas a control.

El Contralor General es designado por el Congreso, a propuesta del Poder Ejecutivo, por siete años. Puede ser removido por el Congreso por falta grave.

**Artículo 88.-** El Estado apoya preferentemente el desarrollo agrario. Garantiza el derecho de propiedad sobre la tierra, en forma privada o comunal o en cualquiera otra forma asociativa. La ley puede fijar los límites y la extensión de la tierra según las peculiaridades de cada zona.

Las tierras abandonadas, según previsión legal, pasan al dominio del Estado para su adjudicación en venta

**Artículo 89.-** Las Comunidades Campesinas y las Nativas tienen existencia legal y son personas jurídicas.

Son autónomas en su organización, en el trabajo comunal y en el uso y la libre disposición de sus tierras, así como en lo económico y administrativo, dentro del marco que la ley establece. La propiedad de sus tierras es imprescriptible, salvo en el caso de abandono previsto en el artículo anterior. El Estado respeta la identidad cultural de las Comunidades Campesinas y Nativas.

**Artículo 107.-** El Presidente de la República y los congresistas tienen derecho de iniciativa en la formación de las leyes.

También tienen el mismo derecho en las materias que les son propias los otros poderes del Estado, las instituciones públicas autónomas, los Gobiernos Regionales, los Gobiernos Locales y los colegios profesionales.

Asimismo lo tienen los ciudadanos que ejercen el derecho de iniciativa conforme a ley.

**b. Ley Nº 27785: Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República**

**Artículo 1º.- Alcance de la Ley**

La presente Ley establece las normas que regulan el ámbito, organización, atribuciones y funcionamiento del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República como ente técnico rector de dicho Sistema.

Cuando en ella se mencione los vocablos Sistema, Contraloría General y Ley, se entenderán referidos al Sistema Nacional de Control, a la Contraloría General de la República y a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, respectivamente.

**Artículo 2º.- Objeto de la Ley**

Es objeto de la Ley propender al apropiado, oportuno y efectivo ejercicio del control gubernamental, para prevenir y verificar, mediante la aplicación de principios, sistemas y procedimientos técnicos, la correcta, eficiente y transparente utilización y gestión de los recursos y bienes del Estado, el desarrollo honesto y probo de las funciones y actos de las autoridades, funcionarios y servidores públicos, así como el cumplimiento de metas y resultados obtenidos por las instituciones sujetas a control, con la finalidad de contribuir y orientar el mejoramiento de sus actividades y servicios en beneficio de la Nación.

**Artículo 15º Atribuciones del Sistema**

**Inciso a)** Efectuar la supervisión, vigilancia y verificación de la correcta gestión y utilización de los recursos y bienes del Estado, el cual también comprende supervisar la legalidad de los actos de las instituciones sujetas a

control en la ejecución de los lineamientos para una mejor gestión de las finanzas públicas, con prudencia y transparencia fiscal, conforme a los objetivos y planes de las entidades, así como de la ejecución de los presupuestos del Sector Público y de las operaciones de la deuda pública.

**Inciso b):** Formular oportunamente recomendaciones para mejorar la capacidad y eficiencia de las entidades en la toma de sus decisiones y en el manejo de sus recursos, así como los procedimientos y operaciones que emplean en su accionar, a fin de optimizar sus sistemas administrativos, de gestión y de control interno

**Inciso c)** Impulsar la modernización y el mejoramiento de la gestión pública, a través de la optimización de los sistemas de gestión y ejerciendo el control gubernamental con especial énfasis en las áreas críticas sensibles a actos de corrupción administrativa.

**Inciso e)** Exigir a los funcionarios y servidores públicos la plena responsabilidad por sus actos en la función que desempeñan, identificando el tipo de responsabilidad incurrida, sea administrativa funcional, civil o penal y recomendando la adopción de las acciones preventivas y correctivas necesarias para su implementación. Para la adecuada identificación de la responsabilidad en que hubieren incurrido funcionarios y servidores públicos, se deberá tener en cuenta cuando menos las pautas de: identificación del deber incumplido, reserva, presunción de licitud, relación causal, las cuales serán desarrolladas por la Contraloría General.

**Inciso f)** Emitir, como resultado de las acciones de control efectuadas, los Informes respectivos con el debido sustento técnico y legal, constituyendo prueba pre-constituida para el inicio de las acciones administrativas y/o legales que sean recomendadas en dichos informes

**c. Ley Nº 27209: Ley de Gestión Presupuestario del Estado**

### **Artículo 39º.- Control Presupuestario y Control de Calidad**

La Contraloría General de la República y los Órganos de Control Interno de las entidades del Sector Público ejercen el control de la legalidad y el de gestión, según lo estipulado en las leyes del Sistema Nacional de Control. Esta disposición alcanza a las empresas que conformen la Actividad Empresarial del Estado.

#### **d. Decreto Ley Nº 25902 : Ley Orgánica del Ministerio de Agricultura**

**Artículo 2º.-** El Ministerio de Agricultura, dentro del ámbito de una economía de mercado tiene por finalidad promover el desarrollo sostenido del Sector Agrario.

**Artículo 3º.-** El ámbito del Sector Agrario comprende las tierras de uso agrícola, de pastoreo, forestal y eriazas de aptitud agraria; a su vez, los álveos y cauces de los ríos y sus márgenes; las aguas de los ríos, lagos y otras fuentes acuíferas de uso agrario; la infraestructura hidráulica para la producción agraria; los recursos forestales, flora y fauna; los cultivos, la crianza animal, silvicultura, aprovechamiento de maderas y de productos silvestres; los servicios que le concierne en materia de tecnología agraria; de protección y sanidad agraria; lo relacionado a la conservación y manejo de los recursos naturales, la agroindustria, agroexportación y la comercialización de productos e insumos.

**Artículo 4º.-** El Sector Agrario está conformado por las personas naturales y jurídicas vinculadas a la producción agraria en el ámbito nacional; el Ministerio de Agricultura como organismo de nivel central y rector, sus regiones agrarias en los ámbitos regional y local, y sus organismos públicos descentralizados de nivel central, regional y local.

**e. Decreto Ley Nº 28130: Ley de endeudamiento del Sector Público para el año Fiscal 2004**

**Artículo 1°.- Objeto de la Ley**

Considérase endeudamiento externo a toda operación de financiamiento sujeta a reembolso, incluidas las garantías y asignaciones de líneas de crédito, que se concerte para la ejecución de proyectos de inversión o la adquisición de bienes y servicios, así como apoyo a la balanza de pagos, a plazos mayores de un año, acordada con personas naturales o jurídicas no domiciliadas en el país.

**Artículo 2°.- Proceso de Concertación de operaciones de endeudamiento externo**

Las gestiones para la consecución de operaciones de endeudamiento externo sólo podrán iniciarse previa aprobación del Consejo de Ministros, a propuesta del Ministerio de Economía y Finanzas.

Las entidades del Sector Público quedan impedidas de oficiar ante los organismos o instituciones de crédito la concertación de operaciones de endeudamiento externo.

El Ministerio de Economía y Finanzas es la única entidad autorizada para evaluar y proponer operaciones de endeudamiento externo, así como efectuar la negociación, a que se refiere el párrafo precedente.

**Artículo 3°.- Aprobación y modificación de operaciones de endeudamiento.**

Las operaciones de endeudamiento comprendidas en la presente Ley se aprueban mediante Decreto Supremo, con el voto aprobatorio del Consejo de Ministros, refrendado por el Ministro de Economía y Finanzas y por el Ministro del sector correspondiente.

Las modificaciones de las operaciones de endeudamiento autorizadas en el marco de la presente Ley, así como en leyes de endeudamiento anteriores,

serán aprobadas por Decreto Supremo, con el voto aprobatorio del Consejo de Ministros, refrendado por el Ministro de Economía y Finanzas y por el Ministro del sector correspondiente. Aquellas modificaciones referidas al plazo de utilización, reasignación o recomposición de gastos o cambio de la entidad u órgano responsable de la ejecución del proyecto, cuyos procedimientos no estén contemplados en los Contratos de Préstamo correspondientes, serán aprobadas por Decreto Supremo, refrendado por el Ministro de Economía y Finanzas y por el Ministro del sector correspondiente.

Las aprobaciones o modificaciones de los proyectos de inversión pública financiados con endeudamiento, requieren la declaratoria de viabilidad o su verificación según corresponda, de acuerdo a la Ley N° 27293 -Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública- y disposiciones o normas complementarias.

#### **Artículo 20°.- Monto máximo de endeudamiento externo**

Autorízase al Gobierno Nacional a acordar o garantizar operaciones de endeudamiento externo hasta por un monto equivalente a US\$ 2,282'000, 000,00 (DOS MIL DOSCIENTOS OCHENTA Y DOS MILLONES Y 00/100 DÓLARES AMERICANOS) destinados a lo siguiente:

- a) Inversiones de carácter productivo y de apoyo a la producción de bienes y prestación de servicios hasta US\$ 459'000, 000,00.
- b) Sectores sociales hasta US\$ 118'000, 000,00.
- c) Defensa Nacional y Orden Interno hasta US\$ 30'000, 000,00.
- d) Apoyo a la Balanza de Pagos hasta US\$ 1,675'000, 000,00.

Cuando las condiciones financieras sean favorables a la República, el Ministerio de Economía y Finanzas podrá acordar operaciones de endeudamiento por montos superiores a la suma referida en el literal d) del presente artículo. Las operaciones de endeudamiento por montos mayores al monto previsto en la presente disposición, no podrán superar el límite de

endeudamiento establecido en el Marco Macroeconómico Multianual, correspondiente al ejercicio fiscal del 2005.

Los montos autorizados en los literales a) y b) podrán ser sujetos de recomposiciones, las cuales deberán ser aprobadas por decreto supremo, refrendado por el Presidente del Consejo de Ministros y por el Ministro de Economía y Finanzas.

**f. Decreto Supremo Nº 203-2004-EF**

Con fecha 29 de diciembre de 2004, se aprobó la Operación de Endeudamiento Externo a ser acordada entre la Republica del Perú y el Banco Interamericano de Desarrollo - BID, hasta por la suma de Quince Millones y 00/ 100 Dólares Americanos (US\$ 15.000.000.00), para financiar parcialmente el "Programa de Servicios de Apoyo para Acceder a los Mercados Rurales - PROSAAMER", que estará a cargo del Ministerio de Agricultura.

**g. Ley Nº 28015: Ley de Promoción y formalización de la Micro y Pequeña Empresa**

**Art. 2°.- Definición de Micro y Pequeña Empresa**

La Micro y Pequeña Empresa es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios.

Cuando en esta Ley se hace mención a la sigla MYPE, se está refiriendo a las Micro y Pequeñas Empresas, las cuales no obstante tener tamaños y características propias, tienen igual tratamiento en la presente Ley, con excepción al régimen laboral que es de aplicación para las Microempresas.

### **Art. 3°.- Características MYPE**

Las MYPE deben reunir las siguientes características concurrentes:

A) El número total de trabajadores:

- La Microempresa abarca de uno (1) hasta 10 trabajadores inclusive
- La Pequeña Empresa abarca de uno (1) hasta 50 trabajadores inclusive.

B) Niveles de ventas anuales:

- La Microempresa hasta el monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias – UIT

- La Pequeña Empresas a partir del monto máximo señalado para las microempresas y hasta 850 Unidades Impositivas Tributarias - UIT.

Las entidades públicas y privadas uniformizan sus criterios de medición a fin de construir una base de datos homogénea que permita dar coherencia al diseño y aplicación de las políticas públicas de promoción y formalización del sector.

## 2.2 Base teórica

### 2.2.1 Variable independiente “La Auditoría de Gestión”

El análisis y el estudio que hemos realizado de la variable independiente, es a través de los diferentes autores que presentaremos a continuación, de quienes se ha considerado sus opiniones para darle solidez a nuestra investigación.

Al respecto comenzamos citando a:

José Francisco **Vilar Barrio**, quien sobre la Auditoría de Gestión señala que ***“es una revisión y evaluación sistemática de una organización o de una parte de la misma, hecha con el propósito de determinar si la organización está funcionando eficazmente”***<sup>1</sup>

El objetivo de la Auditoría de Gestión no es determinar como han de resolverse los problemas identificados en su realización.

Normalmente se considera concluida la tarea cuando los problemas han sido detectados y definidos.

Desarrollar soluciones y llevarlas a la práctica es responsabilidad de la dirección de la organización auditada, pudiendo estar soportada en esta actividad por otras funciones de la organización, incluyendo la que realiza la Auditoría de Gestión.

Resolver los problemas identificados mediante una técnica u otra no es nuevo, la verdad reside en la búsqueda sistemática de los problemas y de las oportunidades de mejora.

No obstante, esto no quiere decir que cuando el cliente así lo desee y bajo la petición expresa de éste, el auditor revise la adecuación de las soluciones implantadas por la organización auditada o incluso, recomiende soluciones para los problemas identificados.

---

<sup>1</sup> VILAR BARRIO, José F.. *La Auditoría de los Sistemas de Gestión de la Calidad*. Pág. 11

William P. **Leonard** y Joaquín **Rodríguez Valencia**, también definen la Auditoría de Gestión como ***“el examen crítico, sistemático y detallado de las áreas y controles operacionales de un ente, realizado con independencia y utilizando técnicas específicas, con el propósito de emitir un informe profesional sobre la eficacia, eficiencia y economicidad en el manejo de los recursos, para la toma de decisiones que permitan la mejora de la productividad del mismo”***<sup>2</sup>.

El concepto de Auditoría de Gestión, por su preocupación de control operativo, es el puente, y a veces el catalizador entre una Auditoría Financiera tradicional, y un método de servicios administrativos para solucionar el problema de un tiempo.

Los programas de Auditoría de Gestión deben ser específicos para cada área de la empresa, lo cual proporciona al auditor una guía con respecto a los tipos de controles, condiciones y circunstancias que probablemente logre encontrar. Igualmente, presentan preguntas específicas para hacer resaltar elementos de control significativos.

En este generalizado enfoque, el auditor se siente comprometido para revisar y evaluar los controles operacionales, haciendo notar que el objetivo primario de la Auditoría de Gestión, es dar relevancia a aquellas áreas en donde haya reducción de costos, las mejorías en operación, o la mayor productividad, que pueden lograrse mediante la introducción de modificaciones en los controles administrativos y operacionales, o en los instructivos de políticas, o por la acción correctiva correspondiente.

La ventaja de ver a la empresa como una totalidad, permite al auditor ofrecer sugerencias constructivas, y recomendaciones a un cliente para mejorar la

---

2. [http://members.tripod.com/~Guillermo\\_Cuellar\\_M/gestion.htm](http://members.tripod.com/~Guillermo_Cuellar_M/gestion.htm) (Revisado el 10/0708)

productividad global de la compañía.

Es así como la implantación con éxito de la Auditoría de Gestión puede representar un aporte valioso a las relaciones con el cliente.

Asimismo, Oscar **Correa Marin** opina que la Auditoría de Gestión **“se orienta hacia la maximización de la efectividad, la eficiencia y la economía de una organización o sistema. Es decir, como función procura:**

**- Una máxima efectividad**

**- Una máxima eficiencia**

**- Una máxima economía.”<sup>3</sup>**

**- La efectividad.-** Hace referencia al grado en el cual una entidad, programa o proyecto gubernamental logran sus objetivos y metas u otros beneficios que pretendían alcanzarse, previstos en la legislación o fijados por otra autoridad.

**- La eficiencia.-** Es la relación existente entre bienes y servicios producidos y los recursos utilizados o consumidos para este fin en comparación con un estándar de desempeño establecidos.

**Es así que podemos evaluar los siguientes criterios:**

- **Productividad.-** La cual hace referencia al rendimiento en términos de producción o servicios que deriva de los recursos aplicados por una empresa o una organización de servicios. Comúnmente se define en función del rendimiento del capital invertido o de las unidades de trabajo empleado.
- **Cantidad.-** Es todo aquello que puede ser medido o contado, que es susceptible de aumentar o disminuir, y posee una sustancia y forma.
- **Calidad y nivel de servicios.-** Es el grado en el que un conjunto de

---

3. CORREA MARIN, Oscar. **Auditoría Operacional**. Pág. 31

características inherentes cumple con los requisitos.

- Minimizar desperdicios en la producción y prestación de servicios al máximo.- Es decir, reducir los materiales expulsados del proceso productivo que al perder sus condiciones técnicas no pueden ser reutilizados o vendidos.
- Aprovechamiento al máximo de la capacidad instalada.- Es decir, utilizar todo el volumen de producción de bienes y/o servicios que le es posible generar a una unidad productiva del país de acuerdo con la infraestructura disponible.

- **La economía.**- Está relacionado en términos y condiciones para adquirir recursos financieros, humanos, físicos y tecnológicos, obteniendo la cantidad requerida, al nivel razonable de calidad, en la oportunidad y lugar apropiado y , al menor costo posible.

**Los objetivos de la Auditoría de Gestión son:**

- ***“Determinar el grado en que se están logrando los resultados o beneficios previstos por la normativa legal, la propia entidad, el programa o proyecto, según sea el caso.***
- ***Establecer si la entidad adquiere, protege y utiliza sus recursos de manera eficiente y económica.***
- ***Determinar si la entidad, programa o proyecto ha cumplido con las leyes y reglamentos aplicables en materia de eficiencia y economía.***
- ***Establecer si los controles gerenciales implementados en la entidad o proyecto son efectivos y asegura el desarrollo eficiente de las actividades y operaciones.”***<sup>4</sup>

El objetivo primordial de la Auditoría de Gestión consiste en descubrir deficiencias o irregularidades en algunas de las partes de la empresa y apuntar a sus probables remedios.

La finalidad es ayudar a la dirección a lograr la administración más eficaz. Su intención es examinar y valorar los métodos y desempeño en todas las áreas. Los factores de la evaluación abarcan el panorama económico, la adecuada utilización de personal y equipo y los sistemas de funcionamiento satisfactorios.

**En la Auditoría de Gestión se realizan estudios para determinar** deficiencias causantes de dificultades, sean actuales o en potencia, las irregularidades, descuidos, pérdidas innecesarias, actuaciones equivocadas, entre otras. Suele ocurrir a menudo que se produzcan pérdidas por prolongados espacios de tiempo, lo cual, a semejanza de las enfermedades crónicas, hace que vaya empeorando la situación debido a la falta de vigilancia.

Por medio de los trabajos que realiza el auditor, éste se encuentra en posición de determinar y poner en evidencia las fallas y métodos defectuosos operacionales en el desempeño, respecto de las necesidades específicas de la dirección en cuanto a la planeación, y realización de los objetivos de la organización.

**La responsabilidad del auditor consiste en ayudar y respaldar a la dirección** en la determinación de las áreas en que pueda llevarse a cabo valiosas economías e implantarse mejores técnicas administrativas. Enseguida de una investigación definida y donde quieran que surjan aspectos o circunstancias susceptibles de remedio o mejoría, es obligación del auditor examinar con mirada crítica y valorar toda solución que parezca conveniente.

La revisión de los métodos y desempeños administrativos, comprende un examen de los objetivos, políticas, procedimientos, delegación de

---

4..[http://www.respondanet.com/spanish/anti\\_corrupcion/legislacion/manual\\_auditoria/auditoria\\_de\\_gestion8.pdf](http://www.respondanet.com/spanish/anti_corrupcion/legislacion/manual_auditoria/auditoria_de_gestion8.pdf) (Revisado el 11/07/08)

responsabilidades, normas y realizaciones. La eficiencia operativa de la función o área sometida a estudio, puede determinarse mediante una comparación de las condiciones vigentes, con las requeridas por los planes, políticas, etc.

Por otro lado, José Francisco, **Vilar Barrio**, nos dice: hasta que punto un auditor puede determinar si se han logrado los objetivos de la empresa y lo define de la siguiente manera:

***“Auditoria de sistemas de gestión es usar el sentido común con las técnicas normales de auditoria desde una perspectiva de gestión y aplicarlas a los objetivos, operaciones, controles, comunicaciones y sistemas de información de la empresa. El auditor tiene que ver más con el quién, qué, cuándo, dónde, por qué y cómo dirigir un negocio eficiente y rentable sin dejar de lado los aspectos contables y financieros de las funciones empresariales”.<sup>5</sup>***

Por supuesto, no todo el mundo apoya este concepto de Auditoria de sistemas de Gestión. A pesar de las críticas, la Auditoria de sistemas cubre la necesidad de una valiosa herramienta de gestión. A medida que las organizaciones se hacen más complejas, la dirección se encuentra con crecientes dificultades para mantenerse informada respecto a todas las áreas a su cargo.

Las tradicionales fuentes de información de dirección no cubren todas las necesidades de la gestión en las grandes organizaciones.

Un elemento esencial en el concepto de Auditoria de sistemas de Gestión es la idea de que, los directivos para dirigir de manera incisiva y creativa, necesitan un tipo de sistema de señales de detección de problemas reales, problemas potenciales o de oportunidades de mejora.

---

<sup>5</sup> Ibid. pàg. 13

La empresa moderna ha tenido que desarrollar una serie de vías para prevenir y afrontar elevados riesgos y el uso de unos recursos muy sofisticados que han de manejarse para el logro de sus objetivos.

Dentro de los distintos tipos de Auditoría podemos definir que una Auditoría Financiera es ***“un examen sistemático de los Estados Financieros, los registros y las operaciones correspondientes, para determinar la observancia de los principios de contabilidad generalmente aceptados, de las políticas de la administración y de los requisitos fijados.”***<sup>6</sup>

Entonces, una vez definida los conceptos de las Auditorías antes mencionadas, podemos establecer diferencias y similitudes entre dichas Auditorías.

Por ejemplo, el objetivo de una Auditoría Financiera es expresar una opinión sobre los Estados Financieros; en cambio, para una Auditoría de Gestión su objetivo es promover mejoras en la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y en los controles gerenciales de las entidades.

Los Estados Financieros son utilizados como un medio, para la Auditoría de Gestión, en cambio para la Auditoría Financiera los Estados Financieros constituye un fin.

La Auditoría de Gestión, promueve la eficiencia de la operación, el aumento de ingresos, la reducción de los costos y la simplificación de tareas, etc.

Mientras que la Auditoría Financiera da confiabilidad a los Estados Financieros.

---

6. TAYLOR, Donald H., GLEZEN William, **Auditoría: Integración de Conceptos y Procedimientos**. Pág. 31

Por ejemplo, la Auditoría de Gestión dentro de las cuentas bancarias, **“no termina con la verificación de la cuenta y los arqueos de caja. También se ocupa de las políticas de cash management y analiza la efectividad con que éstas se llevan a cabo.”**<sup>7</sup>

Es decir, un auditor debe cuestionarse lo siguiente; ¿si el efectivo no empleado está adecuadamente invertido? , ¿ si existen en las cuentas cargos bancarios innecesarios?, ¿si son adecuados los controles operativos para asegurar la máxima protección a los fondos de la empresa?.

El trabajo que se efectúa en la Auditoría de Gestión es de forma detallada, mientras que en la Auditoría Financiera es a través de pruebas selectivas.

Para la ejecución de una Auditoría de Gestión pueden participar profesionales de cualesquier especialidad afines a la actividad que se ejecute. Sin embargo en la Auditoría Financiera lo realizan sólo profesionales del área económica.

No obstante, tanto la Auditoría de Gestión como la Auditoría Financiera, estudian y evalúan el sistema de control interno.

Por lo tanto, **podemos decir que una Auditoría de cualquier naturaleza tiene las siguientes características:**

- Es un examen que incluye evaluaciones, estudios, revisiones, diagnósticos e investigaciones necesarias.
- Es objetivo, siendo una condición que el auditor sea independiente de las actividades e independiente de la actitud mental.
- Es sistemática, planeado y efectuado.
- Es profesional, siendo dirigido por un auditor o CPC y con un Código de Ética Profesional.

---

7. CASHIN. James A. .Manual de Auditoría 1. Pág. 222

- Cubre las operaciones financieras y/o administrativas de una entidad.
- Se efectúa posteriormente al llevar a cabo sus operaciones, pero su valor disminuye en proporción a cualquier demora entre la ejecución de operaciones y su examen.
- Evalúa las operaciones examinadas, comprobándolas con normas de rendimiento, calidad y de cualquier otra norma aplicable.
- Verifica las operaciones, determinando su veracidad, legalidad y propiedad.
- Concluye en un informe por escrito.
- El informe contiene comentarios u observaciones en forma narrativa, presentando los hallazgos más significativos.
- El informe contiene recomendaciones constructivas para mejorar las operaciones examinadas.
- El Informe contiene las conclusiones del auditor con respecto a lo informado.

Por otro lado, algunos autores: ***“consideran que los avances teóricos e instrumentales de su disciplina son válidos para cualquier tipo de complejo organizativo siendo indiferente que sea este privado o público.”***<sup>8</sup>

Las organizaciones públicas tienen las mismas necesidades que las organizaciones del sector privado en lo que respecta a alcanzar sus objetivos de una forma eficaz y eficiente.

En el sector público necesita nutrirse de las posibilidades y avances que ofrece la Auditoría, pero requiere una conceptualización y unas técnicas distintas y más elaboradas de las que se puedan implementar en las organizaciones de naturaleza privada.

Por lo tanto, parece bastante claro que la traslación directa de herramientas organizativas propias del sector privado sobre el sector público no es posible

---

8. MAS SABATE Jordi, RAMIÓ MATAS, Carlos. *La Auditoría Operativa en la práctica*. Pág. 31

a las especificidades de este último. Pero en cambio, si es posible la traslación inversa, es decir, ideas y técnicas pensadas específicamente para la intervención sobre organizaciones de naturaleza pública y transferirlas a las organizaciones propias del ámbito privado. No sólo es posible si no también recomendable, ya que estamos hablando de un tipo de herramientas más sofisticadas debido a que están orientadas a organizaciones extremadamente diversas, extensas y complejas.

Pero, debemos tener en cuenta que: ***“La Auditoría de sistema de gestión tiene sus limitaciones. Entre las principales tenemos: el tiempo, el conocimiento y el costo.”***<sup>9</sup>

El tiempo es un factor limitativo, ya que el auditor debe informar a la dirección respecto a los problemas con la rapidez suficiente para afrontarlos.

Una forma de obviar esta limitación temporal es realizar una Auditoría de Gestión de una forma planificada y con la suficiente regularidad como para asegurar que los problemas mayores no arriesguen a la empresa.

La falta de conocimiento es la crítica más frecuente que se hace a los auditores; pero es imposible que los auditores sean expertos en todas las áreas.

Por regla general, los auditores suelen estar más entrenados en técnicas de Auditoría que en las operaciones particulares de cada cliente. No obstante, el conocimiento amplio de estas operaciones es fundamental a la hora de conseguir cumplir con eficacia el objetivo de la Auditoría.

El costo de una Auditoría tiene que ser menor que el del problema que resuelve. Esto quiere decir que un auditor ha de dejar a un lado situaciones problemáticas poco importantes y que requerirán una costosa investigación.

---

9. Ibid. pág. 24

Con el fin de ponderar los costos, pues algunas empresas exigen que el auditor operativo cuantifique monetariamente los problemas que detecta.

Por otro lado, el control interno dentro de la Auditoría tiene como objetivos los siguientes:

**-“La confiabilidad e integridad de la información.**

**- El cumplimiento de las políticas, planes, procedimientos, leyes y reglamentos.**

**- La salvaguarda de los activos.**

**- El uso eficiente y económico de los recursos.**

**- El logro de los objetivos y metas establecidos para las operaciones o programas.”<sup>10</sup>**

Entonces podemos decir que el sistema de control interno es un instrumento de gestión que comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos adoptados dentro de una entidad para salvaguardar su patrimonio, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia en las operaciones, estimular la observancia de las políticas prescritas y propender al cumplimiento de las metas y objetivos programados.

**El concepto de control interno** abarca todo el conjunto de mecanismos y procedimientos establecidos por los organismos para asegurar la regularidad, la eficiencia y la eficacia de sus operaciones y actividades.

Asimismo, podemos establecer que las herramientas del control interno son: los organigramas, Manuales de funciones, Manuales o normas de procedimiento y Matriz de autorizaciones.

Las fases de la Auditoría de Gestión son las siguientes:

- Conocimiento Preliminar
- Planeamiento

---

10. LEZCANO SERES, Juan Manuel A.. **El manejo de las organizaciones: su auditoría y control.** Pág. 55

- Ejecución e
- Informe

-Conocimiento Preliminar: “**Consiste en obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, dando mayor énfasis a su actividad principal; esto permitirá una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonables.**”<sup>11</sup>

El alcance de esta fase, y el tiempo dedicado a la misma dependerá del entrenamiento y experiencia del auditor y de su conocimiento de las áreas examinadas, del tipo de auditoría, del tamaño y complejidad de las actividades o programas y de la extensión territorial de las operaciones de la organización.

Mediante el estudio preliminar, el auditor obtiene suficiente conocimiento como para identificar importantes cuestiones y áreas problemáticas y decidir si son necesarias ulteriores investigaciones y donde a la terminación de esta fase, se deberá haber reunido suficiente información para preparar un plan sistemático para ejecutar una auditoría detallada.

**Los documentos a obtener por el auditor del ente que va a ser auditado son los siguientes:** las planificaciones y objetivos, Manuales de Política y Procedimientos, Descripción de funciones, Organigramas, Informes internos de los Departamentos, Catálogos, Diagramas de Flujo y la normativa legal, entre otros.

- Planeamiento.- “**El planeamiento de la auditoría se refiere a la determinación de los objetivos y alcance de la auditoría, el tiempo que requiere, los criterios, la metodología a aplicarse y la definición de los recursos que se consideran necesarios para garantizar que el examen**

---

11. <http://www.contraloria.gov.ec/Normativa/MANUAL%20AUD-GESTION%202.pdf> (Revisado el 13-07-08)

***cubra las actividades más importantes de la entidad, los sistemas y sus correspondientes controles gerenciales.”<sup>12</sup>***

Una vez que se obtiene toda la información sobre el ente auditado, el proceso de planeamiento va a permitir que el auditor pueda identificar las áreas críticas y los problemas potenciales del examen, evaluar el nivel de riesgo y programar la obtención de la evidencia necesaria para emitir opinión sobre la eficacia y la efectividad del sistema de control interno del ente auditado.

Si bien las actividades relacionadas con el planeamiento tienen mayor incidencia al inicio del examen, ellas continúan durante la ejecución y aún en la formulación del informe, por cuanto mientras el documento final no sea aprobado y distribuido, su contenido puede estar sujeto a ajustes, producto de nuevas decisiones que obligarán a perfeccionar el planeamiento aún en la fase del informe.

Cuando se trata de una auditoría inicial, el alcance debe ser más amplio, por lo tanto el planeamiento debe prever esa condición. En el caso de una auditoría recurrente, los papeles de trabajo y archivos de la auditoría anterior facilitan el planeamiento del operativo a realizar; finalmente en esta fase obtendremos como resultado:

- Memorando de Planificación
- Programas de Auditoría para cada componente (proyecto, programa o actividad).
  
- Ejecución.- ***“El objetivo de esta fase está orientado a la obtención de evidencias y a la formulación de observaciones con sus respectivas recomendaciones, soluciones y alternativas sobre las áreas y los***

---

12. <http://www.perucontable.com/modules/news/article.php?storyid=121>(Revisado el 15-07-08)

***procesos auditados, aprobados en el plan de auditoría y bajo la metodología del programa operativo.”<sup>13</sup>***

Esta fase involucra la recopilación de documentos, realización de pruebas y análisis de evidencias, para asegurar su suficiencia, competencia y pertinencia, de modo de acumularlas para la formulación de observaciones, conclusiones y recomendaciones.

Durante el proceso de ejecución, el auditor debe brindar a los funcionarios del ente auditado, la oportunidad de efectuar comentarios y aclaraciones en forma escrita sobre las observaciones identificadas antes de presentar el informe de auditoría. Dichos comentarios y observaciones deben incluirse en el informe en forma apropiada y objetiva.

Respecto de las observaciones que surjan como resultado de la comparación entre la condición y criterio, el auditor debe identificar las causas que las generan y los efectos inmediatos o mediatos, así como su estimación cuantitativa, económica y financiera, según corresponda, incluyendo los impactos reales y potenciales.

Esta información contribuye de forma efectiva a orientar a los funcionarios responsables sobre las medidas correctivas a implantar para evitar su reiteración, mejorar la gestión y lograr sus objetivos.

Asimismo, el Instituto Mexicano de Contadores Públicos señala que, los procedimientos de auditoría ***“son el conjunto de técnicas de investigación aplicables a una partida o a un grupo de hechos o circunstancias relativas a los Estados Financieros, sujeto a examen, mediante los cuales el***

---

13. UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES. **Manual de Procedimientos de Auditoría Interna.** Pág. 90

***contador público obtiene las bases para fundamentar su opinión”<sup>14</sup>***

Debido a que generalmente el auditor no puede obtener el conocimiento que necesita para sustentar su opinión en una sola prueba, es necesario examinar cada partida o conjunto de hechos, mediante varias técnicas de aplicación simultánea o sucesiva.

Por esta razón, el auditor deberá, aplicando su criterio profesional, decidir cual técnica o procedimiento de auditoría o conjunto de ellos, serán aplicables en cada caso para obtener la certeza que fundamente su opinión objetiva y profesional.

Dado que las operaciones de las empresas son repetitivas y forman cantidades numerosas de operaciones individuales, generalmente no es posible realizar un examen detallado de todas las transacciones individuales que forman una partida global.

Por tanto, cuando se llena de requisitos de multiplicidad de partidas y similitud entre ellas, se recurre al procedimiento de examinar una muestra representativa de las transacciones individuales, para derivar del resultado del examen de tal muestra, una opinión general sobre la partida global. Este procedimiento, que no es exclusivo de la auditoría, sino que tiene aplicación en muchas otras disciplinas, en el campo de la auditoría se le conoce con el nombre de pruebas selectivas.

La relación de las transacciones examinadas respecto del total que forman el universo, es lo que se conoce como extensión o alcance de procedimientos de auditoría y su determinación, es uno de los elementos más importantes en la planeación y ejecución de la auditoría.

---

14. INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS. **Normas y Procedimientos de Auditoría**. Boletín 5010

Al respecto, **Cardozo Cuenca**, Hernán señala que, las técnicas de auditoría **“son los métodos práctico, reinvestigación y prueba que el auditor utiliza para lograr la información y comprobaciones necesarias con el fin de poder emitir su opinión profesional.”**<sup>15</sup>

El auditor para realizar su trabajo utiliza un conjunto de herramientas, que se denominan técnicas de auditoría.

Dado que, procedimiento significa el método de ejecutar alguna cosa, la aplicación de las distintas técnicas de auditoría para aplicarlas al estudio particular de una cuenta u operación se denomina procedimiento de auditoría.

**Respecto de los procedimientos**, es conveniente determinar los procedimientos de auditoría, en el sentido de decidir qué técnica o técnicas de auditoría deberían formar parte, con carácter general, de un procedimiento de auditoría.

Ello es así, por que el auditor generalmente no puede obtener la evidencia necesaria y suficiente mediante la aplicación de un sólo procedimiento de auditoría, sino que por el contrario debe examinar los hechos que se le presentan mediante la aplicación simultánea o sucesiva de varios procedimientos de auditoría.

Por último, cuando se aplican o ejecutan los procedimientos de auditoría, se dice que se está realizando una prueba de auditoría. Por ello, resumiendo las definiciones expuestas, podemos señalar que los procedimientos de auditoría son un conjunto de técnicas y que la puesta en práctica de dichos procedimientos constituyen o se materializan en pruebas de auditoría.

Entre unas de las técnicas más utilizadas por el auditor tenemos:

**“- Técnicas Documentales: (Estudio General, Análisis, Confirmación,**

---

15 CARDOZO CUENCA, Hernán. Auditoría del sector solidario: Aplicación de Normas Internacionales. Pág. 18

**Declaración o Certificación, Conciliación, Revisión Selectiva, Comprobación y Cálculo).**

**- Técnicas Verbales: (Entrevista)**

**-Técnicas Visuales: (Inspección, Observación, Comparación y Rastreo).”<sup>16</sup>**

Sin embargo, vale la pena dedicar a cada de una de ellas mayor atención, a fin de destacar algunas de sus características especiales y medidas precautorias que deben tomarse en la paliación de estas técnicas específicas.

La relación que hay entre papeles de trabajo con técnicas y procedimientos de auditoría, es que por medio de éstas vamos a obtener la información y evidencia necesaria para su correcta elaboración, ya que dentro de las técnicas tenemos: ocular, verbal, escrita, documental e inspección física. Y a la combinación de dos o más de estas técnicas o conjugación de dos o más procedimientos de Auditoría derivan los programas de auditoría y al conjunto de Programas de auditoría se le denomina Plan de Auditoría.

Al seleccionar los procedimientos de auditoría que se van a ejecutar debemos identificar adecuadamente los riesgos.

Así, la Norma Internacional de Auditoría (NIA) N° 1, hace referencia a los riesgos que asume la auditoría; ***“Al tomar su opinión sobre los Estados Financieros, el auditor lleva a cabo una serie de pruebas diseñadas para obtener una razonable seguridad de que los Estados Financieros estén adecuadamente preparándose en todos sus aspectos. Dada la actuación del auditor en base a pruebas, así como otras limitaciones de su función y de cualquier sistema de control interno, existe un riesgo inevitable de que permanezca oculto algún error importante”.***<sup>17</sup>

16. ADAM ADAM, ALFREDO, BECERRIL LOZADA, GUILLERMO. La Fiscalización en México. Pág. 82

17. LUJÁN ALBUQUERQUE, Luis .NORMA INTERNACIONAL DE AUDITORÍA (NIA). Tomo 1

Podemos extender esta aseveración al trabajo que se realiza en la verificación de la gestión, por la necesidad de obtener una razonable seguridad en la medición de la economía, la eficiencia y la eficacia.

De la misma forma se infiere que el diseño y selección de muestras sea entonces extensible a la Auditoría de Gestión, aplicando métodos estadísticos o no estadísticos.

Por lo tanto, al realizarse no estará exenta de errores y omisiones de suficiente significación que influyan en la evaluación a expresar por el auditor en su informe.

De manera que **la auditoría deberá planificarse de modo tal que se presenten expectativas razonables de detectar aquellos errores que tengan importancia relativa a partir de:**

- Criterio del personal
- Regulaciones legales y profesionales
- Identificar errores de poca cuantía con efectos significativos

En este tipo de auditoría tendremos que tener en cuenta los tres tipos de riesgo que son:

***“- Riesgo Inherente: Es el riesgo en que ocurren errores significativos en la información contable independientemente de la existencia de los sistemas de control.***

***- Riesgo de Control: Este tipo de riesgo se evalúa mediante el conocimiento y comprobación, a través de pruebas de cumplimiento del sistema de control interno.***

**- Riesgo de no Detección: Es el riesgo de que un error u omisión significativo existente no sea detectado por último por el propio proceso de auditoría”.<sup>18</sup>**

Es importante en toda organización contar con una herramienta, que garantice la correcta evaluación de los riesgos a los cuales están sometidos los procesos y actividades de una entidad y por medio de procedimientos de control se pueda evaluar el desempeño de la misma.

Sin embargo, los riesgos están presentes en cualquier sistema o proceso que se ejecute, ya sea en procesos de producción como de servicios, en operaciones financieras y de mercado, por tal razón podemos afirmar que la auditoría no está exenta de este concepto.

En cada Subproceso, como suele llamársele igualmente a las etapas de la misma, el auditor tiene que realizar tareas o verificaciones, en las cuales se asumen riesgos de que esas no se realicen de la forma adecuada, claro que estos riesgos no pueden definirse del mismo modo que los riesgos que se definen para el control Interno.

El criterio del auditor en relación con la extensión e intensidad de las pruebas, tanto de cumplimiento como sustantivas, se encuentra asociado al riesgo de que queden sin detectar errores o desviaciones de importancia en la contabilidad de la empresa y no los llegue a detectar el auditor en sus pruebas de muestreo

Es así que podemos concluir que el riesgo tiende a minimizarse cuando aumenta la efectividad de los procedimientos de auditoría aplicados.

Mediante los procedimientos de auditoría el auditor obtiene evidencias. **“El auditor debe obtener evidencia comprobatoria suficiente y competente**

---

18. DE LA PEÑA GUITIERREZ, Alberto. **Auditoría: Administración y Finanzas**. Pág. 43

***en el grado que requiera, para suministrar una base objetiva que permita su opinión”<sup>19</sup>***

Toda evidencia debe ser suficiente en la medida de la cantidad de evidencias obtenidas, es decir, se refiere al alcance de los procedimientos de auditoría desarrollados.

Debe ser competente en la medida de la calidad de las evidencias obtenidas, su aplicación respecto a una aseveración en particular, y su confiabilidad.

Y debe ser comprobatoria, ya que muestra la relación que existe entre ambas características anteriormente expuestas, cuando se refiere a hechos, circunstancias o criterios que realmente tienen relevancia cualitativas dentro de lo examinado y las pruebas de auditoría realizadas, ya sea por los resultados de una sola o por la concurrencia de varias, son validas y apropiadas para que el auditor llegue a adquirir la certeza moral de que los hechos que se está tratando de probar y los criterios cuya corrección está juzgando, han quedado satisfactoriamente comprobados.

***“La confiabilidad de la evidencia comprobatoria se ve influenciada por su fuente interna o externa y por su naturaleza visual, oral o documental.”<sup>20</sup>***

Los conocimientos obtenidos directamente a través de la percepción sensorial del auditor, son más persuasivos que aquellos conocimientos logrados indirectamente (Por ejemplo, en un examen físico el auditor mira, toca, gusta, percibe, etc.)

La evidencia obtenida directamente por el auditor de fuentes ajenas e independientes a la entidad auditada provee de mayor seguridad y confiabilidad. (Por ejemplo: confirmación directa de saldos bancarios, préstamos, actividades de contratistas, etc.)

---

19. TELLEZ TREJO, BENJAMIN ROLANDO. Auditoría: Un Enfoque Práctico. Pág. 117

20. Ibid Pág. 120

La evidencia producida bajo condiciones satisfactorias de control interno tiende a ser más confiable. (Ejemplo: pruebas que una transacción no ha sido iniciada, autorizada, ejecutada y registrada exclusivamente por una sola persona).

Los documentos originales son más confiables que sus copias.

El costo de obtención de la evidencia más confiable y deseable, puede ser tan elevado que el auditor tendría obligatoriamente que aceptar evidencia de menor calidad, pero que considere satisfactoria dentro de las circunstancias.

Lo más importante del asunto a ser verificado (hallazgo), requiere la obtención de la evidencia más sólida y consistente y, consecuentemente, puede justificar la obtención de evidencia más costosa.

Los indicios de riesgo más elevados de lo normal exigen al auditor obtener más y mejor evidencia que aquella requerida en circunstancias normales.

La evidencia corroborativa permite al auditor llegar a conclusiones a través de un proceso válido de raciocinio, pero que en si misma no es concluyente. Sirve únicamente para fortalecer o apoyar la confiabilidad de la evidencia obtenida. Una cantidad pequeña de evidencia de calidad excelente puede ser más confiable que una gran cantidad de evidencia de menor calidad.

Cuando la evidencia es verificada se convierte en un hallazgo. Así podemos definir que ***“un hallazgo de auditoría representa algo que el auditor ha encontrado durante su examen y comprende una reunión lógica de datos, así como la presentación objetiva de los hechos y otra información pertinente a la situación actual.”***<sup>21</sup>

---

21. ÁLVAREZ AGUILAR, José. *Diccionario de Auditoría Gubernamental*. Pág. 166

Es toda información que a juicio del auditor, le permite identificar hechos o circunstancias importantes que inciden en forma significativa en la gestión de la entidad auditada, tales como debilidades o deficiencias en los controles gerenciales o financieros y que , por lo tanto, merecen ser comunicados en el informe, siendo sus elementos: condición, criterio, efecto y causa.

Se debe de entender por:

- Condición: Situación actual o lo que es.
- Criterio: Norma, parámetro o disposición transgredida.
- Efecto: Resultado adverso o riesgo potencial identificado.
- Causa: Razón que motivó el hecho o incumplimiento establecido.

También podemos establecer que el concepto de hallazgo de auditoría es utilizado para describir el resultado de la comparación que se realiza entre un criterio y la situación actual encontrada durante el examen a una área, actividad u operación o circunstancias en las cuales el criterio fue aplicado.

- Informe.- ***“El informe incluirá una descripción del trabajo realizado, seleccionará aquellas áreas susceptibles de mejorar y hará, si explícitamente así se ha solicitado, recomendaciones específicas.”***<sup>22</sup>

Deberá proporcionar una base lógica para las conclusiones y recomendaciones y estará dirigido a la persona o personas que dispusieron la realización de la auditoría.

Normalmente el informe se entregará únicamente a su destinatario, aunque no hay razón para que éste no lo distribuya de forma más extensa.

Asimismo, el informe de auditoría deberá discutirse a fondo con los directivos del área auditada antes de ser editado. Tal discusión se lleva a cabo

---

<sup>22</sup> Ibid. Pág. 55

mediante una entrevista con los directivos implicados, que ayudará a asegurar la exactitud de los hechos y facilitará la aceptación del informe por aquéllos que se verán afectados. En él puede incluirse una sección con las alegaciones que la dirección haga al informe o bien éstas pueden figurar en un informe distinto.

El informe de auditoría siempre deberá estar respaldado por la documentación de trabajo. Un índice de la bondad de esta documentación lo constituye el hecho de que cualquier otro auditor, que no haya trabajado en la auditoría llegue a través de ellos a las mismas conclusiones

***“La profesión reconoce la necesidad de la uniformidad en los informes como un medio para evitar confusiones. Los usuarios tendrían mucha dificultad al interpretar el significado del informe de un auditor si cada uno fuese creación original.”<sup>23</sup>***

Por lo tanto, en las normas profesionales se han definido y enumerado los tipos de informes de auditoría que deberían incluirse en los Estados Financieros. La redacción de los informes de auditoría es uniforme, pero existen diferentes informes apropiados para diferentes circunstancias.

El informe de auditoría es el último paso en todo proceso de auditoría. La razón para estudiarlo ahora y no después, es permitir que se tenga una referencia de diferentes informes de auditoría como recopilación de evidencia para usarla a lo largo del texto.

Todo informe debe contener lo siguiente:

***-“Objetivos y alcance de la auditoría***

***- Procedimientos generales utilizados por el auditor***

---

23 ARENS, Alwin, LOEBBECKE, James. **Auditoría: Un enfoque Integral**. Pág. 38

- **Descubrimientos concretos**
- **Recomendaciones, si procede**<sup>24</sup>

Además, el informe puede contener especialmente si es largo, un resumen global confeccionado por el auditor. Puede asimismo incluir comentarios de la dirección realizados durante la entrevista.

La parte del informe que trata de los objetivos y alcances es fundamental, ya que la mayoría de las auditorías están diseñadas para cubrir solamente ciertas actividades de la empresa. Por esta razón, un breve resumen de los objetivos y alcances es un útil recordatorio para los destinatarios del informe.

La sección de procedimientos utilizados es particularmente importante, por que difiere mucho de una auditoría a otra. Una descripción general de los procedimientos usados es suficiente.

Deberá mencionarse cualquier limitación impuesta por la dirección del área auditada. También deberá incluir la base lógica para la selección de dichos procedimientos, así como la descripción de los criterios de valoración del auditor.

Generalmente el informe contiene una advertencia, especificando que los descubrimientos se refieren a las operaciones de la empresa en un determinado período. Muchos auditores concluyen esta sección de procedimientos con la observación de que el propósito de una auditoría de gestión consiste en encontrar problemas y áreas que deben mejorarse, más que los puntos fuertes de la organización.

Las secciones del informe que tratan de los descubrimientos y recomendaciones del auditor no están demasiado normalizados, por lo que a

---

<sup>24</sup> Ibid. Pág. 56

este respecto un informe diferirá sensiblemente de otro; aunque básicamente se presentarán de la forma más comprensible posible.

En los casos en que, el efectuar recomendaciones no está incluido en las responsabilidades del auditor, el núcleo del informe será la relación de áreas problemáticas sin sugerencias para su mejora.

Es más conveniente, sin embargo que en el informe se haga una lista de recomendaciones, algunas de las cuales simplemente pueden sugerir la necesidad de estudios adicionales de un determinado problema.

La característica de todo informe es que “**sean claros, exactos, concisos y oportunos y deben tener estilo.**”<sup>25</sup>

El informe tiene que estar basado en hechos, además tiene que ser conciso para que las palabras superfluas no bloqueen la recepción del mensaje.

Un informe claro transmite sus pensamientos a la mente del lector. Los informes oportunos examinan cuestiones mientras son de interés. Los resultados se publican antes de que se olviden. Finalmente el estilo del informe tiene que ser cortés y profesional

Además de las características ya mencionadas, que son comunes en todos los informes; también es importante rescatar: “**la relevancia, la consistencia y admitir comparaciones.**”<sup>26</sup>

A menos que el informe sea relevante para las necesidades empresariales de los clientes, será ignorado en gran medida.

La consistencia de los informes a lo largo del tiempo indicará la existencia de tendencias y será mejor comprendido por el lector.

---

25 ARTER Dennis P. *Auditorías de la calidad para mejorar su comportamiento*. Pág. 103  
26. *Ibid.* Pág. 104

Finalmente, los informes de los diversos auditores deberían compararse entre sí, para que la eficiencia sea máxima y también para que sean imparciales.

Los informes deberían ser verificables. No siempre el lector puede llegar a verificar personalmente, ya que no se puede trazar la evidencia de toda pequeña información conocida. Pero si se utilizan nombres generalmente aceptados para las cosas, hay menos riesgo que su mensaje sea mal entendido.

Cuando se hace referencia a objetos o ubicaciones específicas, se acrecienta la percepción de verificabilidad. Claro que uno de los principales propósitos de una lista de comprobación estructurada es registrar la información auxiliar (hechos). Sin embargo, se recomienda tener muy aparte del informe toda la lista de comprobación, dicha lista quedará con el auditor como sustento del informe.

### **2.2.2 Variable Dependiente “Servicio de Asesoría Empresarial para proyectos de inversión del Programa para Apoyo para Acceder a los Mercados Rurales (PROSAAMER) del Ministerio de Agricultura- Lima”**

Según los autores Javier **Maqueda Lafuente** y José Ignacio **Llaguno Musons**, existen varias acepciones de uso frecuente sobre el vocablo servicio:

- ***“Servicio como bien económico.- Es la respuesta dada, independientemente de su naturaleza por un proveedor al problema o necesidad de un cliente.***
- ***Servicio como una determinada especie de bien económico.- Se trata de un paquete de prestaciones (tangibles e intangibles).***
- ***Servicio posventa.- Se refiere a las prestaciones de servicios de reparaciones, mantenimiento y atención a los reclamos de los clientes. Es una actividad propia del Sector Industrial.”***<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> MAQUEDA LAFUENTE, Javier, LLAGUNO MUSONS, José Ignacio. **Marketing Estratégico para Empresas de Servicios.** Pág. 79

Por tanto, para el consumidor de servicios, la distinción entre producto y servicio es todavía más problemática; salvo ciertos bienes económicos claramente estereotipados y definidos como productos o como servicios, y claramente situados como tales en el acervo cultural de los clientes, existe una amplia gama de bienes económicos de difícil catalogación como productos o como servicios por parte del demandante.

En el mundo empresarial, como ocurre en la actualidad, cuando la función marketing cobra cierto desarrollo, la nomenclatura de las actividades de la empresa toma el vocablo servicio con cierta profusión, en detrimento del vocablo producto, más utilizado en empresas de corte industrial y preocupado por la función de producción.

Asimismo, según los autores Marcos **Cobra** y Flavio A. **Zwarg**, haciendo énfasis en algunos elementos del marketing y destacando algunas características de la intangibilidad, define el término servicio como: ***“una mercancía comerciable aisladamente; o sea, un producto intangible que no se toca, no se coge, no se palpa, generalmente no se experimenta antes de la compra, pero permite satisfacciones que compensan el dinero invertido en la realización de deseos y necesidades de los clientes”***.<sup>28</sup>

En esta definición destacamos la calificación del servicio como mercancía: bien económico objeto de transacciones mercantiles, con valor de uso y de cambio. Además, el hecho de que esta mercancía no se experimenta antes de su compra; es decir, en este tipo de mercancías el consumidor asume mayores riesgos en el momento de tomar la decisión de compra, que en el caso de la adquisición de productos tangibles, dada las posibilidades de experimentación previa a la adquisición que tiene este último tipo de bienes.

---

28. COBRA, Marcos y ZWARG, Flavio A. **Marketing de Servicios**. Pàg 3.

Ante lo expuesto, mencionaremos algunos tipos de riesgos en los que incurre el comprador de productos y servicios: **“Riesgo funcional, Riesgo económico, Riesgo social, Riesgo físico y Riesgo moral”**.<sup>29</sup>

- Riesgos funcionales.- Cuando las prestaciones de los productos o los resultados esperados de los servicios no responden a las expectativas, deseos o exigencias del comprador.
- Riesgo económico.- Cuando la compra es cara o cuando la relación calidad/precio está descompensada e inclinada hacia el precio: costo para el comprador.
- Riesgo social.- Cuando el producto o el servicio no está adaptado a las circunstancias sociales, valores predominantes y modas del entorno en el que se realiza la transacción.
- Riesgo físico.- Cuando el producto o el servicio es insalubre o inseguro, y afectan a la integridad física del comprador.
- Riesgo moral.- Cuando el bien objeto de compra, la misma transacción, o su posterior utilización, contradicen la integridad moral del comprador.

La presencia de estos riesgos, sean objetivos o simplemente percibidos por el sujeto comprador, inclinan la decisión de compra de forma negativa: o se cambia de proveedor o se abandona la intención de compra. Por ello, será objetivo primordial del marketing la reducción de la percepción de los riesgos de la compra en la mente de los clientes; a este cometido, la empresa dedicará sus mejores estrategias de comunicación.

Dada la intangibilidad de los servicios y su imposibilidad de experimentación o contrastación previa a la decisión de compra, algunos de los riesgos citados; Riesgo funcional y Riesgo económico, toman en el caso de los servicios, una dimensión desfavorable respecto a los productos.

---

29. Ibid. Pág. 83

Por tanto, podemos destacar algunas características que posee un servicio, lo cual nos permite establecer algunas diferencias entre un producto y un servicio:

- ***“El cliente participa en la elaboración del servicio***
- ***El cliente no distingue bien entre producto y servicio***
- ***No existe vida útil del servicio***
- ***En el servicio es importante la imagen y el posicionamiento***
- ***En el servicio, la calidad de diseño no está asegurada”<sup>30</sup>***

Una diferencia importante entre un servicio y producto, es el hecho de que el cliente participa en el servicio, expresando, directa o indirectamente sus necesidades, y demandando rápida respuesta a sus cuestiones. **Esto no ocurre con los productos tangibles**, que obedecen sola y exclusivamente a las normas o especificaciones de producción dictaminadas por los responsables del diseño. Esta participación de los clientes en la producción de los servicios nos recuerda al modo directo de producción artesanal, y debe realizarse, en la mayoría de los casos, en confluencia con la presencia de otros clientes. Lo que no cabe duda es que la presencia del cliente en la producción de los servicios demanda locales de producción y distribución únicos, no como ocurre con los diferentes locales de producción y venta de las empresas industriales.

Es difícil que el cliente distinga entre lo que es un producto y lo que es un servicio, ambos se ofrecen de forma global, mezclando elementos tangibles e intangibles.

Desde el punto de vista técnico, el servicio no ofrece garantía a medio, corto y largo plazo, en la medida en que el servicio no tiene vida útil como algunos bienes tangibles sujetos a depreciaciones por su uso o por obsolescencia, los servicios se producen y se consumen de forma instantánea.

---

30. Ibid. Pág. 104

Dada la intangibilidad de los servicios, las decisiones de compra por parte del consumidor han de ampararse en criterios de credibilidad y confianza, los cuales constituyen los elementos de la imagen de la empresa como representación mental de lo que la empresa es y lo que cabe esperar de ella, a la vez que provoca actitudes favorables o desfavorables hacia ellos o hacia sus ofertas. Cuando el bien económico no es tangible, ni comprobable, es la confianza (imagen) y la credibilidad, los factores que motivan su compra. He aquí la importancia de la imagen y del posicionamiento en el caso de la empresa productora de intangible.

Por ello, en el servicio, la calidad de diseño no está asegurada, lo que se espera es que coincidan las prestaciones reales que el servicio ha prestado a determinado cliente, con la calidad de diseño del servicio pensado antes de la puesta en marcha de dicho servicio.

Asimismo, el servicio se puede clasificar según su naturaleza y beneficiarios directos del servicio:

***a) “Según el beneficiario directo del servicio se puede clasificar en:***

**1.-Beneficiario directo del servicio (Personas):**

- 1.1.- Servicios destinados al cuerpo de las personas**
- 1.2.- Servicios destinados a la mente de las personas**

**2.- Beneficiario directo del servicio (Cosas):**

- 2.1.- Servicios destinados a los bienes materiales**
- 2.2.- Servicios destinados a los bienes inmateriales**

***b) Según la naturaleza del servicio se puede clasificar en:***

**1.- Naturaleza de la prestación del servicio (Personas):**

- 1.1.- Acciones tangibles**
- 1.2.- Acciones intangibles**

**2.- Naturaleza de la prestación del servicio (Cosas):**

- 2.1.- Acciones tangibles**

## 2.2.- Acciones intangibles”<sup>31</sup>

Esta clasificación, nos propone ordenar los servicios mediante la combinación de nuevos criterios. La combinación de ejes propuesta utiliza como criterios clasificadores el destino de los servicios: personas y cosas; y la naturaleza de la prestación; tangible o intangible; lo que permite clasificar los servicios de una manera útil para diseñar sus políticas y su producción. A su vez, divide los servicios destinados a las personas en dos subclases, los destinados al cuerpo de las mismas: sanidad, transporte, peluquería, restaurantes, y los destinados a la mente de las personas: educación, radio, información, teatro, etc.

Esta enriquecedora subdivisión la repite en el caso de los servicios destinados a los bienes de las personas, distinguiendo entre los que se dirigen hacia los bienes materiales: transporte de mercancías, seguridad, mantenimiento, limpieza, etc., y los que sirven a los bienes inmateriales de las personas: bancos, asesorías, contabilidad, etc.

Asimismo, según el autor J.P. **Flipo** nos dice que ***“un mismo prestatario puede ampliar una gama de servicios a partir de una idea base”***<sup>32</sup>

El camino tradicional que siguen las empresas de servicio cuando quieren crear nuevas oportunidades de negocio, es principalmente la paliación de una gama de servicios a partir de un producto base. Esto es necesario, ya que un servicio es mucho más fácilmente copiable que un producto, porque no puede ser protegido por una patente, y puede ser así, la producción tiene menos obstáculos que la de un producto industrial.

Por otro lado, el término Asesoría Empresarial se puede definir como: ***“El órgano cuyo objeto básico es orientar, aconsejar, sugerir acciones de carácter específico al elemento que dirige la organización. Los asesores actúan como consejeros de los directivos y del personal subordinado y en***

---

31. Ibid. Pág. 97

32. FLIPO, J.P. **Gestión de Empresas de Servicios**. Pág. 73.

*virtud de ello, no tiene autoridad directa sobre ningún miembro de los departamentos en los que hacen sus investigaciones. El asesor es una persona por lo general muy preparada con una visión muy amplia de muchas materias de carácter general.”<sup>33</sup>*

Entonces podemos establecer que el Servicio de Asesoría Empresarial tiene como objetivo conseguir que aquellas personas que en algún momento se plantean la creación de un nuevo negocio, bien como una medida de autoempleo reciban un asesoramiento individualizado sobre los aspectos básicos que deberán conocer para la puesta en marcha de su propia empresa.

Es así que podemos establecer dos tipos de usuarios del servicio:

- **Empresas de nueva creación:** Se les brinda apoyo para que estas personas puedan constituir su propia empresa, brindándoles asesoramiento desde la concepción de la idea del negocio que tiene cada cliente o cada persona.

- **Empresas constituidas:** El siguiente grupo de usuarios serían aquellos que teniendo ya su empresa constituida, realizan consultas puntuales, principalmente en la contratación de trabajadores, reformas, ampliación del negocio, entre otros.

Entonces podemos concluir que el Servicio de Asesoría Empresarial, tiene como finalidad el orientar, y sugerir acciones para que los proyectos que proponen o tienen los clientes puedan alcanzar los objetivos propuestos.

Ante ello, comenzaremos a definir el término Proyecto de inversión, como **“un conjunto de actividades, con un inicio y fin determinados, así como con recursos necesariamente limitados por las características y ejecución del mismo, para conseguir objetivos a corto, mediano o largo plazo; objetivos que no pueden conseguirse mediante las operaciones corrientes de una**

---

33. [www.monografias.com/trabajos16/diccionario-comunicacion/diccionario-comunicacion.shtml](http://www.monografias.com/trabajos16/diccionario-comunicacion/diccionario-comunicacion.shtml) (Revisado el 29-08-08)

### ***Entidad, Empresa u Organización”<sup>34</sup>***

Al decir que un proyecto de inversión es limitado, se está queriendo decir que presenta dichas características perfectamente diferenciadas y con valores medibles. El que la característica presente límites, no implica que sea un factor limitante; si esto sucede, dicha característica o patrón pasa a ser la restricción del Proyecto, y se sabe que todo Proyecto es perfectible y se adecúa a las situaciones en las cuales se desarrolla, por tanto dicha restricción debe ser manejada de forma responsable y a favor del mejor desenvolvimiento de los recursos involucrados en la ejecución del Proyecto.

Los proyectos nos permiten, y sirven en principio para tomar decisiones en general y decisiones económicas de inversión en particular.

Estos trabajos se hacen con la finalidad de decidir sobre posibles inversiones. Una buena decisión es una decisión bien informada; es así que: ***“Las mejores decisiones son las que contienen la suficiente información, evalúan todas las alternativas y circunstancias que afectan y puedan afectar el desarrollo de la idea y los resultados de tales posibilidades.”<sup>35</sup>***

Es decir, sirven para que los inversionistas o financistas y cualquiera otra institución involucrada e interesada puedan tomar decisiones sobre la viabilidad y conveniencia de la idea. Además, los proyectos se pueden constituir en excelentes instrumentos de negociación para la consecución de socios, inversionistas y financiamiento para la idea.

Si una persona solicitara un crédito, los proyectos le serán necesarios, pues por un lado se constituyen en excelentes herramientas para sustentar y negociar el préstamo, y por otro lado, le permitirán en caso de dominar los conceptos y el tema, demostrar que una persona es confiable y que podrá responder al reto de

---

34. [http://www.wikilearning.com/curso\\_gratis/gestion\\_de\\_proyectos\\_de\\_inversion\\_publica/definicion\\_de\\_proyecto\\_programa\\_y\\_portafolio/24750-4](http://www.wikilearning.com/curso_gratis/gestion_de_proyectos_de_inversion_publica/definicion_de_proyecto_programa_y_portafolio/24750-4).(Revisado el 30-08-08)

35. SANCHEZ YABAR, Guido. **¿Cómo preparar planes de negocio y perfiles de inversión?**. Pág. 28.

hacer rentable el proyecto.

El Proyecto se identifica, por tanto, por un conjunto de notas características que lo diferencian profundamente de otras actividades de tipo continuo que se realizan en las empresas y administraciones:

- ***“Entidad, tamaño, alcance***

- ***Discontinuidad***

- ***Dinamismo y evolución***

- ***Irreversibilidad***

- ***Influencias externas***

- ***Riesgo”***<sup>36</sup>

No todos los proyectos son como es obvio, del mismo tamaño y trascendencia, siendo además éste un concepto relativo en función de la dimensión y capacidad económica del ente que acomete el Proyecto. Pero, en todo caso, el proyecto es una obra de importancia y trascendencia, de lo contrario, hablaríamos de una tarea de rutina, que no justificaría establecer toda la sistemática de control de los proyectos complejos.

Una de las características inherentes al concepto del Proyecto es la discontinuidad; un Proyecto, por definición, tiene un comienzo y un final predeterminados y se trata de una actividad esporádica que no tiene carácter repetitivo.

El Proyecto está en continua evolución y se caracteriza por un notable dinamismo derivado de su carácter de operación inusual tendente a crear algo nuevo.

A diferencia de otros trabajos continuos, que pueden llegar a ser más estables o rutinarios, el Proyecto está en constante movimiento y ello requiere un gran dinamismo y agilidad por parte de cuantos trabajan en él.

---

36. PEREÑA BRAND, Jaime. **El Proyecto**. Pág. 3.

A lo largo de la vida del Proyecto es necesario tomar muchas decisiones para hacer progresar y avanzar la operación, pero esas decisiones son generalmente irreversibles o, al menos, con un grado mayor de irreversibilidad que las decisiones que suelen adoptarse en las actividades continuas.

En algunos casos la decisión puede no ser tan irreversible, pero la marcha atrás suele hacerse a costa de importantes perjuicios económicos o en detrimento de los plazos de terminación del Proyecto.

Es muy frecuente, sobre todo si se trata de operaciones de gran envergadura, que el Proyecto esté sometido a fuertes influencias externas que el entorno social, político o económico ejercen, de forma que los responsables de su ejecución pueden verse incapaces de dominar algunas de las variables que resultan esenciales para el éxito del proyecto y ello aunque trabajen de forma correcta en cuanto a los aspectos técnicos o gerenciales.

Si el Proyecto es trascendental, su gestión resulta compleja, es inusual y está sometido a fuertes influencias externas; por lo que, no es de extrañar que pueda finalizar en ocasiones en un fracaso estrepitoso y, más frecuentemente, lejos de conseguir los objetivos de resultado, a coste o plazo previstos.

Desde un punto de vista muy general, puede considerarse que todo Proyecto tiene tres grandes etapas:

**-“Fase de planificación**

**- Fase de ejecución**

**- Fase de entrega o puesta en marcha”<sup>37</sup>**

En la fase de planificación, las características del proyecto implican, la necesidad de una fase o una serie de etapas previas, destinadas a la planificación o preparación del mismo, fases que tienen una gran trascendencia para la buena marcha del Proyecto y que deberán ser especialmente cuidadas.

---

37. Ibid. Pág. 67

En la fase de ejecución representa el conjunto de tareas y actividades que supone la realización propiamente dicha del proyecto, la ejecución de la obra de que se trate.

Por último, en la fase de entrega o puesta en marcha, todo proyecto está destinado a finalizarse en un plazo predeterminado, culminando en la entrega de la obra al cliente o la puesta en marcha del sistema desarrollado. Esta fase es también muy importante, no sólo por representar la culminación de la operación, si no por las dificultades que suele presentar en la práctica, alargándose excesivamente y provocando retrasos y costes imprevistos.

Es también interesante la clasificación de los proyectos atendiendo al carácter interno o externo del cliente:

**- “Proyectos externos.- Son los que encargan clientes o entidades ajenas a la empresa, por ejemplo una entidad del Estado encarga a una empresa consultora la realización de un estudio organizativo.**

**- Proyectos internos.- Son los que una empresa o entidad acomete para sí misma, por ejemplo una empresa realiza la informatización de su departamento de personal por medio de su departamento de informática.”<sup>38</sup>**

El hecho de que todos los proyectos tengan un conjunto de características comunes, a pesar de las notables diferencias existentes entre unos y otros tipos, nos permite estudiar la metodología de gestión de proyectos de forma general, extrayendo conclusiones que son válidas para todo tipo de proyectos.

No se trata de contemplar un tipo específico de proyecto, sino de presentar una metodología común que permite mejorar la gestión de cualquier tipo de proyecto, poniendo el énfasis no en la tecnología propia de cada proyecto, que

---

38. Ibid. Pág. 9

ésa sí es específica, sino en los principios de gestión y organización validos de forma general.

En general, es muy recomendable incluir algunas consideraciones adicionales al momento de desarrollar un proyecto, para ello mencionaremos los diez errores más frecuentes en la elaboración de proyectos de inversión:

- **“Mala determinación del capital de trabajo**
- **Se obvian algunas inversiones**
- **Se obvian algunos costos**
- **Se sobrestiman los ingresos**
- **Se decide la ubicación (localización) del proyecto por disponibilidad de la infraestructura y no por consideraciones (de mercado, comerciales y técnicas) que justifiquen tal consideración.**
- **No se realiza un buen estudio de mercado**
- **No se consideran algunos costos de comercialización**
- **No logra identificar la tecnología apropiada**
- **Se manejan cifras en términos nominales y reales indistintamente**
- **No son consideradas las barreras de entrada y la legislación (o proyecto ley) que afecten el desarrollo del proyecto.”<sup>39</sup>**

La elaboración de estos trabajos demanda mucha creatividad, sobre todo al momento de generar alternativas. Cuando uno realiza un estudio debe evaluar posibles alternativas: compro la maquinaria o la alquilo, o la alquilo primero, y después la compro.

En general, los proyectos de inversión cuentan con otros proyectos (alternativas) al interior de la idea general o principal.

La elaboración de proyectos no es más que la forma de llegar a la implementación, y posterior desarrollo de un proyecto económico, tratando de

---

39. Ibid. Pág. 121

asignar de manera óptima los recursos humanos y materiales. Es hacer viable una idea. Es decir, hacer comercialmente rentable una idea de empresa o negocio.

Ante lo expuesto, todo proyecto se expone a una evaluación que “***implica identificar y cuantificar creativamente costos y beneficios de una idea o alternativa con el objeto de crear valor***”<sup>40</sup>

Es posible que, luego de ser evaluada, una idea sea puesta en práctica o sea simplemente desechada pero independientemente del resultado, la evaluación ha hecho posible conocer lo que implica llevarla a cabo, estar al tanto de sus riesgos, entender las opciones abiertas, medir la rentabilidad e identificar la vulnerabilidad del proyecto.

Entonces, evaluar proyectos supone procesar información existente a un determinado costo, para llegar a identificar las rentas económicas; es decir, los beneficios extraordinarios que pueden obtenerse en una determinada actividad en exceso de aquellas obtenibles en otras actividades.

---

40. FOLKE KAFKA, Kiener. *Evaluación Estratégica de Proyectos de Inversión*. Pág. 27.

### 2.3 Definiciones conceptuales

- **Auditoría.-** Es el examen objetivo y sistemático profesional de operaciones financieras o administrativas, efectuadas con posterioridad a su ejecución, con la finalidad de evaluarlas, verificarlas y elaborar su informe que contenga observaciones, conclusiones y recomendaciones.
- **Auditoría de Gestión.-** Es el examen objetivo sistemático y profesional de evidencias, con el propósito de brindar una evaluación independiente sobre el desempeño de una entidad, programa o actividad gubernamental , en términos de efectividad, eficiencia y economía en el logro de las metas programadas y en el manejo de los recursos públicos, cuyo informe incluye observaciones, conclusiones y recomendaciones.
- **Beneficio económico.-** Es un indicador de la creación de riqueza. Si es positivo el valor de los bienes creados será superior al de los utilizados, y por tanto se estará creando riqueza. Si es negativo el valor de los productos será inferior al de los insumos, y por tanto se estará destruyendo riqueza, en este caso se denomina pérdida. En un libre mercado, una empresa es más exitosa cuanto mayor sea el beneficio o ganancia que obtiene, que se concreta como la diferencia entre los ingresos obtenidos y el capital invertido.
- **Conclusión.-** Son juicios del auditor, de carácter profesional, basados en las observaciones formuladas como resultado del examen. Estarán referidas a la evaluación de los resultados de gestión de la entidad examinada, en cuanto al logro de las metas y objetivos, programas, así como a la utilización de los recursos públicos, en términos de efectividad, eficiencia y economía.

- **Control.-** Proceso de observación y medición, a través del cual se realiza la comparación de forma regular de las previsiones efectuadas con los resultados reales obtenidos. Mediante este proceso se comprueban las desviaciones sufridas a lo largo de un proceso productivo, pudiendo adoptar las medidas pertinentes para subsanarlas.
- **Costo.-** Se denomina coste o costo al montante económico que representa la fabricación de cualquier componente o producto, o la prestación de cualquier servicio. Conociendo el coste de un producto o servicio se puede determinar el precio de venta al público de dicho producto o servicio.
- **Demanda del mercado.-** La cantidad de un bien o servicio que los sujetos están dispuestos a adquirir a un precio dado. La demanda es uno de los componentes que fijan el precio del bien.
- **Ejecución.-** Fase de la Auditoría de Gestión, focalizada básicamente en la obtención de evidencia suficiente, competente y pertinente sobre los asuntos significativos (líneas de auditoría) aprobados en el plan de auditoría.
- **Entidad.-** Organización constituida por personas naturales o personas jurídicas, que se dediquen a cualquier actividad lucrativa de extracción, producción, comercio o servicio, con excepción de las asociaciones y fundaciones que no tienen dicho fin lucrativo. Tienen personalidad jurídica y deben estar constituidas legalmente.
- **Estrategia.-** Coordinación de las diferentes partes integrantes de una empresa, encaminada a la consecución de los resultados o metas propuestas. Planteamiento de las diferentes metas u objetivos a cumplir, así como de los planes y políticas que se van a seguir para lograrlos.

- **Evidencia.-** Prueba obtenida por cualquiera de los diversos medios empleados por el Contador Publico en el curso de una auditoría. El proceso de auditoría puede considerarse como el acopio de las evidencias, pruebas de contabilidad, que en opinión del auditor, son requeridas de acuerdo con las normas o procedimientos mínimos y las peculiares del caso de que se trate, antes de poder emitir su informe.
- **Financiamiento.-** Recursos o medios de pago a disposición del ente para hacer frente a los compromisos diversos. Pueden ser propios o externos.
- **Hallazgos.-** Asuntos que llaman la atención del auditor y que en su opinión deben comunicarse a la entidad, ya que representan deficiencias importantes que podrían afectar en forma negativa su capacidad para registrar, procesar, resumir y reportar información financiera uniforme, de acuerdo con las aseveraciones efectuadas por la gerencia en los Estados Financieros.
- **Impacto Social.-** Es la magnitud cuantitativa del cambio en el problema de la población.
- **Informe.-** Es el producto final del trabajo del auditor, en el cual, el presenta sus conclusiones, observaciones y recomendaciones y en el caso del examen de Estados Financieros, el correspondiente dictamen. Escrito que prepara el auditor para dar cuenta de los resultados de la labor que se le ha encomendado.
- **Ministerio de Agricultura.-** Conformar cada una de las partes en las que podemos dividir el gobierno de un país, el cual tiene como objetivos primordiales, la formulación, coordinación y adopción de las políticas,

planes, programas y proyectos del Sector Agropecuario, Pesquero y de Desarrollo Rural.

- **Monitoreo.-** Es el procedimiento mediante el cual verificamos la eficiencia y eficacia de la ejecución de un proyecto mediante la identificación de sus logros y debilidades y en consecuencia, recomendamos medidas correctivas para optimizar los resultados esperados del proyecto.
- **Observación.-** Técnica de auditoría que consiste en mirar con atención y juicio todos los aspectos relacionados con la empresa a auditar; tales como: sus inmuebles, maquinaria y equipo, organización interna, trámites de registro administrativo, sistema de registro contable, etc.
- **Plan de negocio.-** Es un documento que expone el propósito general de una empresa, incluyendo temas como el modelo de negocio, el organigrama de la organización, la fuente de inversiones iniciales, el personal necesario junto con su método de selección, la filosofía de la empresa y su plan de salida.
- **Planeamiento.-** Programación sistemática de un conjunto de decisiones con indicación de los objetivos propuestos y los medios para lograrlo.
- **Producto.-** Artículo o servicio, cuya utilidad o valor ha contribuido a una operación o una serie de operaciones.
- **Proyecto de Inversión.-** Es un documento por escrito formado por una serie de estudios que permiten al emprendedor que tiene la idea y a las instituciones que lo apoyan, saber si la idea es viable, se puede realizar y dará ganancias.

- **Recomendación.-** Sugerencias positivas con la finalidad de solucionar problemas significativos para mejorar los sistemas administrativos y financieros de la entidad. Las recomendaciones se efectúan mediante las cartas de control interno.
  
- **Sector Privado.-** Parte del sistema económico integrado por empresas y consumidores distintos al Estado y sus dependencias. El sector privado constituye el eje y la parte más dinámica de toda economía, basándose normalmente en las transacciones de mercado.
  
- **Sector Público.-** Es el conjunto de medidas técnicas, educacionales, medicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes, eliminar las condiciones inseguras del ambiente, e instruir o convencer a las personas, acerca de la necesidad de implantación de prácticas preventivas.
  
- **Servicio.-** Prestación que contribuye a la satisfacción de ciertas necesidades individuales o colectivas de manera diferente que las que proporcionan los bienes materiales. La retribución por la prestación de servicios, no tiene calificación de impuestos.

## **2.4 Formulación de hipótesis**

### **2.4.1 Hipótesis principal**

Si la Auditoría de Gestión establece que la entidad adquiere, protege y utiliza sus recursos de manera eficiente y económica, entonces permitirá lograr que se lleve a cabo un adecuado Servicio de Asesoría Empresarial para proyectos de inversión del Programa de Servicio de Apoyo para Acceder a los Mercados Rurales (PROSAAMER) del Ministerio de Agricultura - Lima.

### **2.4.2 Hipótesis secundarias**

- a. Si el planeamiento de la Auditoría de Gestión aplica procedimientos adecuados de acuerdo al Manual Operativo del PROSAAMER, entonces se podrá evaluar el costo/beneficio de los proyectos de inversión en el Servicio de Asesoría Empresarial del Programa de Servicio de Apoyo para Acceder a los Mercados Rurales (PROSAAMER) del Ministerio de Agricultura- Lima.
- b. Si la ejecución de la Auditoría de Gestión permite elaborar un adecuado informe mediante pruebas y análisis de evidencias de manera objetiva y detallada, entonces se estará asesorando para lograr captar una mayor demanda del mercado en los proyectos de inversión del Servicio de Asesoría Empresarial del Programa de Servicio de Apoyo para Acceder a los Mercados Rurales (PROSAAMER) del Ministerio de Agricultura - Lima.
- c. Si el informe de Auditoría de Gestión contiene recomendaciones que permiten alcanzar los objetivos propuestos, entonces ayudará en el establecimiento de las estrategias que permitan lograr un adecuado

desarrollo de los proyectos de inversión en el Servicio de Asesoría Empresarial del Programa de Servicio de Apoyo para Acceder a los Mercados Rurales (PROSAAMER) del Ministerio de Agricultura – Lima.

## **CAPÍTULO III**

## **METODOLOGÍA**

### **3.1 Diseño metodológico**

#### **3.1.1 Tipo de investigación**

El método utilizado en la investigación ha sido de tipo explicativo, descriptivo, deductivo e inductivo complementándose con el análisis y síntesis entre otros.

#### **3.1.2 Estrategias o procedimientos de contrastación de hipótesis**

Para contrastar las hipótesis se usó la prueba Chi-cuadrado, teniendo en cuenta los siguientes pasos o procedimientos:

- a) Formular la hipótesis nula
- b) Formular la hipótesis alternativa
- c) Fijar el nivel de significación ( $\alpha$ ),  $5\% \leq \alpha \leq 10$ , y está asociada al valor de la Tabla Ji-Cuadrado que determina el punto crítico ( $X^2_t$ ), específicamente el valor de la distribución es  $X^2_{t(k-1), (r-1) \text{ gl.}}$  y se ubica en la Tabla Ji-Cuadrado, este valor divide a la distribución en dos zonas, de aceptación y de rechazo tal como indica el gráfico; si  $X^2_c \geq X^2_t$  se rechazará la hipótesis nula
- d) Calcular la prueba estadística con la fórmula siguiente:

$$X^2_c = \sum (o_i - e_i)^2 / e_i$$

**Donde:**

**O<sub>i</sub>** = Valor observado

**e<sub>i</sub>** = Valor esperado

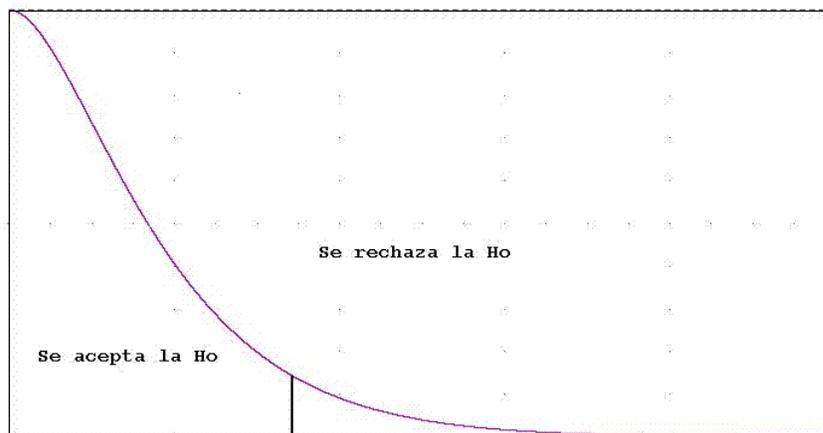
**X<sup>2</sup><sub>c</sub>** = Valor del estadístico calculado con datos de la muestra que se trabajan y se debe comparar con los valores paramétricos ubicados en la Tabla de la Ji cuadrado según el planteamiento de la hipótesis alternativa e indicados en el paso 3.

**X<sup>2</sup><sub>t</sub>** = Valor del estadístico obtenido en la Tabla Chi-cuadrado.

**K** = filas, **r** = columnas, **gl** = grados de libertad

- e) Toma de decisiones

Se debe comparar los valores de la Prueba con los valores de la Tabla.



## 3.2 Población y muestra

### 3.2.1 Población

La población investigada estuvo conformada por todos los Directores, jefes de área, funcionarios y empleados de la Dirección General de información Agraria (DGIA) y de la Oficina de Planificación y Monitoreo, siendo 120 quienes realizan estas labores en el Ministerio de Agricultura.

### 3.2.2 Muestra

El tamaño de la muestra resultante ha sido determinada mediante la fórmula de muestreo aleatorio simple, el tamaño de la muestra resultante es de 39, a los cuales se les han aplicado los instrumentos de medición, para estimar proporciones, considerando un nivel de confianza y un margen de error: utilizándose la fórmula que a continuación se describe.

$$n = \frac{z^2 pq N}{\epsilon^2 (N-1) + z^2 pq}$$

Donde:

**Z** Valor de la abscisa de la curva normal para una probabilidad del 90% de Confianza, se tiene un valor de  $z=1.64$

**p** Proporción de todos los Directores, jefes de área, funcionarios y empleados varones del Ministerio de Agricultura que para el presente trabajo representa 0.7

**q** Proporción de todos los Directores, jefes de área, funcionarios y empleados mujeres del Ministerio de Agricultura que para el presente trabajo representa 0.3

**ε** Margen de error que para el presente caso se ha considerado un error de 0.10

**n** Tamaño óptimo de la muestra que para el presente trabajo es de 39 y se obtiene de la siguiente manera

$$n = \frac{(1.645)^2 (0.7) (0.3) (120)}{(0.10)^2 (120-1) + (1.645)^2 (0.7) (0.3)}$$

$$N = 68.19183 / (0.10)^2 (119) + (1.645)^2 (0.7) (0.3)$$

$$n = 68.19183 / 1.19 + 0.5683$$

$$n = 68.19183 / 1.7583$$

$$n = 39$$

### 3.3 Operacionalización de variables

#### 3.3.1 Variable independiente

##### X: La Auditoría de Gestión

Definición conceptual	<p>“Es el examen y evaluación realizados en una entidad para establecer el grado de eficacia y eficiencia en la implementación de normas que dictan los sistemas administrativos de apoyo, así como su planificación, organización, dirección y control administrativo interno.</p> <p>Un examen objetivo, sistemático y profesional de las operaciones financieras y/o administrativas de una entidad efectuado por auditores profesionales con la finalidad de verificarlas y evaluarlas, tanto como para establecer el grado de eficiencia, efectividad y economía de la planificación, organización, dirección y control interno en informes sobre los hallazgos significativos resultante, presentando conclusiones y recomendaciones para mejorar” <sup>(1)</sup>.</p>
Definición Operacional	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Planeamiento</li><li>▪ Ejecución</li><li>▪ Evidencia</li><li>▪ Hallazgo</li><li>▪ Informe</li></ul>
Indicador	Encuestas, según población: Directores, Jefes de Áreas, Funcionarios y empleados del la Dirección General de Información Agraria (DGIA) y de la Oficina de Planificación y Monitoreo del Ministerio de Agricultura.
Escala valorativa	Multivariada.

<sup>1</sup> HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Fernando. **AUDITORÍA OPERATIVA**. p.17.

### 3.3.2 Variable dependiente

**Y: Servicio de Asesoría Empresarial para proyectos de inversión del Programa de Servicios de Apoyo para Acceder a los Mercados Rurales (PROSAAMER) del Ministerio de Agricultura-Lima.**

Definición conceptual	“Es el órgano cuyo objeto básico es orientar, aconsejar, sugerir acciones de carácter específico al elemento que dirige la organización. Los asesores actúan como consejeros de los directivos y del personal subordinado y en virtud de ello, no tiene autoridad directa sobre ningún miembro de los departamentos en los que hacen sus investigaciones. El asesor es una persona por lo general muy preparada con una visión muy amplia de muchas materias de carácter general” <sup>(2)</sup> .
Definición Operacional	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Financiamiento</li><li>▪ Costo/Beneficio</li><li>▪ Estrategias</li><li>▪ Impacto social</li><li>▪ Demanda del mercado</li></ul>
Indicador	Encuestas, según población: Directores, Jefes de Áreas, Funcionarios y empleados de la Dirección General de Información Agraria (DGIA) y de la Oficina de Planificación y Monitoreo del Ministerio de Agricultura.
Escala valorativa	Multivariada.

<sup>2</sup> [www.monografias.com/trabajos16/diccionario-comunicacion/diccionario-comunicacion.shtml](http://www.monografias.com/trabajos16/diccionario-comunicacion/diccionario-comunicacion.shtml) (Revisado el 29-08-08)

### **3.4 Técnicas de recolección de datos**

#### **3.4.1 Descripción de los instrumentos**

Los principales instrumentos que se utilizaron en la investigación fueron las siguientes:

- Guía de entrevistas
- Cuestionario
- Guía de análisis documental

#### **3.4.2 Procedimientos de comprobación de la validez y confiabilidad de los instrumentos**

Los instrumentos elaborados han sido consultados a personal con la experiencia requerida, a manera de juicio de expertos. Asimismo, para comprobar su confiabilidad se aplicó una encuesta piloto a 10 empleados de acuerdo a su población: a todos los Directores, jefes de área, funcionarios y empleados del Ministerio de Agricultura, contemplados al azar para comprobar la calidad de la información, obteniendo resultados óptimos.

### **3.5 Técnicas para el procesamiento y análisis de la información**

Se ha tabulado la información a partir de los datos obtenidos, haciendo uso del programa computacional SPSS (Statistical Package for Social Sciences), Versión 12 del modelo de correlación de Pearson y nivel de confianza del 95%. Para el análisis de los resultados se utilizaron tablas e indicadores estadísticos como: media, desviación estándar, rango, pruebas estadísticas t-student y análisis de varianza.

### **3.6 Aspectos éticos**

La investigación se ha elaborado considerando el Código de Ética del Contador Público y su finalidad es la de proponer alternativas para la aplicación adecuada tanto de la Auditoría de Gestión como de su influencia en el Servicio de Asesoría Empresarial. Asimismo; se ha evitado que no se transgredan las normas éticas establecidas para tal efecto.

## **CAPÍTULO IV**

## **RESULTADOS**

### **4.1 Resultados de la entrevista**

#### **a. Opinión sobre la definición de la Auditoría de gestión**

A la pregunta **¿Qué opina usted sobre la Auditoría de Gestión?**

Analizando las respuestas de los entrevistados, éstos opinan que la Auditoría de Gestión consiste en un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias; realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño o rendimiento de una entidad, programa o proyecto, orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos, para facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y mejorar su responsabilidad ante el público, logrando de esta manera el cumplimiento de sus objetivos trazados.

Asimismo, consideran que el objetivo de la Auditoría de Gestión es determinar el grado en que está logrando los resultados o beneficios previstos por la normativa legal, por la propia entidad, el programa o proyecto, según sea el caso.

**b. Beneficios que obtiene el Servicio de Asesoría Empresarial a través de la Auditoría de Gestión.**

A la pregunta **¿Qué beneficios cree usted que el Servicio de Asesoría empresarial ha conseguido a través de la Auditoría de Gestión?**

Con respecto a esta pregunta, los entrevistados indican que la Auditoría de Gestión permite identificar las deficiencias causantes de dificultades, sean actuales o en potencia, las irregularidades o actuaciones equivocadas, entre otras. Teniendo en cuenta que la finalidad de la Auditoría de Gestión es ayudar a la dirección a lograr una administración más eficiente.

Por tanto, consideran que los beneficios obtenidos por el Servicio de Asesoría Empresarial a través de la Auditoría de Gestión han sido los siguientes:

- Claridad estratégica
- Optimización de recursos
- Satisfacción de los pequeños y medianos productores agropecuarios, de las Pymes rurales y de las instituciones del sector privado que promuevan el desarrollo de canales de comercialización.

**c. Proyecto de Inversión calificado como rentable y sostenible**

A la pregunta **¿Qué aspectos consideraría usted para que un proyecto de inversión sea calificado como rentable y sostenible en el mercado?**

Según los entrevistados, indican que para que un proyecto de inversión sea considerado rentable y sostenible en el mercado, se debe definir los siguientes conceptos: rentabilidad y sostenibilidad.

Definen la rentabilidad como una de las características que define una inversión junto con la seguridad y la liquidez y consiste en la obtención de beneficios en una actividad económica o financiera.

Asimismo, también definen la sostenibilidad como las posibilidades de que los beneficios del proyecto se mantengan o se incrementen más allá de la finalización del proyecto.

En consecuencia, los aspectos más importantes para que un proyecto de inversión sea rentable y sostenible son los siguientes:

1.- Para que un proyecto de inversión sea rentable, se considera:

1.1.- El beneficio obtenido

1.2.- El monto de capital invertido para obtenerlo y

1.3.- El tiempo transcurrido desde que se realizó la inversión.

2.- Para que sea sostenible un proyecto de inversión se considera:

2.1.- Factores relacionados con el entorno de la intervención

2.2.- Factores relacionados con los actores de la intervención

2.3.- Factores relacionados con la población beneficiaria

2.4.- Factores relacionados con el diseño de la intervención.

**d. Opinión sobre la definición de costos y gastos**

A la pregunta **¿Cómo define usted el concepto de costos y gastos en que se incurren en el Servicio de Asesoría Empresarial?**

Al respecto, los entrevistados tuvieron muchas coincidencias, manifestaron que el concepto de costos corresponde al esfuerzo económico que se debe realizar para lograr un objetivo operativo (el pago de servicios prestados, la compra de materiales para la prestación de Servicio de Asesoría Empresarial, la obtención de fondos para la financiación, la administración del programa, etc.).

Por otro lado, definen el concepto de gastos como una partida contable que disminuye el beneficio o aumenta la pérdida de una entidad.

En general definen gastos como un sacrificio económico para la adquisición de un bien o servicio, derivado de la operación normal de la organización, y que no se espera que pueda generar ingresos en el futuro.

También establecen que los costos deben ser diferenciados de los gastos y pérdidas. Los costos presentan una porción o parte del precio de adquisición de los artículos, propiedades o servicios, los cuales quedan diferidos dentro de ellos, o se hacen presente sólo en el momento de su realización o venta, sin embargo establecen que los gastos se constituyen en costos cuando se aplican contra los ingresos de un período en particular.

**e. Factores que han permitido al Servicio de Asesoría Empresarial captar mayor demanda en el mercado**

A la pregunta **¿Qué factores cree usted que han permitido al Servicio de Asesoría Empresarial captar mayor demanda en el mercado?**

Con respecto a esta pregunta, los entrevistados manifestaron que uno de los factores más importantes que han permitido al Servicio de Asesoría Empresarial captar mayor demanda, ha sido enfocarse en disminuir las dificultades que durante años atraviesan los pequeños y medianos empresarios en el ámbito sector agrario, por ejemplo:

- Limitado acceso de información del producto que ofrecen
- Deficiente gestión empresarial e institucional
- Limitado acceso al Sistema Financiero

Además de lo antes mencionado, consideran que a través del Servicio de Asesoría Empresarial se ha puesto en marcha nuevos negocios rurales, creando de esta manera nuevos puestos de trabajo, lo cual ha sido fundamental y la más importante para lograr captar mayor demanda en el mercado, más aún en el sector agrario.

**f. Aspectos que se consideran para determinar las estrategias que permitan alcanzar los objetivos propuestos**

A la pregunta **¿Usted qué aspectos considera importantes para determinar las estrategias que permitan alcanzar los objetivos propuestos por el Servicio de Asesoría Empresarial?**

Al hacer esta pregunta, los entrevistados consideran que el propósito de las estrategias es determinar y transmitir, mediante un sistema de objetivos y políticas básicas, una imagen de la clase de empresa que se desea proyectar.

Indican también que los aspectos más importantes para determinar las estrategias que permitan alcanzar los objetivos propuestos, son las siguientes:

- Fortalezas
- Oportunidades
- Debilidades
- Amenazas

En resumen consideran que se debe realizar un análisis FODA. (Fortaleza, Oportunidad, Debilidad y Amenaza) el cual va permitir conocer cómo se encuentra el Servicio de Asesoría Empresarial y de esta manera se podrá establecer las estrategias que permitan alcanzar los objetivos propuestos.

#### **g. El Servicio de Asesoría Empresarial en el ámbito del sector agrario**

A la pregunta **¿De qué manera cree usted que el Servicio de Asesoría Empresarial contribuye al desarrollo socioeconómico del país en el ámbito del sector agrario?**

Los entrevistados consideran que en la búsqueda del crecimiento, el Servicio de Asesoría Empresarial cumple un papel fundamental para el desarrollo económico, cultural, social y político del país, ya que son esenciales para una estrategia de equidad y unidad nacional y son determinantes en la modernización económica y en la competitividad internacional.

Además indican que mediante la prestación del Servicio de Asesoría Empresarial, permite lograr el crecimiento de los niveles de productividad, brinda una mayor generación de empleo y permite lograr mejores ingresos para la población, más aún en el sector agrario, que durante varios años se ha estado dejando de lado, ya que la deficiente gestión empresarial e institucional y la degradación de los recursos naturales y ocupación del territorio en forma desordenada, espontánea y oportunista estaban llevando al país a una situación difícil pero no imposible de solucionar.

Finalmente, consideran que el crecimiento agrícola continuo debe ser una necesidad, no una opción para nuestro país, y que mejor aporte para lograr un desarrollo socioeconómico, brindar un adecuado Servicio de Asesoría Empresarial.

#### **h. Las dificultades que presentan los pequeños y medianos empresarios en el ámbito del sector agrario**

A la pregunta **¿Qué dificultades cree usted que presentan los pequeños y medianos empresarios en el ámbito del sector agrario?**

A efectos de analizar los resultados, los entrevistados indicaron que las dificultades que presentan los pequeños y medianos empresarios en el sector agrario no son recientes si no que viene desde muchos años atrás, e indicaron las siguientes dificultades:

- Limitada capacitación en gestión empresarial
- Inestabilidad de política agraria
- Reducido y/o deficiente infraestructura y equipamiento
- Limitado acceso al Sistema Financiero
- Limitado acceso a la investigación

Además, manifiestan que esto repercute negativamente en la posibilidad de que las pequeñas y medianas empresas no puedan ingresar a un mercado cada vez más competitivo, como es el mercado internacional, teniendo aún de nuestra parte acuerdos o tratados que nos permitan la libre comercialización de productos.

#### **i. Medidas correctivas significativas adoptadas por el Servicio de Asesoría Empresarial**

A la pregunta **¿Qué medidas correctivas significativas o más importantes ha tomado el Servicio de Asesoría Empresarial para poder disminuir las deficiencias que impiden alcanzar los objetivos propuestos?**

En relación a esta pregunta, los entrevistados indicaron que consideraron las recomendaciones de los auditores, en consecuencia adoptaron las siguientes medidas correctivas para poder lograr un adecuado Servicio de Asesoría Empresarial:

- Seguimiento y monitoreo del plan de capacitación
- Post seguimiento de planes de negocio realizados

Dichas medidas correctivas se comenzaron a implementar al Servicio de Asesoría Empresarial después de haberse emitido los informes de auditoría, con la finalidad de disminuir las deficiencias detectadas, además de ello, indicaron que hasta la actualidad están en ejecución las medidas correctivas antes mencionadas.

**j. Recomendaciones para desarrollar un adecuado Servicio de Asesoría Empresarial**

A la pregunta **¿Con la experiencia que usted tiene, ¿podría mencionar tres recomendaciones para desarrollar un adecuado Servicio de Asesoría Empresarial?**

A efectos de analizar los resultados, los entrevistados tuvieron muchas coincidencias, e indicaron las siguientes recomendaciones para poder desarrollar un adecuado Servicio de Asesoría Empresarial:

- Incentivar una cultura de calidad.- La cual logrará la satisfacción del cliente, priorizando en sus objetivos la satisfacción de sus necesidades y expectativas.

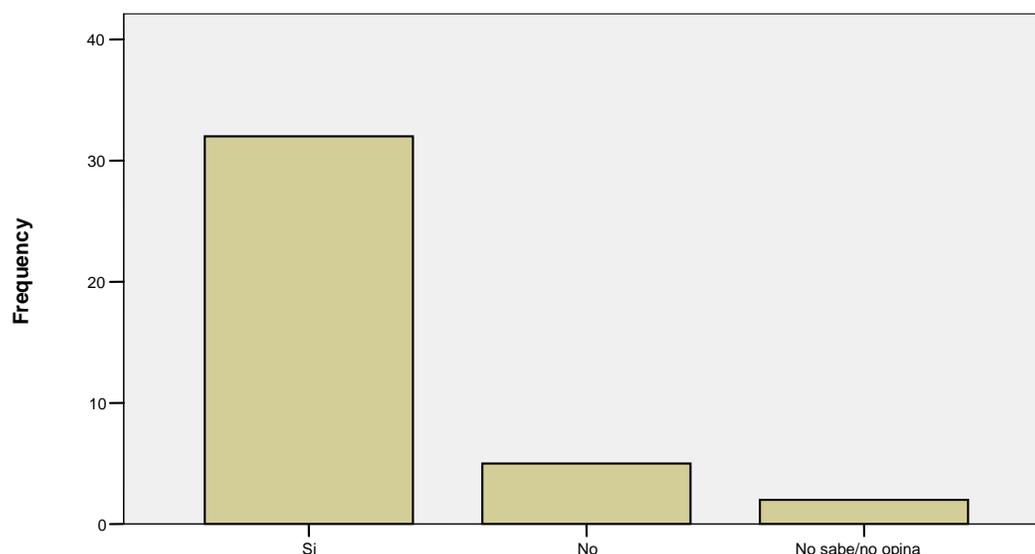
- Contar con estudios especializados de apoyo para la generación de negocios.- A través de ello se podrá contar con mayor conocimiento y análisis sobre tendencias y perspectivas económicas, empresariales y políticas del corto, mediano y largo plazo, enfocados en las necesidades de cada cliente.
- Realizar alianzas estratégicas institucionales para promover planes de negocio generados.- La cual permitirá captar mayor demanda en el mercado, ya que se espera contar con el apoyo de instituciones que tienen años de experiencia en la ejecución de planes de negocio, asimismo brindará mayores beneficios a los pequeños y medianos empresarios.

## 4.2 Resultados de la encuesta

### 1. ¿Conoce usted lo que es una Auditoría de Gestión?

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	32	82,1	82,1
	No	5	12,8	94,9
	No sabe/no opina	2	5,1	100,0
	Total	39	100,0	

### Representación Gráfica



### Interpretación

Según el cuadro, el 82.10% de los encuestados respondieron que **Si** conocen el concepto de Auditoría de Gestión como un examen crítico, sistemático y detallado de las áreas y controles operacionales de una organización, realizado con independencia y utilizando técnicas específicas, con el propósito de determinar si la organización está funcionando eficazmente.

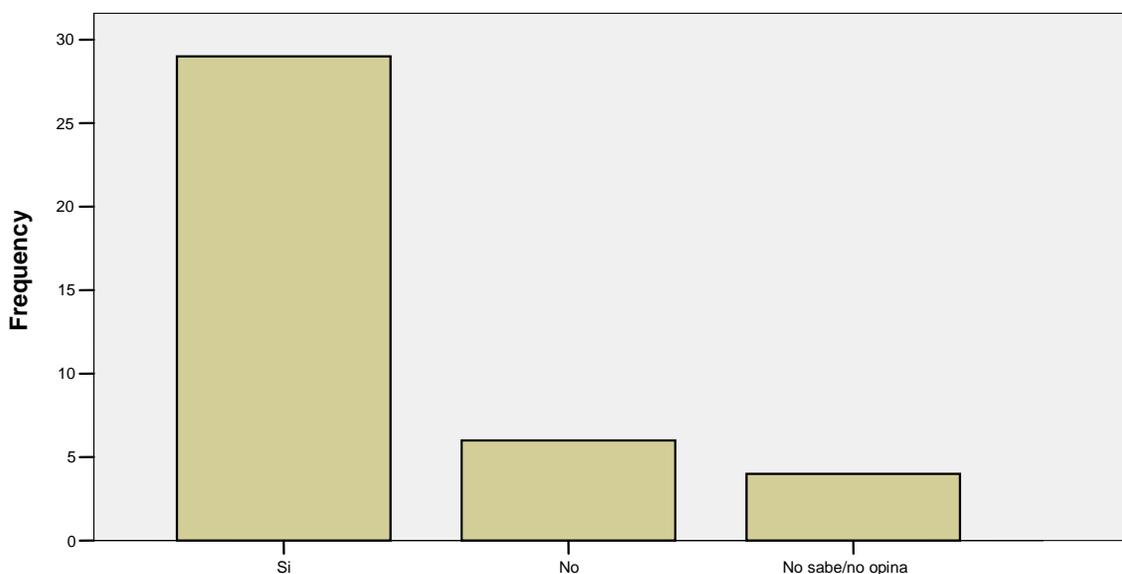
Por otro lado, el 12.80% de los encuestados sostienen que **No** conocen el concepto de Auditoría de Gestión, a pesar de que se ha aplicado dicha auditoría en PROSAAMER.

Finalmente, el 5.10% de los encuestados **No sabe/ no opina** al respecto.

**2. ¿Considera usted que es importante la aplicación de la Auditoría de Gestión para el desarrollo del proyecto o programa?**

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	29	74,4	74,4
	No	6	15,3	89,7
	No sabe/no opina	4	10,3	100,0
	Total	39	100,0	

**Representación Gráfica**



**Interpretación**

El 74.40% de los encuestados, consideraron que **Si** es importante la aplicación de la Auditoría de Gestión, ya que permite determinar el grado en que se están logrando los resultados o beneficios previstos por la normativa legal, la propia entidad, el programa o proyecto según sea el caso.

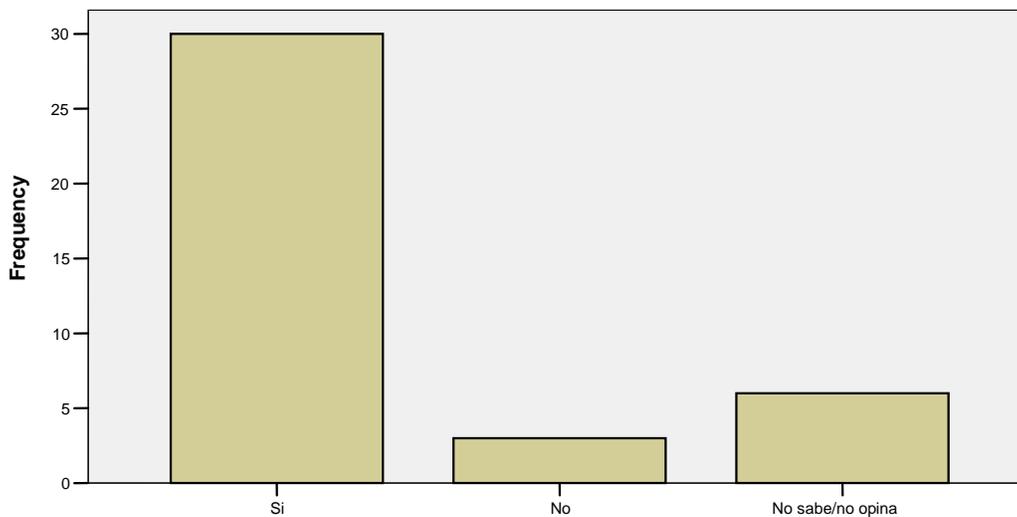
Mientras tanto, el 15.30% de los encuestados opinan que **No** es de gran importancia la aplicación de la Auditoría de Gestión para los directivos, debido a que consideran importante otros tipos de auditoría.

Por último, el 10.30% de los encuestados **No sabe/ no opina** al respecto.

**3. ¿Usted cree que la Auditoría de Gestión evalúa la eficacia, eficiencia y economía en las operaciones que realiza el Servicio de Asesoría Empresarial?**

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	30	76,9	76,9
	No	3	7,7	84,6
	No sabe/no opina	6	15,4	100,0
	Total	39	100,0	

**Representación Gráfica**



**Interpretación**

Un 76.90% de los encuestados, manifestaron que la Auditoría de Gestión **Si** evalúa la eficacia, eficiencia y economía en las operaciones que realiza el Servicio de Asesoría Empresarial, con la finalidad de determinar algunas deficiencias que impiden el logro de los objetivos propuestos.

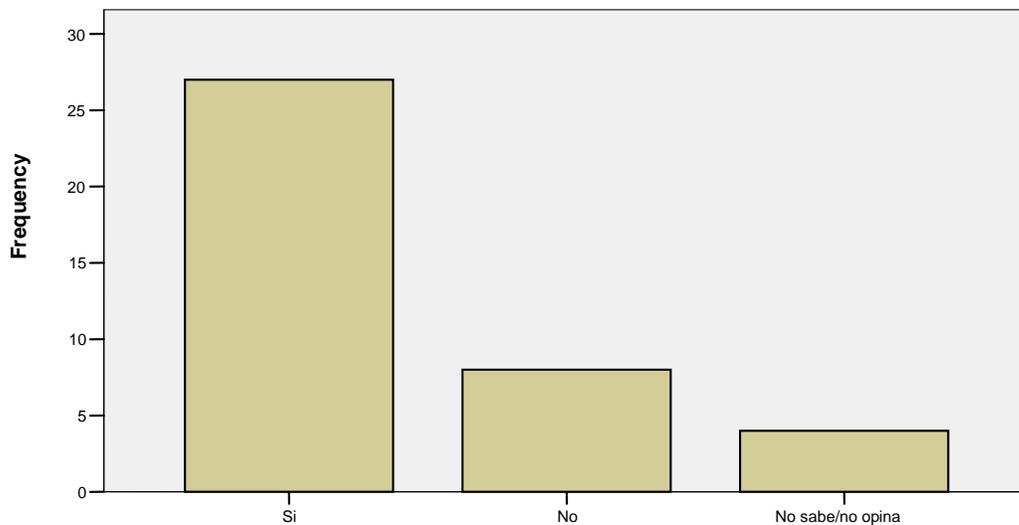
Otro 7.70% de los encuestados afirman que la Auditoría de Gestión **No** evalúa la eficacia, eficiencia y economía en la operaciones que realiza el Servicio de Asesoría Empresarial.

Por último, el 15.40% de los encuestados **No sabe/ no opina** respecto al tema.

**4. ¿PROSAAMER ha considerado en el Plan de trabajo el planeamiento de la Auditoría de Gestión?**

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	27	69,2	69,2
	No	8	20,5	89,7
	No sabe/no opina	4	10,3	100,0
	Total	39	100,0	

**Representación Gráfica**



**Interpretación**

El 69.20% indicaron que PROSAAMER **Si** ha considerado en su Plan de Trabajo el planeamiento de la Auditoría de Gestión, el cual le permitirá establecer si los controles gerenciales implementados en el programa son efectivos y aseguran el desarrollo eficiente de las actividades y operaciones.

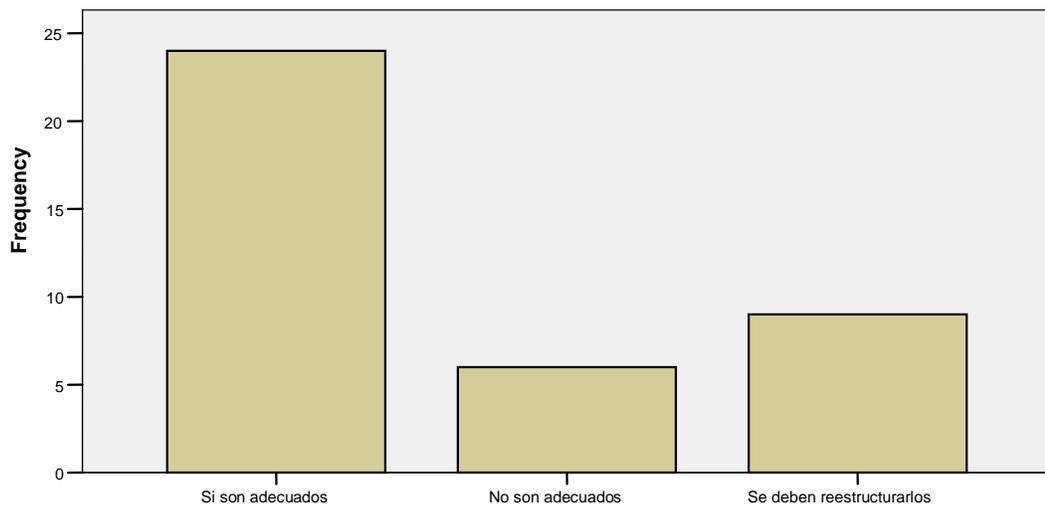
Por otro lado, el 20.50% manifestaron que **No** se ha considerado en el Plan de Trabajo de PROSAAMER la ejecución de dicha auditoría pero que se ha efectuado por la preocupación que tienen los directivos, por no estar cumpliendo con los objetivos propuestos.

Por último, el 10.30% de los encuestados **No sabe/ no opina** al respecto.

**5. ¿Considera usted que las normas y procedimientos establecidos para administrar el Servicio de Asesoría Empresarial son adecuados?**

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si son adecuados	24	61,5	61,5
	No son adecuados	6	15,4	76,9
	Se deben reestructurar	9	23,1	100,0
	Total	39	100,0	

**Representación Gráfica**



**Interpretación**

Según el cuadro, el 61.50% de los encuestados afirman que las normas y procedimientos establecidos para administrar el Servicio de Asesoría Empresarial **Si son adecuados**, por que describen cada procedimiento de trabajo que se utilizan y las normas que giran alrededor de él, facilitando la supervisión del trabajo, evitando la duplicidad de funciones y los pasos innecesarios dentro de los procesos.

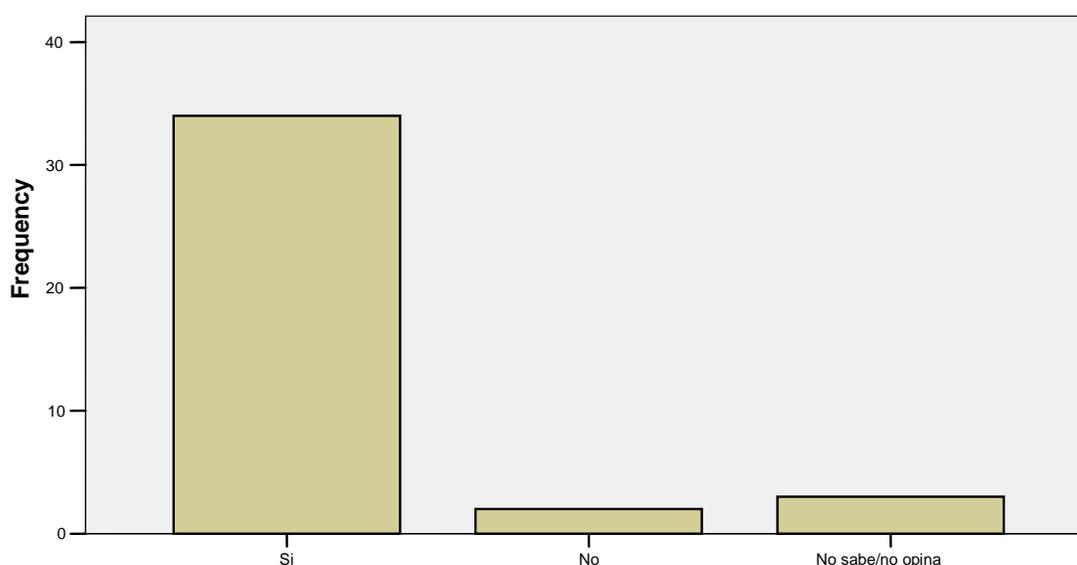
Mientras que, el 15.40% de los encuestados consideraron que las normas y procedimientos **No son adecuados**, en vista de que no se cumplen a cabalidad, asimismo no son considerados de gran importancia en algunos niveles de la organización.

Finalmente, el 23.10% opinan que **Se deben de reestructurar** las normas y procedimientos establecidos, porque en la práctica no se adaptan a las exigencias de un mercado cambiante y globalizado, de tal manera que ya no se consideran exitosos.

## 6. ¿PROSAAMER cuenta con el Organigrama y el Manual de Funciones del Servicio de Asesoría Empresarial?

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	34	87,2	87,2
	No	2	5,1	92,3
	No sabe/no opina	3	7,7	100,0
	Total	39	100,0	

### Representación Gráfica



### Interpretación

Según el cuadro, el 87.20% afirman que PROSAAMER **Si** cuenta con el Organigrama y Manual de Funciones del Servicio de Asesoría Empresarial, ya que es de gran importancia, por que le permite definir los puestos, responsabilidades y autoridad conferida. Así, una vez designados los mandos, se les entrega el Manual de Funciones, el cual deberán cumplir con la parte que les corresponda, la cual estará perfectamente definida en el mismo.

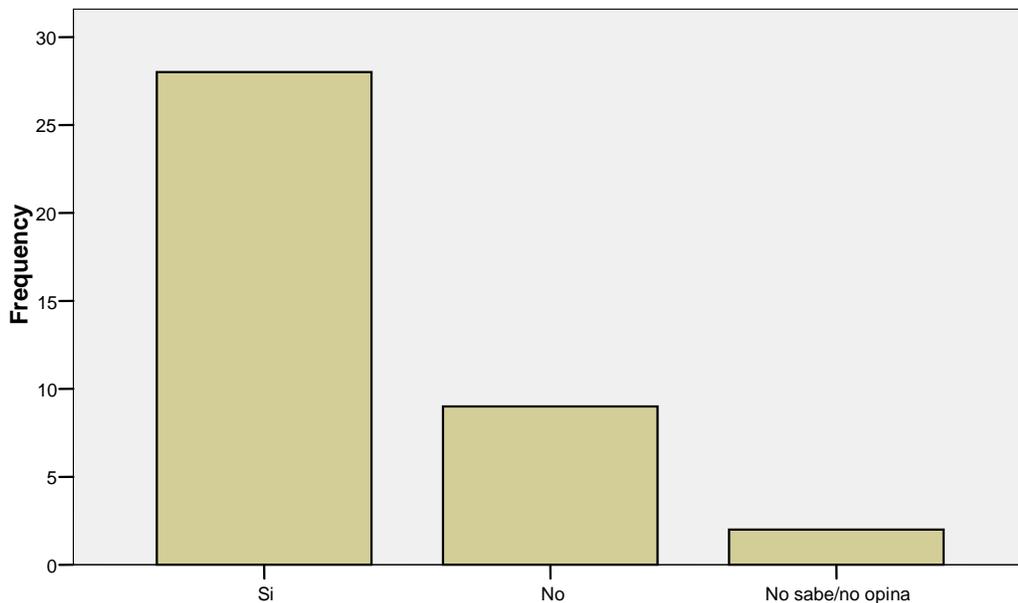
Mientras que, el 5.10% indican que PROSAAMER **No** cuenta con el Organigrama y Manual de Funciones del Servicio de Asesoría Empresarial, debido a que estas personas se han incorporado recientemente al programa y hasta la actualidad no les han hecho entrega de dichos documentos.

El 7.70% de los encuestados **No sabe/ no opina** al respecto.

## 7. ¿Usted está de acuerdo con la aplicación de los programas de Auditoría de Gestión?

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	28	71,8	71,8
	No	9	23,1	94,9
	No sabe/no opina	2	5,1	100,0
	Total	39	100,0	

### Representación Gráfica



### Interpretación

El 71.80% de los encuestados indican que **Si** están de acuerdo con la aplicación de los programas de Auditoría de Gestión, debido a que estos programas son preparados especialmente para cada caso, las cuales no excluyen la existencia de normas generales que se aplican a todos los casos.

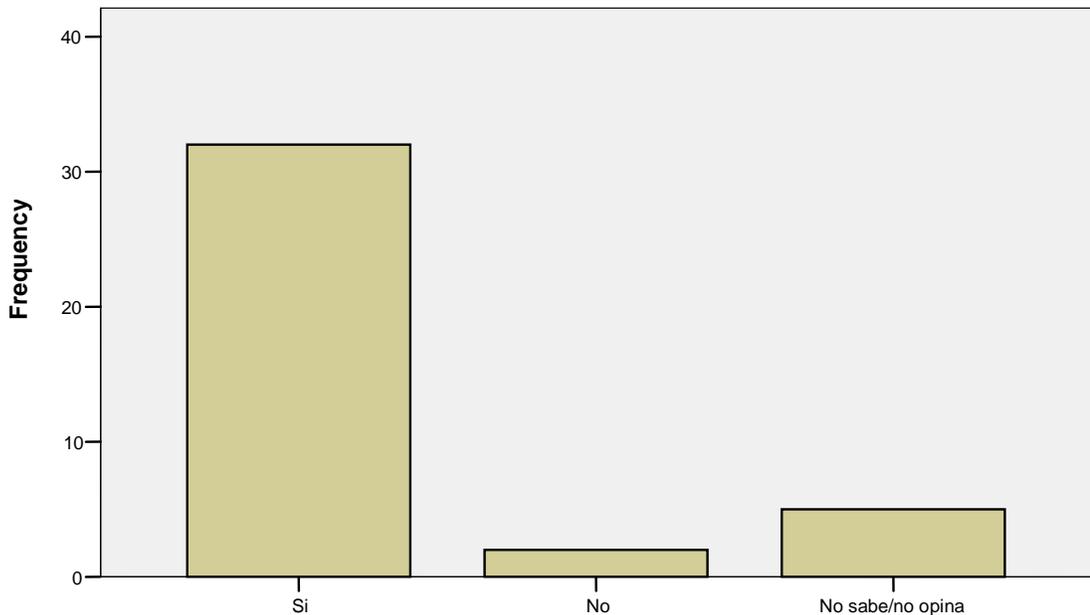
Por otro lado, el 23.10% manifestaron que **No** están de acuerdo con la aplicación de los programas de auditoría, debido a que estos programas tan sólo están enfocados en las actividades principales que realiza el programa.

Finalmente, el 5.10% de los encuestados **No sabe/ no opina** respecto al tema.

**8. ¿Considera usted importante las acciones de control realizados por el auditor para la ejecución de la Auditoría de Gestión?**

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	32	82,1	82,1
	No	2	5,1	87,2
	No sabe/no opina	5	12,8	100,0
	Total	39	100,0	

**Representación Gráfica**



**Interpretación**

El 82.10% sostiene que **Si** son importantes, por que las acciones de control van a supervisar todos los procesos administrativos, a fin de garantizar y disponer la corrección de las desviaciones que afecten el logro de los objetivos y metas.

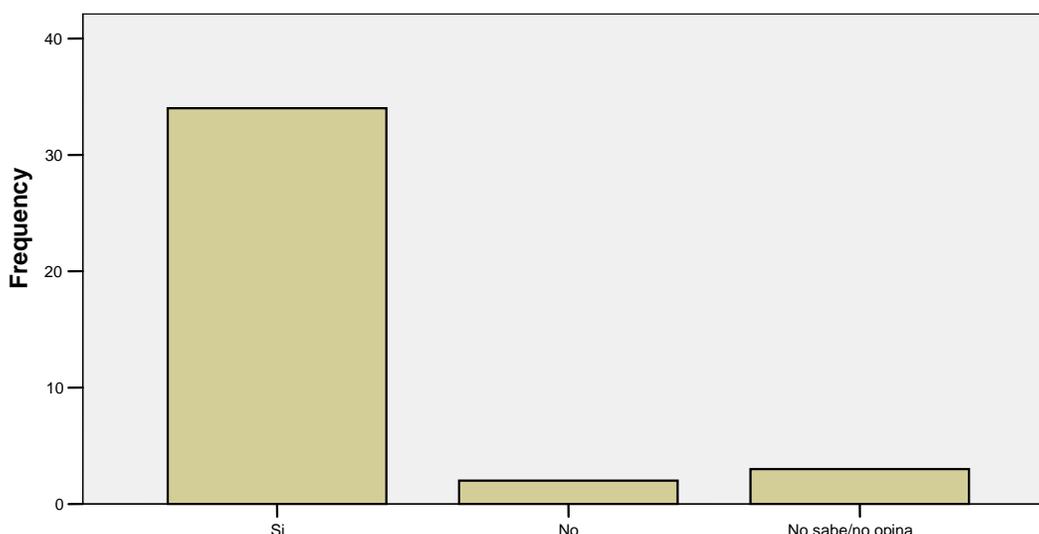
El 5.10% opina que **No** es importante, porque aseguran que se pueden lograr los planes y objetivos del programa sin necesidad de cumplir con los controles ejecutados por el auditor.

El 12.80% de los encuestados **No sabe/ no opina** al respecto.

**9. ¿Durante el proceso de ejecución de la Auditoría de Gestión, el auditor le brinda la oportunidad a los funcionarios de efectuar las aclaraciones y/o comentarios sobre las observaciones efectuadas?**

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	34	87,2	87,2
	No	2	5,1	92,3
	No sabe/no opina	3	7,7	100,0
	Total	39	100,0	

**Representación Gráfica**



**Interpretación**

Según el cuadro, el 87.20% de los encuestados sostiene que durante el proceso de ejecución de la Auditoría de Gestión **Si** se le brinda la oportunidad a los funcionarios de efectuar las aclaraciones y/o comentarios sobre las observaciones efectuadas, de esta manera se acumula información importante, difícil de conseguir directamente de los archivos del programa; además, se logran validar los resultados de la auditoría durante el proceso de ejecución.

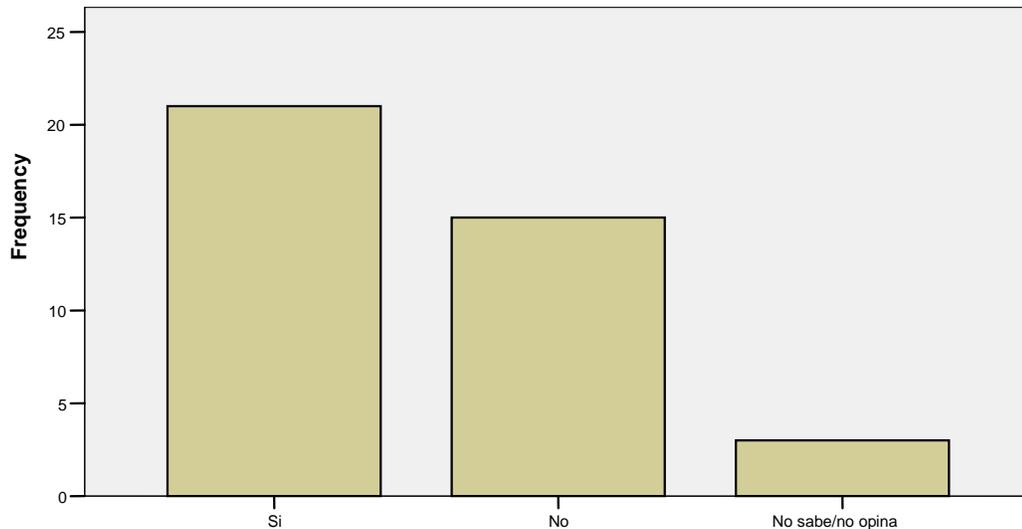
Por otro lado, el 5.10% de los encuestados opinan que durante el proceso de ejecución de la Auditoría de Gestión, existieron algunas observaciones en las cuáles el auditor **No** brindó la oportunidad a los funcionarios para que realicen las aclaraciones y/o comentarios respectivos.

El 7.70% restante **No sabe/ no opina** respecto al tema.

**10. ¿Considera usted que la ejecución de la Auditoría de Gestión le permite al auditor emitir recomendaciones sobre los procesos auditados?**

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	21	53,8	53,8
	No	15	38,5	92,3
	No sabe/no opina	3	7,7	100,0
	Total	39	100,0	

### Representación Gráfica



### Interpretación

El 53.80% de los encuestados manifiestan que la ejecución de la Auditoría de Gestión **Sí** le permite al auditor emitir recomendaciones sobre los procesos auditados, ya que se ejecuta sobre las actividades y las diferentes áreas de PROSAAMER, aprobados en el plan de auditoría y bajo la metodología del programa operativo, el cual le permitirá emitir recomendaciones apropiadas.

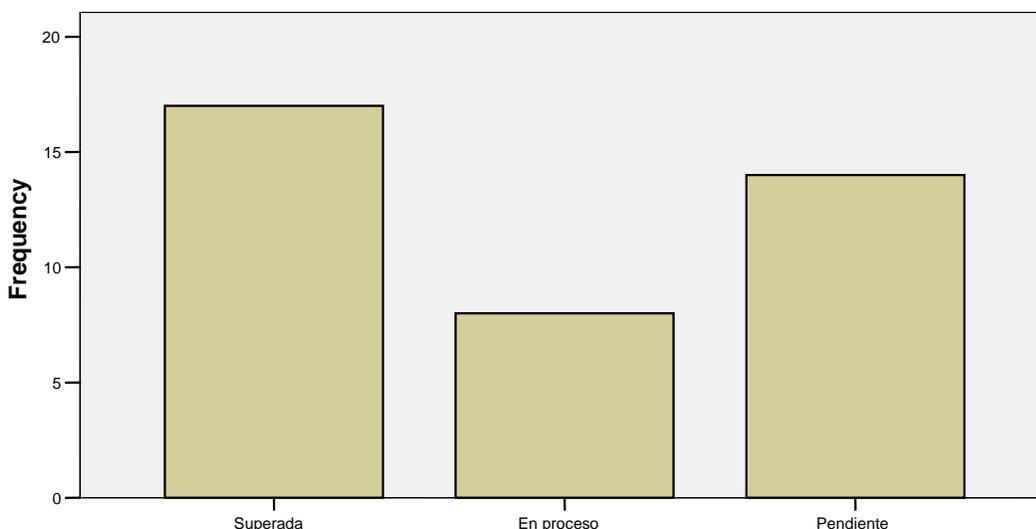
Por otro lado, el 38.50% de los encuestados opinan que la ejecución de la Auditoría de Gestión **No** necesariamente le permite al auditor emitir recomendaciones, sino también la experiencia que tiene el equipo de auditoría, el cual le ayudará a emitir recomendaciones apropiadas para el Servicio de Asesoría Empresarial que brinda PROSAAMER.

Por último, el 7.70% de los encuestados **No sabe/ no opina** al respecto.

**11. ¿En qué situación cree usted que se encuentran las recomendaciones de la Auditoría de Gestión en PROSAAMER?**

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Superada	17	43,6	43,6
	En proceso	8	20,5	64,1
	Pendiente	14	35,9	100,0
	Total	39	100,0	

**Representación Gráfica**



**Interpretación**

Según el cuadro, el 43.60% de los encuestados refieren que de la aplicación de medidas sugeridas en las recomendaciones, gran parte se encuentran **superadas**, corrigiendo así la desviación detectada y desapareciendo la causa que motivó la observación para tales casos.

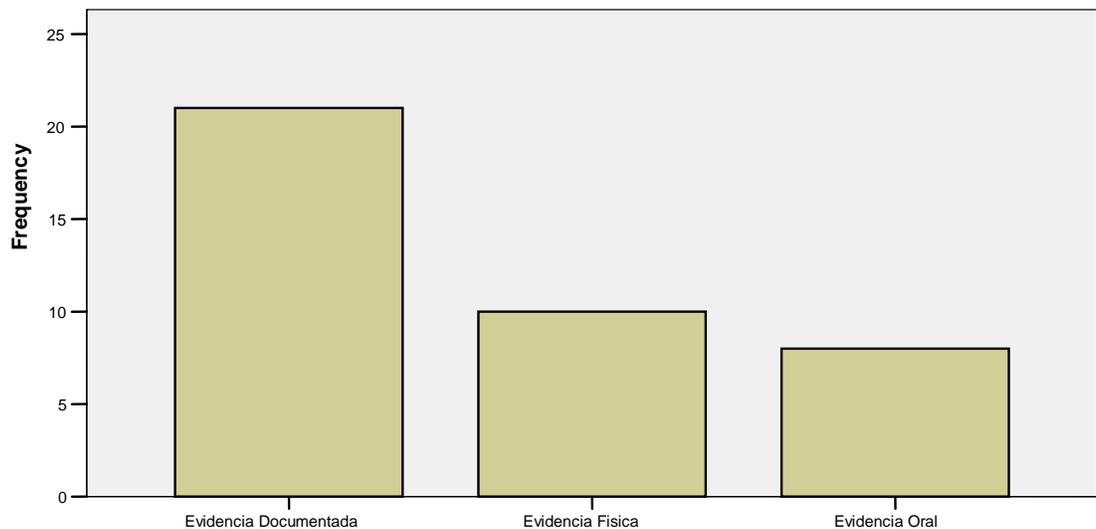
Para el 20.50% de los encuestados, existen todavía acciones de implementación en **proceso**, debido a la reciente designación de los funcionarios responsables de la evaluación y aplicación de medidas correctivas.

Por último, para un 35.90% de los encuestados, aún se encuentran **pendientes** de implementar algunas recomendaciones por no haber designado aún a los responsables de aplicarlos en algunos casos, en otros en los que ya han sido designados oportunamente, éstos todavía no han iniciado las acciones de implantación efectivas.

**12. ¿Cuál de los siguientes tipos de evidencia que reúne la Auditoría de Gestión, cree usted que se ha aplicado en el Servicio de Asesoría Empresarial?**

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Evidencia Documentada	21	53,8	53,8
	Evidencia Fisica	10	25,6	79,4
	Evidencia Oral	8	20,6	100,0
	Total	39	100,0	

**Representación Gráfica**



**Interpretación**

El 53.80% afirman que en el Servicio de Asesoría Empresarial se aplicó la **evidencia documental**, debido a que se brindó información escrita, ya sea interna o externa, las cuales pueden ser verificadas dentro como fuera de la entidad y forman parte del sustento de las afirmaciones, análisis o estudios realizados por los auditores, elevando así el grado de confiabilidad.

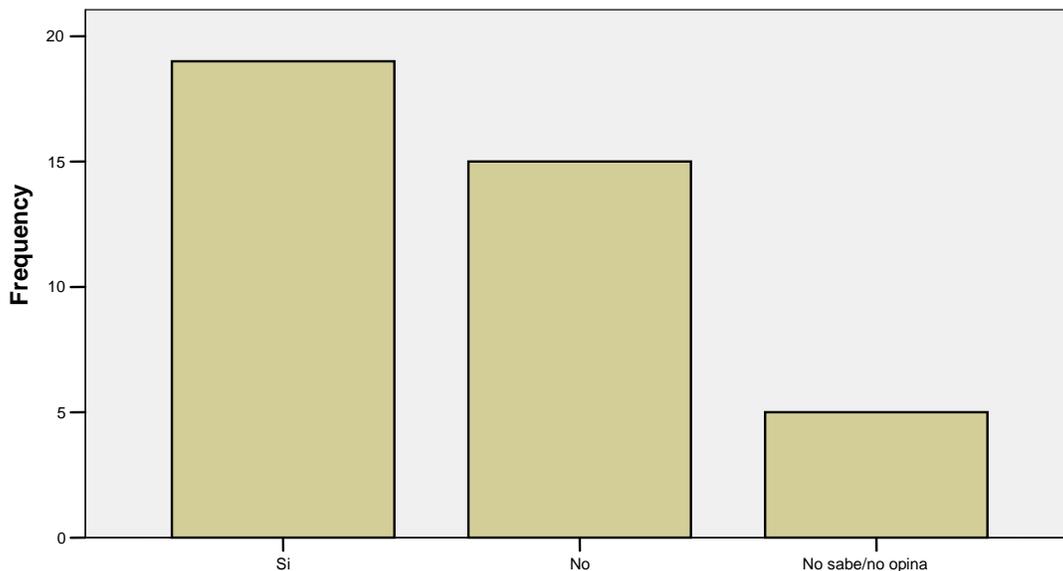
El 25.60% manifiesta que utilizaron la **evidencia física**, la cual se obtuvo por medio de inspecciones u observaciones directas, que realizó el auditor, por el cual debe de mantenerse alerta para observar en forma crítica los aspectos físicos del Servicio de Asesoría Empresarial.

El 20.60% opina que la **evidencia oral**, ya que aplicaron algunos cuestionarios y entrevistas a los Jefes y Directores, entre otros trabajadores.

**13. ¿Considera usted necesario, que a mayores evidencias obtenidas por el auditor indicará que se ha realizado una adecuada Auditoría de Gestión?**

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	19	48,7	48,7
	No	15	38,5	87,2
	No sabe/no opina	5	12,8	100,0
	Total	39	100,0	

**Representación Gráfica**



**Interpretación**

El 48.70% manifiesta que a mayores evidencias obtenidas por el auditor indicará que **Si** se ha realizado una adecuada Auditoría de Gestión, ya que la cantidad de evidencias se refiere al alcance de los procedimientos de auditoría desarrollados.

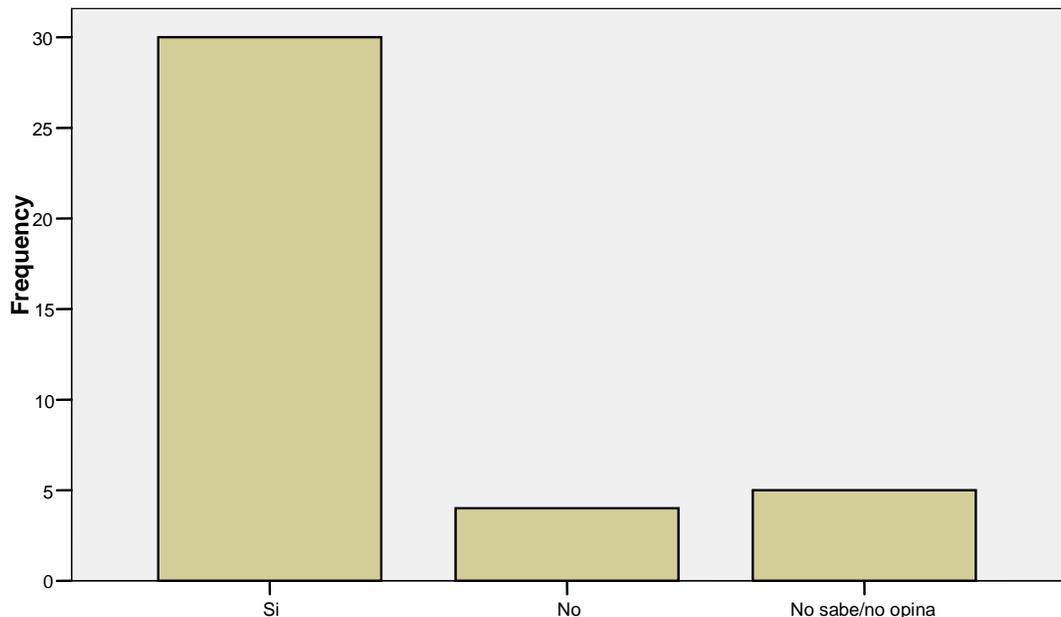
Por otro lado, el 38.50% indica que **No** es necesario considerar una auditoría como adecuada por la cantidad de evidencias, sino por la calidad de evidencias obtenidas por su aplicación respecto a una aseveración en particular y por su confiabilidad.

Finalmente, el 12.80% de los encuestados **No sabe/ no opina** respecto al tema.

#### 14. ¿Conoce usted lo que es un hallazgo de auditoría?

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	30	76,9	76,9
	No	4	10,3	87,2
	No sabe/no opina	5	12,8	100,0
	Total	39	100,0	

#### Representación Gráfica



#### Interpretación

Según el cuadro, el 76.90% de los encuestados respondieron que **Si** conocen el concepto de hallazgo de auditoría, como deficiencias o irregularidades que inciden en forma significativa en la gestión de la entidad auditada, las cuales son comunicadas en el informe.

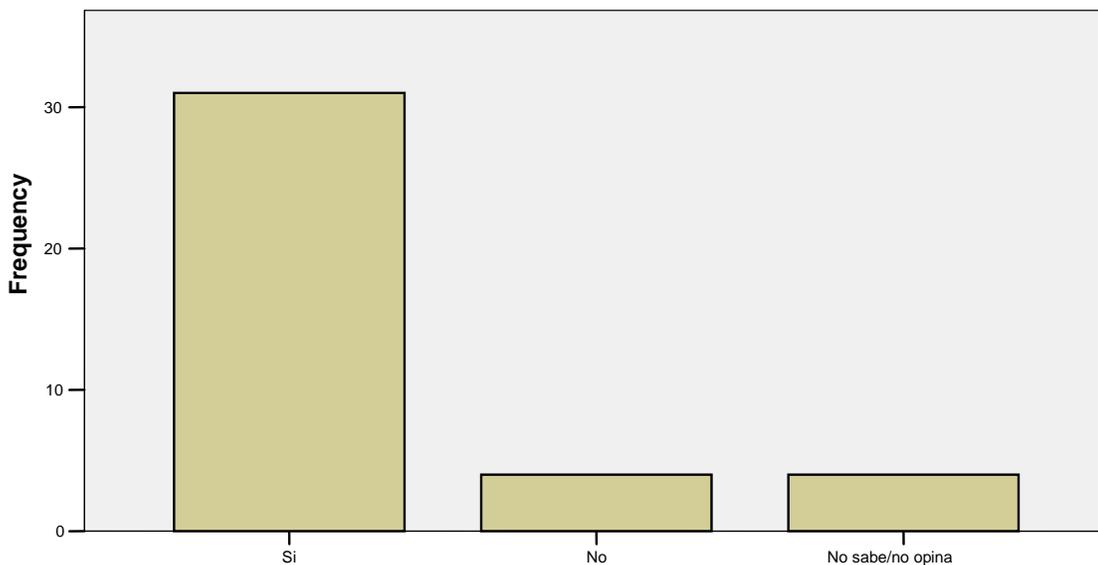
Por otro lado, el 10.30% sostiene que **No** conocen el concepto de hallazgo de auditoría, a pesar de que los hallazgos encontrados por el auditor son comunicados a todo el personal que labora en PROSAAMER.

Finalmente, el 12.80% **No sabe/ no opina** respecto al tema.

**15. ¿Considera usted que un hallazgo de auditoría es una deficiencia para el Servicio de Asesoría Empresarial?**

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	31	79,5	79,5
	No	4	10,3	89,8
	No sabe/no opina	4	10,2	100,0
	Total	39	100,0	

**Representación Gráfica**



**Interpretación**

El 79.50% considera que un hallazgo de auditoría **Si** es una deficiencia, por que presenta situaciones relevantes que se determinan por medio de la aplicación de los procedimientos de auditoría, en áreas consideradas como críticas y por lo tanto examinadas, las cuales impiden el logro de los objetivos propuestos por el Servicio de Asesoría Empresarial.

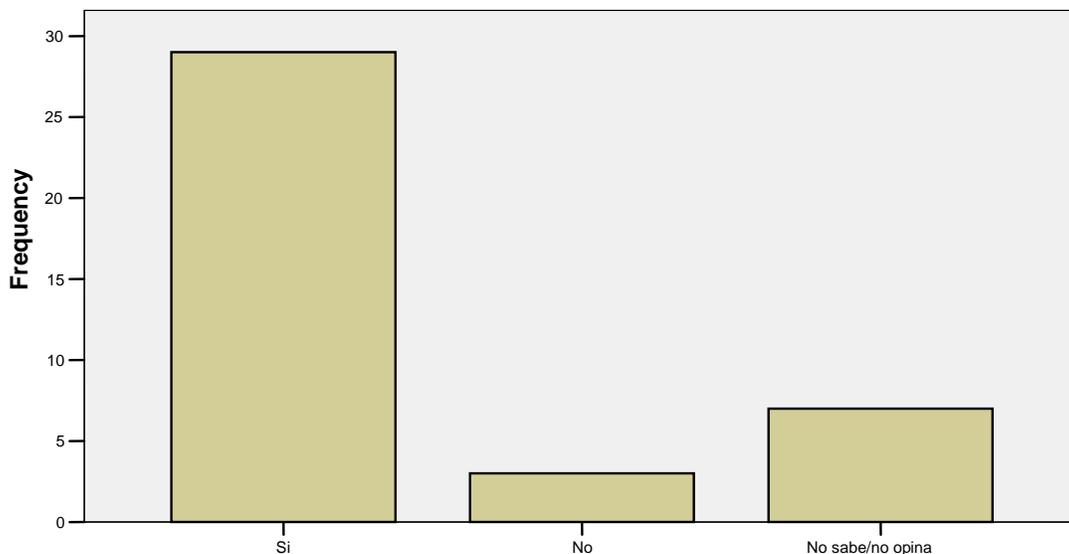
Otro 10.30% consideran que un hallazgo de auditoría **No** es una deficiencia, sino el resultado de la comparación que se realiza entre un criterio y la situación actual encontrada durante el examen de auditoría, en las cuales el criterio fue aplicado.

Por último, el 10.20% de los encuestados **No sabe/ no opina** al respecto.

**16. ¿Considera usted importante que todos los hallazgos sean debidamente comunicados por el auditor al programa o proyecto?**

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	29	74,4	74,4
	No	3	7,7	82,1
	No sabe/no opina	7	17,9	100,0
	Total	39	100,0	

**Representación Gráfica**



**Interpretación**

El 74.40% de los encuestados indican que **Si** es importante que los hallazgos de auditoría sean debidamente comunicados a los directivos del área auditada, de esta manera ayudará a asegurar la exactitud de los hechos y facilitará la aceptación del informe por aquellos que se verán afectados.

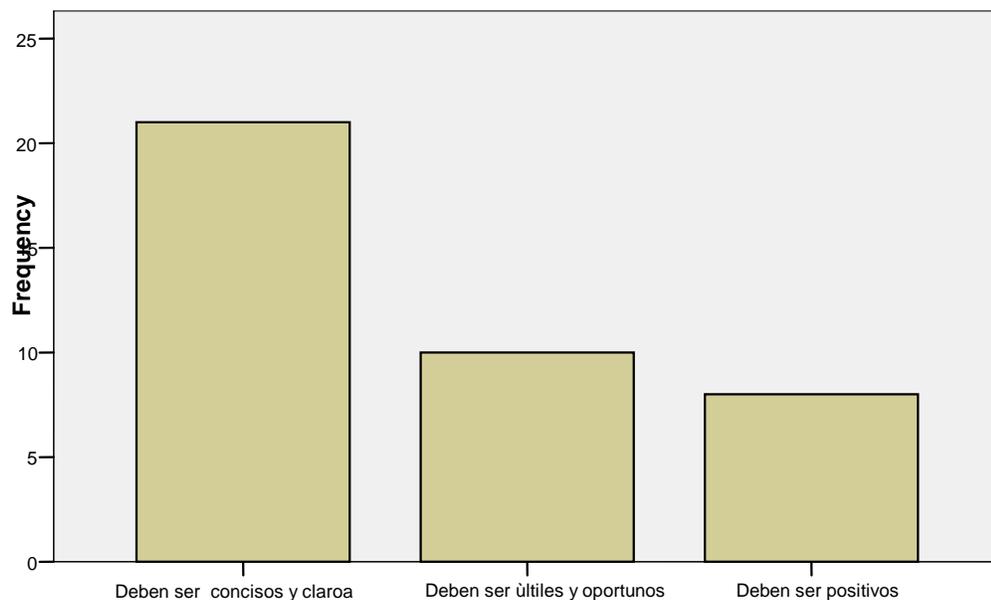
Mientras tanto, el 7.70% consideran que **No** es importante que los hallazgos sean debidamente comunicados por el auditor al programa o proyecto.

El 17.90% restante **No sabe/ no opina** respecto al tema.

**17. ¿Cuáles de las siguientes características considera usted importante en los informes de auditoría?**

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Deben ser concisos y claros	21	53,8	53,8
	Deben ser útiles y oportunos	10	25,6	79,4
	Deben ser positivos	8	20,6	100,0
	Total	39	100,0	

**Representación Gráfica**



**Interpretación**

Según el cuadro, el 53.80% de los encuestados opinan que el Informe de Auditoría debe **Ser Conciso y Claro**, de tal manera que sea de fácil interpretación.

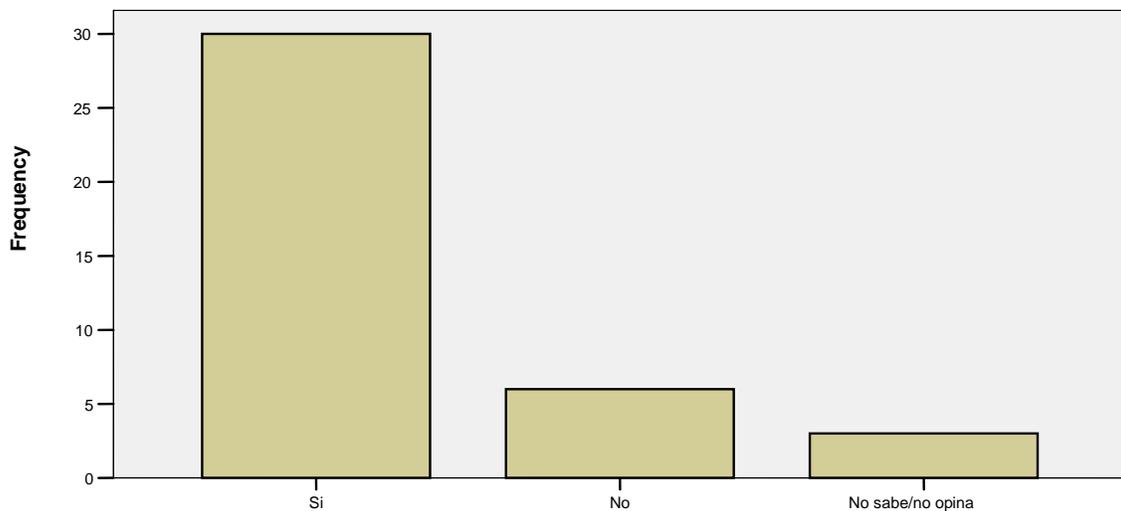
El 25.60% respondió que debe **Ser útil y oportuno**, por ser elementos esenciales de efectividad del trabajo de Auditoría, ya que las demoras en el proceso de revisión del informe pueden conducir a la detección de problemas no resueltos.

El 20.60% sostiene que el informe debe **Ser positivo**, puesto que su objetivo en el informe es lograr ayudar a la administración a mejorar sus operaciones.

**18. ¿Considera usted importante las recomendaciones que se emiten en un informe de auditoría?**

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	30	76,9	76,9
	No	6	15,4	92,3
	No sabe/no opina	3	7,7	100,0
	Total	39	100,0	

**Representación Gráfica**



**Interpretación**

Según el cuadro, el 76.90% sostiene que **Si** es importante las recomendaciones que se emiten en un informe de auditoría, ya que permite enmendar los errores que se vienen cometiendo, los cuales no son observados por los funcionarios. Además las recomendaciones son examinadas, a fin de que los funcionarios provean lo conveniente para su cumplimiento.

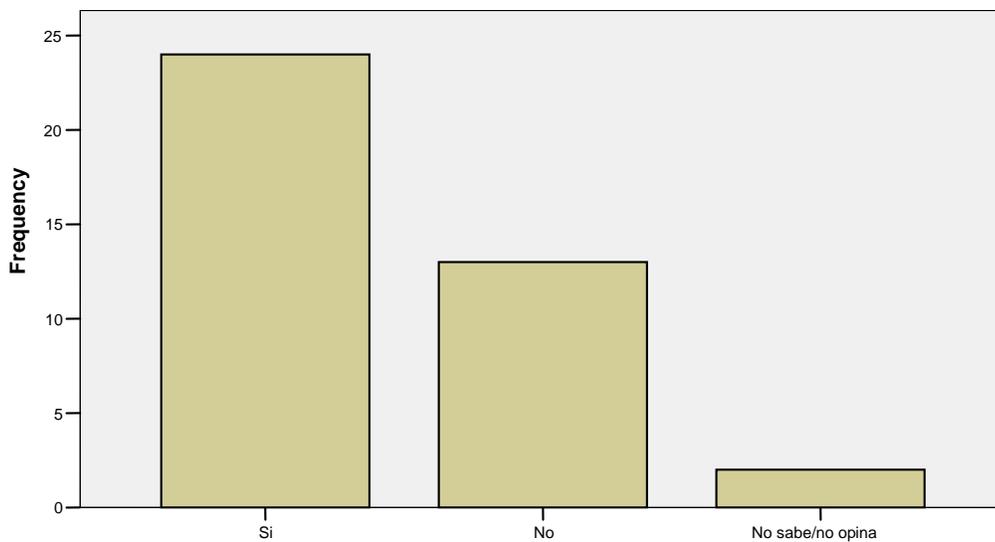
El 15.40% restante considera que **No** son tan importantes las recomendaciones, pero si hay que considerarlas, puesto que a veces en los informes de auditoría tan sólo critican aquellas situaciones del pasado en vez de indicar las mejoras de las operaciones, como las que se realizó en el periodo auditado 2006.

El 7.70% de los encuestados **No sabe/ no opina** al respecto.

**19. ¿Después de haberse emitido los informes de auditoría, se han implementado acciones correctivas?**

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	24	61,5	61,5
	No	13	33,3	94,8
	No sabe/no opina	2	5,2	100,0
	Total	39	100,0	

**Representación Gráfica**



**Interpretación**

El 61.50% manifiestan que después de haberse emitido los informes de auditoría **Si** se han implementado acciones correctivas, como por ejemplo la designación de los funcionarios responsables, quienes constituyen un gran aporte a la gestión, porque se encargarán de trabajar concentrando toda su atención en la implementación de recomendaciones, a fin de superar las observaciones por hechos encontrados.

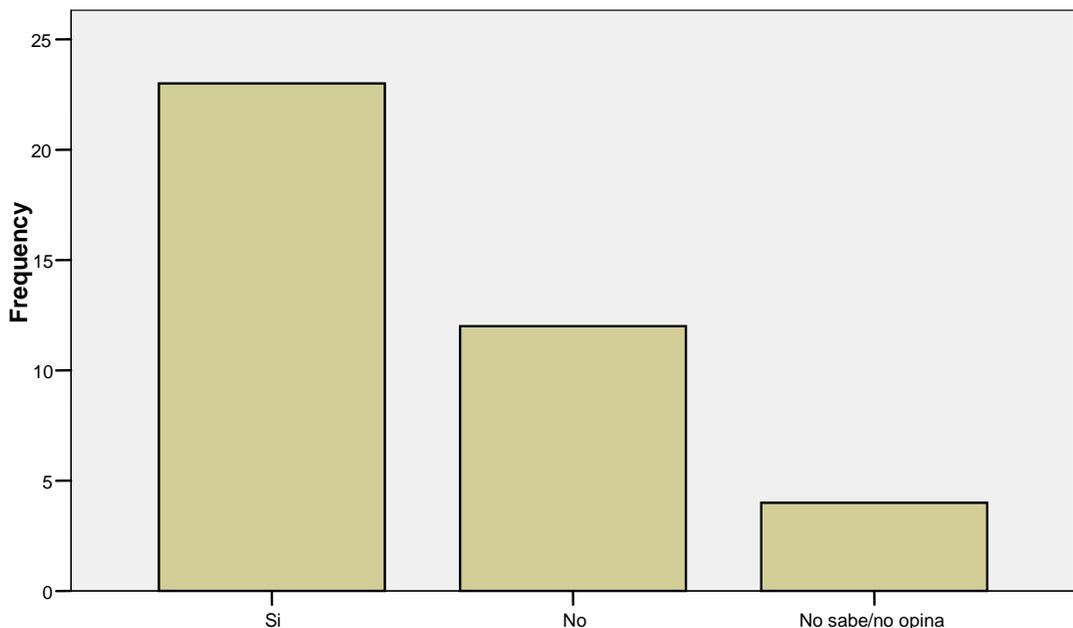
Mientras que, el 33.30% afirman que **No** se han implementado acciones correctivas, debido a que algunos de los responsables de aplicarlos no han iniciado las acciones de implantación efectivas, debido a la nueva designación de funcionarios que laboran dentro del programa.

El 5.20% de los encuestados **No sabe/no opina** respecto al tema.

## 20. ¿Conoce usted la diferencia que existe entre costo y gasto?

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	23	59,0	59,0
	No	12	30,8	89,7
	No sabe/no opina	4	10,2	100,0
	Total	39	100,0	

### Representación Gráfica



### Interpretación

El 59.00% manifiesta que **Si** conocen la diferencia entre costo y gasto, definen costo como el esfuerzo económico que se debe realizar para lograr un objetivo operativo, en cambio el gasto lo definen como un partida contable que disminuye el beneficio o aumenta la pérdida de una entidad.

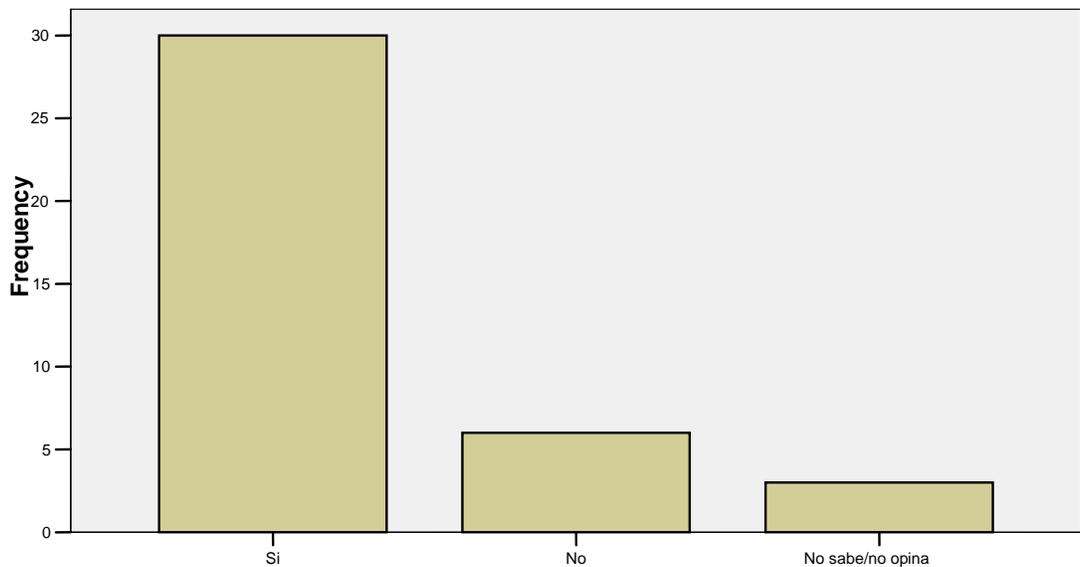
Sin embargo, el 30.80% **No** establecen una diferencia sino una similitud entre ambos conceptos, es decir que los gastos se constituyen en costos cuando se aplican contra los ingresos de un periodo en particular.

Finalmente, el 10.20% de los encuestados **No sabe/no opina** respecto al tema.

**21. ¿Existe un control de los costos y/o gastos realizados por el Servicio de Asesoría Empresarial?**

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	30	76,9	76,9
	No	6	15,4	92,3
	No sabe/no opina	3	7,7	100,0
	Total	39	100,0	

**Representación Gráfica**



**Interpretación**

El 76.90% de los encuestados opinan que **Si** existe un control de los costos y/o gastos, que se efectúa mediante la Unidad de Tesorería, que es la unidad encargada de controlar los ingresos y egresos del PROSAAMER, de acuerdo a las Normas del Sistema de Tesorería, Directivas de Ejecución Presupuestaria y Normas, de conformidad a los Contratos de Préstamos con Organismos internacionales, Normas internas de los proyectos y otras disposiciones relacionadas y vigentes.

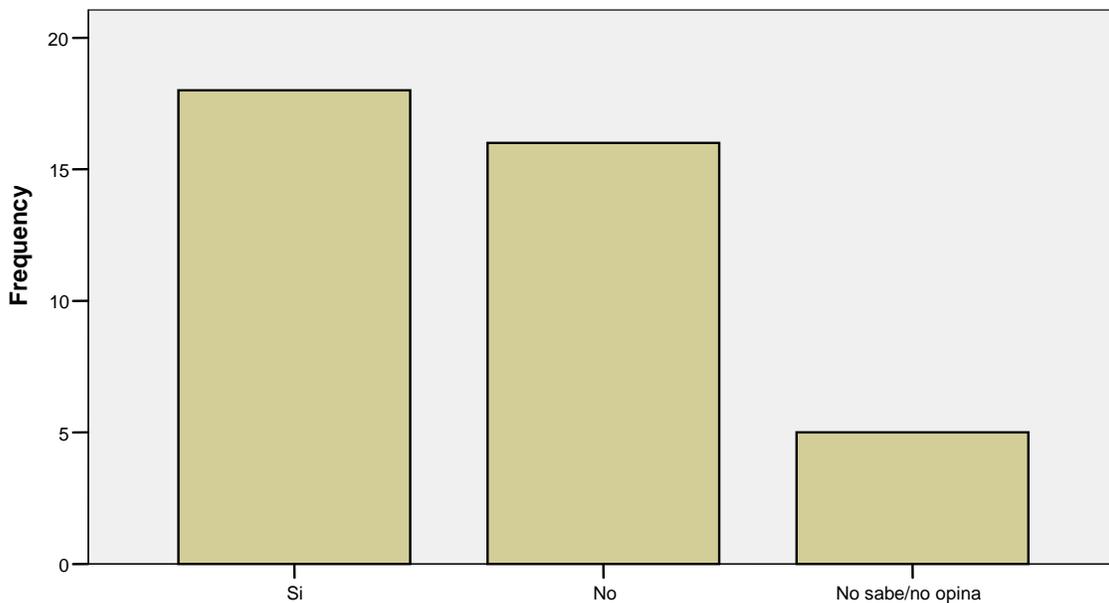
El 15.40% afirman que **No** existe un control de los costos y gastos, debido a que el Tesorero no cumple con las funciones establecidas, como por ejemplo supervisar que los cheques girados por excepción, sean cobrados oportunamente por los proveedores.

El 7.70% restante **No sabe/ no opina** respecto al tema.

**22. ¿Usted cree que los costos de las instalaciones para poder brindar un adecuado Servicio de Asesoría Empresarial son elevados?**

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	18	46,2	46,2
	No	16	41,0	87,2
	No sabe/no opina	5	12,8	100,0
	Total	39	100,0	

**Representación Gráfica**



**Interpretación**

El 46.20% de los encuestados coinciden que los costos de las instalaciones para poder brindar un adecuado Servicio de Asesoría Empresarial **Si** son elevados, debido a que se ha priorizado permanentemente el mejoramiento de la infraestructura y la modernización de los diversos sistemas y equipos utilizados en los seis departamentos del Perú donde se brinda dicho servicio.

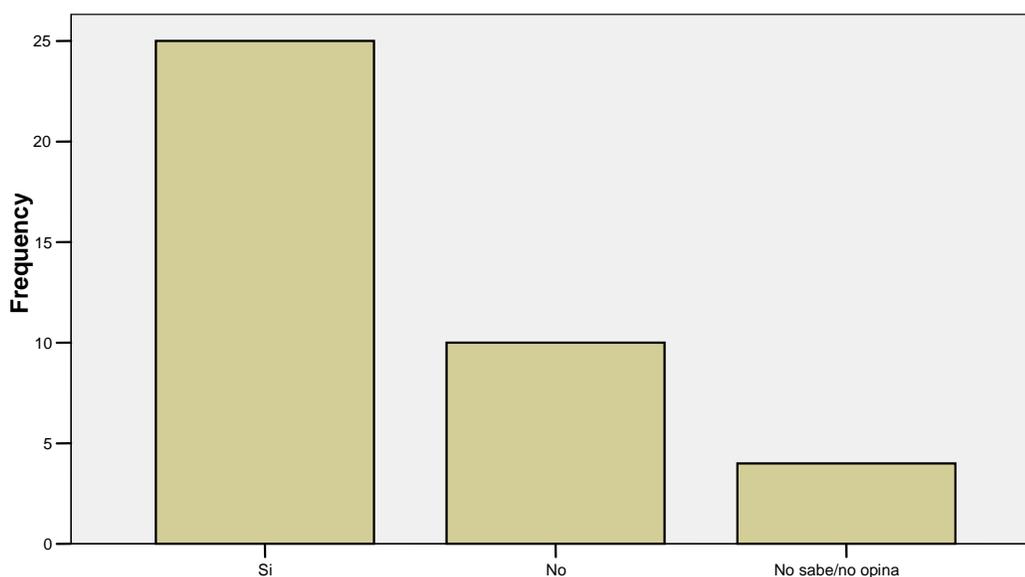
El 41.00% manifiestan que **No** se cuenta con instalaciones adecuadamente diseñadas para poder brindar un adecuado Servicio de Asesoría Empresarial, por lo que los costos no son elevados.

Por último, el 12.80% de los encuestados **No sabe/ no opina** respecto al tema.

**23. ¿Cree usted que el financiamiento que adquirió el programa es suficiente para poder solventar los gastos del Servicio de Asesoría empresarial?**

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	25	64,1	64,1
	No	10	25,6	89,7
	No sabe/no opina	4	10,3	100,0
	Total	39	100,0	

### Representación Gráfica



### Interpretación

Según el cuadro, el 64.10% afirman que el financiamiento que adquirió el programa **Si** son suficientes para poder solventar los gastos que se incurren para poder llevar a cabo un adecuado Servicio de Asesoría Empresarial.

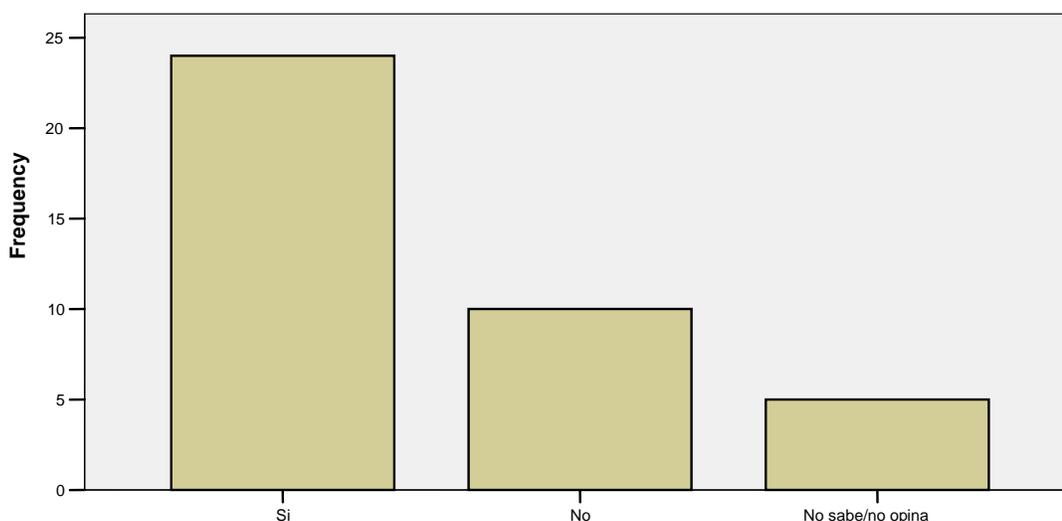
Por otro lado, el 25.60% indican que **No** es suficiente el financiamiento que adquirió el programa, por que no se realiza en forma adecuada la asignación de los recursos que se otorgó al programa para la ejecución del Servicio de Asesoría Empresarial.

El 10.30% de los encuestados **No sabe/no opina** respecto al tema.

**24. ¿Usted considera que para el financiamiento de los proyectos de inversión se debe tener en cuenta la rentabilidad y la sostenibilidad de dichos proyectos?**

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	24	61,5	61,5
	No	10	25,6	87,1
	No sabe/no opina	5	12,9	100,0
	Total	39	100,0	

### Representación Gráfica



### Interpretación

El 61.50% de los encuestados manifiestan que **Si** se debe tener en cuenta la rentabilidad que consiste en la obtención de beneficios en una actividad económica. Asimismo, consideran que también se debe tener en cuenta la sostenibilidad como las posibilidades que los beneficios del proyecto se mantengan o se incrementen más allá de la finalización del proyecto.

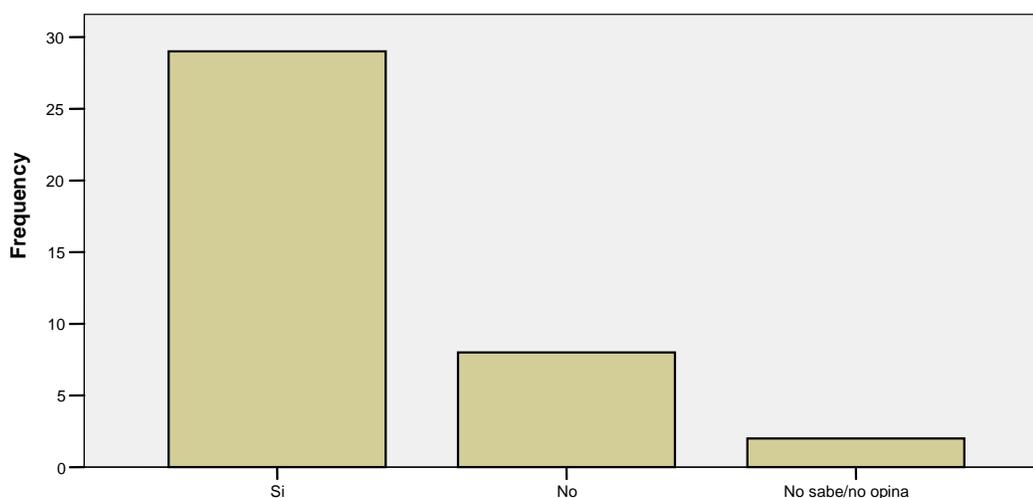
Mientras que, el 25.60% afirman que **No** necesariamente se debe tener en cuenta la rentabilidad y la sostenibilidad, sino también las influencias externas que el entorno social, político o económico ejercen, de forma que los responsables de su ejecución puedan verse incapaces de dominar algunas de las variables que resultan esenciales.

Finalmente, el 12.90% de los encuestados **No sabe/ no opina** al respecto.

**25. ¿Cree usted que la estrategia elegida satisface en lo posible a uno o varios criterios que se juzgen importantes en la situación en que se encuentra el Servicio de Asesoría Empresarial?**

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	29	74,4	74,4
	No	8	20,5	94,9
	No sabe/no opina	2	5,1	100,0
	Total	39	100,0	

### Representación Gráfica



### Interpretación

Según el cuadro, el 74.40% afirman que la estrategia elegida **Si** satisface en lo posible a uno o varios criterios que se juzgen importantes en la situación en que se encuentra el Servicio de Asesoría Empresarial, debido a que el propósito de las estrategias es determinar y transmitir mediante un sistema de objetivos y políticas básicas, una imagen de la clase de empresa que se desea proyectar.

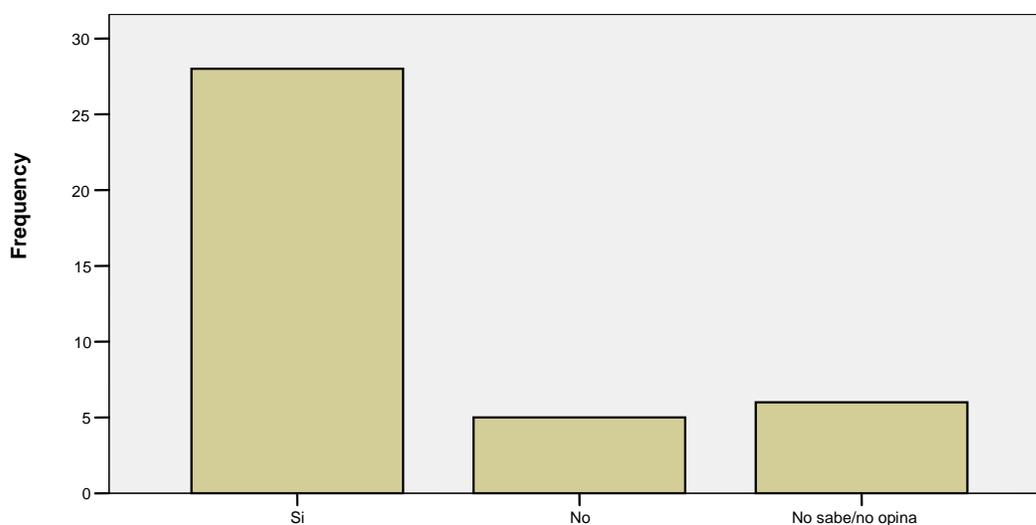
Por otro lado, el 20.50% respondió que la estrategia elegida **No** es la adecuada, debido a que todavía el Servicio de Asesoría Empresarial cuenta con algunas deficiencias que con el tiempo se pueden convertir en riesgos, los cuales no se han tomado en cuenta para determinar las estrategias.

Por último, el 5.10% de los encuestados **No sabe/ no opina** al respecto.

**26. ¿Considera usted que las estrategias adoptadas por el Servicio de Asesoría Empresarial han permitido alcanzar los objetivos propuestos?**

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	28	71,8	71,8
	No	5	12,8	84,6
	No sabe/no opina	6	15,4	100,0
	Total	39	100,0	

**Representación Gráfica**



**Interpretación**

El 71.80% de los encuestados sostienen que las estrategias adoptadas por el Servicio de Asesoría Empresarial **Si** han permitido alcanzar los objetivos propuestos, como por ejemplo; se ha mejorado el acceso de los productores rurales al mercado de bienes y servicios, mediante la información y capacitación empresarial.

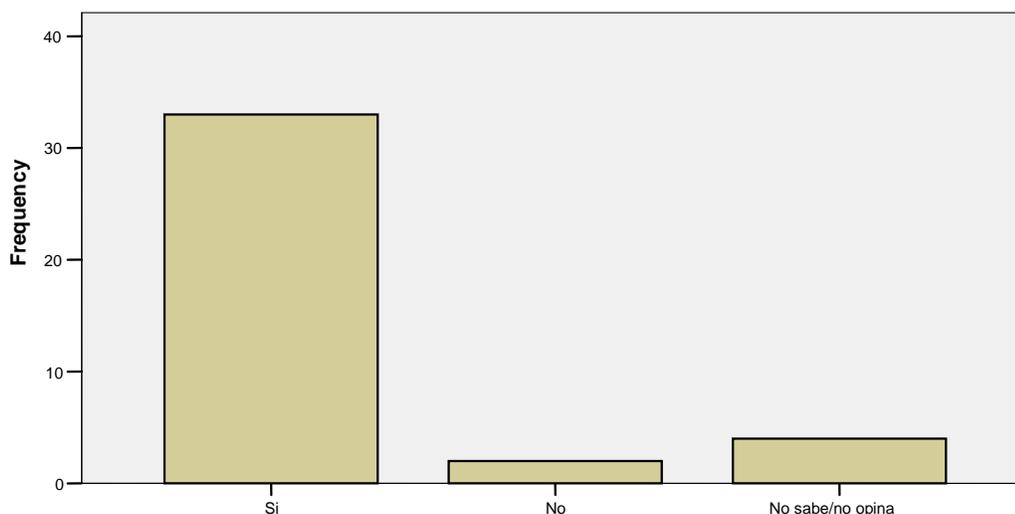
El 12.80% opinan que las estrategias adoptadas por el Servicio de Asesoría Empresarial **No** han permitido alcanzar en su totalidad los objetivos propuestos, por lo cual se han visto en la necesidad de recurrir a una Auditoría de Gestión, para poder identificar las deficiencias.

Finalmente, el 15.40% **No sabe/no opina** al respecto.

**27. ¿Cree usted que mediante la puesta en marcha de los proyectos de inversión se podrán generar nuevo puestos de trabajo en el ámbito rural?**

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	33	84,6	84,6
	No	2	5,1	89,7
	No sabe/no opina	4	10,3	100,0
	Total	39	100,0	

### Representación Gráfica



### Interpretación

El 84.60% de los encuestados opinan que mediante la puesta en marcha de los proyectos de inversión **Si** se podrán generar nuevos puestos de trabajo en el ámbito rural, por que a través de ello, permite lograr mejores ingresos a la población, más aún en el sector agrario que durante varios años se ha estado dejando de lado.

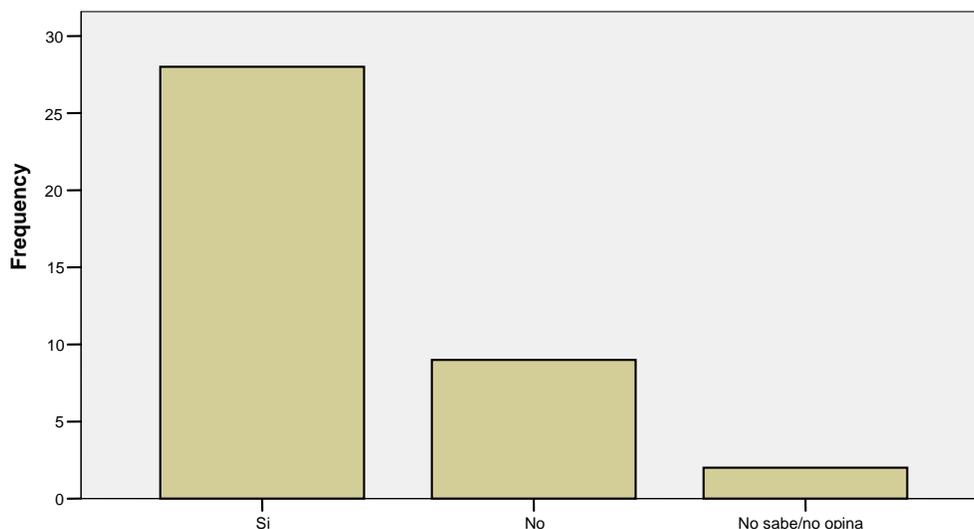
Otro 5.10% consideran que mediante la puesta en marcha de los proyectos de inversión **No** se podrán generar nuevos puestos de trabajo en el ámbito rural, debido a la falta de experiencia de los productores en administrar su propio negocio.

El 10.30% de los encuestados **No sabe/no opina** respecto al tema.

**28. ¿El Servicio de Asesoría Empresarial continuamente aplica nuevas estrategias y/o técnicas con el fin de captar mayor demanda en el mercado?**

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	28	71,8	71,8
	No	9	23,1	94,9
	No sabe/no opina	2	5,1	100,0
	Total	39	100,0	

### Representación Gráfica



### Interpretación

Según el cuadro, el 71.80% afirman que el Servicio de Asesoría Empresarial **Si** aplica continuamente nuevas estrategias y/o técnicas con el fin de captar mayor demanda en el mercado, como por ejemplo la forma en que los asesores brindan el servicio, la cual ha sido adecuada y muy satisfactoria para el servicio.

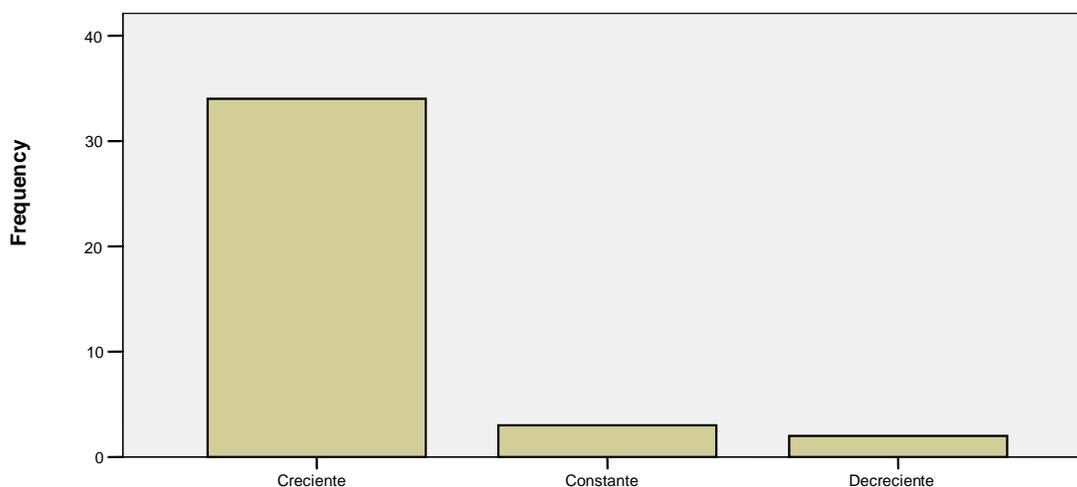
Sin embargo, el 23.10% sostiene que **No** se aplica continuamente nuevas técnicas y/o estrategias, por que la calidad del servicio que se brinda ha sido suficiente para captar mayor demanda y no han tenido la necesidad de aplicar nuevas estrategias.

Por último, el 5.10% de los encuestados **No sabe/no opina** al respecto.

**29. ¿Cuál ha sido la tendencia del Servicio de Asesoría Empresarial desde que se comenzó a operar hasta la actualidad, en relación a la captación de demanda en el mercado?**

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Creciente	34	87,2	87,2
	Constante	3	7,7	94,9
	Decreciente	2	5,1	100,0
	Total	39	100,0	

### Representación Gráfica



### Interpretación

El 87.20% de los encuestados afirman que la tendencia del Servicio de Asesoría Empresarial desde que se comenzó a operar hasta la actualidad, en relación a la captación de demanda en el mercado ha sido **Creciente**, debido a que se han creado nuevos puestos de trabajo en el sector rural, lo cual ha motivado a muchas personas el contar con el servicio que PROSAAMER brinda.

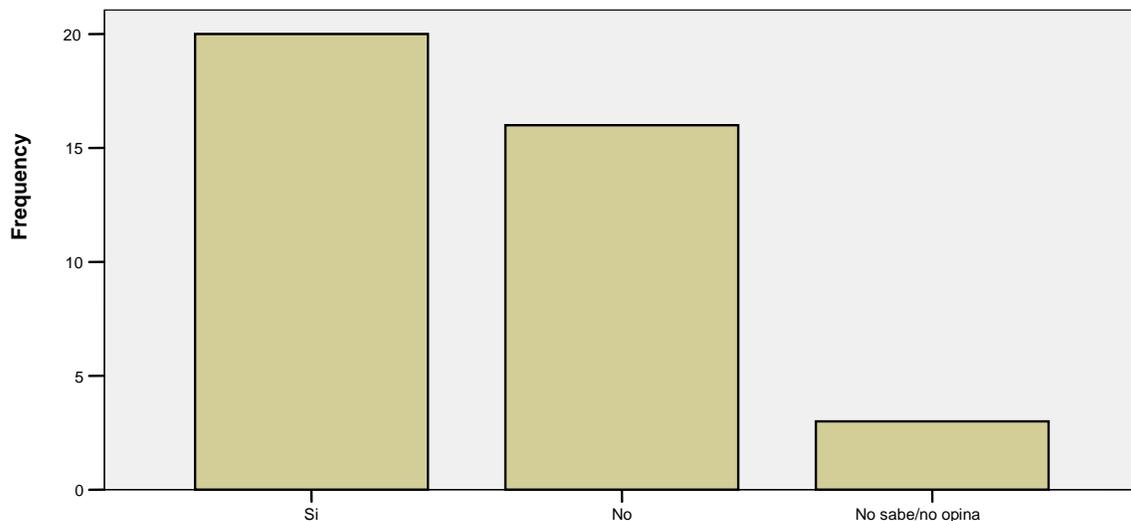
Por otro lado, el 7.70% de los encuestados respondieron que la tendencia ha sido **Constante**, puesto que el acceso de los pequeños y medianos productores rurales al mercado de bienes y servicios se encuentra en pleno proceso.

El 5.10% restante considera que la tendencia ha sido **Decreciente**, puesto que la carencia de sistemas eficientes en el Servicio de Asesoría Empresarial ha generado ciertos inconvenientes en la administración, la cual limita sus funciones de asesorar y brindar soluciones rápidas y fáciles de aplicar, teniendo como consecuencia la pérdida de clientes.

**30. ¿Usted cree que debe haber un buzón en donde se recojan sugerencias y recomendaciones a fin de mejorar el Servicio de Asesoría Empresarial?**

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	20	51,3	51,3
	No	16	41,0	92,3
	No sabe/no opina	3	7,7	100,0
	Total	39	100,0	

**Representación Gráfica**



**Interpretación**

Según el cuadro, el 51.30% de los encuestados consideran que **Si** debe haber un buzón en donde se recoja sugerencias y recomendaciones, por que de ésta manera permite tener un canal de información desde el personal de base a la línea jerárquica que permite un camino hacia la mejora continua, esta herramienta habilita a un espacio de participación que permite motivar al personal y desarrollar un sentido de pertenencia.

Sin embargo, el 41.00% opinan que **No** debe haber un buzón donde se recoja sugerencias y recomendaciones, por que si se instalara el buzón de sugerencias sin dar continuidad a las respuestas de los empleados puede generar desmotivación en futuras sugerencias.

Por otro lado, el 7.70% de los encuestados **No sabe/ no opina** respecto al tema.

## 4.3 Contratación de hipótesis

### 4.3.1 Primera hipótesis

Si el planeamiento de la Auditoría de Gestión aplica procedimientos adecuados de acuerdo al Manual Operativo del PROSAAMER, entonces se podrá evaluar el costo/beneficio de los proyectos de inversión en el Servicio de Asesoría Empresarial del PROSAAMER del Ministerio de Agricultura-Lima.

#### Contraste de la hipótesis:

1. **Hipótesis nula  $H_0$ :** Si el planeamiento de la Auditoría de Gestión aplica procedimientos adecuados de acuerdo al Manual Operativo del PROSAAMER, entonces, **no** se podrá evaluar el costo/beneficio de los proyectos de inversión en el Servicio de Asesoría Empresarial.
2. **Hipótesis alternante  $H_1$ :** Si el planeamiento de la Auditoría de Gestión aplica procedimientos adecuados de acuerdo al Manual Operativo del PROSAAMER, entonces, **si** se podrá evaluar el costo/beneficio de los proyectos de inversión en el Servicio de Asesoría Empresarial.
3. **Nivel de significación  $\alpha = 5\%$ ,  $X^2_t = 0.036$**
4. **Prueba estadística  $X^2_c = \sum (oi - ei)^2 / ei$**

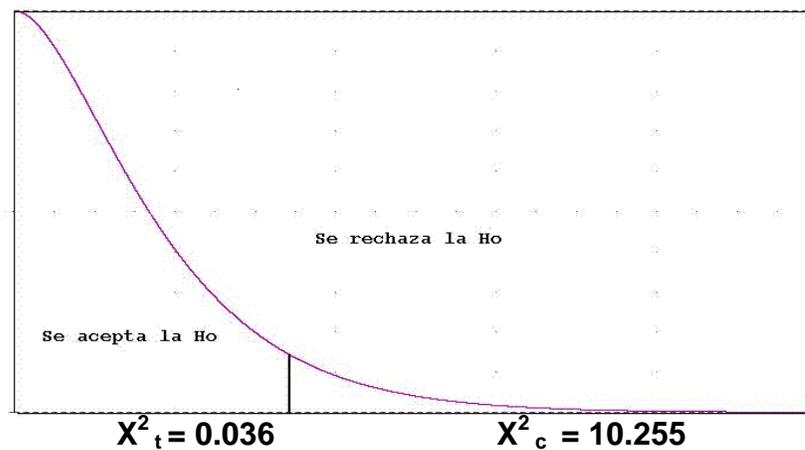
$$X^2_c = 10.255$$

**Donde:**

- **oi** = Valor observado

- $e_i$  = Valor esperado
- $X^2_c$  = Valor del estadístico calculado con datos provenientes de la encuestas y han sido procesados mediante el Software Estadístico SPSS, y se debe comparar con los valores asociados al nivel de significación que se indica en la Tabla de contingencia N° 01.

**5. Decisión.**  $H_0$  se rechaza.



**Interpretación:**

Por lo tanto,  $H_0$  se rechaza y se acepta  $H_1$ , es decir con un nivel de Significación de 5%, se concluye que el planeamiento de la Auditoría de Gestión aplica procedimientos adecuados de acuerdo al Manual Operativo del PROSAAMER, entonces se podrá evaluar el costo/beneficio de los proyectos de inversión en el Servicio de Asesoría Empresarial del PROSAAMER del Ministerio de Agricultura-Lima, lo cual ha sido probado mediante la prueba no paramétrica Chi- Cuadrado y procesado en Software SPSS, para lo cual se adjunta los resultados.

## PRUEBA CHI CUADRADO: TABLA DE CONTINGENCIA N° 01

### Primera hipótesis:

Si el planeamiento de la Auditoría de Gestión aplica procedimientos adecuados de acuerdo al Manual Operativo del PROSAAMER, entonces se podrá evaluar el costo/beneficio de los proyectos de inversión en el Servicio de Asesoría Empresarial del PROSAAMER del Ministerio de Agricultura-Lima.

### Contrastación de la primera hipótesis

**¿Usted cree que los costos de las instalaciones para poder brindar un adecuado Servicio de Asesoría Empresarial son elevados? Versus ¿PROSAAMER ha considerado en el Plan de trabajo el planeamiento de la Auditoría de Gestión?**

Count

		22. ¿Usted cree que los costos de las instalaciones para poder brindar un adecuado Servicio de Asesoría Empresarial son elevados?			Total
		Si	No	No sabe/no opina	
4. ¿PROSAAMER ha considerado en el Plan de trabajo el planeamiento de la Auditoría de Gestión?	Si	10	14	3	27
	No	6	2	0	8
	No sabe/no opina	2	0	2	4
Total		18	16	5	39

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	10.255	4	.036
Likelihood Ratio	10.906	4	.028
Linear-by-Linear Association	.052	1	.820
N of Valid Cases	39		

### 4.3.2 Segunda hipótesis

Si la ejecución de la Auditoría de Gestión permite elaborar un adecuado informe, mediante pruebas y análisis de evidencias de manera objetiva y detallada, entonces se estará asesorando para lograr captar una mayor demanda del mercado en los proyectos de inversión del Servicio de Asesoría Empresarial del Programa de Servicio de Apoyo para Acceder a los Mercados Rurales (PROSAAMER) del Ministerio de Agricultura - Lima.

#### **Contraste de la hipótesis:**

- 1. Hipótesis nula  $H_0$ :** Si la ejecución de la Auditoría de Gestión permite elaborar un adecuado informe, mediante pruebas y análisis de evidencias de manera objetiva y detallada, entonces, **no** se estará asesorando para lograr captar una mayor demanda del mercado en los proyectos de inversión del Servicio de Asesoría Empresarial del Programa de Servicio de Apoyo para Acceder a los Mercados Rurales (PROSAAMER) del Ministerio de Agricultura - Lima.
- 2. Hipótesis alternante  $H_1$ :** Si la ejecución de la Auditoría de Gestión permite elaborar un adecuado informe, mediante pruebas y análisis de evidencias de manera objetiva y detallada, entonces, **si** se estará asesorando para lograr captar una mayor demanda del mercado en los proyectos de inversión del Servicio de Asesoría Empresarial del Programa de Servicio de Apoyo para Acceder a los Mercados Rurales (PROSAAMER) del Ministerio de Agricultura - Lima.
- 3. Nivel de significación  $\alpha = 5\%$ ,  $X^2_t = 0.003$**

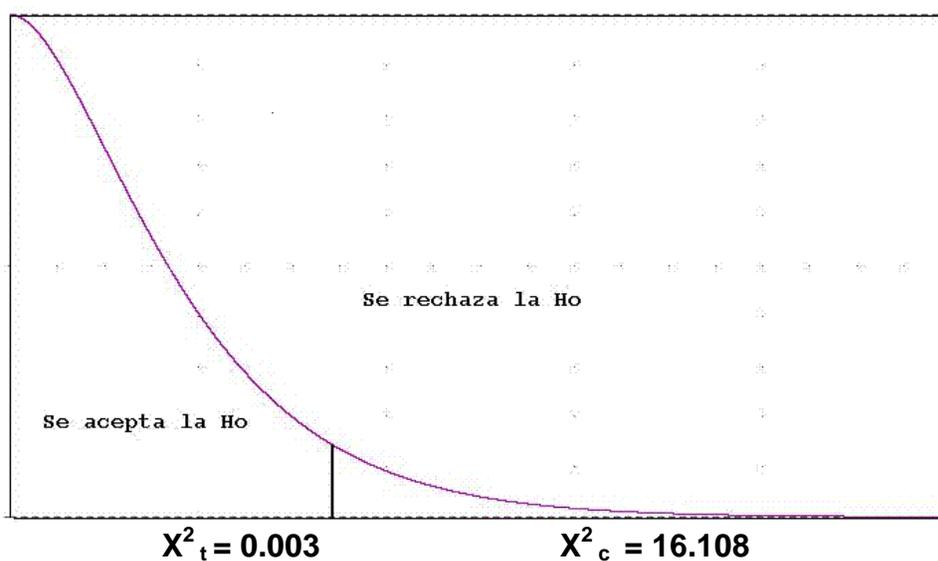
4. Prueba Estadística  $X^2_c = \sum (oi - ei)^2 / ei$

$$X^2_c = 16.108$$

Donde:

- **oi** = Valor observado
- **ei** = Valor esperado
- **$X^2_c$**  = Valor del estadístico calculado con datos provenientes de la encuestas y han sido procesados mediante el Software Estadístico SPSS, y se debe comparar con los valores asociados al nivel de significación que se indica en la Tabla de contingencia N° 02.

5. **Decisión.** Ho se rechaza.



### **Interpretación:**

Por lo tanto,  $H_0$  se rechaza y se acepta  $H_1$ , es decir con un nivel de Significación de 5%, se concluye que la ejecución de la Auditoría de Gestión permite elaborar un adecuado informe, mediante pruebas y análisis de evidencias de manera objetiva y detallada, entonces se estará asesorando para lograr captar una mayor demanda del mercado en los proyectos de inversión del Servicio de Asesoría Empresarial del Programa de Servicio de Apoyo para Acceder a los Mercados Rurales (PROSAAMER) del Ministerio de Agricultura - Lima, lo cual ha sido probado mediante la prueba no paramétrica Chi- Cuadrado y procesado en Software SPSS, para lo cual se adjunta los resultados.

## PRUEBA CHI CUADRADO: TABLA DE CONTINGENCIA Nº 02

### Segunda hipótesis:

Si la ejecución de la Auditoría de Gestión permite elaborar un adecuado informe, mediante pruebas y análisis de evidencias de manera objetiva y detallada, entonces se estará asesorando para lograr captar una mayor demanda del mercado en los proyectos de inversión del Servicio de Asesoría Empresarial del Programa de Servicio de Apoyo para Acceder a los Mercados Rurales (PROSAAMER) del Ministerio de Agricultura - Lima.

### Contrastación de la segunda hipótesis

**¿Cuál ha sido la tendencia del Servicio de Asesoría Empresarial desde que se comenzó a operar hasta la actualidad, en relación a la captación de demanda en el mercado? Versus ¿Durante el proceso de ejecución de la Auditoría de Gestión, el auditor le brinda la oportunidad a los funcionarios de efectuar las aclaraciones y/o comentarios sobre las observaciones efectuadas?**

Count

		29. ¿Cuál ha sido la tendencia del Servicio de Asesoría Empresarial desde que se comenzó a operar hasta la actualidad, en relación a la captación de demanda en el mercado?			Total
		Creciente	Constante	Decreciente	
9. ¿Durante el proceso de ejecución de la Auditoría de Gestión, el auditor le brinda la oportunidad a los funcionarios de efectuar las aclaraciones y/o comentarios sobre las observaciones efectuadas?	Si	31	1	2	34
	No	2	0	0	2
	No sabe/no opina	1	2	0	3
Total		34	3	2	39

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	16,108	4	,003
Likelihood Ratio	8,669	4	,070
Linear-by-Linear Association	2,075	1	,150
N of Valid Cases	39		

#### 4.3.3 Tercera hipótesis

Si el informe de Auditoría de Gestión contiene recomendaciones que permiten alcanzar los objetivos propuestos, entonces ayudará en el establecimiento de las estrategias que permitan lograr un adecuado desarrollo de los proyectos de inversión en el Servicio de Asesoría Empresarial del Programa de Servicio de Apoyo para Acceder a los Mercados Rurales (PROSAAMER) del Ministerio de Agricultura – Lima.

#### Contraste de la hipótesis:

1. **Hipótesis nula  $H_0$ :** Si el informe de Auditoría de Gestión contiene recomendaciones que permiten alcanzar los objetivos propuestos, entonces, **no** ayudará en el establecimiento de las estrategias que permitan lograr un adecuado desarrollo de los proyectos de inversión en el Servicio de Asesoría Empresarial del Programa de Servicio de Apoyo para Acceder a los Mercados Rurales (PROSAAMER) del Ministerio de Agricultura – Lima.
2. **Hipótesis alternante  $H_1$ :** Si el informe de Auditoría de Gestión contiene recomendaciones que permiten alcanzar los objetivos propuestos, entonces, **si** ayudará en el establecimiento de las estrategias que permitan lograr un adecuado desarrollo de los

proyectos de inversión en el Servicio de Asesoría Empresarial del Programa de Servicio de Apoyo para Acceder a los Mercados Rurales (PROSAAMER) del Ministerio de Agricultura – Lima.

3. **Nivel de significación**  $\alpha = 5\%$ ,  $X^2_t = 0.026$

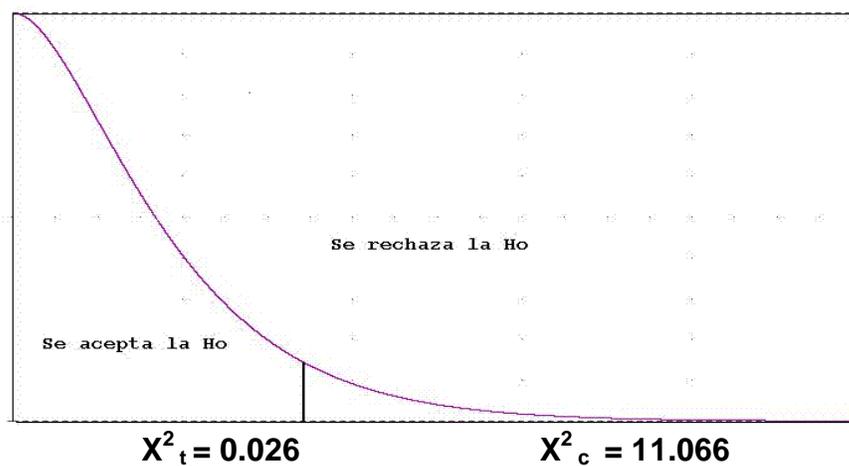
4. **Prueba estadística**  $X^2_c = \Sigma (oi - ei)^2 / ei$

$$X^2_c = 11.066$$

**Donde:**

- **oi** = Valor observado
- **ei** = Valor esperado
- **$X^2_c$**  = Valor del estadístico calculado con datos provenientes de la encuestas y han sido procesados mediante el Software Estadístico SPSS, y se debe comparar con los valores asociados al nivel de significación que se indica en la tabla de contingencia N° 03.

5. **Decisión.** Ho se rechaza.



### **Interpretación:**

Por lo tanto,  $H_0$  se rechaza y se acepta  $H_1$ , es decir con un nivel de Significación de 5%, se concluye que el informe de Auditoría de Gestión contiene recomendaciones que permiten alcanzar los objetivos propuestos, entonces ayudará en el establecimiento de las estrategias que permitan lograr un adecuado desarrollo de los proyectos de inversión en el Servicio de Asesoría Empresarial del Programa de Servicio de Apoyo para Acceder a los Mercados Rurales (PROSAAMER) del Ministerio de Agricultura – Lima, lo cual ha sido probado mediante la prueba no paramétrica Chi- Cuadrado y procesado en Software SPSS, para lo cual se adjunta los resultados.

### **PRUEBA CHI CUADRADO: TABLA DE CONTINGENCIA Nº 03**

#### **Tercera hipótesis:**

Si el informe de Auditoría de Gestión contiene recomendaciones que permite alcanzar los objetivos propuestos, entonces ayudará en el establecimiento de las estrategias que permitan lograr un adecuado desarrollo de los proyectos de inversión en el Servicio de Asesoría Empresarial del Programa de Servicio de Apoyo para Acceder a los Mercados Rurales (PROSAAMER) del Ministerio de Agricultura – Lima.

#### **Contrastación de la tercera hipótesis**

**¿Considera usted que las estrategias adoptadas por el Servicio de Asesoría Empresarial han permitido alcanzar los objetivos propuestos? Versus ¿Después de haberse emitido los informes de auditoría, se han implementado acciones correctivas?**

Count

		26. ¿Considera usted que las estrategias adoptadas por el Servicio de Asesoría Empresarial han permitido alcanzar los objetivos propuestos?			Total
		Si	No	No sabe/no opina	
19. ¿Después de haberse emitido los informes de auditoría, se han implementado acciones correctivas?	Si	21	1	2	24
	No	5	4	4	13
	No sabe/no opina	2	0	0	2
Total		28	5	6	39

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,066	4	,026
Likelihood Ratio	11,241	4	,024
Linear-by-Linear Association	2,728	1	,099
N of Valid Cases	39		

#### **4.4 Caso práctico**

El caso práctico que se presenta a continuación es un examen de Auditoría de Gestión al Programa de Servicios de Apoyo para Acceder a los Mercados Rurales (PROSAAMER), perteneciente al Ministerio de Agricultura, la cual fue realizada por una Auditoría Externa del programa, en donde se evaluó el período 2007.

Es preciso señalar que el objetivo de esta auditoría es evaluar la gestión del Programa de Servicio de Apoyo para Acceder a los Mercados Rurales (PROSAAMER), cuyo alcance comprendió la verificación selectiva de las actividades ejecutadas por el programa.

También es importante mencionar que dicho programa se encuentra financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), por ente el BID solicita algunos informes especiales, que deben ser preparados por los auditores.

Ante lo expuesto, nuestro caso práctico presentará el Plan de Auditoría, Programa de Auditoría e Informe sobre el Sistema de Control Interno del Programa de Servicio de Apoyo para Acceder a los Mercados Rurales (PROSAAMER).

**PLAN DE EXAMEN DE AUDITORÍA**  
**EXAMEN DE LA GESTIÓN AL PROGRAMA DE SERVICIOS DE APOYO PARA**  
**ACCEDER A LOS MERCADOS RURALES**  
**(PRÈSTAMO BID N° 1586/OC-PE)**

**Introducción**

El presente plan de examen de auditoría ha sido desarrollado respecto a los hechos y situaciones de naturaleza específica que hemos tomado conocimiento, a partir de nuestra designación, como auditores, en la medida que se relacionan directamente con la auditoría correspondiente al año 2007.

**1. Objetivos del examen**

Presentar el informe de evaluación sobre el sistema de control interno relacionado con el Programa, el cual comprende el diseño y funcionamiento de dicho sistema y deberá ser efectuado siguiendo los criterios definidos por el “Comitè on Sponsoring Organization (COSO)”.

**2. Alcance del examen**

El alcance de la auditoría al Programa de Servicios de Apoyo para Acceder a los Mercados Rurales-PROSAAMER, preparado por la Unidad Coordinadora del Programa Financiado por el BID, comprende el período 01 de enero al 31 de diciembre de 2007.

**3. Normatividad de la auditoría**

La auditoría se efectuará con la siguiente normatividad técnica:

- Normas de Auditoría Gubernamental – NAGU (Resolución de la Contraloría N° 162-95-CG del 22/09/95 y sus modificaciones).

- Normas Internacionales de Auditoría – NIAS.
- Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas- NAGAS.
- Normas, Resoluciones y directivas emitidas por la Contraloría General de la República.
- Requisitos establecidos por el Banco Interamericano de Desarrollo-BID, en sus formularios F-100, AF-300 Y AF-400, en lo aplicable.
- Normas Internacionales de Auditoría emitidas por la IFAC.

#### **4. Descripción de las actividades de la entidad**

El Programa se constituyó mediante Resolución Ministerial N° 0139-2005-AG de fecha 8 de febrero de 2005 como Unidad Ejecutora del Ministerio de Agricultura del préstamo recibido del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

En relación al Programa, mediante Decreto Supremo N° 203-2004-EF se aprobó el Convenio de Préstamo N° 1586/OC-PE suscrito con fecha 15 de marzo de 2005 entre la República del Perú y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) hasta por la suma de US\$ 15,000,000, destinados a financiar parcialmente el Programa de Servicios para Acceder a los Mercados Rurales.

El objetivo general del Programa es mejorar el acceso de los productos rurales a mercados dinámicos de bienes y servicios, tanto domésticos como externos, mediante el suministro de servicios de asistencia técnica, capacitación y difusión de información.

El Programa se enmarca en una estrategia para resolver algunas de las limitaciones que afectan el adecuado suministro de servicios a los productores rurales y que impiden que ellos accedan a mercados dinámicos en forma competitiva. En particular, se acatarán imperfecciones vinculadas a la información disponible, a la escasa coordinación existente entre productores y compradores y a debilidades de las instituciones públicas que regulan el funcionamiento de los mercados rurales. Consecuentemente, el Programa se ha diseñado y estructurado en base a tres proyectos principales que interactúan y se refuerzan entre sí.

El Programa contempla el financiamiento de actividades agrupadas en tres componentes:

Componente 1: Información para el Desarrollo Rural

Componente 2: Servicio de Asesoría Empresarial

Componente 3: Fortalecimiento de la gestión del Sector Público Agropecuario (SPA)

**a. Información para el desarrollo rural**

El objetivo de este componente es mejorar la generación, el acceso y el uso de información agropecuaria apropiada para la toma de decisiones por parte de los productores y agentes del Sector Público Agropecuario (SPA) y modernizar el Sistema de Información Agraria (SIA), creando una Red Nacional para el intercambio electrónico de datos entre los diferentes usuarios del sistema. Este componente financiará la contratación de servicios para la construcción de marcos estadísticos y de portales para la difusión de información, la realización de encuestas y de estudios sobre las metodologías de difusión, la compra de equipos de informática y comunicaciones necesarios para garantizar el flujo de la información y el entrenamiento de los agentes de difusión y de los usuarios de la información.

Este componente generará 11 productos específicos, agrupados en cuatro áreas principales:

- **Fortalecimiento y ampliación del sistema estadístico sectorial.-** Se financiará la introducción de una metodología estadística. Se ampliará el espectro de variables y temas a ser cubiertos por los sistemas estadísticos sectoriales, dándole prioridad a costos de producción, tecnología, aspectos ambientales, estructuras de mercado, acceso crediticio y asistencia técnica. Se financiará un estudio sobre los sistemas de información de otras

entidades diferentes al MINAG y se estudiarán las posibilidades de interconectarlas dentro de la agenda sobre el gobierno electrónico. Se generarán cinco productos específicos:

- Construcción de marcos estadísticos.
- Instalación de subsistema de estadísticas de producción y ventas.
- Instalación de subsistema de estadísticas complementarias
- Instalación de subsistema de estadísticas sobre Cadenas Agroindustriales
- Instalación de subsistema de estadísticas de Hogares de Productores Agropecuarios.

➤ **Integración y descentralización de la red de información.-** Comprende el diseño tecnológico del sistema y el suministro del equipo y de la conectividad necesarios para operarlos, utilizando tecnologías de punta, para integrar los niveles nacional y regional y permitir el flujo oportuno de la información, difusión y acceso. Se generarán dos productos específicos:

- Implantación del Marco Organizacional y Operativo
- Instalación de la Infraestructura de Datos y Telecomunicaciones.

➤ **Desarrollo de contenidos y servicios de información.-** Comprende el diseño e implantación de una estrategia para generar oferta de servicios de información de apoyo a la producción y comercialización agropecuaria, con cobertura local, regional o nacional, en función de las necesidades de los productores. Se generarán tres productos específicos:

- Desarrollo de portales agrarios regionales y locales, incluyendo algunas lenguas de comunidades nativas (quechua y aymará)
- Desarrollo de módulos de servicios de información, que incluyen el correspondiente al manejo de los recursos naturales renovables
- Fortalecimiento de los Sistemas de Información y Comunicación Locales.

- **Capacitación de Agentes en el uso y aprovechamiento de la información.**- Consiste en proveer capacitación en gestión, difusión y uso de información agraria a los agentes que participan en su distribución y uso. También contempla la capacitación de productores en el uso de la información para la toma de decisiones. Se generará un producto: la implantación del sistema de capacitación.

#### **b. Servicios de asesoría empresarial**

Este componente financiará la provisión de Servicios de Asesoría Empresarial a grupos de productores rurales organizados. El MINAG contratará la prestación de los servicios de asesoría empresarial, por parte de entidades públicas o privadas especializadas (operadoras), en cada uno de los 6 corredores económicos seleccionados de la costa. Las entidades seleccionadas para proveer los servicios operarán Centros de Asesoría Empresarial (CAE).

Los Servicios de Asesoría Empresarial comprenden la identificación de compradores potenciales, la definición de los problemas a resolver para concretar los negocios y cumplir con las condiciones fijadas por la demanda, y la planificación e intermediación en la negociación de contratos de compraventa. Para superar los problemas, los operadores deberán articular su asesoría con la provisión de otros servicios en torno a oportunidades de negocios concretos tales como:

- Asesoría para articular demandas de asistencia técnica productiva necesaria para establecer los negocios, la cual podrá ser prestada por la misma operadora (pero no financiada por el programa) o a través de otros proveedores contratados para el efecto.
- Asesoría para la obtención de crédito, incluyendo preparación de planes de negocios para ser presentados a entidades financieras
- Asesoría Organizacional para los grupos de productores. También se promoverán contratos o alianzas productivas que incluyan la provisión,

por parte de los compradores, de financiamiento, asistencia técnica y/o fortalecimiento organizacional.

El componente destinará recursos adicionales para la contratación de otras asesorías y acciones puntuales especializadas que permitan viabilizar los negocios rurales tales como:

- Certificación de calidad
- Asistencia legal especializada
- Capacitación en gerencia de negocios
- Desarrollo de herramientas de propiedad intelectual y de marca
- Consultorías especializadas en la introducción de un nuevo cultivo o variedad
- Análisis de laboratorios de nuevos productos

El componente también financiará la implantación de un portal de negocios y la capacitación del personal técnico de las Agencias Agrícolas en el ámbito de los corredores económicos incluidos en el programa.

Los negocios rurales a ser promovidos por las operadoras, en cada corredor deberán cumplir con los siguientes criterios:

- Consistir en negocio comercial de compra-venta de productos generados por pequeños y/o medianos productores rurales
- Contar con un mercado (demanda), debidamente identificado con rentabilidad y promisorio
- Los productos deben ser nuevos (no tradicionales) en la región y contar con un canal de distribución alternativo y corresponder a cualquier sector económico rural (agropecuario o no agropecuario)
- Beneficiar a un grupo organizado de por lo menos 20 pequeños y/o medianos productores rurales (con menos de 25 hectáreas con riego por productor agrícola individual, o productores de otros sectores organizados en pequeñas y micro empresas)

- Los productores deberán estar ubicados en alguno de los 6 corredores económicos de la costa incluidos en el Programa, contar con la capacidad técnica y productiva para la debida atención del negocio en perspectiva, utilizar tecnologías apropiadas, respetando las normas ambientales aplicables para la protección de los recursos naturales, y poseer suficientes recursos propios o capacidad financiera de endeudamiento para atender los requerimientos de inversión y operación del negocio.

**c. Fortalecimiento de la gestión del sector público agropecuario**

El objetivo de este componente es aumentar la capacidad de formulación y seguimiento de políticas, planes, programas y proyectos de las instituciones del Sector Público Agropecuario (SPA), en especial, de 24 Direcciones Regionales Agrarias (DRAs) y de 100 Agencias Agrarias (AA).

**5. Funcionarios de la entidad**

<b>Dependencia:</b>	<b>Ejecutivo:</b>
Dirección Ejecutiva	Daniel Martin, Rivera Chumbiray
Coordinación Administrativa y Financiera	Sussana C. López de Salas
Especialista en Planificación y Monitoreo	Martín, Díaz Murrieta
Asesoría Legal	David W., Castro Romero
Coordinadora del SAE	Viviana, Alva Hart
Coordinadora de IPDR	Maria, Orihuela Vicuña
Coordinadora SPA	Elena, Sulca Camacho
Especialista Técnico	Verónica, Esquivel Gutierrez
Supervisora Regional Sur	Katia, Valer Jaime
Supervisora Regional Norte	Jennifer Pacheco Garcés

## **6. Ámbito de intervención de la entidad**

El ámbito de intervención del Programa comprende el territorio nacional, a través de sus componentes: Información para el Desarrollo Rural y Fortalecimiento de la Gestión del Sector Público Agropecuario, y 6 corredores de la Costa (Componente: Servicios de Asesoría Empresarial).

## **7. Normatividad aplicable a la entidad**

La entidad auditada se rige en base a la siguiente normatividad técnica:

- Creación del PROSAAMER como Unidad Ejecutora del MINAG-R.M.N1139-2005-AG
- Ley General del Presupuesto – Ley N° 20411
- Texto Unico Ordenado de la Ley Contrataciones, Adquisiciones del Estado y su Reglamento.
- Manual de Operaciones del PROSAAMER- Resolución Ministerial N° 1510-2006-AG
- Ley del Sistema Nacional de Control- Ley N° 27785
- Normas de Auditoría Gubernamental – NAGU (Resolución de la Contraloría N° 162-95-CG del 22/09/95 y sus modificaciones).
- Normas Internacionales de Auditoría – NIAS.
- Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas- NAGAS.
- Normas, Resoluciones y directivas emitidas por la Contraloría General de la República.
- Requisitos establecidos por el Banco Interamericano de Desarrollo-BID, en sus formularios F-100, AF-300 Y AF-400, en lo aplicable.

## **8. Recursos de personal**

El equipo de trabajo estará conformado por los siguientes auditores:

<b>Profesión</b>	<b>Apellidos y Nombres</b>	<b>Categoría</b>	<b>Horas Presupuestadas para el Ejercicio 2007</b>
C.P.C.	Brown Suàres, Oswaldo	Socio Responsable	20
C.P.C.	Pimentel Pinillo, Jorge D.	Socio Supervisor	40
C.P.C.	Zumaeta Melèndez, Juan C	Jefe de Comisión	160
C.P.C.	Rojas Mnea, Diòmedes O.	Auditor	80
C.P.C.	Pasache Jorges, Desiderio O.	Auditor	80
C.P.C.	Cerna Castañeda, Víctor M.	Auditor	80
C.P.C.	Vega Monteza, Yanet	Auditor	80
Bachiller	Manco Vasquez, Melissa	Asistente de Auditoría	60
ING.	Arèvalo Vela, Carlos	Auditor	40
ING.	Huarcaya Junes, Alejandrina	Auditor	20

## **9. Participación de otros profesionales y/o especialistas:**

Según las bases del concurso público de méritos, el equipo de auditoría debe contar con participación de un especialista que para lo fines del caso es el Ingeniero Agrónomo Sr. Arèvalo Vela, Carlos; asimismo, a los efectos de la determinación de responsabilidades a que hubiere lugar, aparte de situaciones específicas derivadas del examen el equipo de auditoría ha incluido dentro de la propuesta la participación de un Ingeniero de Sistemas Sra. Huarcaya Junes, Alejandrina.

## **10. Informe a emitir y fecha de entrega**

El informe resultante de la presente acción de control será elevado a las instancias pertinentes el 23 de abril del 2008.

**PROGRAMA DE SERVICIOS DE APOYO PARA ACCEDER A LOS MERCADOS  
RURALES**

**PROSAAMER  
MINISTERIO DE AGRICULTURA**

**CONTRATACIÒN DE LA AUDITORÌA EXTERNA PARA EL PROYECTO  
“PROGRAMA DE SERVICIOS DE APOYO PARA ACCEDER A LOS MERCADOS  
RURALES”- PROSAAMER**

**CONTRATO DE PRÈSTAMO N° 1586/OC-PE**

**LICITACIÒN N° 001AE-2007-1586/OC-PE**

**PROGRAMA DE AUDITORÌA**

<b>PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÌA</b>	<b>HECHO POR</b>	<b>FECHA</b>	<b>REF. P/T</b>
<p><b><u>OBJETIVO</u></b></p> <p>Evaluar el sistema de control interno del proyecto, evaluar su funcionamiento, identificando sus fortalezas (debilidades) sobre cada uno de los componentes, para categorizarlos en cada caso de acuerdo con el peso relativo de los riesgos inherentes.</p> <p>La evaluación del sistema de control interno relacionado con el Proyecto comprenderá la evaluación de los Componentes que son utilizados para medir el control interno y determinar su efectividades tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ambiente de control</li><li>• Valoración de riesgos</li><li>• Los sistemas de contabilidad y de información</li><li>• Las actividades de control</li><li>• Las actividades de supervisión</li></ul> <p><b><u>OBJETIVO ESPECÍFICO</u></b></p> <p>Evaluar el control interno del programa respecto al apoyo del proceso de transformación y ordenamiento.</p>			

PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA	HECHO POR	FECHA	REF. P/T
<p><b><u>PROCEDIMIENTOS ESPECIFICOS</u></b></p> <p><b>a) <u>Estructura organizativa</u></b></p> <p>1. Evaluar el Sistema Organizacional del proyecto incidiendo en los procedimientos administrativos que rigen las actividades y responsabilidades de la administración financiera del proyecto. Solicite:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Organigrama Funcional del Proyecto</li> <li>b. Manual de Organización y Funciones</li> <li>c. Reglamento Operativo del Proyecto</li> </ul> <p>2. Determine y verifique si existen niveles de autoridad y procedimientos requeridos para el registro y procesamiento de las transacciones financieras en las áreas de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tesorería</li> <li>➤ Contabilidad</li> <li>➤ Logística</li> </ul> <p>3. Verifique si existe un Manual Administrativo, donde se detalle las funciones de cada cargo, condiciones técnicas y número de personal que trabaja en las diversas áreas de ejecución del Proyecto.</p> <p>4. Verifique sí el personal del proyecto es permanente, dado los posibles cambios en las administración. Por los contratos de servicios no personales, verifique las funciones asignadas en el Reglamento Operativo.</p> <p>5. Verifique si existe la segregación de responsabilidades en la administración financiera del proyecto, con respecto a las actividades de Tesorería, Contabilidad e Informes Contables</p> <p><b>b) <u>Contratos suscritos y órdenes de compra</u></b></p> <p>Seleccione un grupo de Ordenes de Compra y aplique los siguientes procedimientos de control:</p>			

PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA	HECHO POR	FECHA	REF. P/T
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verifique que los contratos suscritos y las órdenes de compras o equivalentes colocadas a los proveedores de bienes y servicios, corresponden a transacciones presupuestadas y están incluidas en el Programa anual de operaciones, previamente aprobado por el banco.</li> <li>2. Verifique si fueron debidamente revisadas y autorizados de acuerdo con las atribuciones establecidas para el ejecutor y sus funcionarios delegados para dichas autorizaciones</li> <li>3. Verifique que todo lo ejecutado fue registrado de acuerdo al sistema contable aprobado para el proyecto.</li> <li>4. Verifique si los compromisos fueron registrados contablemente en forma oportuna.</li> </ol> <p><b>c) <u>Procesos de adquisición</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Seleccione un grupo de adquisiciones del período bajo examen y aplique los siguientes procedimientos de control: <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Verifique si los procesos de adquisición de bienes y servicios de consultaría fueron efectuadas de acuerdo con los procedimientos previstos en el contrato de préstamo y en el reglamento operativo del proyecto (Financiamiento del Banco y contrapartida local).</li> <li>b. Verifique si los procesos corresponden a transacciones con proveedores reconocidos local o internacionalmente de países miembros del Banco y sin vinculaciones con el ejecutor que los coloque en conflicto de intereses.</li> <li>c. Verifique si los procesos corresponden a adquisiciones completas o se ha obtenido autorización previa del Banco para cualquier fraccionamiento impuesto por las circunstancias.</li> </ol> </li> </ol>			

PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA	HECHO POR	FECHA	REF. P/T
<p><b>d) <u>Solicitudes de desembolsos</u></b></p> <p>6. Seleccione un grupo de solicitudes de desembolsos y aplique los siguientes procedimientos de control:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Verifique si fueron preparadas y presentadas por el ejecutor de acuerdo con los requerimientos del banco.</li> <li>b. Verifique si están debidamente sustentas por comprobantes de egreso, tales como órdenes de compra, actas de avance o cumplimiento de contratos, constancias de recibo de bienes y servicios, firmadas por personal autorizado, etc.</li> <li>c. Verifique si los documentos que respaldan los gastos y las solicitudes de desembolsos se conservan en forma ordenada en los archivos de la entidad, mediante numeración preimpresa que asegure la integridad de la información y su fácil ubicación.</li> <li>d. Verifique si los gastos fueron debidamente autorizados y son elegibles para ser financiados con los recursos del financiamiento y/o contrapartida local, y que estén relacionados con los componentes del Proyecto.</li> <li>e. Verifique si los gastos fueron registrados correctamente en la contabilidad del prestatario o ejecutor de acuerdo con el plan de cuentas aprobado por el Banco y en la oportunidad debida.</li> <li>f. Verifique si los bienes adquiridos o las obras construidas, existen y corresponden a las especificaciones previstas en los contratos o en las órdenes de compra o cuando ello no es verificable directamente, se dispone de evidencia autorizada donde conste que corresponde a dichas especificaciones.</li> <li>g. Verifique si los servicios pagados, corresponden a las especificaciones previstas en los contratos o en las órdenes de compra o cuando ello no es verificable</li> </ul>			

PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA	HECHO POR	FECHA	REF. P/T
<p>directamente, se dispone de evidencia autorizada donde conste que corresponde a dichas especificaciones.</p> <p><b>e) <u>Sistema de información</u></b></p> <p>7. Verifique si el sistema de procesamiento de datos es adecuado para producir información operativa, financiera y contable oportuna y confiable.</p> <p>8. Verifique la capacidad del área de procesamiento de datos para registrar y mantener información adecuada con respecto a la documentación de apoyo de las solicitudes de desembolsos.</p> <p>9. Verifique la capacidad del sistema financiero y contable en verificar, controlar y hacer el seguimiento de todas las fuentes y uso de fondos relacionados con el proyecto, incluyendo las transacciones del fondo rotatorio del Banco.</p> <p>10. Verifique la capacidad del sistema financiero y contable de cumplir con los requisitos del Banco, incluyendo un plan específico de cuentas.</p> <p>11. Verifique la capacidad contable utilizado por la unidad ejecutora y/o co-ejecutores para el registro de las transacciones financieras.</p> <p>12. En caso se identificara incumplimiento de normas y procedimientos o la documentación pudiera evidenciar hechos de incorrección intencional o no intencional, debe ser reportado en un informe de auditoría, identificando los gastos no elegibles al financiamiento con los recursos del proyecto.</p> <p>13. Redacte los hallazgos encontrados en la revisión de esta área teniendo en cuenta los atributos de condición, causa y efecto y discútalas con los funcionarios responsables.</p> <p>14. Revisión de los papeles de trabajo por el supervisor y el Jefe de Comisión a cargo de la Auditoría.</p>			

**MINISTERIO DE AGRICULTURA  
PROGRAMA DE SERVICIOS DE APOYO PARA ACCEDER A LOS MERCADOS  
RURALES  
CONTRATO DE PRÉSTAMO BID N° 1586/OC-PE**

**INFORMES DE AUDITORÍA ELABORADOS DE ACUERDO CON LAS POLÍTICAS  
Y GUÍAS DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO - BID  
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2007**

**CONTENIDO**

**ESTADOS FINANCIEROS BÁSICOS**

- Dictamen de los auditores independientes
- Estado de Efectivo Recibido y Desembolsos Efectuados
- Estado de Inversiones Acumuladas
- Notas a los estados financieros

**INFORMACIÓN FINANCIERA COMPLEMENTARIA**

- Dictamen de los auditores independientes
- Notas a la información financiera complementaria
- Anexos 1, 2, 3, 4 y 5

**CUMPLIMIENTO DE CLÁUSULAS CONTRACTUALES**

- Dictamen de los auditores independientes
- Estado de cumplimiento de las Cláusulas Contractuales de carácter Contable y Financiero

**PROCESOS DE ADQUISICIONES Y SOLICITUDES DE DESEMBOLSO**

- Dictamen de los auditores independientes
- Estado de Solicitudes de desembolsos
- Notas a los procesos de adquisiciones y solicitudes de desembolsos
- Anexos A y B

**INFORME SOBRE EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO (Nuestro caso)**

- Dictamen de los auditores independientes
- Evaluación del sistema de Control Interno
- Memorandum de Control Interno
- Estado de implantación de recomendaciones de control interno de períodos anteriores

## **INFORME DE LOS AUDITORES INDEPENDIENTES SOBRE EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

### **A la Unidad Coordinadora del Programa de Servicios de Apoyo para Acceder a los Mercados Rurales**

1. Hemos efectuado la auditoría del Estado de Efectivo Recibido y Desembolsos Efectuados por el período comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre de 2007 y del Estado de Inversiones Acumuladas al 31 de diciembre de 2007 del Programa de Servicios de Apoyo para acceder a los mercados Rurales, financiado con recursos del Contrato de Préstamo N° 1586/OC-PE del Banco Interamericano de Desarrollo y con aportes del Gobierno de la República del Perú, y hemos emitido nuestro correspondiente informe sobre los mismos con fecha 23 de abril de 2008.
2. Efectuamos nuestro examen del Programa de conformidad con Normas Internacionales de Auditoría, emitidas por la Federación Internacional de Contadores (IFAC) y los requerimientos en materia de Políticas sobre Auditoría de Proyectos y Entidades (Documento AF-100) y Guías para la Preparación de Estados Financieros y Requisitos de Auditoría (Documento AF-300) del Banco Interamericano de Desarrollo. Dichas normas requieren el debido planeamiento y ejecución de la auditoría para obtener seguridad razonable de si los Estados Financieros del Programa están libres de errores significativos.
3. La Unidad Ejecutora del Programa es responsable de establecer y mantener un sistema de control interno. Para cumplir con esta responsabilidad, se requieren juicios y estimaciones de la administración para evaluar los beneficios esperados y los costos relativos a las políticas y procedimientos del sistema de control interno. Los objetivos de un sistema de control interno son proveer a la administración de una seguridad razonable, pero no absoluta, de que los activos están protegidos contra pérdidas debido a usos o disposiciones no autorizadas, que las transacciones se efectúan de acuerdo con las autorizaciones de la administración y los términos del contrato y que se registran adecuadamente para permitir la preparación del estado de efectivo recibido y desembolsos efectuados y el estado de inversiones acumuladas,

de conformidad con la base de contabilidad descrita en la nota 2 de los Estados Financieros. Debido a limitaciones inherentes a cualquier sistema de control interno, pueden ocurrir errores o irregularidades que no sean detectados. Adicionalmente, las proyecciones de cualquier evaluación de la estructura hacia futuros periodos están sujetas al riesgo de que los procedimientos pueden volverse inadecuados debido a cambios en las condiciones o que la efectividad del diseño y operación de las políticas y procedimientos pueda deteriorarse.

4. Al planear y desarrollar nuestra auditoría de los Estados Financieros del Programa, obtuvimos un entendimiento del sistema de control interno vigente por el período comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre de 2007. Con respecto a dicho sistema obtuvimos un entendimiento del diseño de las políticas y procedimientos relevantes y si habían sido puestas en operación y evaluamos el riesgo de control para determinar nuestros procedimientos de auditoría con el propósito de expresar una opinión sobre los Estados Financieros del Programa y no para proporcionar seguridad sobre el sistema de control interno, por lo tanto no la expresamos.

5. No hemos observado situaciones relacionados con el sistema de control interno y su ejecución que califiquen como condiciones reportables.

Las condiciones reportables comprenden asuntos que llegaron a nuestra atención relativos a deficiencias importantes en el diseño u operación del sistema de control interno, que a nuestro juicio, podrían afectar adversamente la capacidad del Programa de Servicios de Apoyo para Acceder a los Mercados Rurales, para registrar, procesar, resumir y presentar información financiera en forma consistente con las aseveraciones de la administración en los estados de efectivo recibido y desembolsos efectuados y de inversiones acumuladas.

6. Nuestra consideración del sistema de control interno no necesariamente revela todos los aspectos de dicho sistema que pudieran considerarse como deficiencias significativas. Una deficiencia significativa es una condición reportable en la que el diseño u operación de uno o más elementos del sistema de control interno no reduce a un nivel relativamente bajo el riesgo de que puedan ocurrir errores o irregularidades

por montos que podrían ser significativos en relación con los Estados Financieros del Programa y no ser detectados oportunamente por los empleados durante el desarrollo normal de las funciones que les han sido asignadas.

Hemos observado algunas deficiencias relacionados con la estructura de control interno y su operatividad, los cuales se encuentran descritos y expuestos en la carta de control interno del presente informe denominada evaluación del sistema de control interno.

7. Este informe se emite únicamente para información de la Unidad Coordinadora del Programa de Servicios de Apoyo para acceder a los Mercados Rurales, del Banco Interamericano de Desarrollo – BID y de la Contraloría General de la República y no debe ser usado para ningún otro propósito.

Lima, Perú

23 de abril de 2008

Refrendado por:

---

Contador Público Colegiado  
Matrícula N° \_\_\_\_\_

**MINISTERIO DE AGRICULTURA  
PROGRAMA DE SERVICIOS DE APOYO PARA ACCEDER A LOS MERCADOS  
RURALES  
CONTRATO DE PRÉSTAMO BID N° 1586/OC-PE**

**EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO  
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2007**

La evaluación del sistema de control interno, establecido por la unidad coordinadora del programa, para el año bajo examen, llevado a cabo a fin de probar que los criterios definitivos por el informe COSO son seguidos y/o cumplidos en forma adecuada y oportuna en cuanto a:

- Ambiente de control
- Evaluación de riesgos
- Actividades de control gerencial
- Sistemas de contabilidad y de información
- Actividades de monitoreo

Nuestro trabajo comprendió la evaluación de:

**a) Estructura organizacional**

- La unidad coordinadora del programa (en adelante la UCP), cuenta con una capacidad instalada vinculada fundamentalmente a recursos humanos, materiales y sistemas de información, para lo cual cuenta con una estructura orgánica diseñada y estructurada de acuerdo a las actividades que desarrolla, cuyas funciones están debidamente delimitadas en el Manual de Operaciones aprobado mediante Resolución Ministerial N° 01510-2006-AG del 19 de diciembre de 2006 y cuenta con la No Objeción del BID N° 5019/2006 del 12 de diciembre de 2006. A tal efecto, hemos verificado que existe una adecuada segregación de funciones y que el

personal de la UCP se encuentra calificado para desempeñar los cargos que ocupan y que conocen los objetivos y metas institucionales (ambiente de control).

- La unidad coordinadora ha establecido políticas y procedimientos adecuados a efectos de minimizar los riesgos relacionados con la efectividad y eficiencia de las operaciones, la obtención de información financiera y el cumplimiento de las leyes, regulaciones y políticas del BID (evaluación de riesgos).
- Las actividades de control gerencial establecidas comprenden la protección y conservación de activos, así como el acceso a los sistemas computarizados y archivo de datos que se mantienen en el software del Programa (actividades de control gerencial).
- Se ha establecido métodos y procedimientos para registrar, procesar, resumir y uniformar sobre las operaciones financieras a través del módulo “Administración de proyectos”, desde el cual emigra la información con el fin de procesar el registro contable, los estados financieros básicos, la información financiera complementaria, las solicitudes de desembolsos por parte BID y aporte local (sistema de contabilidad y de información).
- A efectos de asegurar que los cambios o acciones adoptadas se cumplen la UCP ha establecido sistemas de supervisión, monitoreo de rendimiento y procedimientos de seguimiento (actividad de monitoreo).

## **b) Sistemas de información**

El sistema informático utilizado en el año 2007 por el Programa UCP para el registro de las operaciones es el Sistema Integrado de Administración Financiera – SIAF / SP versión 4.9.1. El sistema mencionado ha sido provisto por el Ministerio de Economía y Finanzas para llevar un control del uso de las partidas presupuestales, operando en forma interconectada con él, se registran los compromisos y se recibe la aprobación de cada una de las operaciones realizadas.

Desde el punto de vista de dotación de recursos informáticos, se puede apreciar que los equipos de cómputo utilizados por la UCP tienen características técnicas suficientes para el funcionamiento de estos sistemas, son equipos Pentium IV de marca Lenovo con procesador INTEL de 512 MB de memoria RAM, trabajan con el sistema operativo XP.

Del sistema **SIAF – SP**, se utilizan los módulos: Administrativo - Contable, Ejecución de Proyectos MEF y de Proceso Presupuestario.

El **Módulo Administrativo - Contable** permite el registro diario de cada una de las operaciones, en sus distintas fases, éstas son:

Operaciones de Gasto: Fase de Compromiso, Fase de Devengado, Fase de Girado, Fase de Pagado y Fase de Rendición.

Operaciones de Ingreso: Fase de Determinado y Fase de Recaudado

En este sistema el flujo de actividades es secuencial, por lo que cada una de las fases debe estar aprobada para registrar la siguiente, lo que obliga a una mayor eficiencia operativa, de otro modo el circuito de una operación completa puede tomar más de 2 días.

El **Módulo** permite realizar la contabilización mensual de las operaciones, en sus distintas fases, con lo cual se elaboran las hojas de trabajo que permiten obtener el Balance General, el Estado de Gestión y los Informes Presupuestales de todo el Programa.

La preparación de los Estados Financieros para el Banco Interamericano de Desarrollo se obtiene del módulo de Ejecución de Proyectos; la UCP exporta la información en formato Excel del sistema para elaborar los Estados Financieros.

En conclusión, los sistemas utilizados son adecuados al manejo operativo del Programa y cuentan con los recursos informáticos necesarios a su uso.

### **c) Evaluación de proceso de selección de consultores**

Los procesos de adquisiciones y solicitudes de desembolsos presentadas al Banco, relacionados con las adquisiciones de bienes y servicios de consultoría fueron examinados dentro del marco del contrato de préstamo, los mismos que son convocados y controlados por el Área de Logística, Contabilidad y Tesorería. Dicho examen tuvo la finalidad de comprobar que la documentación de soporte está debidamente sustentada con comprobantes fidedignos y mantenidos en archivos de la UCP, se encuentran debidamente autorizados, corresponden a gastos elegibles de acuerdo a los términos de contrato de préstamo y contabilizados correctamente y verificamos los procedimientos para registro, control y mantenimiento de los bienes adquiridos con los recursos del Programa.

## MEMORÀNDUM DE CONTROL INTERNO

El sistema de control interno y su relación con el proceso, resumen y registro de las operaciones y los procesos integrados de adquisiciones y desembolsos del Programa han sido evaluados para determinar su confiabilidad.

La evaluación del sistema de control interno relacionado con el Programa, incluyó la evaluación de la estructura organizacional relacionados con los recursos humanos, materiales y el sistema de información; y el sistema contable utilizado para el registro de las transacciones financieras y otros aspectos relacionados con la Unidad Ejecutora.

Como resultado de esta evaluación se han identificado algunas deficiencias en el funcionamiento del sistema de control interno que fueron comunicadas a los funcionarios del Programa, las mismas que exponemos a continuación:

1. **No se aplicó penalidad (por incumplimiento contractual) a proveedor Yamahaa Motor del Perú S.A., ganador de la buena pro de la Licitación Publica Internacional N° 003-2007/ PROSAAMER-BID.**

### **Condición**

Yamahaa Motor del Perú S.A., en su condición de proveedor adjudicado y mediante Contrato suscrito el 30 de julio de 2007, se comprometió cumplir con la entrega de 200 motocicletas en el plazo de 45 días calendario después de firmado el contrato, determinándose como fecha final de entrega el día 15 de setiembre de 2007, de acuerdo al Plan de Entrega y Cronograma de Cumplimiento, Estipulados en: a) Sección VI Lista de Requisitos (1. Lista de Bienes y Plan de Entrega); b) Sección VII de la Condiciones Generales del Contrato, cláusula 12.1. El plazo de entrega se extendió hasta el 30 de octubre de 2007.

### **Criterio**

El plazo de entrega del contrato fue ampliado en 45 días más hasta el 30 de octubre de 2007 a solicitud del Comprador, mediante Oficio N° 07A/-AG-UEP-DE-CAF-PROSAAMER, en base a la Cláusula 32 de la Sección VII, Condiciones Generales del Contrato, el mismo que no se cumplió en su totalidad, quedando 28 motocicletas pendientes de entrega, y que debido a dificultades, el proveedor se acogió a la Cláusula de Fuerza Mayor descrita en la Sección VII, Art. 31 de las Condiciones Generales del Contrato.

### **Comentario del Coordinador Administrativo Financiero en su Oficio N° 041-2008-AG-UEP-CAF-PROSAAMER del 02-04-2008**

No se aplicó penalidad alguna al proveedor Yamahaa Motor del Perú S.A., al estar amparada la extensión de los plazos iniciales bajo la protección de las cláusulas 31 y 32 de las Condiciones Generales del Contrato N° 006-2007/BBSS/PROSAAMER/BID.

### **Comentario del Auditor**

La Entidad mediante Oficio N° 7A/-AG-UEP-DE-CAF-PROSAAMEER, el día 15-09-2007, el COMPRADOR solicita al PROVEEDOR prolongar el plazo de entrega de las 200 motocicletas, que a esa fecha el Proveedor debió haber entregado íntegramente. Entendemos que la ampliación del plazo se difirió al 30-10-2007, sin costo alguno para el comprador. El proveedor Yamahaa Motor del Perú S.A. asumiría dicho costo de almacenamiento.

Como consecuencia del Oficio N° 7A/-AG-UEP-DE-CAF-PROSAAMEER, el PROVEEDOR, estando en falta por incumplimiento, el día 17-09-2007 acepta la propuesta del COMPRADOR de ampliar el plazo por 45 días más, hasta el 30-10-07, nuevo plazo para cumplir la entrega total de 200 motocicletas.

La sección VII. Condiciones Generales del Contrato, Art. 31 Fuerza Mayor, se pronuncia a favor del proveedor y el numeral 31.3 precisa que "Si se presentara

un evento de Fuerza Mayor, el Proveedor notificará por escrito al Comprador a la máxima brevedad posible sobre dicha condición y causa. A menos que el Comprador disponga otra cosa por escrito (oportunamente y previo al vencimiento del plazo), el proveedor continuará cumpliendo con sus obligaciones.

La sección VII. Condiciones Generales del Contrato, Art. 32 Ordenes de Cambio y Enmiendas al Contrato argumenta mediante orden escrita, el Comprador podrá, en cualquier momento, efectuar cambios, en uno o más de los siguientes aspectos (para el efecto señaló el numeral 32.1(a) que a la letra dice: “planos, diseños o especificaciones, cuando los bienes que deban suministrarse en virtud al Contrato deban ser fabricados específicamente para el Comprador” que no es aplicable al caso, por tratarse de equipos estándares y de comercialización frecuente.

### **Conclusión**

Si bien el proveedor acogióse a la Cláusula de Fuerza Mayor indicada en la Sección VII, Art. 31 de las Condiciones Generales del Contrato cumplió con la entrega final de las 28 motocicletas durante la primera semana del mes de noviembre de 2007, ello de todos modos fue extemporáneo.

### **Recomendación**

A fin de cautelar tanto los objetivos como los recursos del Programa, la administración del mismo debe ser más exigente en el cumplimiento de los contratos suscritos con proveedores, contratistas y/o consultores.

## **2. Faltante en inventario físico en la agencia Agraria de Chulucanas - Piura**

### **Condición**

Como resultado de nuestra visita a la Agencia Agraria de Chulucanas – Piura, para observar la toma de inventario físico de los bienes de Prosaamer, efectuada

el 16 de enero de 2008, se determinó el faltante de una Impresora Laser HP, valorizada en US\$ 234.89 neto de IGV., la cual fue recepcionada el 06 de octubre de 2007 mediante Guía de Remisión N° 004-0000666 del proveedor Intcomex Perú S.A.C. y Guía de Remisión -Transportista N° 101-068219. La Guía de Remisión está firmada por una persona extraña a la Agencia y de firma ilegible.

**Comentario del Coordinador Administrativo Financiero en su Oficio N° 041-2008-AG-UEP-CAF-PROSAAMER del 02-04-2008**

Con fecha 31 de enero de 2008, hemos recibido la comunicación s/n de INTCOMEX, en la cual manifiestan “Al margen del resultado de la investigación Intcomex le hará entrega de una impresora HP LJP2014N, le solicitamos un plazo de 40 días a partir de la fecha para cumplir con la entrega del equipo ofrecido”.

**Criterio**

La totalidad de las adquisiciones de bienes debe conciliar con la orden de compra y la factura del proveedor.

**Comentario del Auditor**

El proveedor Intcomex Perú SAC mediante carta sin número del 31 de enero de 2008, se comprometió a entregar en el plazo de 40 días una nueva impresora mejorada, lo cual a la fecha del presente informe 23 de abril de 2008 aún no ocurre.

**Recomendación**

La Administración del Programa deben efectuar las investigaciones del caso tendientes a establecer la responsabilidad de dicho faltante, independientemente de que el proveedor cumpla con la entrega de una impresora adicional, lo cual comercialmente constituye un ofrecimiento poco usual.

3. **Incumplimiento contractual en la entrega de servicios de consultoría y servicios prestados por el proveedor Murata, Vásquez & Pino Arquitectura e Ingeniería S.A.C.**

**Condición**

De la revisión a los procesos de LPN N° 003-2007- Prosaamer-BID Adecuación de las Salas de Capacitación de las 24 Direcciones Regionales -DRAs, y LPN N° 004-2007-Prosaamer-BID Adecuación, Cableado, Señalización y Amoblamiento de las Agencias Agrarias, por S/. 474,203 y S/. 721,920 respectivamente, se aprecia que las fechas originales de compromiso de entrega fueron ampliadas mediante adendas del 22 de noviembre de 2007. Los contratos fueron suscritos el 24 y 31 de julio de 2007, y señalaban como plazo de entrega 120 días después de firmado el contrato; sin embargo, el plazo del contrato N° 0005-2007 venció el 10 de febrero de 2008, y el contrato N° 0004-2007 venció el 16 de febrero de 2008, como se aprecia en el siguiente cuadro:

Referencias y Número de:			Fecha cumplimiento según:		
Proceso	Contrato	Orden Serv.	Contrato (+)	Adenda Contrato	Importe S/.
LPN 003-2007	0004-2007	266	21.11.2007	16.02.2008	474.203
LPN 004-2007	0005-2007	299	27.11.2007	10.02.2008	721.920

**Criterio**

Incumplimiento de los plazos ampliatorios señalados en las adendas a los respectivos contratos.

**Comentario del Coordinador Administrativo Financiero en su Oficio N° 041-2008-AG-UEP-CAF-PROSAAMER del 02-04-2008**

El 26 de noviembre de 2007, mediante Carta 359/OF/2007 el proveedor solicita ampliación de los contratos 004-2007 y 005-2005, los que son aceptados y consta con la No Objeción del BID.

Al 09 de febrero de 2008, existen las Cartas N° 029/OF/2008 y 030/OF/2008, presentadas por el proveedor solicitando una segunda ampliación con motivo, por el cual y en espera del informe técnico correspondiente, no procede la aplicación de penalidad alguna.

Asimismo, argumenta que ha existido seguimiento a la ejecución de los servicios de adecuación, a través de las siguientes comunicaciones: Oficio N° 780-2007-AG-UEP-DE-PROSAAMER; Oficio N° 005-2008-AG-UEP-DE-PROSAAMER, Oficio N° 007-2008-AG-UEP-DE-PROSAAMER, Oficio N° 130-2008-AG-UEP-DE-PROSAAMER y Oficio N° 131-2008-AG-UEP-DE-PROSAAMER.

#### **Comentario del Auditor**

El proveedor hizo caso omiso a los Oficios cursados por el comprador, en los que manifiesta su extrañeza del incumplimiento de los compromisos adquiridos.

#### **Conclusión**

A pesar de las ampliaciones concedidas al proveedor, mediante adenda a los contratos, y considerando las continuas comunicaciones formuladas por el comprador, el proveedor no ha cumplido con los plazos establecidos en los contratos y adendas. En consecuencia, el proveedor ha incurrido en incumplimiento de contrato, quedando facultado el comprador a aplicar la penalidad y ejecución de las cartas fianzas, de conformidad a las cláusulas pertinentes del contrato y a los dispositivos legales aplicables al caso.

#### **Recomendación**

Se recomienda para futuros contratos de construcción, la contratación en paralelo de consultores especializados en el ramo de supervisión, los cuales no sólo verificarían los avances de las obras y el cumplimiento de las especificaciones técnicas, sino también visarían las facturas por valorizaciones de avance como cuestión previa al correspondiente pago.

4. **Cheques anulados no cuentan con un registro de control y tampoco con un archivo apropiado que permita ubicarlos y precisar su situación**

**Condición**

Los cheques anulados, no son registrados en orden correlativo y cronológico en el libro de bancos y en el registro de Documentos Emitidos, cuyo procedimiento se aplica a los comprobantes de pago correctamente emitidos, (Documento Emitidos del mes -Documentos A-), que sí se registran en orden correlativo. De igual modo los cheques anulados son resguardados por el Tesorero.

El siguiente cuadro muestra algunos de los cheques anulados y no registrados en el libro del Bancos de la Nación, Cta. Cte. N° 0000-862568:

<u>Fecha</u>	<u>N° Documento Cheque</u>	<u>Fecha</u>	<u>N° Documento Cheque</u>
03/12/2007	36030996	19.12.2007	36031144
06/12/2007	36031003	19.12.2007	36031145
07/12/2007	36031005	21.12.2007	36031168
12/12/2007	36031083	21.12.2007	36031169
18/12/2007	36031118		

**Comentario del Coordinador Administrativo Financiero en su Oficio N° 040-2008-AG-UEP-CAF-PROSAAMER del 02-04-2008**

En los reportes de tesorería, libro bancos y documentos emitidos, se muestra la relación de giros en orden cronológico, si posteriormente se anula un giro se puede observar el registro anulado volviendo a emitir un nuevo reporte. Los comprobantes y cheques anulados son archivados en el correlativo de los comprobantes de pago. El SIAF no permite registrar cheques que no fueron utilizados (mal emitidos o deteriorados).

**Comentario del Auditor**

Los reportes emitidos por la entidad deben reflejar todas las operaciones de ingresos y egresos; aquellas operaciones cuyos cheques anulados o no

utilizados, por razones de programa no puedan incluirse en dichos reportes, deben controlarse en archivos auxiliares.

### **Recomendación**

El tesorero debe llevar un control auxiliar en donde se registren y archiven los cheques no utilizados (descartados por algún deterioro físico o error al momento de su preparación), de modo que este facilite al encargado la labor de preparación de las conciliaciones bancarias.

## **5. Rendiciones de cuenta por concepto de viáticos pendientes de rendición**

### **Condición**

Al 31 de diciembre de 2007, observamos que los anticipos de fondos otorgados por concepto de viáticos se encuentran pendientes de rendición, superando los ocho días indicados en el Formulario de PLANILLA DE VIÁTICOS y en la Directiva de Coordinación Financiera N° 002-2007/AG/PROSAAMER/CAF del 06 de febrero de 2007: “Normas para el Otorgamiento y Control de Viáticos para la Unidad Ejecutora 010: Programa de Servicios de Apoyo para Acceder a los Mercados Rurales”.

A continuación se detallan anticipos pendientes de rendición y una muestra de las rendiciones efectuadas con retraso mayor de los 8 días reglamentarios:

<u>Fecha</u>	<u>SIAF</u>	<u>Doc.</u>	<u>Beneficiario</u>	<u>S/.</u>	<u>Obs</u>
03-08-07	612	633	TASAYCO BORJAS RUTH MAXIMINA	862,00	<b>a</b>
03-12-07	1189	1200	VALER JAIME KATIA AMALIA	19,00	<b>a</b>
19-06-07	474	446	Lares Aguilar Juan Ivan	75,00	<b>a</b>
25-10-07	907	942	POCITO SAAVEDRA ZOILA MAGDALENA	1.969,00	<b>a</b>
16-Oct-07	823	0875	BEDOYA MESTAS RICARDO FRANCISCO	390,50	<b>b</b>
09-Nov-07	1033	1055	BEDOYA MESTAS RICARDO FRANCISCO	165,80	<b>b</b>
18-Oct-07	835	0893	MEJIA MELLY CESAR EDUARDO	493,00	<b>b</b>
27-Nov-07	1134	1157	MEJIA MELLY CESAR EDUARDO	1.106,00	<b>b</b>
18-Dec-07	1258	1306	PALOMINO TINEO MANUEL ELIAS	202,50	<b>b</b>
17-Dec-07	1237	1285	PEÑA RUIZ JUAN MIGUEL	299,50	<b>b</b>
	<b>a</b>	Saldo pendiente de devolver al 14.02.08			
	<b>b</b>	Saldo pendiente de devolver al 31.12.07. Devuelto entre enero y febrero 2008.			

### **Comentario del Coordinador Administrativo Financiero en su Oficio N° 040-2008-AG-UEP-CAF-PROSAAMER del 02-04-2008**

A la fecha se han subsanado las rendiciones de viáticos que figuraban en el listado materia de esta observación.

### **Comentario del Auditor**

Visto documento cursado a la Dirección General de la Oficina Agraria del Ministerio de Agricultura, a fin de que el personal técnico a su cargo presente las rendiciones pendientes.

### **Recomendación**

Las rendiciones de viáticos y encargos otorgados al personal, deben rendirse dentro de los plazos establecidos en las Directivas de Coordinación Administrativa Financiera N° 002 y 003-2007-AG-PROSAAMER-CAF y la Directiva de Tesorería del Ministerio de Economía Finanzas N° 001-2007-EF/77.15.

## Área de Informática

### 1. Seguridad informática

De la inspección realizada en los ambientes de trabajo del Programa, se aprecia las siguientes debilidades:

- La pared de la Sala de Servidores tiene una ventana pequeña en la parte alta, por lo que está expuesta al polvo.
- Tienen sensores de temperatura pero no se apreciaron detectores de humo.
- No tienen bóveda externa para almacenar las copias de respaldo físico de los archivos del sistema informático.

Los hechos descritos inobservan lo estipulado en el acápite 7.2.1 “Instalación y protección de equipos” del numeral 7.2. “Seguridad de los equipos” del Capítulo 7 “Seguridad Física y del Entorno” de la Norma Técnica Peruana NTP-ISO/IEC 17799:2004 Tecnología de la Información. Código de buenas practicas para la gestión de la seguridad de la Información. 1º Edición, aprobada con Resolución de la Comisión de Reglamentos Técnicos y Comerciales N° 0026-2004/CTR-INDECOPI de fecha 02.MAR.2004, siendo aprobado su uso obligatorio en todas las entidades integrantes del Sistema Nacional de Informática mediante la Resolución Ministerial N° 224-2004-PCM de fecha 23 julio 2004 modificada con Resolución N° 395-2005-PCM del 08 de noviembre de 2005, la cual señala:

“El equipo debería situarse y protegerse para reducir el riesgo de amenazas del entorno, así como las oportunidades de accesos no autorizados. Se deberían considerar los siguientes controles:

- a) Los equipos se deberían situar dónde se minimicen los accesos innecesarios a las áreas de trabajo.

- b) Los equipos de tratamiento y almacenamiento de información que manejen datos sensibles se deberían instalar dónde se reduzca el riesgo de que otros vean los procesos durante su uso.
- c) Los elementos que requieran especial protección se deberían aislar para reducir el nivel general de protección requerido.
- d) Para minimizar los riesgos de posibles amenazas como las siguientes:
  - 1) robo;
  - 2) incendio;
  - 3) explosivos;
  - 4) humo;
  - 5) agua (o fallo de suministro);
  - 6) polvo;
  - 7) vibraciones;
  - 8) agentes químicos;
  - 9) interferencias en el suministro eléctrico;
  - 10) radiaciones electromagnéticas.
- e) La organización debería incluir en su política: cuestiones sobre fumar, beber y comer cerca de los equipos de tratamiento de información.
- f) Se deberían vigilar las condiciones ambientales que puedan afectar negativamente al funcionamiento de los equipos de tratamiento de información.
- g) Para los equipos situados en ambientes industriales se debería considerar el uso de métodos de protección especial (por ejemplo cubiertas para teclados).
- h) Se deberían considerar los impactos de desastres que puedan ocurrir en lugares próximos, tanto vertical como horizontalmente, por ejemplo el incendio en el edificio vecino, fugas de agua en pisos superiores o una explosión en la calle”.

El efecto es el riesgo de paralización del servicio informático y de afectar económicamente a la institución para la recuperación de su servicio en caso

se presente algún problema en el uso de los recursos informáticos y los datos.

Esta situación es consecuencia del proceso de implementación de la Unidad Informática y de que sólo disponen de un empleado que se encarga del servicio informático.

### **Recomendaciones**

1. Para superar las deficiencias observadas en el servicio informático sugerimos:

- Dotar de los implementos de seguridad física al ambiente de la Unidad Informática, especialmente a la Sala de Servidores.
- Programar el cambio de las claves de acceso a los sistemas.
- Las carpetas compartidas deben utilizarse con clave y en lo posible pasar esta información a volúmenes específicos del disco en el Servidor.
- Adquirir los servicios de una bóveda externa para proteger las copias de respaldo físico de los archivos del sistema informático e identificar el ambiente interno que servirá de bóveda para cumplir con el mismo fin.

### **Área Técnica**

1. **No se ha establecido el perfil de competencias a nivel de agricultores**

#### **Condición**

En el “Informe de progreso anual 2007” de PROSAAMER, que corresponde a la ejecución del Plan Operativo 2007 (POI 2007), no se ha contemplado la realización de un Estudio Basal de competencias para agricultores, como se hizo en las Direcciones Regionales Agrarias y Agencias Agrarias.

#### **Criterio**

Las competencias se refieren a ciertos aspectos del conocimiento y habilidades requeridas para el logro de resultados en un contexto dado.

Resulta indispensable conocer el perfil de competencias en los agricultores beneficiarios del PROSAAMER, con el fin de elaborar un currículo de capacitación para productores que se relacione con dicho perfil y que desarrolle las competencias necesarias para mejorar su acceso a los mercados de bienes y servicios.

#### **Comentario del Coordinador Administrativo Financiero en su Oficio N° 051-2008-AG-CAF-PROSSAMER del 22-04-2008**

Actualmente se está desarrollando una consultoría con la empresa Cuanto para la actualización de la Línea de Base del PROSAAMER, en la cual se elaborará el perfil de competencias para agricultores. Además, en el Manual Operativo del Componente Servicio de Asesoría Empresarial se hace referencia al perfil de los beneficiarios.

#### **Comentario del Auditor**

A partir de los resultados del informe elaborado por la empresa Cuanto, se determinará si existe un adecuado perfil de competencias para agricultores.

#### **Recomendación**

Recomendamos que en base a los estudios especializados y la determinación de competencias a nivel de agricultores, se efectúen los ajustes necesarios en el Programa, a fin de alcanzar aproximadamente los objetivos del mismo.

## SEGUIMIENTO DE MEDIDAS CORRECTIVAS DE INFORMES DE AÑOS ANTERIORES

### Hallazgos y Observaciones

#### 1. Gastos efectuados con Recursos Ordinarios en el año 2005 pendientes de solicitud de presentación al BID

En el período 2005 se efectuaron gastos por la suma de S/. 553,717 (US\$ 173,362) presentados por la Dirección General de la Oficina General de Administración del Ministerio de Agricultura, y referidos mediante Oficio N° 618-2006-2006-OGA del 16 de Febrero de 2006, cuyo resumen presentamos a continuación:

	<u>S/.</u>	<u>US\$</u>
Fortalecimiento de la gestión del SPA	12.931	4.049
Desarrollo Rural	536.136	167.857
Asesoría Empresarial	4.650	1.456
Total	<u>553.717</u>	<u>173.362</u>

Dichos gastos fueron observados al interior del Ministerio, en lo referente a la sustentación e integridad, lo que ha motivado diversos informes a la OGA, y una falta de resolución sobre ellos.

En tal sentido, la Oficina de la OGA incumplió con solicitar al BID su reconocimiento como Aporte Local, mediante los procedimientos establecidos y relacionados a gastos incurridos con fondos de Recursos Ordinarios del Programa, de acuerdo con la cláusula 3.04 – Reembolso de gastos con cargo al financiamiento del Contrato de Préstamo N° 1586-OC-PE que precisa que pueden aceptarse los gastos a partir del 10 de noviembre de 2004.

Los Estados Financieros y los reportes al BID no consideran los gastos en referencia, en caso de ser elegibles, los mismos que pueden ser incorporados en su totalidad o parcialmente previa No Objeción del Banco. De no ser elegibles, dichos gastos estarían afectando el Presupuesto del Programa en la partida de Recursos Ordinarios, por lo que el Ministerio de Economía y Finanzas podría restringir el monto de los citados gastos en su ejecución presupuestal futura.

### **Recomendación**

La Unidad Ejecutora debe revisar la documentación sustentatoria de dichos gastos y definir aquellos que pueden ser identificados con los componentes del Programa, y de acuerdo a ello definir si es procedente presentarlo como Aporte Local al BID.

### **Acciones Adoptadas**

El 11 de mayo de 2007, la Directora Ejecutiva (e) de PROSAAMER, mediante Oficio N° 276-2007-AG-UEP-DE-PROSAAMER remitió al Director General Oficina General de Administración los Estados Financieros Auditados correspondiente a los años 2005 y 2006, indicando tomar conocimiento y procesar lo que corresponda a su gestión.

Con Oficios N° 314-2007-AG-UEP-DE-PROSAAMER y N° 400-2007-AG-UEP-DE-PROSAAMER de fechas 25 de mayo de 2007 y 20 de junio de 2007, la Directora Ejecutiva (e) reitera al Director General Oficina General de Administración, información acerca del cumplimiento de las acciones correctivas correspondiente a las cuatro recomendaciones manifestada por los auditores externos.

### **Situación Actual**

Pendiente.

**2. Comprobantes de pago por concepto de Servicios no Personales (SNP) por Aporte Local año 2005, no se encuentran adecuadamente sustentados por US\$ 83,163**

De la revisión de los comprobantes de pago correspondientes al “Detalle de Gastos o Pagos” - Justificación N° 2, hemos determinado que algunos comprobantes de pago no se encuentran convenientemente sustentados, por cuanto no se adjuntan los correspondientes recibos de honorarios o planilla firmada por los beneficiarios que acredite la recepción del desembolso.

Al respecto, dichos desembolsos están sustentados mediante la planilla denominada “Reporte de cálculos de retenciones de cuarta y quinta categoría”

<u>N° CP</u>	<u>Fecha</u>	<u>N° C. Orden</u>	<u>US \$</u>	<u>Concepto</u>
063-2005	25/04/2005	20050736	26,543	SNP abril 2005
124-2005	01/06/2005	20051094-95	24,862	SNP mayo 2005
182-2005	25/07/2005	20051664	30,134	SNP julio 2005
224-2005	07/09/2005	20050188	1,624	SNP agosto 2005
			<u>83,163</u>	

Dichos gastos fueron observados parcialmente al interior del Ministerio, en lo referente a la sustentación e integridad, lo que motivaron diversos informes a la OGA, y una falta de resolución sobre ellos respecto de la información al BID.

**Acciones Adoptadas**

Similar al numeral 1.

**Situación Actual**

Pendiente.

### **3. Rendiciones de cuenta por concepto de viáticos no adjuntan boleta de depósito al banco por saldos no utilizados**

Como resultado de la revisión a las rendiciones de cuenta por viáticos otorgados al personal en comisión de servicios al interior del país, se ha establecido que los importes por viáticos no utilizados devueltos al área de Tesorería del Ministerio de Agricultura, no se encuentra acreditado su depósito en las cuentas bancarias del Programa, a través de las respectivas papeletas. A continuación se detallan los casos determinados:

<u>C.P. N°</u>	<u>Recibo Ing.</u>	<u>Recepción</u>	<u>US\$</u>	<u>Consultor</u>
314-2005	4812	01/02/2005	95	Silva Luisa Cuya Blanco
315-2005	4841	01/12/2005	154	Carlos R. Candia Dipaz
316-2005	4860	02/12/2005	105	Elvina P. Rojas Ortiz
325-2005	4850	02/12/2005	74	Lino Velasco Pereyra
330-2005	5069	05/12/2005	81	Juan Loenardi Romero V.
128-2005	2426	28/06/2005	201	Ricardo Francisco Bedoya M.
034-2005	1358	22/04/2005	108	Jeovany : Barraza Cascos
035-2005	1398	25/04/2005	101	Felix Aranguren Moscoso
037-2005	1386-1466	28/04/2005	117	Dora Contreras Miguel
039-2005	1397-1463	25/04/2005	117	Silvana L. Cuya Blanco
041-2005	1359-1457	22/04/2005	121	Isabel Altez Galvan
042-2005	1394-1464	25/04/2005	124	John A. Zegarra Bonifacio
043-2005	1395	25/04/2005	121	Patricia A. Alva Araujo
			<u>1,518</u>	

#### **Recomendación**

Que el Coordinador Administrativo y Financiero del PROSAAMER incluya como procedimiento obligatorio en la sección 6.6 sobre "Rendición de Cuenta Documentada, de la Directiva N° 002-2005-AG-OGA, lo siguiente: Se deberá adjuntar copia sellada por el Banco de los saldos de viáticos no utilizados depositados en las cuentas bancarias respectivas del Programa.

#### **Acciones Adoptadas**

Similar al numeral 1.

### **Situación Actual**

Pendiente.

#### **4. Unidad Coordinadora Especializada provisional, designada con retraso, originó incumplimiento de objetivos del Programa**

La referida Unidad Coordinadora Especial Provisional, fue creada con la finalidad de cumplir con una de las condiciones previas del BID para el inicio del primer desembolso. Sus integrantes no participaron en las acciones administrativas del Programa de manera que las adquisiciones de bienes y/o servicios eran efectuados directamente por los Directores Generales de Planificación Agraria, Promoción Agraria e Información Agraria, quienes dirigían sus comunicaciones a la Oficina General de Administración o Director de la Oficina de Logística, omitiendo las coordinaciones y comunicación a la Unidad de Coordinación Especializada.

Por lo expuesto, durante el año 2005 y 2006 el desarrollo de los componentes del Programa fueron desatendidos por la referida falta de coordinación e integración a los fines del convenio.

### **Recomendación**

Al respecto para futuros programas, la delegación con la Unidad Coordinadora Especial Provisional debe respetarse, a efectos de que éstos cumplan eficientemente sus funciones.

### **Acciones Adoptadas**

Similar al numeral 1.

### **Situación Actual**

Pendiente.

## CONCLUSIONES DEL CASO PRÁCTICO

a. Mediante la aplicación de la Auditoría de Gestión, presentada en nuestro caso práctico, se establece si la entidad adquiere, protege y utiliza sus recursos de manera eficiente y económica, la cual permitirá lograr que se lleve a cabo un adecuado Servicio de Asesoría Empresarial para proyectos de inversión del Programa de Servicio de Apoyo para Acceder a los Mercados Rurales, (PROSAAMER) del Ministerio de Agricultura - Lima.

b. Al realizar un eficiente planeamiento de la Auditoría de Gestión y aplicar procedimientos adecuados de acuerdo al Manual Operativo del PROSAAMER, podemos demostrar que en el Programa de Auditoría de Gestión presentado en el caso práctico se evalúa el costo/beneficio de los proyectos de inversión en el Servicio de Asesoría Empresarial del PROSAAMER del Ministerio de Agricultura, ya que contiene objetivo principal y específicos, los cuales se encuentran dirigidos a las diferentes áreas del proyecto, como son; la Estructura Orgánica, los contratos suscritos y Órdenes de compra, Procesos de adquisición, Solicitudes de Desembolsos y Sistemas de Información.

c. Al ejecutar la Auditoría de Gestión, permite elaborar un adecuado informe, mediante pruebas y análisis de evidencias de manera objetiva y detallada, como lo podemos observar en el Informe de Evaluación del Sistema de Control Interno, presentado en el caso práctico, con el fin de probar que los criterios definidos por el informe COSO son seguidos y/o cumplidos en forma adecuada y oportuna, la cual nos permitirá captar mayor demanda en el mercado, en los proyectos de inversión del Servicio de Asesoría Empresarial del PROSAAMER del Ministerio de Agricultura.

d. Al analizar el informe de Auditoría de Gestión que contiene recomendaciones que permiten alcanzar los objetivos propuestos, nos permitirá ayudar en el establecimiento de nuevas estrategias que permitan lograr un adecuado desarrollo de los proyectos de inversión en el Servicio de Asesoría Empresarial del PROSAAMER del Ministerio de Agricultura, la cual se encuentra demostrada en el Memorandum de Control Interno en donde se establecen recomendaciones a las deficiencias detectadas en el proceso de Auditoría de Gestión presentada en el caso práctico.

## **CAPÍTULO V            DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 Discusión**

#### **5.1.1 Análisis de la Auditoría de Gestión**

En sus inicios la auditoría no era conocida como tal, en ese entonces su objetivo era descubrir operaciones fraudulentas, por lo que, de la auditoría dedicada sólo a descubrir fraudes se pasa a un objeto de estudio cualitativamente superior. Es así que, la auditoría pasa a dictaminar los Estados Financieros, es decir, conocer si la empresa está dando una imagen recta de la situación financiera, de los resultados de las operaciones y de los cambios en la situación financiera.

De esta manera, la auditoría daba respuesta a las necesidades de millones de inversionistas, al gobierno y a las instituciones financieras.

Fue así, que con el tiempo la auditoría amplía su objeto de estudio, y motivado por las exigencias sociales y de la tecnología en su concepción más amplia, pasa a ser un elemento vital para la gerencia.

De aquí, la Auditoría de Gestión surge como un examen crítico, sistemático y detallado de las áreas y controles operacionales de un ente, realizado con independencia y utilizando técnicas específicas, con el propósito de emitir un informe profesional sobre la eficacia, eficiencia y economicidad en el manejo de los recursos, para la toma de decisiones que permitan la mejora de la productividad del mismo.

Asimismo, podemos establecer que en la Auditoría de Gestión se realizan estudios para determinar deficiencias causantes de dificultades, sean actuales o en potencia, las irregularidades, descuidos, pérdidas innecesarias, actuaciones equivocadas, entre otras. Suele ocurrir a menudo que se produzcan pérdidas por prolongados espacios de tiempo, lo cual, a semejanza de las enfermedades crónicas, hace que vaya empeorando la situación debido a la falta de vigilancia.

Por medio de los trabajos que realiza el auditor, éste se encuentra en posición de determinar y poner en evidencia las fallas y métodos defectuosos operacionales en el desempeño, respecto de las necesidades específicas de la dirección en cuanto a la planeación, y realización de los objetivos de la organización.

La responsabilidad del auditor consiste en ayudar y respaldar a la dirección en la determinación de las áreas en que pueda llevarse a cabo valiosas economías e implantarse mejores técnicas administrativas.

Es así que el objetivo primordial de la Auditoría de Gestión consiste en descubrir deficiencias o irregularidades en algunas de las partes de la entidad y apuntar a sus probables remedios.

La finalidad es ayudar a la dirección a lograr que la administración sea más eficaz. Su intención es examinar y valorar los métodos y desempeño en todas las áreas.

Finalmente podemos concluir que la Auditoría de Gestión 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 de Gestión en el más breve plazo posible, por los valiosos beneficios que ella reporta.

### **5.1.2 Análisis del Servicio de Asesoría Empresarial para proyectos de inversión**

El Servicio de Asesoría Empresarial es el órgano cuyo objeto básico es orientar, aconsejar, sugerir acciones de carácter específico al elemento que dirige la organización. Los asesores actúan como consejeros de los directivos y del personal subordinado y en virtud de ello, no tiene autoridad directa sobre ningún miembro de los departamentos en los que hacen sus investigaciones. El asesor es una persona por lo general muy preparada, con una visión muy amplia de muchas materias de carácter general.

Por tanto, el Servicio de Asesoría Empresarial tiene como objetivo conseguir que aquellas personas que en algún momento se plantean la creación de un nuevo negocio, bien como una medida de autoempleo, reciban un asesoramiento individualizado sobre los aspectos básicos que deberán conocer para la puesta en marcha de su propia empresa.

Es importante establecer la diferencia que existe entre un servicio y producto, por ejemplo el cliente participa en el servicio, expresando, directa o indirectamente sus necesidades, y demandando rápida respuesta a sus cuestiones, lo cual no ocurre con los productos tangibles, que obedecen sola y exclusivamente a las normas o especificaciones de producción dictaminadas por los responsables del diseño.

Entonces podemos afirmar que el Servicio de Asesoría Empresarial, tiene como finalidad el orientar y sugerir acciones para que los proyectos que proponen o tienen los clientes puedan alcanzar los objetivos propuestos.

Es así que podemos definir que un proyecto de inversión es un conjunto de actividades, con un inicio y fin determinados, así como con recursos necesariamente limitados por las características y ejecución del mismo, para conseguir objetivos a corto, mediano o largo plazo; objetivos que no pueden conseguirse mediante las operaciones corrientes de una Entidad, Empresa u Organización.

Al decir que un proyecto de inversión es limitado, se está queriendo decir que presenta dichas características perfectamente diferenciadas y con valores medibles. El que la característica presente límites, no implica que sea un factor limitante; si esto sucede, dicha característica o patrón pasa a ser la restricción del Proyecto, y se sabe que todo Proyecto es perfectible y se adecua a las situaciones en las cuales se desarrolla, por tanto dicha restricción debe ser manejada de forma responsable y a favor del mejor desenvolvimiento de los recursos involucrados en la ejecución del Proyecto

El proyecto se identifica, por tanto, por un conjunto de notas características que lo diferencian profundamente de otras actividades de tipo continuo que se realizan en las empresas y administraciones: en cuanto a la entidad, tamaño,

alcance, discontinuidad, dinamismo y evolución, irreversibilidad, Influencias externas y riesgo.

No todos los proyectos son como es obvio, del mismo tamaño y trascendencia, siendo además éste un concepto relativo en función de la dimensión y capacidad económica del ente que acomete el proyecto. Pero, en todo caso, el proyecto es una obra de importancia y trascendencia, de lo contrario, hablaríamos de una tarea de rutina, que no justificaría establecer toda la sistemática de control de los proyectos complejos.

Por ende, un proyecto está en continua evolución y se caracteriza por un notable dinamismo derivado de su carácter de operación inusual tendente a crear algo nuevo.

Tal como lo estamos demostrando en las conclusiones de nuestra tesis, donde se plantea que la Auditoría de Gestión estable que la entidad adquiere, protege y utiliza sus recursos de manera eficiente y económica, lo cual nos permitirá lograr que se lleve a cabo un adecuado Servicio de Asesoría Empresarial para proyectos de inversión.

## 5.2 Conclusiones

El desarrollo de nuestro trabajo de investigación nos ha permitido arribar a las siguientes conclusiones:

- La Auditoría de Gestión establece que la entidad adquiere, protege y utiliza sus recursos de manera eficiente y económica, la cual permitirá lograr que se lleve a cabo un adecuado Servicio de Asesoría Empresarial para proyectos de inversión del Programa de Servicio de Apoyo para Acceder a los Mercados Rurales, (PROSAAMER) del Ministerio de Agricultura - Lima.
- Se establece que en el planeamiento de la Auditoría de Gestión, se deben aplicar los procedimientos establecidos en el Manual Operativo del Programa de Servicio de Apoyo para Acceder a los Mercados Rurales – PROSAAMER, de esta manera se evalúa el costo/ beneficio de los proyectos de inversión en el Servicio de Asesoría Empresarial, dicha conclusión es el resultado obtenido en la prueba de contrastación de la primera hipótesis alternante, cuyo nivel de significación es de 5%, la cual ha sido presentada en el cuadro de contingencia de la prueba Chi-cuadrado, como hipótesis aceptada.
- La ejecución de la Auditoría de Gestión permiten elaborar un adecuado informe, mediante pruebas y análisis de evidencias de manera objetiva y detallada que nos servirá para asesorar en forma eficiente, y lograr captar una mayor demanda del mercado de los proyectos de inversión del Servicio de Asesoría Empresarial del Programa de Servicio de Apoyo para Acceder a los Mercados Rurales – PROSAAMER, dicha conclusión está respaldada por el resultado obtenido en la prueba estadística del Chi-cuadrado, donde se establece en la Tabla de contingencia un nivel de significación del 5%, con la cual queda aceptada nuestra segunda hipótesis alternante.

- Se concluye demostrando que en el informe de Auditoría de Gestión se deben establecer recomendaciones que permitan lograr un adecuado desarrollo de los proyectos de inversión, la cual es fundamental para el establecimiento de las estrategias en el Servicio de Asesoría Empresarial del Programa de Servicio de Apoyo para Acceder a los Mercados Rurales – PROSAAMER. Nuestra conclusión está avalada por los resultados obtenidos en la contrastación de nuestra tercera hipótesis alternante, a través del valor obtenido en la Tabla Chi-cuadrado, que establece un nivel de significación del 5% y por lo tanto nuestra hipótesis es aceptada.

### 5.3 Recomendaciones

- Se sugiere que para establecer si la entidad adquiere, protege y utiliza sus recursos de manera eficiente y económica, se deberá aplicar la Auditoría de Gestión ya que permitirá lograr que se lleve a cabo un adecuado Servicio de Asesoría Empresarial para proyectos de inversión del Programa de Servicio de Apoyo para Acceder a los Mercados Rurales, (PROSAAMER) del Ministerio de Agricultura - Lima.
- Es recomendable que el Manual Operativo del Programa de Servicio de Apoyo para Acceder a los Mercados Rurales – PROSAAMER, sea elaborado como parte integral y como tal su cumplimiento deber ser de carácter obligatorio para la entidad ejecutora, asimismo dicho manual debe constituir una guía administrativa, financiera y técnica, lo cual nos permitirá evaluar el costo/ beneficio de los proyectos de inversión en el Servicio de Asesoría Empresarial.
- Se sugiere que la documentación sustentatoria debe encontrarse organizada en sus respectivos archivos, empleando para ello mecanismos de clasificación que faciliten el acceso a las labores de Auditoría, para que se pueda lograr un adecuado informe, lo cual permitirá lograr captar una mayor demanda en el mercado en los proyectos de inversión del Servicio de Asesoría Empresarial del Programa de Servicio de Apoyo para Acceder a los Mercados Rurales – PROSAAMER.
- Se sugiere efectuar la implementación de las recomendaciones realizadas por Auditoría, emitidas en el informe de Auditoría, con la finalidad de determinar si se emprendieron las acciones pertinentes por parte de los funcionarios del Programa de Servicio de Apoyo para Acceder a los Mercados Rurales – PROSAAMER, así como para establecer si las medidas correctivas se encuentran pendientes, en proceso, superadas y/o implementadas respectivamente, de esta manera ayudará en el establecimiento de las estrategias.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### Fuentes Bibliográficas:

1. ADAM ADAM, Alfredo, BECERRIL LOZADA, Guillermo. 1986. *La Fiscalización en México*. 250 pág. México
2. ÁLVAREZ AGUILAR, José. 2000. *Diccionario de Auditoría Gubernamental*. 285 pág. Lima
3. ARENS, Alwin, LOEBBECKE, James. 1996. *Auditoría: Un enfoque Integral*. Edit. Printice may Hispanoamericano. 918 pág. México
4. ARTER Dennis P. 1993. *Auditorías de la calidad para mejorar su comportamiento*. Edit. Díaz de Santos. 112 pág. Madrid
5. CARDOZO CUENCA, Hernán. 2006. *Auditoría del sector solidario: Aplicación de Normas Internacionales*. 430 pág. México
6. CASHIN. James A. 1988. *Manual de Auditoría I*. 371 pág. México.
7. COBRA, Marcos, ZWARG, Flavio A. 1991. *Marketing de Servicios*. 279 pág. Bogotá.
8. CORREA MARIN, Oscar. 1993. *Auditoría Operacional*. 120 pág., Colombia
9. DE LA PEÑA GUITIERREZ, Alberto. 2004. *Auditoría: Administración y Finanzas*. 253 pág.
10. FLIPO, J.P. 2000. *Gestión de Empresas de Servicios*. 250 pág. Barcelona.
11. FOLKE KAFKA, Kiener. 1992. *Evaluación Estratégico de Proyectos de Inversión*. 120 pág. Lima.
12. INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS. 1997. *Normas y Procedimientos de Auditoría*. 2do Tomo. México
13. KOHLER, Eric L. 1979 *Diccionario para contadores*. 717 pág. México
14. LEZCANO SERES, Juan Manuel A. 1996. *El manejo de las organizaciones: su auditoría y control*. 201 pág.
15. LUJÁN ALBUQUERQUE, Luís. 2003. *NORMA INTERNACIONAL DE AUDITORÍA (NIA)*. Edit. Caballero Bustamante. Tomo 1. Lima

16. MAQUEDA LAFUENTE, Javier, LLAGUNO MUSONS, José Ignacio. 1995. *Marketing Estratégico para Empresas de Servicios*. 525 pág. Madrid.
17. MES SABATE, Jordi, RAMIÒ MATAS, Carlos. 1997. *La Auditoría Operativa en la práctica*. Edit. Mc Graw Hill. 416 pág. México
18. PANEZ MEZA, Julio. 1988. *Diccionario: contabilidad, economía, finanzas*. 492 pág. Lima.
19. PEREÑA BRAND, Jaime. 1991. *El Proyecto*. 998 pág. Madrid.
20. SANCHEZ YABAR, Guido. 1997. *¿Cómo preparar planes de negocio y perfiles de inversión?* .159 pág. Perú
21. TAYLOR, DONALD H., GLEZEN WILLIAM G. 1979. *Auditoría: Integración de Conceptos y Procedimientos*. Edit. Linusa, 790 pág.
22. TELLEZ TREJO, BENJAMIN ROLANDO. 2003. *Auditoría: Un Enfoque Práctico*. 434 pág.
23. UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES. *Manual de Procedimientos de Auditoría Interna*. Buenos Aires. 311 pág.
24. VILAR BARRIO, José Francisco. 1999. *La Auditoría de los Sistemas de Gestión*. Edit. Fundación Confemetal, 220 pág., Madrid.

#### **Fuentes Hemerográficas:**

25. Diario Oficial “*EL Peruano*” Econ. Indicadores

#### **Fuentes Electrónicas:**

26. [http://members.tripod.com/~Guillermo\\_Cuellar\\_M/gestion.htm](http://members.tripod.com/~Guillermo_Cuellar_M/gestion.htm)(Revisado el 10/07/08)
27. <http://www.contraloria.gov.ec/Normativa/MANUAL%20AUD-GESTION%202.pdf>(Revisado el 13/07/08)
28. <http://www.es.wikipedia.org>(Revisado el 9/07/08)
29. <http://www.perucontable.com/modules/news/article.php?storyid=121>(Revisado el 13/07/08)

30. [http://www.respondanet.com/spanish/anti\\_corrupcion/legislacion/manual\\_auditoria/auditoria\\_de\\_gestion8.pdf](http://www.respondanet.com/spanish/anti_corrupcion/legislacion/manual_auditoria/auditoria_de_gestion8.pdf)(Revisado el 11/07/08)
31. [http://www.wikilearning.com/curso\\_gratis/gestion\\_de\\_proyectos\\_de\\_inversion\\_publica/definicion\\_de\\_proyecto\\_programa\\_y\\_portafolio/24750-4](http://www.wikilearning.com/curso_gratis/gestion_de_proyectos_de_inversion_publica/definicion_de_proyecto_programa_y_portafolio/24750-4).(Revisado el 30-08-08)
32. [www.monografias.com/trabajos16/diccionariocomunicacion/diccionario-comunicacion.shtml](http://www.monografias.com/trabajos16/diccionariocomunicacion/diccionario-comunicacion.shtml) (Revisado el 29-08-08)

## **ANEXOS**

Anexo N° 01      Matriz de consistencia

Anexo N° 02      Técnica de entrevista

Anexo N° 03      Técnica de encuesta

---

# ANEXO 1

## ANEXO N°1 - MATRIZ DE CONSISTENCIA

### TÍTULO: LA AUDITORÍA DE GESTIÓN Y SU IMPACTO EN EL SERVICIO DE ASESORÍA EMPRESARIAL PARA PROYECTOS DE INVERSIÓN DEL PROGRAMA DE SERVICIOS DE APOYO PARA ACCEDER A LOS MERCADOS RURALES -PROSAAMER DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA - LIMA

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA	OBSERVACIONES
<p>Problema principal ¿Cómo la Auditoría de Gestión permitirá lograr, que se lleve a cabo un adecuado Servicio de Asesoría Empresarial para proyectos de inversión del PROSAAMER del Ministerio de Agricultura – Lima?</p> <p>Problemas secundarios</p> <p>a. ¿Cómo es que el planeamiento de la Auditoría de Gestión se enfoca en evaluar el costo/ beneficio de los proyectos de inversión en el Servicio de Asesoría Empresarial del PROSAAMER del Ministerio de Agricultura - Lima?</p> <p>b. ¿De qué forma la ejecución de la Auditoría de Gestión permitirá elaborar un adecuado informe que permita asesorar, para lograr captar una mayor demanda del mercado, en los proyectos de inversión del Servicio de Asesoría Empresarial del PROSAAMER del Ministerio de Agricultura - Lima?</p> <p>c. ¿Cómo el informe de Auditoría de Gestión ayudará en el establecimiento de las estrategias que permitan lograr un adecuado desarrollo de los proyectos de inversión en el Servicio de Asesoría Empresarial del PROSAAMER del Ministerio de Agricultura - Lima?</p>	<p>Objetivo principal Conocer cómo la Auditoría de Gestión permitirá lograr que se lleve a cabo un adecuado Servicio de Asesoría Empresarial para proyectos de inversión del PROSAAMER del Ministerio de Agricultura – Lima</p> <p>Objetivos secundarios</p> <p>a. Determinar cómo es que, el planeamiento de la Auditoría de Gestión se enfoca para evaluar el costo/ beneficio de los proyectos de inversión en el Servicio de Asesoría Empresarial del PROSAAMER del Ministerio de Agricultura – Lima.</p> <p>b. Analizar de qué forma la ejecución de la Auditoría de Gestión permitirá elaborar un adecuado informe que permita asesorar para lograr captar una mayor demanda del mercado, en los proyectos de inversión del Servicio de Asesoría Empresarial del PROSAAMER del Ministerio de Agricultura – Lima.</p> <p>c. Demostrar cómo el informe de Auditoría de Gestión ayudará en el establecimiento de las estrategias que permitan lograr un adecuado desarrollo de los proyectos de inversión en el Servicio de Asesoría Empresarial del PROSAAMER del Ministerio de Agricultura - Lima</p>	<p>Hipótesis principal Si la Auditoría de Gestión establece que la entidad adquiere, protege y utiliza sus recursos de manera eficiente y económica, entonces permitirá lograr, que se lleve a cabo un adecuado Servicio de Asesoría Empresarial para proyectos de inversión del PROSAAMER del Ministerio de Agricultura-Lima.</p> <p>Hipótesis secundarias</p> <p>a. Si el planeamiento de la Auditoría de Gestión aplica procedimientos adecuados de acuerdo al Manual Operativo del PROSAAMER, entonces se podrá evaluar el costo/beneficio de los proyectos de inversión en el Servicio de Asesoría Empresarial del PROSAAMER del Ministerio de Agricultura – Lima.</p> <p>b. Si la ejecución de la Auditoría de Gestión permite elaborar un adecuado informe, mediante pruebas y análisis de evidencias de manera objetiva y detallada, entonces se estará asesorando para lograr captar una mayor demanda del mercado, en los proyectos de inversión del Servicio de Asesoría Empresarial del PROSAAMER del Ministerio de Agricultura- Lima.</p> <p>c. Si el informe de Auditoría de Gestión contiene recomendaciones que permiten alcanzar los objetivos propuestos, entonces ayudará en el establecimiento de las estrategias que permitan lograr un adecuado desarrollo de los proyectos de inversión en el Servicio de Asesoría Empresarial del PROSAAMER del Ministerio de Agricultura- Lima.</p>	<p>Variable independiente</p> <p>X : La Auditoría de Gestión</p> <p>Indicadores: X1 : Planeamiento X2 : Ejecución X3 : Evidencia X4 : Hallazgos X5 : Informe</p> <p>Variable dependiente</p> <p>Y: Servicio de Asesoría Empresarial para proyectos de inversión del PROSAAMER del Ministerio de Agricultura-Lima.</p> <p>Indicadores: Y1 : Financiamiento Y2 : Costo/Beneficio Y3 : Estrategias Y4: Impacto social Y5 : Demanda del mercado</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tipo de investigación Descriptiva y aplicada</li> <li>2. Nivel e investigación Descriptiva y explicativa.</li> <li>3. Métodos Descriptivo, analítico, Inductivo, etc.</li> <li>4. Diseño Es el de una investigación por objetivos.</li> <li>5. Población La población motivo de Investigación es de 120 personas</li> <li>6. Muestra Se obtuvo una muestra representativa de la población antes señalada, que en nuestro caso les de 39 personas.</li> <li>7. Técnicas Entre las principales tenemos: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas</li> <li>- Encuestas</li> <li>- Análisis documental</li> </ul> </li> <li>8. Instrumentos Los principales son: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Guía de entrevistas</li> <li>- Cuestionario</li> <li>- Guía de análisis documental</li> </ul> </li> </ol>	

# ANEXO 2

## ANEXO N° 2 - GUÍA DE ENTREVISTA

La presente técnica tiene por finalidad recabar información importante para el estudio de **La Auditoría de Gestión y su impacto en el Servicio de Asesoría Empresarial para proyectos de inversión del Programa de Servicio de Apoyo para Acceder a los Mercados Rurales - PROSAAMER del Ministerio de Agricultura – Lima.**

Al respecto se le solicito a los entrevistados que con relación a las preguntas que a continuación se presentan, se sirvan darnos su opinión autorizada, en razón que será de mucha importancia para nuestra investigación que se viene llevando a cabo; la información proporcionada es de carácter confidencial, agradeciéndoles su participación.

1. ¿Qué opina usted sobre la Auditoría de Gestión?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

2. ¿Qué beneficios cree usted que el Servicio de Asesoría Empresarial ha conseguido a través de la Auditoría de Gestión?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

3. ¿Qué aspectos consideraría usted para que un proyecto de inversión sea calificado como rentable y sostenible en el mercado?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

4. ¿Cómo define usted el concepto de costos y gastos en que se incurren en el Servicio de Asesoría Empresarial?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

5. ¿Qué factores cree usted que han permitido al Servicio de Asesoría Empresarial captar mayor demanda en el mercado?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

6. ¿Usted qué aspectos considera importantes para determinar las estrategias que permitan alcanzar los objetivos propuestos por el Servicio de Asesoría Empresarial?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

7. ¿De qué manera cree usted que el Servicio de Asesoría Empresarial contribuye al desarrollo socioeconómico del país en el ámbito del sector agrario?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

8. ¿Qué dificultades cree usted que presentan los pequeños y medianos empresarios en el ámbito del sector agrario?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

9. ¿Qué medidas correctivas significativas o más importantes ha tomado el Servicio de Asesoría Empresarial para poder disminuir las deficiencias que impiden alcanzar los objetivos propuestos?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

10. Con la experiencia que usted tiene, ¿podría mencionar tres recomendaciones para desarrollar un adecuado Servicio de Asesoría Empresarial?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

# ANEXO 3

### ANEXO N° 3 - ENCUESTA

La presente técnica tiene por finalidad recabar información importante para el estudio de **La Auditoría de Gestión y su impacto en el Servicio de Asesoría empresarial para proyectos de inversión del Programa de Servicio de Apoyo para Acceder a los Mercados Rurales - PROSAAMER del Ministerio de Agricultura – Lima.**

Al respecto se le solicita a usted que, con relación a las preguntas que a continuación se le presentan, se sirva responder en términos claros, en vista que será de mucha importancia para la investigación que se viene llevando a cabo. Esta técnica es anónima, se la agradece su participación.

1. ¿Conoce usted lo que es una Auditoría de Gestión?
  - a. Si ( )
  - b. No ( )
  - c. No sabe/No opina ( )
  
2. ¿Considera usted que es importante la aplicación de la Auditoría de Gestión para el desarrollo del proyecto o programa?
  - a. Si ( )
  - b. No ( )
  - c. No sabe/No opina ( )
  
3. ¿Usted cree que la Auditoría de Gestión evalúa la eficacia, eficiencia y economía en las operaciones que realiza el Servicio de Asesoría Empresarial?
  - a. Si ( )
  - b. No ( )
  - c. No sabe/No opina ( )

4. ¿PROSAAMER ha considerado en el Plan de trabajo el planeamiento de la Auditoría de Gestión?
- a. Si ( )
  - b. No ( )
  - c. No sabe/No opina ( )
5. ¿Considera usted que las normas y procedimientos establecidos para administrar el Servicio de Asesoría Empresarial son adecuados?
- a. Si son adecuados ( )
  - b. No son adecuados ( )
  - c. Se deben reestructurar ( )
6. ¿PROSAAMER cuenta con el Organigrama y el Manual de Funciones del Servicio de Asesoría empresarial?
- a. Si ( )
  - b. No ( )
  - c. No sabe/ No opina ( )
7. ¿Usted está de acuerdo con la aplicación de los programas de Auditoría de Gestión?
- a. Si ( )
  - b. No ( )
  - c. No sabe/No opina ( )
8. ¿Considera usted importante las acciones de control realizados por el auditor para la ejecución de la Auditoría de Gestión?
- a. Si ( )
  - b. No ( )
  - c. No sabe/No opina ( )

9. ¿Durante el proceso de ejecución de la Auditoría de Gestión, el auditor le brinda la oportunidad a los funcionarios de efectuar las aclaraciones y/o comentarios sobre las observaciones efectuadas?
- a. Si ( )
- b. No ( )
- c. No sabe/No opina ( )
10. ¿Considera usted que la ejecución de la Auditoría de Gestión le permite al auditor emitir recomendaciones sobre los procesos auditados?
- a. Si ( )
- b. No ( )
- c. No sabe/No opina ( )
11. ¿En qué situación cree usted que se encuentran las recomendaciones de la Auditoría de Gestión en PROSAAMER?
- a. Pendiente ( )
- b. En proceso ( )
- c. Superada ( )
12. ¿Cuál de los siguientes tipos de evidencia que reúne la Auditoría de Gestión, se ha aplicado en el Servicio de Asesoría Empresarial?
- a. Evidencia Documentada ( )
- b. Evidencia Física ..... ( )
- c. Evidencia Oral ..... ( )
13. ¿Considera usted necesario, que a mayores evidencias obtenidas por el auditor indicará que se ha realizado una adecuada Auditoría de Gestión?
- a. Si ( )
- b. No ( )
- c. No sabe/No opina ( )

14. ¿Conoce usted lo que es un hallazgo de auditoría?
- a. Si ( )
  - b. No ( )
  - c. No sabe/No opina ( )
15. ¿Considera usted que un hallazgo de auditoría es una deficiencia para el Servicio de Asesoría Empresarial?
- a. Si ( )
  - b. No ( )
  - c. No sabe/No opina ( )
16. ¿Considera usted importante que todos los hallazgos sean debidamente comunicados por el auditor al programa o proyecto?
- a. Si ( )
  - b. No ( )
  - c. No sabe/No opina ( )
17. ¿Cuáles de las siguientes características considera usted importante en los informes de auditoría?
- a. Deben ser concisos y claros ( )
  - b. Deben ser útiles y oportunos ( )
  - c. Deben ser positivos ( )
18. ¿Considera usted importante las recomendaciones que se emiten en un informe de auditoría?
- a. Si ( )
  - b. No ( )
  - c. No sabe/No opina ( )

19. ¿Después de haberse emitido los informes de auditoría, se han implementado acciones correctivas?
- a. Si ( )
  - b. No ( )
  - c. No sabe/No opina ( )
20. ¿Conoce usted la diferencia que existe entre costo y gasto?
- a. Si ( )
  - b. No ( )
  - c. No sabe/No opina ( )
21. ¿Existe un control de los costos y/o gastos realizados por el Servicio de Asesoría Empresarial?
- a. Si ( )
  - b. No ( )
  - c. No sabe/No opina ( )
22. ¿Usted cree que los costos de las instalaciones para poder brindar un adecuado Servicio de Asesoría Empresarial son elevados?
- a. Si ( )
  - b. No ( )
  - c. No sabe/No opina ( )
23. ¿Cree usted que el financiamiento que adquirió el Programa es suficiente para solventar los gastos del Servicio de Asesoría Empresarial?
- a. Si ( )
  - b. No ( )
  - c. No sabe/No opina ( )

24. ¿Usted considera que para el financiamiento de los proyectos de inversión se debe tener en cuenta la rentabilidad y la sostenibilidad de dichos proyectos?
- a. Si ( )
  - b. No ( )
  - c. No sabe/No opina ( )
25. ¿Cree usted que la estrategia elegida satisface en lo posible a uno o varios criterios que se juzguen importantes en la situación en que se encuentra el Servicio de Asesoría Empresarial?
- a. Si ( )
  - b. No ( )
  - c. No sabe/No opina ( )
26. ¿Considera usted que las estrategias adoptadas por el Servicio de Asesoría Empresarial han permitido alcanzar los objetivos propuestos?
- a. Si ( )
  - b. No ( )
  - c. No sabe/No opina ( )
27. ¿Cree usted que mediante la puesta en marcha de los proyectos de inversión se podrán generar nuevos puestos de trabajo en el ámbito rural?
- a. Si ( )
  - b. No ( )
  - c. No sabe/No opina ( )
28. ¿El Servicio de Asesoría Empresarial continuamente aplica nuevas estrategias y/o técnicas con el fin de captar mayor demanda en el mercado?
- a. Si ( )
  - b. No ( )
  - c. No sabe/No opina ( )

29. ¿Cuál ha sido la tendencia del Servicio de Asesoría Empresarial desde que se comenzó a operar hasta la actualidad, en relación a la captación de demanda en el mercado?
- a. Creciente ( )
  - b. Constante ( )
  - c. Decreciente ( )
30. ¿Usted cree que debe haber un buzón en donde se recojan sugerencias y recomendaciones, a fin de mejorar el Servicio de Asesoría Empresarial?
- a. Si ( )
  - b. No ( )
  - c. No sabe/No opina ( )