

# AUDITORÍA OPERATIVA

---

## Guía de Trabajo

---





## Índice

Índice .....	3
Presentación .....	4
Primera unidad	
Semana 1 – Sesión 1 .....	5 - 6
Semana 2 – Sesión 2 .....	7 - 8
Semana 3 – Sesión 2 .....	9 - 10
Semana 4 – Sesión 2 .....	11 - 12
Segunda unidad	
Semana 5– Sesión 2 .....	13 - 14
Semana 6 – Sesión 2 .....	15 - 16
Semana 7 – Sesión 2 .....	17-18
Semana 8 – Sesión 2 .....	19 - 20
Tercera unidad	
Semana 9 – Sesión 2 .....	21 - 22
Semana 10 – Sesión 2 .....	23 - 26
Semana 11 – Sesión 2 .....	27 - 29
Semana 12 – Sesión 2 .....	30 - 34
Cuarta unidad	
Semana 13 – Sesión 2 .....	35
Semana 14 – Sesión 2 .....	36
Semana 15 – Sesión 2 .....	37
Semana 16 – Sesión 2 .....	38



## Presentación

Al presentar este trabajo "Guía de Trabajo", se hace con el sano propósito de contribuir decididamente en el proceso del aprendizaje de la asignatura de Auditoría Operativa.

Esta recopilación de ejercicios y casos está destinada para los estudiantes del noveno periodo de la Universidad Continental, cada ejercicio y caso está seleccionado, permitiendo preparar y capacitar debidamente al estudiante para seguir sus estudios superiores.

La formación básica de los estudios impartidos en la universidad, en las escuelas académico-profesionales de Contabilidad, y la asignatura de Auditoría Operativa, juega un rol fundamental, debido a los avances de los temas que comprende esta materia y que están relacionados a las especialidades que brinda la Universidad.

Al finalizar la asignatura de Auditoría Operativa, ustedes serán capaces de aplicar los conceptos básicos de la auditoría operativa, así como las características y diferencias entre las auditorías operativa, financiera y de cumplimiento.

La asignatura ha sido dividida en cuatro unidades y que son:

Unidad 1: Fundamentos de la auditoría operativa, al finalizar esta unidad, ustedes serán capaces de aplicar los fundamentos de la auditoría operativa en el entorno empresarial.

Unidad 2: Metodología de la auditoría operativa, al finalizar la unidad, ustedes serán capaces de desarrollar la planificación y los programas de auditoría operativa, para su aplicación en las empresas.

Unidad 3: Auditoría operativa de los procesos, áreas u operaciones de la empresa, al finalizar la unidad, ustedes serán capaces de aplicar la metodología para la ejecución de la auditoría operativa en los procesos, áreas u operaciones de la empresa.

Unidad IV: La auditoría operativa en las entidades del sector público, al finalizar la unidad, ustedes serán capaces de aplicar la auditoría operativa a través del análisis de un informe de auditoría operativa para las empresas.

Es recomendable que desarrolles una permanente lectura de estudio de los contenidos desarrollados, de los videos y de los textos seleccionados que amplían la información. Organiza tu tiempo para que obtengas buenos resultados, la clave está en encontrar el equilibrio entre tus actividades personales y las actividades que asumes como estudiante.

*El autor*



## Primera unidad

<b>Fundamentos de la auditoría operativa</b>	Al finalizar la unidad, el estudiante será capaz de aplicar los fundamentos de la auditoría operativa en el entorno empresarial.
--	--

### Semana 1 – Sesión 2

#### Evolución de la auditoría operacional y necesidad

Sección : .....	Apellidos : .....
Docente :	Nombres : .....
Unidad : Unidad 1	Fecha :...../...../..... Duración: 90 min

#### Instrucciones:

- La realización del caso es grupal (máximo 3 personas), pueden utilizar todo el material que deseen como diapositivas, videos, libros sobre auditoría operacional, lecturas de la web, entre otros.
- Lea bien el caso, las respuestas se tiene que plantear teniendo en cuenta estrictamente lo que plantea el caso. No se pueden asumir nada distinto.
- Trabaje con su grupo para el desarrollo del caso.
- Sean concisos y claros en sus planteamientos y respuestas.

I. **Propósito:** el estudiante sea capaz de aplicar y explicar la evolución de la auditoría operativa y su necesidad para la comunidad de negocios y su evolución histórica.

#### II. Descripción de la actividad a realizar

Se solicita que revisen los videos que se encuentran en los siguientes enlaces y respondan las preguntas que se presentan en la sección III siguiente, argumentando sus repuestas.

<https://www.youtube.com/watch?v=q5x6YD8qgsI>

#### Historia y evolución de la Auditoría

<https://www.youtube.com/watch?v=6Q4HukNFGo>

#### Antecedentes de la Auditoría

<https://www.youtube.com/watch?v=HlyH88a9CmQ>

Historia y evolución de la Auditoría <https://www.youtube.com/watch?v=cI9FDIS3kml>

Origen y evolución de la auditoría <https://www.youtube.com/watch?v=cb4EuX5CoHM>

Breve historia de la auditoría <https://www.youtube.com/watch?v=ByyPnhW1ezg>

III. Consignas o preguntas reflexivas o actividades de resolución



3.1. ¿Elabore una línea de tiempo sobre la evolución de la auditoría y señale en su opinión los cuatro hitos más importantes en su opinión? Fundamentar.

---

3.2. ¿En su opinión la Auditoría Operativa puede considerarse como una especialidad de la práctica de la Auditoría? Fundamentar.

---

3.3. ¿En su opinión la práctica de la Auditoría Operativa agrega valor a las empresas? Fundamente su respuesta cualquiera sea su respuesta.

---



## Semana 2 – Sesión 2

### Definición de la auditoría operacional, enfoques, alcance e importancia

Sección : .....	Apellidos : .....
Docente :	Nombres : .....
Unidad : Unidad 1	Fecha :...../...../..... Duración: 90 min

#### Instrucciones:

- La realización del caso es grupal (máximo 3 personas), pueden utilizar todo el material que deseen como diapositivas, videos, libros sobre auditoría operacional, lecturas de la web, entre otros.
- Lea bien el caso, las respuestas se tiene que plantear teniendo en cuenta estrictamente lo que plantea el caso. No se pueden asumir nada distinto.
- Trabaje con su grupo para el desarrollo del caso.
- Sean concisos y claros en sus planteamientos y respuestas.

I. **Propósito:** El estudiante sea capaz de aplicar y explicar la definición de la auditoría y su importancia para las empresas de privadas u las del sector público.

#### II. Descripción de la actividad a realizar

Se solicita que revisen los videos que se encuentran en los siguientes enlaces y respondan las preguntas que se presentan en la sección III siguiente, argumentando sus repuestas.

<https://www.youtube.com/watch?v=I7NDOJMVA98>

Auditoría Operativa

<https://www.youtube.com/watch?v=xWfhzgi4Gwo>

Auditoría operacional

<https://www.youtube.com/watch?v=PeWIE2cQkhA>

Auditoría Operacional

<https://www.youtube.com/watch?v=O9LVlsgl2CY>

Auditoría Operativa

<https://www.youtube.com/watch?v=azRFOaJdA8E>

Conceptos importantes para una auditoría interna #GlobalTV

#### III. Consignas o preguntas reflexivas o actividades de resolución

- 3.1. ¿Explique usted el propósito y la importancia para las empresas de la práctica de la Auditoría Operativa? Fundamentar.

---

---



3.2. ¿Explique cuáles son los alcances que puede tener una Auditoría Operativa para las necesidades de una empresa? Fundamentar.

---

---

3.3. ¿En no más de tres líneas, defina usted que entiende por Auditoría Operativa? Fundamente su respuesta cualquiera sea su respuesta.

---

---



## Semana 3 – Sesión 2

### Estándares internacionales de la auditoría operacional, COSO, COSO ERM y Ley SOX, alcance e importancia

Sección : .....	Apellidos : .....
Docente :	Nombres : .....
Unidad : Unidad 1	Fecha :...../...../..... Duración: 90 min

#### Instrucciones:

- La realización del caso es grupal (máximo 3 personas), pueden utilizar todo el material que deseen como diapositivas, videos, libros sobre auditoría operacional, lecturas de la web, entre otros.
- Lea bien el caso, las respuestas se tiene que plantear teniendo en cuenta estrictamente lo que plantea el caso. No se pueden asumir nada distinto.
- Trabaje con su grupo para el desarrollo del caso.
- Sean concisos y claros en sus planteamientos y respuestas.

I. **Propósito:** El estudiante sea capaz de aplicar y explicar cómo los estándares internacionales del COSO. COSO ERM y la Ley Sox puede ayudar a un auditor operativo hacer su trabajo más eficiente y efectivo.

#### II. Descripción de la actividad a realizar

Se solicita que revisen los videos que se encuentran en los siguientes enlaces y respondan las preguntas que se presentan en la sección III siguiente, argumentando sus repuestas.

[https://www.youtube.com/watch?v=7fLZURnpu\\_4](https://www.youtube.com/watch?v=7fLZURnpu_4)

Modelo COSO 2013

<https://www.youtube.com/watch?v=waXIRQa00hU>

Curso Virtual Modelo de Control Interno COSO Parte 1

<https://www.youtube.com/watch?v=hDvZ4n0r6vY>

Modelo COSO ERM 2017 / Findes

[https://www.youtube.com/watch?v=Ypq21x6h7\\_k](https://www.youtube.com/watch?v=Ypq21x6h7_k)

¿En qué cambió COSO? - Actualización COSO ERM 2017

<https://www.youtube.com/watch?v=OeoZwQpXKB0>

Ley Sarbanes Oxley: las mejores prácticas de una organización.

<https://www.youtube.com/watch?v=ZsFoEQn9Wrc>

Ley Sarbanes Oxley | Control Interno | Ley Sarbanes Oxley Transparencia



**III.** Consignas o preguntas reflexivas o actividades de resolución

3.1. ¿Explique usted que tiene que ver los estándares internacionales del COSO, COSO ERM y la Ley Sox con nuestro curso de Auditoría Operativa? ¿Mencione tres argumentos como mínimo? Fundamentar.

---

---

3.2. ¿En su opinión como puede ayudar al Auditor Operacional conocer los estándares internacionales del COSO, COSO ERM y la Ley Sox con nuestro curso de Auditoría Operativa? Fundamentar.

---

---



## Semana 4 – Sesión 2

### Semejanzas y diferencias entre la auditoría operativa y otros tipos de auditoría

Sección : .....	Apellidos : .....
Docente :	Nombres : .....
Unidad : Unidad 1	Fecha :...../...../..... Duración: 90 min

#### Instrucciones:

- La realización del caso es grupal (máximo 3 personas), pueden utilizar todo el material que deseen como diapositivas, videos, libros sobre auditoría operacional, lecturas de la web, entre otros.
- Lea bien el caso, las respuestas se tiene que plantear teniendo en cuenta estrictamente lo que plantea el caso. No se pueden asumir nada distinto.
- Trabaje con su grupo para el desarrollo del caso.
- Sean concisos y claros en sus planteamientos y respuestas.

I. **Propósito:** El estudiante sea capaz de aplicar y explicar las diferencias y semejanzas entre la auditoría operativa y otros tipos de auditoría cómo, las auditoría financiera, gubernamental, forense, de calidad, medio ambiental, interna, de sistemas de información, entre otras.

#### II. Descripción de la actividad a realizar

Se solicita que revisen los videos que se encuentran en los siguientes enlaces y respondan las preguntas que se presentan en la sección III siguiente, argumentando sus repuestas.

<https://www.youtube.com/watch?v=dvteUQ0Ik9Q>

Auditoría financiera pwc

<https://www.youtube.com/watch?v=koOkMKyEtHE>

Auditoría forense

<https://www.youtube.com/watch?v=zbS3Xlz6kmA>

Auditoría ambiental

[https://www.youtube.com/watch?v=Z348SiVx\\_fU](https://www.youtube.com/watch?v=Z348SiVx_fU)

Auditoría informática

<https://www.youtube.com/watch?v=j4Gi7OSTNFE>

Auditoría de calidad

<https://www.youtube.com/watch?v=cVpw1bEtXa8>

Auditoría interna Marco para la práctica

III. Consignas o preguntas reflexivas o actividades de resolución



3.1. ¿Explique cómo mínimo cuatro semejanzas y cuatro diferencias entre las auditorías auditoría financiera, gubernamental, forense, de calidad, medio ambiental, interna, de sistemas de información, y la auditoría operativa? Fundamente su respuesta.

---

3.3. ¿Explique cuál debe ser el perfil del profesional que practica la auditoría operativa? Fundamente su respuesta.

---

---



## Segunda unidad

Metodología de la auditoría operativa	Al finalizar la unidad, el estudiante será capaz de desarrollar la planificación y los programas de auditoría operativa, para su aplicación en las empresas.
---------------------------------------	--

### Semana 5- Sesión 2

#### Metodología y las fases de la auditoría operacional

Sección : .....	Apellidos : .....
Docente :	Nombres : .....
Unidad : Unidad 2	Fecha :...../...../..... Duración: 120 min

- **Instrucciones:**
- La realización del caso es grupal (máximo 3 personas), pueden utilizar todo el material que deseen como diapositivas, videos, libros sobre auditoría operacional, lecturas de la web, entre otros.
- Lea bien el caso, las respuestas se tiene que plantear teniendo en cuenta estrictamente lo que plantea el caso. No se pueden asumir nada distinto.
- Trabaje con su grupo para el desarrollo del caso.

I. **Propósito:** Conocer las diversas metodología y enfoques de auditoría aplicables para efectuar una auditoría operacional

II. **Descripción de la actividad a realizar**

Se solicita que revisen los videos que se encuentran en los siguientes enlaces y respondan las preguntas que se presentan en la sección III siguiente, argumentando sus repuestas.

<https://www.youtube.com/watch?v=wPaTwAq4eNs>

Metodología auditoría administrativa

[https://www.youtube.com/watch?v=aa6D0OdQK8M&list=TLPQMTkxMjIwMjFQhUnTnJ5\\_VQ&index=3](https://www.youtube.com/watch?v=aa6D0OdQK8M&list=TLPQMTkxMjIwMjFQhUnTnJ5_VQ&index=3)

Auditoría administrativa -

<https://www.youtube.com/watch?v=rTjkexUzhWc>

Metodología de la Auditoría Administrativa

<https://www.youtube.com/watch?v=lt8eMg4uxVg>

Introducción metodología de auditoría interna auditool



III. Consignas o preguntas reflexivas o actividades de resolución

3.1. ¿En su opinión cuales son los enfoques más importantes para llevar a cabo una Auditoría Operativa? Fundamente su respuesta.

---

---

3.2. ¿Explique cuáles son las fases del proceso de una auditoría operacional, explique cada una de ellas?

---

---



## Semana 6- Sesión 2

### Planeación, análisis general, diagnóstico y evaluación del control interno, y la gestión de riesgos

Sección : .....	Apellidos : .....
Docente :	Nombres : .....
Unidad : Unidad 2	Fecha :...../...../..... Duración: 90 min

#### Instrucciones:

- La realización del caso es grupal (máximo 3 personas), pueden utilizar todo el material que deseen como diapositivas, videos, libros sobre auditoría operacional, lecturas de la web, entre otros.
- Lea bien el caso, las respuestas se tiene que plantear teniendo en cuenta estrictamente lo que plantea el caso. No se pueden asumir nada distinto.
- Trabaje con su grupo para el desarrollo del caso.

I. **Propósito:** Conocer cómo se realiza la fase de planeamiento de una Auditoría operativa, su importancia y la relación con la evaluación del control interno y la gestión de riesgos.

#### II. Descripción de la actividad a realizar

Se solicita que revisen los videos que se encuentran en los siguientes enlaces y respondan las preguntas que se presentan en la sección III siguiente, argumentando sus repuestas.

<https://www.youtube.com/watch?v=VpplGbfPU88>

Auditoría - planificación de la auditoría: fase de planificación - Carmen María Martínez franco

[https://www.youtube.com/watch?v=GbhffOWA\\_2c](https://www.youtube.com/watch?v=GbhffOWA_2c)

Planificación de la auditoría administrativa

<https://www.youtube.com/watch?v=5b8sFAHoJdM>

Importancia de la planeación de la auditoría

<https://www.youtube.com/watch?v=a8vkBUCt158>

Webinar auditoría agile

#### III. Consignas o preguntas reflexivas o actividades de resolución

3-1- ¿En su opinión cual sería la desventaja de no realizar la fase de planificación en el proceso de una auditoría operativa? Fundamente su respuesta.

---

---



3.2. ¿Enumera por lo menos cuatro ventajas de realizar una adecuada planificación en el proceso de una auditoría operativa? Fundamente su respuesta.

---

---

3.3. ¿En su opinión los conceptos vertidos en el webinar de metodología ágiles de auditorías podrían ser aplicados por un auditor operativo cuando realiza la planificación de su trabajo? Fundamente su respuesta.

---

---



## Semana 7- Sesión 2

### Técnicas, procedimientos, mapeo de procesos y programas de auditoría

Sección : .....	Apellidos : .....
Docente :	Nombres : .....
Unidad : Unidad 2	Fecha :...../...../..... Duración: 90 min

#### Instrucciones:

- La realización del caso es grupal (máximo 3 personas), pueden utilizar todo el material que deseen como diapositivas, videos, libros sobre auditoría operacional, lecturas de la web, entre otros.
- Lea bien el caso, las respuestas se tiene que plantear teniendo en cuenta estrictamente lo que plantea el caso. No se pueden asumir nada distinto.
- Trabaje con su grupo para el desarrollo del caso.

I. **Propósito:** Conocer las Técnicas más utilizadas para identificar problemas organizacionales y como identificar las principales causas a fin de poder plantear soluciones a las mismas.

#### II. Descripción de la actividad a realizar

Se solicita que revisen los videos que se encuentran en los siguientes enlaces y respondan las preguntas que se presentan en la sección III siguiente, argumentando sus repuestas.

<https://www.youtube.com/watch?v=SORXxuL30sE>

Diagrama de Ishikawa

<https://www.youtube.com/watch?v=asGkla7ZPEQ>

Diagrama de ishikawa 🇵🇪 - cómo hacer un diagrama de ishikawa - diagrama de causa y efecto

<https://www.youtube.com/watch?v=9qPK8AgGFEA>

Diagrama de Ishikawa - Ejemplo real

<https://www.youtube.com/watch?v=lxpzw6YTFIw>

Método para la resolución de problemas. Diagrama Ishikawa

<https://www.youtube.com/watch?v=JIREeYvOfxY>

Diagrama de Ishikawa

<https://www.youtube.com/watch?v=qVqnhwO6CVA>

Los 5 ¿Por qué? Análisis de causa raíz basado en preguntas



**III. Consignas o preguntas reflexivas o actividades de resolución**

3.1. ¿Considera usted que la técnica de Ishikawa y la de los 5 ¿por qué? sería una técnica que podría utilizar el auditor operativo en un compromiso de auditoría operacional? Fundamente su respuesta.

---

---

3.2. ¿Explique la relación que usted encuentra entre la técnica de Ishikawa y la de los 5 ¿por qué? Fundamente su respuesta

---

---



## Semana 8- Sesión 2

### Ejecución, criterios de evaluación e indicadores de desempeño

Sección : .....	Apellidos : .....
Docente :	Nombres : .....
Unidad : Unidad 2	Fecha :...../...../2021 Duración: 90 min

#### Instrucciones:

- La realización del caso es grupal (máximo 3 personas), pueden utilizar todo el material que deseen como diapositivas, videos, libros sobre auditoría operacional, lecturas de la web, entre otros.
- Lea bien el caso, las respuestas se tiene que plantear teniendo en cuenta estrictamente lo que plantea el caso. No se pueden asumir nada distinto.
- Trabaje con su grupo para el desarrollo del caso.

I. **Propósito:** Conocer como diseñar indicadores de desempeño (KPI) y los criterios de evaluación, su importancia para las empresas.

#### II. Descripción de la actividad a realizar

Se solicita que revisen los videos que se encuentran en los siguientes enlaces y respondan las preguntas que se presentan en la sección III siguiente, argumentando sus repuestas.

<https://www.youtube.com/watch?v=eV46CTQNujs&list=PLjo3pajcmevTo9cXrEQp0Mx4XXb-NLOE1>

Indicadores clave de desempeño  - Serie para aprender a hacer KPI -

<https://www.youtube.com/watch?v=YvVIBbHljYY&list=PLjo3pajcmevTo9cXrEQp0Mx4XXb-NLOE1&index=2>



Indicadores de Desempeño - Ejemplo Desarrollo Real Parte 1/3 - Análisis de Objetivo

<https://www.youtube.com/watch?v=15Mwnw7tGDI&list=PLjo3pajcmevTo9cXrEQp0Mx4XXb-NLOE1&index=3>

Indicadores de desempeño ejemplo de desarrollo real parte 2/3 - variables del indicador

<https://www.youtube.com/watch?v=OCGa9q8kZb0&list=PLjo3pajcmevTo9cXrEQp0Mx4XXb-NLOE1&index=4>

Indicadores de Desempeño Ejemplo de desarrollo real Parte 3/3 -Matriz de indicadores básica

<https://www.youtube.com/watch?v=COrDTSOcMSc&list=PLjo3pajcmevTo9cXrEQp0Mx4XXb-NLOE1&index=8>

Indicadores de desempeño - características de los indicadores de desempeño - curso parte 5/8

III. Consignas o preguntas reflexivas o actividades de resolución

3.1. ¿En su opinión explique por qué es importante definir criterios de desempeño en las empresas? Fundamente su respuesta.

---

---

3.2. ¿Defina tres criterios de desempeño para usted como alumnos de este curso? Fundamente su respuesta

---

---



## Tercera unidad

Auditoría operativa de los procesos, áreas u operaciones de la empresa	Al finalizar la unidad, el estudiante será capaz de aplicar la metodología para la ejecución de la auditoría operativa en los procesos, áreas u operaciones de la empresa.
--	--

## Semana 9- Sesión 2

### Examen del proceso de administración de los recursos humanos

Sección : .....	Apellidos : .....
Docente :	Nombres : .....
Unidad : Unidad 3	Fecha :...../...../..... Duración: 120min

#### Instrucciones:

- La realización del caso es grupal (máximo 3 personas), pueden utilizar todo el material que deseen como diapositivas, videos, libros sobre auditoría operacional, lecturas de la web, entre otros.
- Lea bien el caso, las respuestas se tiene que plantear teniendo en cuenta estrictamente lo que plantea el caso. No se pueden asumir nada distinto.
- Trabaje con su grupo para el desarrollo del caso.

I. **Propósito:** Conocer las diversas metodología y enfoques de auditoría aplicables para efectuar una auditoría operacional

#### II. Descripción de la actividad a realizar

A continuación, se presenta el caso La Granja Redondos, se les solicita leer bien el caso y en grupo contestar las preguntas que se presentan al final del caso.

#### LA GRANJA REDONDOS

En agosto de 2020, Emilio Miranda, ingeniero Industrial recién egresado a la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, empezó a trabajar en la avícola Redondos como administrador de una de sus granjas. Esta Corporación se dedicaba a la venta de reproductoras de pollos bebes desde hacía 15 años y había adquirido un sólido prestigio en el sector avícola. Para tal efecto, mantenía



un selecto plantel de aves reproductoras distribuidas en 20 granjas distribuidas a lo largo del litoral peruano.

La granja asignada al ingeniero Miranda se caracteriza por ser la más conflictiva, desde su instalación se habían producido robos muchos de los cuales no se habían esclarecido. En esta granja la gerencia había reunido a todos los obreros afiliados al sindicato de trabajadores que se había formado 5 años atrás cuando existía una sola granja de gran tamaño.

En su primer mes de labor, el ingeniero Miranda noto cierta frialdad de los obreros, encontró mucha desmotivación e insatisfacción en el ambiente de trabajo, la que según él constituía la principal causa del bajo rendimiento de la granja. Las remuneraciones de los obreros eran notoriamente bajas. El mejor pagado con 12 años de servicio tenía un ingreso líquido 350 soles semanales por los 7 días de la semana incluyendo horas extras.

Ante este panorama el nuevo administrador redujo la intensidad del trabajo y aumento el número de permisos. Asimismo, incremento las bonificaciones por trabajo fuerte y las bonificaciones sociales. El ingeniero Miranda logro ganarse la confianza del tan difícil grupo y con el tiempo el personal empezó a recurrir a él para que le resolviera sus problemas económicos mediante préstamos personales los cuales muchas veces no eran devueltos.

Con esta política aumento notablemente la producción en la granja. El personal mostraba una preocupación nunca vista por los problemas de la granja; por otro lado, los robos desaparecieron por completo.

Hacia el mes de octubre de 2020, la gerencia dispuso una serie de medidas con la finalidad de reducir los gastos de mano de obra debido a la grave crisis sanitaria por la cual está pasando el mundo (COVID – 19). Se suprimió las horas extras. Además, se prohibió que se trabajará los 7 días de la semana. El ingeniero Miranda acato las órdenes a medias; redujo las horas extras y dispuso que la mitad del personal trabajara una semana en forma completa y la otra mitad lo hiciera la semana siguiente.

El rendimiento de la granja disminuyo un poco y algunas cosas de poco valor económico empezaron a desaparecer. Los ingresos de personal se habían reducido en 25%. Cuando la gerencia se enteró que sus órdenes no habían sido cumplidas llamo la atención severamente al ingeniero Miranda temía tirar por la borda todo el trabajo realizado hasta entonces y con ello el de la granja si se continuaba reduciendo los ingresos de sus trabajadores. Desde hacía mucho tiempo la empresa solo ofrecía elevar el ingreso de los trabajadores mediante un plan de incentivos que aún no tenía forma concreta.

Cabe indicar que la Gerencia de Recursos Humanos de la Corporación no quería saber nada sobre los problemas de esta granja, debido a que en años anteriores el Sindicato de trabajadores había hecho renunciar al gerente de la mencionada área.



A su vez la Gerencia general de esta Corporación no visitaba la granja hace más de dos años y con el problema de la Pandemia con mayor razón no la visitaba, su gestión era vía celular con el señor Miranda.

**Valdez, E. (2017). 100 casos de administración: guía didáctica. ESAN Ediciones.**

Preguntas:

- 1.- Defina el problema principal de la Granja, analícelo utilizando la técnica de Ishikawa y determine la causa principal del problema utilizando la técnica de los 5 ¿Por qué?
- 2.- Usted ha sido contratado por el Directorio de la Granja Redondos como auditor operativo, y se le solicite que asesore a la Gerencia de la Granja. ¿Cómo consecuencia de su análisis efectuado por la pregunta anterior indique cuál sería su recomendación para superar el problema presentado con el Ingeniero Miranda y los obreros?



## Semana 10- Sesión 2

### Examen del proceso de control interno

Sección : .....	Apellidos : .....
Docente :	Nombres : .....
Unidad : Unidad 3	Fecha :...../...../..... Duración: 120 min

#### Instrucciones:

- La realización del caso es grupal (máximo 3 personas), pueden utilizar todo el material que deseen como diapositivas, videos, libros sobre auditoría operacional, lecturas de la web, entre otros.
- Lea bien el caso, las respuestas se tiene que plantear teniendo en cuenta estrictamente lo que plantea el caso. No se pueden asumir nada distinto.
- Trabaje con su grupo para el desarrollo del caso.

**I. Propósito:** Aplicar la metodología estudiada para la ejecución de una auditoría operacional en el área de Recursos Humanos.

#### II. Descripción de la actividad a realizar

A continuación, se presenta el caso Novadata S.A., se les solicita leer bien el caso y en grupo contestar las preguntas que se presentan al final del caso.

### NOVADATA S.A.

NOVADATA S.A. (en adelante la Compañía), es una empresa dedicada al desarrollo de software a la medida y a la representación de ventas de productos de software desarrollados por compañías extranjeras. A la vez es una de las empresas de la Corporación Preciado, que cuenta con empresas den distintos sectores industriales en el Perú y se ha establecido recientemente algunas alianzas con otros países de Latinoamérica.

La Corporación Preciado cuenta con una filosofía organizacional que es motivo de orgullo para sus directivos y la mayor parte de su personal. Alguna de los valores que esta propugna son: adaptación al cambio, vocación de servicio, comunicación, confianza y respeto mutuo, etc. La organización busca logros a través del compromiso de las personas con la institución y busca interdependencia a través del "interés común" en el propósito de la organización, dentro de un clima de confianza y respeto.

Para el desarrollo, de sus actividades principales, la Compañía cuenta con un pequeño centro de cómputo, con el que además brinda servicios a otras empresas de la corporación. Su correcto funcionamiento es responsabilidad dl área de operaciones.



Hasta hace poco en el centro, de cómputo trabajaban seis personas en turnos rotativos. Durante el día cumplían su turno cuatro personas en forma coordinada; por la noche trabajaba una persona. Sin embargo, como el volumen de servicios a las otras empresas de la corporación, se vio incrementado, la Compañía decidió contratar a dos personas más; Carlos Meneses y Marcia Callirgos.

La política de la Compañía siempre fue abierta a la contratación de hombre y mujeres en todos los niveles y áreas de la organización, pero en el área de operaciones no existía hasta el momento ninguna mujer operadora. Marcia, programadora formada en un Instituto superior, de 28 años, fue la primera. Ella fue recomendada por uno de los gerentes corporativos, el Ingeniero Jacobo Murcia, por lo que Gustavo Lecaros, el jefe de operaciones, se sintió confiado durante el proceso de selección y se limitó a evaluar los conocimientos técnicos de Marcia, con resultados satisfactorios.

A los pocos días de desempeñar sus nuevos puestos, Carlos y Marcia, demostraron que poseían una inteligencia rápida y eran muy tenaces en la ejecución de sus tareas. Ambos eran técnicamente buenos; sin embargo, mientras Carlos se había adaptado plenamente al clima organizacional de la Compañía habituado al trabajo en equipo y participaba de todas las actividades que se realizaban allí, Marcia cada día se mostraba más intransigente, orgullosa, muy independiente y poco sociable. Se la consideraba una persona conflictiva, unos decían que era problema de personalidad, otros decían que, de su carácter, pero nadie se explicaba el porqué de su comportamiento.

El trabajo de operador exige, mucha comunicación con el personal de las otras áreas de la organización, disposición para solucionar problemas de los demás a la brevedad posible, estrecha coordinación con el grupo de trabajo y adaptación al cambio para enfrentar la constante variación de la tecnología. Por ello para Gustavo Lecaros fue muy pronto evidente que la selección de Marcia no fue una decisión acertada, ni para su área ni para las demás áreas de la organización. Pensó que era necesario prescindir del trabajo de Marcia, y se acercó a conversar con su gerente, Santiago Reaño.

- No termino de comprenderte Gustavo. Primero me dices que los resultados de los trabajos que se le ha asignado a esta señorita son impecables, que rinde más allá de lo esperado, y luego me dices que tiene dudas, que no sabes si será capaz de cumplir bien con todas las responsabilidades que se le asigne.
- Tal vez no me he explicado bien. El problema es que técnicamente muy eficiente, pero tiene problemas severos de personalidad. Ya está trabajando dos semanas y todavía no se ha integrado, es demasiado conflictiva.
- Gustavo ...Gustavo, creo que es muy corto el plazo para realizar una aseveración de tal naturaleza. Ti me planteas una simple intuición, ¿o es que acaso hay algún hecho concreto que yo deba conocer?



- No, no ha ocurrido un hecho en particular, son un aserie de hechos menudos..... Será como tú dices esperaremos.

- Bueno, entonces hay que darle la misma oportunidad que al resto de sus compañeros.

Hasta ese momento Marcia y Carlos habían venido trabajando exclusivamente durante el día, como en período de entrenamiento. Después estuvieron listos para iniciar sus turnos de operadores en la organización. Durante las dos semanas que Marcia trabajó en el tercer turno, es decir, por las noches – en forma Inter diaria -, se registraron hasta tres quejas por objetos perdidos. No se pudo descubrir si la responsabilidad era del área de operaciones, del personal de limpieza o del mismo personal de seguridad.

Gustavo tenía razones para adjudicar a Marcia la responsabilidad de las pérdidas: antes no se habían registrado pérdidas en la Compañía, y ella era la única que se había quedado en esa área las noches que ocurrieron las pérdidas. No eran razones suficientes, pero no quería esperar más. Pensaba que lo más conveniente era despedir a Marcia de la organización, no quería arriesgar el buen desempeño de su área por una persona conflictiva.

Converso nuevamente con su Gerente, pero este rechazó su pedido formal por parecerle infundado. Gustavo se preguntaba por qué su jefe actuaba así: Tal vez Marcia cuenta con la protección del Gerente Corporativo que la recomendó y Santiago prefiere evitar un problema mayor". Además, Gustavo se recriminaba así mismo por no haber seleccionado correctamente a la persona idónea.

Una semana después el problema se agravó. Una noche de madrugada, cuando cumplía su turno, Marcia salió un momento de la sala de Operaciones, y cuando quiso volver a ingresar, se dio cuenta de que había olvidado las llaves dentro. En lugar de pedir ayuda al vigilante, intentó trepar por la pared externa del segundo piso para ingresar por la ventana del tercer piso, donde se encontraba la sala de Operaciones. Aproximadamente dos horas después, a la 5 de la mañana, los vigilantes se encontraron su cuerpo ensangrentado y la condujeron de emergencia a la Clínica más cercana.

La gerencia de Recursos Humanos asumió todos los gastos del infortunado suceso por considerarlo un accidente de trabajo. Gustavo Lecaros nunca estuvo de acuerdo con esa decisión, decía: decía "el accidente no ha sido causado por ningún riesgo en el cumplimiento de sus funciones, sino porque ella es una, pero con poco sentido común, muy autónoma, e incapaz de pedir ayuda. El problema, a es ella, siempre ha mostrado conductas insólitas".

La recuperación de Marcia demoró un año, transcurrido el cual se reincorporó a la compañía. La gerencia de Recursos Humanos se dedicó a buscar un puesto a la medida de sus condiciones físicas (laboraba en silla de ruedas); sin embargo, no permaneció mucho tiempo en puesto alguno. En todos mostraban gran insatisfacción, a pesar de que sus



compañeros de trabajo se mostraban amigables y la trataban con especial cariño, sobre todo el personal de otras oficinas.

Las pérdidas de objetos han continuado, y aun no se han encontrado pruebas contundentes de la culpabilidad de alguien, Los conflictos de Marcia con sus compañeros de oficina se han agudizado por la agresividad que ella los trata. Se sumo que es por la frustración debida a su limitación física, que le impide la culminación de sus proyectos.

Jacobo Murcia, el gerente corporativo que la recomendó, admite que pudo haberse equivocado y está a favor que se tome la medida más conveniente para la empresa. Sin embargo, dado la gran orientación de la empresa hacia su personal, manifestaba una gran preocupación por el impacto de que la decisión que se tomaba sobre Marcia pueda causar en el resto de los trabajadores. Más aún desde que el resto del personal se ha acercado tanto a ella. No quiere que quede precedente alguno de un trato inadecuado hacia el personal de la empresa. Creo que los trabajadores poco enterados de los detalles del problema podrían creer que la empresa se deshace de la por sus limitaciones físicas.

El caos ha sido encargado a Gustavo Lecaros en su calidad de jefe de operaciones, quien ha estado barajando las siguientes alternativas:

- Hablar con ella en forma clara, abierta y sincera acerca del problema. Proponerle una etapa de rehabilitación física y psicológica, de manera de que se consiga neutralizar la frustración.
- Buscar una tarea específica que no requiera de mucha movilidad ni interacción con los demás, intensificar las medidas de seguridad y esperar que se aburra.
- Simplemente no renovar el contrato el próximo año.

Valdez, E. (2017). *100 casos de administración: guía didáctica*. ESAN Ediciones.

### **Preguntas:**

1.- Defina el problema principal de la empresa NOVADATA S.A., analícelo utilizando la técnica de Ishikawa y determine la causa principal del problema utilizando la técnica de los 5 ¿Por qué?

2.- Usted ha sido contratado por el Directorio de NOVADATA S.A., como auditor operativo, y se le solicite que asesore a la Gerencia de la Granja. ¿Cómo consecuencia de su análisis efectuado por la pregunta anterior indique cuál sería su recomendación al Ingeniero Gustavo Lecaros para superar el problema presentado con Marcia?



## Semana 11- Sesión 2

### Examen del proceso de producción y mantenimiento

Sección : .....	Apellidos : .....
Docente :	Nombres : .....
Unidad : Unidad 3	Fecha :...../...../..... Duración:120 min

#### Instrucciones:

- La realización del caso es grupal (máximo 3 personas), pueden utilizar todo el material que deseen como diapositivas, videos, libros sobre auditoría operacional, lecturas de la web, entre otros.
- Lea bien el caso, las respuestas se tiene que plantear teniendo en cuenta estrictamente lo que plantea el caso. No se pueden asumir nada distinto.
- Trabaje con su grupo para el desarrollo del caso.

I. **Propósito:** Aplicar la metodología estudiada para la ejecución de una auditoría operacional en el área de Recursos Humanos.

#### III. Descripción de la actividad a realizar

A continuación, se presenta el caso Textiles San Jacinto S.A., se les solicita leer bien el caso y en grupo contestar las preguntas que se presentan al final del caso.

#### TEXTILES SAN JACINTO S.A.

Textiles San Jacinto es S.A. es una fábrica que opera en Ayacucho y cuyo giro es la de tejidos de algodón con una estructura de autoridad vertical, que inició sus operaciones en 2015, fabricando tocuyo para costales, varios años después con gran esfuerzo y dedicación logro ocupar una excelente posición en el mercado.

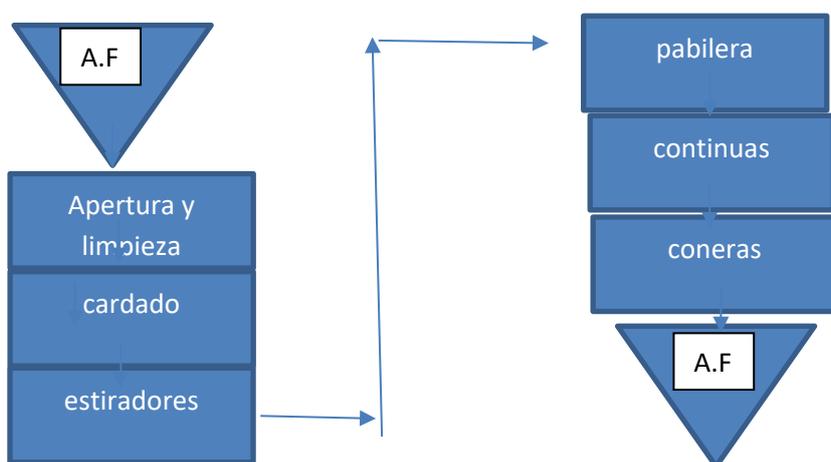
El 2018 se creó el departamento de control calidad, se adquirió equipos completos para la implementación del laboratorio y se firmó un convenio con la Universidad de Ingeniería con el fin de que el personal del departamento se entrena en el laboratorio de dicha Universidad, mientras que llegaba el laboratorio de Italia, donde se había comprado.

Para hacerse cargo del laboratorio se contrató a Jorge Espinoza, quien era un experto en el tema y tenía una experiencia relevante trabajando en el sector textil en el área de calidad. Espinoza, contaba con gran experiencia y había seguido una gran variedad de cursos de perfeccionamiento en el área. Se selecciono, además a varios operarios de otras secciones de la fábrica cuyo nivel de instrucción era bueno con el fin de que fueran entrenados en las técnicas

de control y en los procedimientos estadísticos necesarios para el adecuado desempeño de sus labores en el departamento.

Uno de los integrantes del departamento era Roberto Salcedo que por varios años había realizado estudios universitarios de ingeniería Mecánica. Al poco tiempo Espinoza y Salcedo hicieron una gran amistad lo que no fue del agrado del gerente quien opinaba de estos compadrazgos no debería existir entre jefe y subordinado.

El proceso de fabricación en una hilandería se inicia con la apertura y limpieza de los fardos de algodón. Luego se pasa al cardamos para ingresar a los estiradores en forma de cinta, de allí el producto pasa a las pavileras para formar las mechas. El proceso de hilado prosigue en las continuas de donde el producto se lleva las coneras para nuevamente regresar a los carretes. Finalizado el proceso, el producto se traslada al almacén de productos terminados o de conos.



A inicios del 2019 ocurrieron dos hechos gravitantes en la vida de la empresa. Primero se adquirió nuevos equipos para el control de las fibras dl algodón, para lo cual se dispuso que Espinoza viajará a Italia con el objeto de recibir un adecuado entrenamiento. En segundo lugar, Salcedo fue elegido por los trabajadores de la empresa como uno de sus representantes ante el Directorio. El Sindicato de la empresa es un organismo que agrupaba a todos los trabajadores de la empresa y les permitía canalizar su participación de sus decisiones de esta.

A mediados de agosto. los informes de calidad de las fibras del laboratorio dieron resultados negativos, por lo que se tuvo que rechazar lotes completos recién adquiridos. A raíz de este hecho el Ingeniero Chávez, gerente de producción llamo seriamente la atención al corredor (comprador) de la empresa. La prueba de calidad consistía en un análisis de unos 50 y 120 fardos. El peso promedio por lote era de 7,000 quintales, y el valor promedio por quintal era de 90 dólares. La prueba era compleja y exigía mucha destreza del encargo.



El corredor en su descargo manifestó que el algodón era de buena calidad, y que era necesario comparar los resultados de la fábrica con otros obtenidos en los laboratorios de la asociación de algodoneiros. El Ingeniero Chávez le informo que Espinoza ya había realizado la comparación de ambos controles. En ocasiones anteriores, frente a un hecho similar se había devuelto el algodón por no cumplir con las especificaciones. En tal caso era conveniente la devolución del lote integro, porque se trataba de la cosecha del algodón de una misma área de cultivo.

Para esclarecer los hechos el gerente de producción comisiono al ingeniero Cortes asistente del director técnico de la planta para que efectuar la comparación correspondiente. Los resultados obtenidos indicaron que los informes elaborados por el departamento de control de calidad eran deficientes, más aún no era cierto que Jorge Román hubiera efectuada las pruebas comparativas en la asociación de algodoneiros como había manifestado al gerente de producción. El descubrimiento de este hecho ocasionó que Espinoza saliera inmediatamente de la empresa, por ello se encargó al ingeniero Cortez que ocupara la jefatura del laboratorio con retención el cargo que desempeñaba.

A medida que Salcedo desarrollaba sus actividades en el Sindicato, menor era si interés en el Trabajo, se limitaba a cumplir con lo mínimo indispensable. Su actitud dio lugar a que le Ingeniero Cortez manifestará en las reuniones con otros ejecutivos. Este sujeto no me sirve, conoce su trabajo, pero no es colaborador, le he llamado la atención por atender asuntos del sindicato en horas de trabajo. Hay que vigilarlo constantemente.

En diciembre del 2019 se suscitó una riña entre Salcedo y Gonzales, el mecánico de coneras. Durante el pugilato Salcedo amenazo a Gonzales con hacerlo botar valiéndose de sus influencias. Este hecho no trascendió a la Gerencia de la Planta.

El 5 de enero de 2020, Salcedo reporto a su jefatura de 15 posiciones de trabajo en una conera, a cargo de Gonzales estaban defectuosas. Esta falta era de gravedad, debido a que repercutía directamente en la producción y provocaría grandes pérdidas.

De inmediato Gonzales se dirigió a Roca, jefe de Maestranza quien anteriormente había desempeñado el puesto de mecánico de retorcedoras y cuya experiencia y conocimiento eran apreciados por todo el personal. Al revisar la maquina Roca constato que todo se encontraba en orden por lo que se dirigió a las oficinas del Ingeniero para informarle cual era el verdadero problema.

Ante la contundencia de los hechos presentados el ingeniero Cortez se dirigió a la Gerencia de Producción para plantear la salida inmediata de Salcedo del Laboratorio por la falta de confianza que le tenía por su posición sindical y por los últimos acontecimientos sucedidos.

En las reuniones desarrolladas se acordó sancionar a Salcedo inicialmente con 2 días de suspensión de labores. Cumplidos la sanción Salcedo fue llamado a las oficinas del ingeniero Chávez quien le solcito su renuncia, manifestándoles que: personas de su tipo no son útiles a la



empresa. Salcedo le pidió una nueva oportunidad prometiéndole dedicarse únicamente a trabajar.

El gerente de Producción acepto darle la oportunidad siempre que pusiera de manifiesto que sus intenciones eran ciertas por lo que le pidió que no asistiera a la asamblea que el sindicato que se realizaría el domingo, y que renunciará a su representación.

El lunes siguiente el ingeniero Cortez pregunto a Salcedo acerca de sus actividades del fin de semana. La respuesta que recibió fue: he asistido a la asamblea sindical que estuvo muy animada.

**Valdez, E. (2017). 100 casos de administración: guía didáctica. ESAN Ediciones.**

**Se solicita:**

- 1.- Preparar el diagrama de Ishikawa sobre este caso.
- 2.- Hacer el análisis causa raíz de este problema y plantear una solución.
- 3.- ¿En su calidad de auditor operativo contratado por la empresa Textiles San Jacinto, que le recomendaría al Ingeniero Cortez sobre qué hacer con Salcedo?



## Semana 12- Sesión 2

### Examen del proceso administrativo – financiero

Sección : .....	Apellidos : .....
Docente :	Nombres : .....
Unidad : Unidad 3	Fecha :...../...../..... Duración: 120 min

#### Instrucciones:

- La realización del caso es grupal (máximo 3 personas), pueden utilizar todo el material que deseen como diapositivas, videos, libros sobre auditoría operacional, lecturas de la web, entre otros.
- Lea bien el caso, las respuestas se tiene que plantear teniendo en cuenta estrictamente lo que plantea el caso. No se pueden asumir nada distinto.
- Trabaje con su grupo para el desarrollo del caso.

I. **Propósito:** Aplicar la metodología estudiada para la ejecución de una auditoría operacional en el área de Recursos Humanos.

#### II. Descripción de la actividad a realizar

A continuación, se presenta el caso El Comité de Cómputo, se les solicita leer bien el caso y en grupo contestar las preguntas que se presentan al final del caso.

#### EL COMITÉ DE CÓMPUTO

El Grupo Corcuera es un conglomerado de empresas Trujillanas formadas gracias al empuje de su líder cuyo apellido da nombre al Grupo. Están dedicadas básicamente a la exportación de productos hacia los mercados europeo y norteamericano. A continuación, se describe brevemente cada una de ellas.

Polysacos S.A. es una empresa industrial productora de sacos de polipropileno para el mercado nacional, principalmente para empresas productoras de arroz y azúcar. Su producción esta acopiada para los próximos seis meses y se está realizando innovaciones y ampliaciones en la infraestructura de los locales. En el área de cómputo, tiene operativo un sistema antiguo Radio Shack TRS-80 que ayuda con el sistema de planillas de sueldos y salarios, incluye un complicado sistema de incentivos.

Hilados S.A. es una empresa industrial dedicada a la producción de hilos de nylon y de poliéster para la exportación hacia los mercados latinoamericanos y europeo. El sobredimensionamiento de su aparato productivo está causando un efecto negativo en los resultados, por cuanto el hilo que se exporta no es de altísima calidad como el japonés ni debajo costos como el Taiwaneses.



En su área de cómputo posee una microcomputadora-IBM PS/30- que facilita el trabajo de planillas.

Corcuera & Cía. S.A. es un conglomerado de empresas exportadoras que trabajan juntas en el mismo local y comparten recursos humanos y activos fijos. Los gastos se prorratan entre todas las empresas. Sus márgenes son interesantes, y sin embargo su imagen en el medio es la de una empresa que paga bajos sueldos. En el aspecto de cómputo absolutamente neófitas.

Curtiembre del Norte S.A., con sede en Lima, produce cueros destinado al mercado interno. La retracción en la demanda de los productos que comercializa ha originado que la producción se realice con solo el 50% de la capacidad instalada. Tiene una microcomputadora IBM PS/30 que está en fase de desarrollo de algunos sistemas todavía no ha terminado.

Desde Italia – su actual centro de operación – Corcuera manejaba todas las empresas del Grupo en el Perú. A partir de su permanente contacto con tecnología más avanzada en lo referente a comunicaciones, decidió incorporar la tecnología de cómputo a sus empresas, con lo cual él tendría información consolidada de todas sus empresas en el Perú, vía un terminal conectado desde Génova, Italia. De esta manera, en los sucesivos Directorios de sus empresas peruanas – a los que habían asistido puntualmente principios de 1987 – y por la mayoría absoluta que tenía como accionista mayoritario en todas ellas, promovió la idea de interconectar todas las empresas en una red de cómputo en la que pudo ser consolidada la información concerniente a todas las empresas del Grupo, agilizando la puntualidad de los informes y permitiendo un mejor control tanto para él y para las gerencias involucradas.

Con este propósito Corcuera encargó a su hijo – entonces gerente de la oficina en Lima de Hilados S.A.- realizar un estudio para la compra de equipo de cómputo. Corcuera, hijo no era especialista de la materia, pero se pudo a cumplir el encargo con rapidez. Solicitó la asesoría de un profesional para apoyarse en su experiencia, pues confiaba plenamente en él. Esta persona presentó un estudio de alternativas donde salía favorecida la empresa Tecnodata S.A., que vendía minicomputadora de su marca. Estando a punto de cerrar y trato con ellos, se enteró de que su asesor tenía relación comercial con Tecnodata S.A. Sospechaba que hubiera algún tipo de arreglo por lo que desestimó el estudio y decidió realizar personalmente los estudios relacionados con la materia.

A fines de abril 1987, ya había hecho su elección y realizó la compra de 4 minicomputadoras de la marca Tecnosys S.A., cada una de ellas estaba evaluada en US\$ 25,000 se destinó una máquina para cada una de las compañías, y la entrega se realizó a mediados de julio de 1987. Además, se contrató a una Compañía limeña Limasoft S.A., con el fin de que se encargará del desarrollo del software usando un lenguaje de 4ta generación que aún era poco conocido en el medio, tenía perspectivas de cumplir con los requisitos de grupo. Este contrato se firmó un mes después de la compra de los equipos y estipulaba, gastos por viaje y estadía para Limasoft S.A. avances parciales, desarrollo de un prototipo e implantación de las empresas del grupo.



Luego, las gerencias de todas las empresas del Grupo decidieron que Hilados S.A. liderara al Grupo en todo lo relacionado con la implantación y puesta en marcha de los equipos. El gerente general de dicha compañía asumió el comando y como primera tarea se concentró en la contratación de la persona idónea para la gerencia del Proyecto. El trabajo de esta persona consistiría básicamente en control de los programas que entregará la subcontratista del software a cada compañía del grupo y en el manejo adecuado posterior para que los sistemas continuaran funcionando. Se decidió que la persona que dirigiera el proyecto debería poseer cierto don de mando y expectativas salariales distintas a las del común de los especialistas de cómputo: onerosas y con malos resultados.

La demora en la búsqueda del gerente del proyecto no impidió que la empresa subcontratista del software incoara sus actividades, fijando ella misma sus alcances y controles. A los dos meses de iniciada sus actividades de levantamiento de datos y estando el primer sistema – el contable – a punto de ser entregados, se contrató al tercer y definitivo gerente de proyecto, luego de dos contrataciones infructuosas que duraron pocas semanas y que terminaron con la renuncia de los postulantes. El gerente general de Hilados S.A. sentía que había cumplido su responsabilidad y la delegó en la de su gerente administrativo.

La primera disposición del gerente de proyecto fue solicitar que en cada una de las compañías hubiera una persona de apoyo a tiempo completo. Luego viajó a Lima para establecer contacto con las empresas Tecnosys S.A. y conocer el equipo que llegaría a Trujillo dentro de unos días. También decidió visitar Limasoft S.A. para evaluar el lenguaje que se usaría en el desarrollo de los sistemas.

A su regreso a Trujillo, el gerente del proyecto estudió los contratos de compraventa de los equipos del software y emitió su primer informe. Estaba dirigido al gerente administrativo de Hilados S.A. y en resumen decía lo siguiente: Considero que el equipo tiene gruesas fallas de performance y su precio muy elevado para su potencial de desarrollo futuro. La posibilidad de crecimiento del equipo es insuficiente para el almacenamiento requerido por los sistemas formados.

Como era de esperar, este informe produjo una reacción inmediata del gerente general y del gerente administrativo de Hilados S.A., que exigieron una mayor explicación. La empresa Tecnosys del Perú S.A. la subcontratista Limasoft S.A. desestimaron el informe del gerente del proyecto, aduciendo falta de experiencia y una precipitación acorde con ella. - Ambos gerentes viajaron a Trujillo para entrevistarse con el general de Hilados S. A. para tranquilizar y poder seguir adelante con el Proyecto.

Por entonces la economía peruana pasaba por un mal momento y los trabajadores de Hilados S.A. se declararon en huelga por motivos económicos. S.A. sus peticiones fueron rechazadas por la gerencia debido a que las exportaciones del hilo habían bajado considerablemente a causa de la preferencia del mercado por el hilo taiwanés de menor calidad y precio. Esta situación



puso a Hilados S.A. al borde de la quiebra y se vio obligada a ver una maquina avaluada en US\$ 300,000 – que estaba sin operar – para cumplir con sus compromisos de corto plazo. Asimismo, los directivos se abocaron a comprar renuncias a los trabajadores con el fin de reducir la planilla. Obviamente el asunto de realizar mayores inversiones en computo paso a segundo plano. Las gerencias implicadas descuidaron el proyecto y los empleados asumieron la misma actitud poniendo por encima sus intereses económicos y la labore ¿s después.

Curtiembre del Norte en Lima atravesaba por una situación similar y decidió rescindir contrato con empresa Tecnosys del Perú S.A. con el fin de anular su pedido de la máquina de cómputo que aún no había sido embarcada en Estados Unidos.

Este hecho genero malestar a todo nivel, particularmente en las gerencias de la empresa Tecnosys del Perú S.A. y en la subcontratista del software, Limasoft S.A., que veían peligrar el futuro del proyecto. Se enemistaron con el gerente del Proyecto para presionarlo para que cambiara de actitud, y lograron establecer contacto comercial con una compañía trujillana que se encargaría del servicio técnico de las maquinas como muestra de una verdadera intención de mejorar el servicio.

Corcuera hijo también se sentía incomodo, pues en el informe del gerente del proyecto d<sub>2</sub>+veía reflejada una mala decisión, tanto en la compra del equipo como en la contratación de la subcontratista. Fue muy cortante con el gerente del Proyecto "...espero que comprenda la magnitud de lo que se menciona en su informe. Sugiero usted que sea muy cauto con comentarios que pueden haber sido hechos muy rápidamente y sin mucho fundamento.

La empresa Polysacos S.A. también sufría cambios. El gerente de planta renuncio y se vivía una etapa de inestabilidad a todo nivel.

El gerente del proyecto decidió conformar un comité de cómputo integrado por todos los gerentes de la empresa con interés en el proyecto. Formaron este comité. El gerente general y el gerente administrativo de Hilados S.A.; el gerente general y el gerente de planta de Polysacos S.A., el gerente comercial de Corcuera y Cía. En representación del gerente general y del gerente de personal de Curtiembre del Norte S.A., también en representación del gerente general.

El comité incluía además al gerente general y al gerente técnico de Limasoft S.A. y al gerente general de Tecnosys del Perú S.A. como representante del proveedor de los equipos de cómputo adquiridos por el grupo, quien participaba en calidad de miembro observados, por último, el gerente del proyecto también integraba el comité y actuaba como intermediario entre los intereses del grupo y de ambos proveedores. Su función básica desde el punto de vista de los gerentes del grupo era verificar que no se les diera gato por liebre en lo relacionado con los contratos vigentes con ambos proveedores.

Después de las primeras reuniones algo tensas y ante el incumplimiento de la subcontratista las opiniones de las diferentes gerencias eran las siguientes:



Gerente general de Hilados S.A.(Trujillo)

“Yo no pienso invertir un sol más en este asunto del cómputo. Me parece injusto estar gastando en algo insulso, mientras niego a mis trabajadores aumentos salariales por falta d recursos”.

Gerente de Planta de Polysacos S.A.

“Yo soy nuevo en el grupo y prácticamente tengo mucho que aprender, pero que esto del cómputo es importante. Hay que hacer un esfuerzo conjunto ´par que funciones.”

Gerente General de Polysacos S.A. (Trujillo)

“Me parece que la juventud del gerente del proyecto lo ha llevado a elaborar este informe tan polémico. No es posible considerar que nos hayamos equivocado con la decisión de la compra de los equipos.”.

Gerente General de Curtiembres del Norte S.A. (Lima)

“Estamos pasando por una etapa muy madura para la industria. No estamos en condiciones de pagar US\$ 25,000 por la compra de un equipo de cómputo. Tenemos una IBM PC. Que rinde muy bien y no necesitamos más.

Gerente General de Cía. Corcuera (Trujillo)

Lo que yo quiero es cumplir con el deseo del señor Corcuera de introducir el computo en las empresas. Debemos hacer el esfuerzo de cumplir con lo necesario sin incurrir en costos elevados para hacerlo funcionar.

Gerente Comercial de Cía. Corcuera (Trujillo)

“Ya estoy cansado de este asunto del cómputo. Lo único que veo es que nos han engañado con el equipo y con los programas. Debemos devolver los equipos y dejar de gastar tanto dinero. A fines de marzo de 1989 se iba a celebrar una importante reunión del comité de cómputo, de las empresas del grupo Corcuera. Se llevaría a cabo, justo 30 días antes de la llegada de Corcuera al Perú para la realización de los Directorios correspondientes de todas las empresas del grupo. Ya habían transcurrido desde que Corcuera encargó la introducción del cómputo en sus empresas.

La agenda del día incluía entre otros puntos, la revisión d los avances del proyecto -. Incluyendo la verificación del cumplimiento de los contratos – y, de acuerdo con ello la toma de una decisión sobre la continuación del proyecto de sistemas, su paralización indefinida o su anulación definitiva.

Valdez, E. (2017). *100 casos de administración: guía didáctica*. ESAN Ediciones.

### **Preguntas:**

- 1.- Preparar el diagrama de Ishikawa sobre este caso.
- 2.- Hacer el análisis causa raíz de este problema y plantear una solución.



- 3.- ¿En su calidad de auditor operativo contratado por la empresa el Comité de Cómputo que le recomendaría al Ingeniero Corcuera sobre el problema presentado en su Corporación?



## Cuarta unidad

La auditoría operativa en las entidades del sector público	Al finalizar la unidad, el estudiante será capaz de aplicar sus conocimientos para elaborar un informe de auditoría operativa para las empresas.
--	--

### Semana 13- Sesión 2

#### Las normas de auditoría operativa del sector público

Sección : .....	Apellidos : .....
Docente :	Nombres : .....
Unidad : Unidad 4	Fecha :...../...../..... Duración: 120 min

- **Instrucciones:**
- La realización del caso es grupal (máximo 3 personas), pueden utilizar todo el material que deseen como diapositivas, videos, libros sobre auditoría operacional, lecturas de la web, entre otros.
- Lea bien el caso, las respuestas se tiene que plantear teniendo en cuenta estrictamente lo que plantea el caso. No se pueden asumir nada distinto.
- Trabaje con su grupo para el desarrollo del caso.

**I. Propósito:** Conocer las normas de auditoría operativas del sector público

#### II. Descripción de la actividad a realizar

Se solicita revisar la ISSAI 300 estudiarlo y discutirlo grupalmente, luego conteste la pregunta que se indica en la sección III siguiente. Tenga en cuenta que a nivel internacional el ISSAI 300 es la Norma que regula las auditorías de desempeño para las entidades fiscalizadoras en el sector público y que en el sector privado se denominan auditorías operativas.

Para tal efecto revisar el enlace siguiente:

[https://www.intosai.org/fileadmin/downloads/documents/open\\_access/ISSAI\\_100\\_to\\_400/issai\\_300/issai\\_300\\_es.pdf](https://www.intosai.org/fileadmin/downloads/documents/open_access/ISSAI_100_to_400/issai_300/issai_300_es.pdf)

#### III. Consignas o preguntas reflexivas o actividades de resolución

3.1. Presente el mapa mental requerido que resuma lo más importante de lo que requiere la ISSAI 300 para realizar auditoría de desempeño/operativos en las entidades del sector público.

---

---



## Semana 14- Sesión 2

### Enfoque y metodología de la auditoría operativa en el sector público

Sección : .....	Apellidos : .....
Docente :	Nombres : .....
Unidad : Unidad 4	Fecha :...../...../..... Duración: 120 min

#### Instrucciones:

- La realización del caso es grupal (máximo 3 personas), pueden utilizar todo el material que deseen como diapositivas, videos, libros sobre auditoría operacional, lecturas de la web, entre otros.
- Lea bien el caso, las respuestas se tiene que plantear teniendo en cuenta estrictamente lo que plantea el caso. No se pueden asumir nada distinto.
- Trabaje con su grupo para el desarrollo del caso.

**I. Propósito:** Conocer el enfoque y metodología de las diversas metodologías y enfoques de la auditoría operativa en el sector público.

#### II. Descripción de la actividad a realizar

Se solicita revisar la ISSAI 3000 y el Manual de Desempeño de la Contraloría General de la República en los enlaces que se detallan a continuación. Se solicita que efectuara una comparación de ambos estándares y conteste las preguntas que se detallan en la sección III siguiente.

ISSAI 3000 - Norma para la Auditoría de Desempeño

[ISSAI-3000-Norma-para-la-Auditoría-de-Desempeño.pdf](#)

Directiva N° 008-2016-CG/GPROD "Auditoría de Desempeño" y "Manual de Auditoría de Desempeño" Resolución de Contraloría N° 122-2016-CG

[20160505\\_CONTRALORIA.indd \(sld.pe\)](#)

#### III. Consignas o preguntas reflexivas o actividades de resolución

3.1. Explique las semejanzas y las diferencias entre las ISSAI 3000 y el Manual de Auditoría de Desempeño de la Contraloría General de la República. Fundamente su respuesta.

---

---



## Semana 15- Sesión 2

### Diferencias y semejanzas entre la auditoría operativa del sector privado y público

Sección : .....	Apellidos : .....
Docente :	Nombres : .....
Unidad : Unidad 4	Fecha :...../...../2021 Duración: 120 min

#### Instrucciones:

- La realización del caso es grupal (máximo 3 personas), pueden utilizar todo el material que deseen como diapositivas, videos, libros sobre auditoría operacional, lecturas de la web, entre otros.
- Lea bien el caso, las respuestas se tiene que plantear teniendo en cuenta estrictamente lo que plantea el caso. No se pueden asumir nada distinto.
- Trabaje con su grupo para el desarrollo del caso.

**I. Propósito:** Conocer las principales diferencias entre la auditoría operativa del sector privado y público.

#### II. Descripción de la actividad a realizar

Se solicita revisar los enlaces que se detallan a continuación y se solicita revisar el contenido de los dos documentos que se detallan a continuación y contestar las preguntas que se detallan en la sección III que se detalla a continuación.

Auditoría de desempeño a los servicios de gestión participativa y de control y vigilancia en áreas naturales protegidas de administración nacional Implementada por el Departamento de auditoría de desempeño – Contraloría General de la República.

[LIBRO 1.pdf \(contraloria.gob.pe\)](#)

Boletines Nros. 1 y 2 del Instituto Mexicano de Contadores

[Boletines de Auditoría Operacional \(webnode.es\)](#)

#### III. Consignas o preguntas reflexivas o actividades de resolución

3.1. ¿Explique las semejanzas y las diferencias que encuentra entre el enfoque y la metodología de las auditorías de desempeño/operacionales existentes entre la practica en las empresas del Estado (CGR) y la práctica privada (Instituto Mexicanos de Contadores).

---

---



## Semana 16- Sesión 2

### Informes de auditoría operativa en el sector privado y público

Sección : .....	Apellidos : .....
Docente :	Nombres : .....
Unidad : Unidad 4	Fecha :...../...../..... Duración: 120 min

#### Instrucciones:

- La realización del caso es individual, pueden utilizar todo el material que deseen como diapositivas, videos, libros sobre auditoría operacional, lecturas de la web, entre otros.
- Lea bien el caso, las respuestas se tiene que plantear teniendo en cuenta estrictamente lo que plantea el caso. No se pueden asumir nada distinto.
- Trabaje con su grupo para el desarrollo del caso.

**I. Propósito:** Aplicar y conocer los criterios para redactar informes de auditoría operacional de alto impacto.

#### II. Descripción de la actividad a realizar

Se solicita revisar el enlace que se detalla a continuación del Instituto de Auditores Internos de Australia y el contenido del video presentado por Nahum Frett y realizar la tarea que se detalla en la sección III siguiente.

Whitepaper Good practice internal audit report – The Institute Internal Auditors - Australia – Updates 2020

[iia-whitepaper\\_good-practice-internal-audit-reports.pdf](#)

Videoconferencia Diseño Informes de Auditoría Interna de Alto Impacto

<https://www.youtube.com/watch?v=pk5gvuvDa58>

#### III. Consignas o preguntas reflexivas o actividades de resolución

3.2. Busque en la web un informe de auditoría operativa y conviértalo en un informe de auditoría operativa de alto impacto, en no más de dos hojas, siguiendo los criterios establecidos por el Instituto de Auditores Internos de Australia y lo mencionado por Nahum Frett, evitando escribir en Word y utilizando gráficos en lo posible.

---

---



## Referencia bibliográfica

- Instituto Mexicano de Contadores Públicos. (2016). Boletines de auditoría integral y al desempeño. IMCP.
- COSO. (2013). *Control interno, marco integrado*.  
[https://auditoresinternos.es/uploads/media\\_items/coso-resumen-ejecutivo.original.pdf](https://auditoresinternos.es/uploads/media_items/coso-resumen-ejecutivo.original.pdf)
- COSO. (2017). *Gestión del riesgo empresarial integrando estrategia y desempeño*.  
[https://auditoresinternos.es/uploads/media\\_items/coso-2018-esp.original.pdf](https://auditoresinternos.es/uploads/media_items/coso-2018-esp.original.pdf)
- Diaz, J. (2007). *La Ley SOX y la auditoría*.  
<http://pdfs.wke.es/5/3/4/4/pd0000015344.pdf>
- INTOSAI. (2019). *ISSAI 3000 Normas para la auditoria de desempeño*.  
<https://www.issai.org/wp-content/uploads/2019/08/ISSAI-3000-Norma-para-la-Auditor%C3%ADa-de-Desempe%C3%B1o.pdf>
- INTOSAI. (2020). *Auditoría de Desempeño Manual de Implementación de las ISSAI*.  
<https://www.idi.no/elibrary/professional-sais/issai-implementation-handbooks/handbooks-en-espanol/1069-201030-pa-handbook-spanish-v0/file>
- INTOSAI 300. (s.f.). *Principios Fundamentales de la Auditoría de Desempeño*.  
[https://www.intosai.org/fileadmin/downloads/documents/open\\_access/ISSAI\\_100\\_to\\_400/issai\\_300/issai\\_300\\_es.pdf](https://www.intosai.org/fileadmin/downloads/documents/open_access/ISSAI_100_to_400/issai_300/issai_300_es.pdf)
- The Institute of Internal Auditors. (2017). *Auditing operational effectiveness*.  
[https://iia.org.au/sf\\_docs/default-source/technical-resources/2018-whitepapers/iia-whitepaper\\_auditing-operational-effectiveness.pdf?sfvrsn=2](https://iia.org.au/sf_docs/default-source/technical-resources/2018-whitepapers/iia-whitepaper_auditing-operational-effectiveness.pdf?sfvrsn=2)
- The Institute of Internal Auditors. (2020). *Well-founded audit planning*.  
[https://iia.org.au/sf\\_docs/default-source/technical-resources/2018-whitepapers/iia-whitepaper\\_well-founded-audit-planning.pdf?sfvrsn=2](https://iia.org.au/sf_docs/default-source/technical-resources/2018-whitepapers/iia-whitepaper_well-founded-audit-planning.pdf?sfvrsn=2)
- The Institute of Internal Auditors. (2020). *Good practice internal audit reports*.  
[https://iia.org.au/sf\\_docs/default-source/technical-resources/2018-whitepapers/iia-whitepaper\\_good-practice-internal-audit-reports.pdf?sfvrsn=2](https://iia.org.au/sf_docs/default-source/technical-resources/2018-whitepapers/iia-whitepaper_good-practice-internal-audit-reports.pdf?sfvrsn=2)
- Valdez, E. (2017). *100 casos de administración: guía didáctica*. ESAN Ediciones.