



Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Universidad del Perú. Decana de América
Facultad de Ciencias Contables
Escuela Profesional de Auditoría Empresarial y del Sector
Público

**Auditoría interna según el modelo de co-sourcing como
generador de valor del proceso de compras en una
empresa del sector retail**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL
Para optar el Título Profesional de Contadora Pública

AUTOR

Andrea Victoria SALVATIERRA ORTIZ

ASESOR

Dr. Alberto Benjamín ESPINOZA VALENZUELA

Lima, Perú

2025



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Salvatierra, A. (2025). *Auditoría interna según el modelo de co-sourcing como generador de valor del proceso de compras en una empresa del sector retail*. [Trabajo de suficiencia profesional de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Contables, Escuela Profesional de Auditoría Empresarial y del Sector Público]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

Metadatos complementarios

Datos de autor	
Nombres y apellidos	Andrea Victoria Salvatierra Ortiz
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	72127340
URL de ORCID	https://orcid.org/0009-0000-5900-0142
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	Dr. Alberto Benjamín Espinoza Valenzuela
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	07335395
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0001-8577-1717
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	Dr. Alan Errol Rozas Flores
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	10557884
Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	Mg. Wilfredo Octavio Salazar Paz
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	09554450
Datos de investigación	
Línea de investigación	D.11.0.44 Auditoría Interna

Grupo de investigación	No aplica.
Agencia de financiamiento	No aplica.
Ubicación geográfica de la investigación	País: Perú Departamento: Lima Provincia: Lima Distrito: Lima Latitud: -12.056445 Longitud: -77.085994
Año o rango de años en que se realizó la investigación	Diciembre 2024 - Febrero 2025
URL de disciplinas OCDE	Negocios, Administración https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.04



Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Universidad del Perú, Decana de América
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES
DIRECCIÓN DE ESCUELA PROFESIONAL DE AUDITORIA EMPRESARIAL Y DEL SECTOR PÚBLICO

ACTA N° 006-EPAEYSP-FCC-2025

SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL (TSP)
PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADORA PÚBLICA

En la ciudad de Lima, en el local Auditorio (3er. piso) de la Facultad de Ciencias Contables de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, siendo las 09:30 horas del día veintiuno de febrero del año dos mil veinticinco, en cumplimiento con lo dispuesto en la Resolución Rectoral N° 00744-R-20 de fecha 18 de febrero del 2020 que aprueba la "Directiva general para realizar, presentar y sustentar el trabajo de investigación para la obtención del grado académico de bachiller, la tesis o el trabajo de suficiencia profesional para la obtención del título profesional en la UNMSM"; se reunió el Jurado Evaluador designado según Resolución Decanal N° 00403-2025-D-FCC/UNMSM de fecha 20 de febrero de 2025, conformado por los siguientes docentes:

PRESIDENTE : Dr. Alan Errol Rozas Flores
MIEMBRO : Mag. Wilfredo Octavio Salazar Paz
MIEMBRO ASESOR : Dr. Alberto Benjamín Espinoza Valenzuela

Quienes procedieron a evaluar y calificar la Sustentación del Trabajo de Suficiencia Profesional (TSP) titulada: "**AUDITORÍA INTERNA SEGÚN EL MODELO DE CO-SOURCING COMO GENERADOR DE VALOR DEL PROCESO DE COMPRAS EN UNA EMPRESA DEL SECTOR RETAIL**", presentado por la bachiller Salvatierra Ortiz, Andrea Victoria con código de matrícula N° 16110036, para la obtención del Título Profesional de Contadora Pública.

Habiendo concluido con la sustentación y evaluación sobre las asignaturas terminales o concentradoras (capstone) de la especialidad, el Jurado Evaluador deliberó y emitió la calificación siguiente:

APROBADA

Siendo las 11:30 horas se dio por concluido el acto académico y leída el presente Acta, procedieron a firmar los integrantes del Jurado Evaluador en señal de conformidad.

Dr. Alan Errol Rozas Flores
Presidente

Mag. Wilfredo Octavio Salazar Paz
Miembro

Dr. Alberto Benjamín Espinoza Valenzuela
Miembro - Asesor



CERTIFICADO DE SIMILITUD

Yo Dr. Alberto Benjamín Espinoza Valenzuela en mi condición de asesor acreditado con el Dictamen N° 000007-2025-EPAESP-FCC/UNMSM de fecha 20 de febrero de 2025, del Trabajo de Suficiencia Profesional (TSP), cuyo título es **"AUDITORÍA INTERNA SEGÚN EL MODELO DE CO-SOURCING COMO GENERADOR DE VALOR DEL PROCESO DE COMPRAS EN UNA EMPRESA DEL SECTOR RETAIL"**, presentado por la bachiller **Salvatierra Ortiz, Andrea Victoria**, para optar el Título Profesional de Contadora Pública, CERTIFICO que se ha cumplido con lo establecido en la Directiva de Originalidad y de Similitud de Trabajos Académicos, de Investigación y Producción Intelectual. Según la revisión, análisis y evaluación mediante el software de similitud textual, el documento evaluado cuenta con el porcentaje de 16 % de similitud, nivel **PERMITIDO** para continuar con los trámites correspondientes y para su **publicación en el repositorio institucional.**

Se emite el presente certificado en cumplimiento de lo establecido en las normas vigentes, como uno de los requisitos para la obtención del Título Profesional de Contadora Pública, correspondiente.

Firma del Asesor:

DNI: 07335395

Nombres y apellidos del asesor: Dr. Alberto Benjamín Espinoza Valenzuela



Dedicatoria

A mis padres, Luis Armando y Francisca por su apoyo y amor incondicional en cada etapa de mi vida y por enseñarme la importancia de la perseverancia y determinación.

A mi madre Nélide Ortiz Flores que desde el cielo siempre ha guiado mi camino.

A mis hermanos y a LubyMin, por su acompañamiento continuo en este viaje llamado vida y por alegrar cada uno de mis días.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco profundamente a mi alma mater, la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Decana de América, por proporcionarme las herramientas necesarias para mi camino profesional y por forjar en sus prestigiosas aulas el espíritu de todo sanmarquino.

Agradezco a cada uno de mis profesores, que siempre recuerden la excelente e importante labor que realizan al formar jóvenes para ser los profesionales líderes. A cada uno de los docentes que ya no se entran en las aulas pero que estoy segura de que desde el cielo se sienten orgullosos de la generación de profesionales formados.

A mis líderes de área por tener la dedicación de transmitir todo el conocimiento y las valiosas experiencias que ellos han formado.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
I. INFORMACIÓN DEL LUGAR DONDE SE DESARROLLO LA ACTIVIDAD	3
1.1. Institución donde se desarrolló la actividad	3
1.1.1. Reseña histórica	3
1.1.2. Servicios que brinda	4
1.1.3. Organización y estructura empresarial	7
1.2. Periodo de duración de la actividad	12
1.3. Finalidad y objetivos de la entidad	12
1.4. Razón o denominación social	12
1.5. Dirección postal	13
1.6. Correo electrónico y teléfonos del centro laboral	13
II. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	13
2.1. Organización de la actividad	13
2.2. Finalidad y objetivo de la actividad	18
2.3. Problemática	19
2.3.1. Descripción del problema	19
2.3.2. Formulación del problema	20
2.3.3. Antecedentes de la realidad problemática	20
2.3.4. Conocimientos teóricos, normativos y técnicos utilizados en el desempeño profesional para el tratamiento del problema	24
2.4. Metodología y procedimientos	29
2.4.1. Técnicas e instrumentos	29
2.4.2. Procedimientos utilizados en el tratamiento del problema o caso	30
2.5. Resultados de la actividad	32
2.5.1. Detalles de la aplicación de las técnicas, instrumentos y procedimientos	32
2.5.2. Análisis de las alternativas de solución	43
2.5.3. Discusión de las alternativas de solución	47
2.5.4. Alcance y limitaciones de la alternativa elegida	49
III. CONCLUSIONES	51
IV. RECOMENDACIONES	52
REFERENCIAS	55

LISTA DE TABLAS

Tabla N°1: Plan de Auditoría Interna 2024.	14
Tabla N°2: Descripción del símbolo.....	33
Table N°3: Programa de Auditoría Interna.....	36
Tabla N°4: Reporte de Excepciones.	40

LISTA DE FIGURAS

Figura N°1: Estructura Organizacional PwC Global.....	7
Figura N°2: Estructura Organizacional PwC Perú	8
Figura N°3: Localización Geográfica de PwC Perú.....	13
Figura N°4: Organigrama de Equipo de Auditoría Interna	15
Figura N°5: Proceso de compras... ..	34

RESUMEN

El presente trabajo de suficiencia profesional tiene como objetivo analizar como la aplicación de la auditoría interna según el modelo de co-sourcing como generador de valor del proceso de compras de una empresa del sector retail y con ello consigue obtener además de una fuente de información válida para la presentación de Estados financieros, un mecanismo de mejora continua en los procesos logísticos ejecutados.

La metodología empleada se basó en la revisión documentaria de normativa, lineamientos generales, investigaciones varias, entre otras literaturas relacionadas a la investigación. Finalmente, los resultados de la investigación confirmaron que se presentan observaciones relacionadas con riesgos descubiertos, controles no adecuados, así como falta de formalización de actividades por lo que han sido necesarias las presentaciones de recomendaciones. En conclusión, la auditoría interna bajo el modelo de co-sourcing aplicado al proceso de compras, es un input bastante relevante para la toma de decisiones y el logro de los objetivos estratégicos de la organización, ya que permite tener una mayor visibilidad sobre la situación actual del proceso.

Palabras clave: Auditoría Interna, proceso de compras, generación de valor, oportunidad de mejora.

ABSTRACT

The objective of this professional sufficiency work is to analyze how the application of internal auditing under the co-sourcing model is a value generator for the national purchasing process of a company in the retail sector and thus, obtain a source of relevant information.

The methodology used was based on the documentary review of regulations, general guidelines, various researches, among other literature related to the research. Finally, the results of the investigation confirmed that there are observations related to uncovered risks, inadequate controls, as well as lack of formalization of activities, for which it has been necessary to present recommendations. In conclusion, the internal audit under the co-sourcing model applied to the purchasing process, is a very relevant input for decision making and the achievement of the strategic objectives of the organization, since it allows to have a greater visibility on the current situation of the process.

Key words: Internal Audit, Purchasing process, value generation, improvement opportunity.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, frente al entorno globalizado y altamente competitivo, las organizaciones del mundo están pasando por una creciente complejidad en términos de riesgos, incertidumbres y adaptaciones de procesos. Adicionalmente, la acelerada evolución de la tecnología, la transformación de los mercados actuales, las altas expectativas de los consumidores y la presión por cumplir con las normativas locales e internacionales hacen que las empresas necesiten mecanismos de control y evaluación más sólidos que nunca. Es por ello que, en este sentido, la ejecución de la auditoría interna en los procesos de las organizaciones se ha posicionado como una herramienta clave en la mejora de los procesos, por medio de la eficacia, la adecuada gestión de riesgos, fortalecimiento de la gobernanza corporativa, optimización de recursos, reducción de costos innecesarios, entre otros.

Si bien, antiguamente, se considera al auditor como un profesional que buscaba el error para indicar responsabilidades, actualmente la auditoría interna tiene un enfoque diferente, más allá de la revisión sobre el proceso y la identificación de hallazgos, el valor que genera la auditoría interna está en las recomendaciones que puede brindar a las organizaciones. El auditor pasa de verse como un personal ajeno a la organización, para verse como un aliado de la empresa, sin perder su independencia y objetividad. La aplicación de la auditoría interna se realizó bajo el modelo de co-sourcing, el cual es un modelo que incluye la participación de un equipo tercero (PwC) y un responsable de Auditoría Interna de la empresa auditada, el cual genera una evaluación sobre una base de mayor experiencia. Con lo antes comentado, se desprende que la auditoría interna forma parte de un departamento de estrategia fundamental para garantizar el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones.

Es por ese motivo que se considera de alta importancia el presente trabajo de suficiencia profesional titulado “El proceso de auditoría interna según el modelo de co-sourcing como generador de valor en una empresa del sector retail” donde por medio de un análisis documental, está enfocado en explicar cómo es el proceso de auditoría interna como generador de valor.

Para ello en el primer capítulo se detallará la información del lugar donde se desarrolló nuestra actividad profesional, su historia, locación, así como su estructura empresarial. En el segundo capítulo se hablará sobre la descripción de la actividad, lo que motivó la revisión, el proceso de revisión, los hallazgos identificados y sus recomendaciones brindadas a la organización.

Finalmente, en el capítulo tres y cuatro se presentan las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo de investigación.

I. INFORMACIÓN DEL LUGAR DONDE SE DESARROLLÓ LA ACTIVIDAD

1.1. Institución donde se desarrolló la actividad

1.1.1. Reseña histórica

PricewaterhouseCoopers (PwC) es una de las firmas de servicios profesionales más grandes y reconocidas a nivel mundial, actualmente tiene presencia en más de 149 países.

Su historia se da inicio en Londres, cuando Samuel Lowell Price, un profesional contable abre su propia firma de servicios. Posteriormente, en 1874, Price se une con Edwin Waterhouse para crear Price, Waterhouse & Co. En el año 1998 la empresa Coopers & Lybrand dedicada también a los servicios de consultoría contable, se fusionó con Price Waterhouse para formar PricewaterhouseCoopers.

En Perú, PwC cumple un papel clave en la industria de la auditoría, consultoría y otros servicios desde que se estableció formalmente en el año 1924. A lo largo de los años ha expandido sus servicios e incorporando nuevas líneas de negocio, como asesoría en temas de gestión de riesgos, tecnología de la información, consultoría en sostenibilidad, entre otros.

Desde hace varios años, PwC forma parte de las Big Four, las cuatro más grandes firmas del mundo en su sector. Al realizar revisiones a las más grandes empresas del mundo, le permite tener un backup amplio de experiencia y buenas prácticas que son recomendadas a las más grandes empresas del País buscando orientarlo al contexto nacional.

1.1.2. Servicios que brinda

PwC Perú, como parte de la red global de PricewaterhouseCoopers, ofrece una amplia diversidad de servicios diseñados para apoyar a las empresas en las áreas clave de su operación. A continuación, se detallan los principales servicios que PwC Perú brinda a sus clientes:

1. Auditoría

- **Auditoría financiera:** Auditorías a los estados financieros para garantizar la exactitud y confiabilidad de la información financiera.
- **Auditoría interna:** Consta de la evaluación de los procesos de las empresas para la identificación de riesgos y mapeo de controles, para con ello brindar recomendaciones para mejorar la eficiencia de la organización.

2. Consultoría

- **Consultoría de gestión:** PwC ofrece soluciones estratégicas para mejorar el rendimiento de las organizaciones, abarcando áreas como la transformación empresarial, la gestión del cambio y la optimización de procesos.
- **Consultoría en tecnología:** Asesoría en la implementación de nuevas tecnologías, transformación digital, y gestión de la innovación.

3. Servicios Fiscales y Tributarios

- **Cumplimiento tributario:** Brinda asesoramiento para garantizar que las empresas cumplan con las normativas fiscales locales e internacionales aplicables.
- **Transfer pricing (precios de transferencia):** PwC asesora sobre la correcta determinación de los precios de transferencia entre empresas relacionadas, cumpliendo con las normativas internacionales.

4. Servicios Legales

- **Asesoría corporativa:** Asesoría legal en áreas como fusiones y adquisiciones, estructura corporativa, gobernanza corporativa, y más.
- **Litigios y resolución de disputas:** Asesoría en la resolución de conflictos comerciales y judiciales.

5. Consultoría en Riesgos

- **Gestión de riesgos:** PwC ayuda a las empresas a identificar, evaluar y gestionar riesgos operativos, financieros, estratégicos y tecnológicos.
- **Ciberseguridad:** PwC asesora temas relacionados en la protección de los sistemas de información y datos ante posibles amenazas y ataques cibernéticos, los cuales en la actualidad están siendo recurrentes.

6. Outsourcing

- **Outsourcing financiero:** PwC ofrece servicios de subcontratación de funciones financieras y contables, esto permite a las empresas a enfocar sus esfuerzos en las áreas claves de la organización.
- **Outsourcing de recursos humanos:** Servicios relacionados con la subcontratación de procesos de recursos humanos.

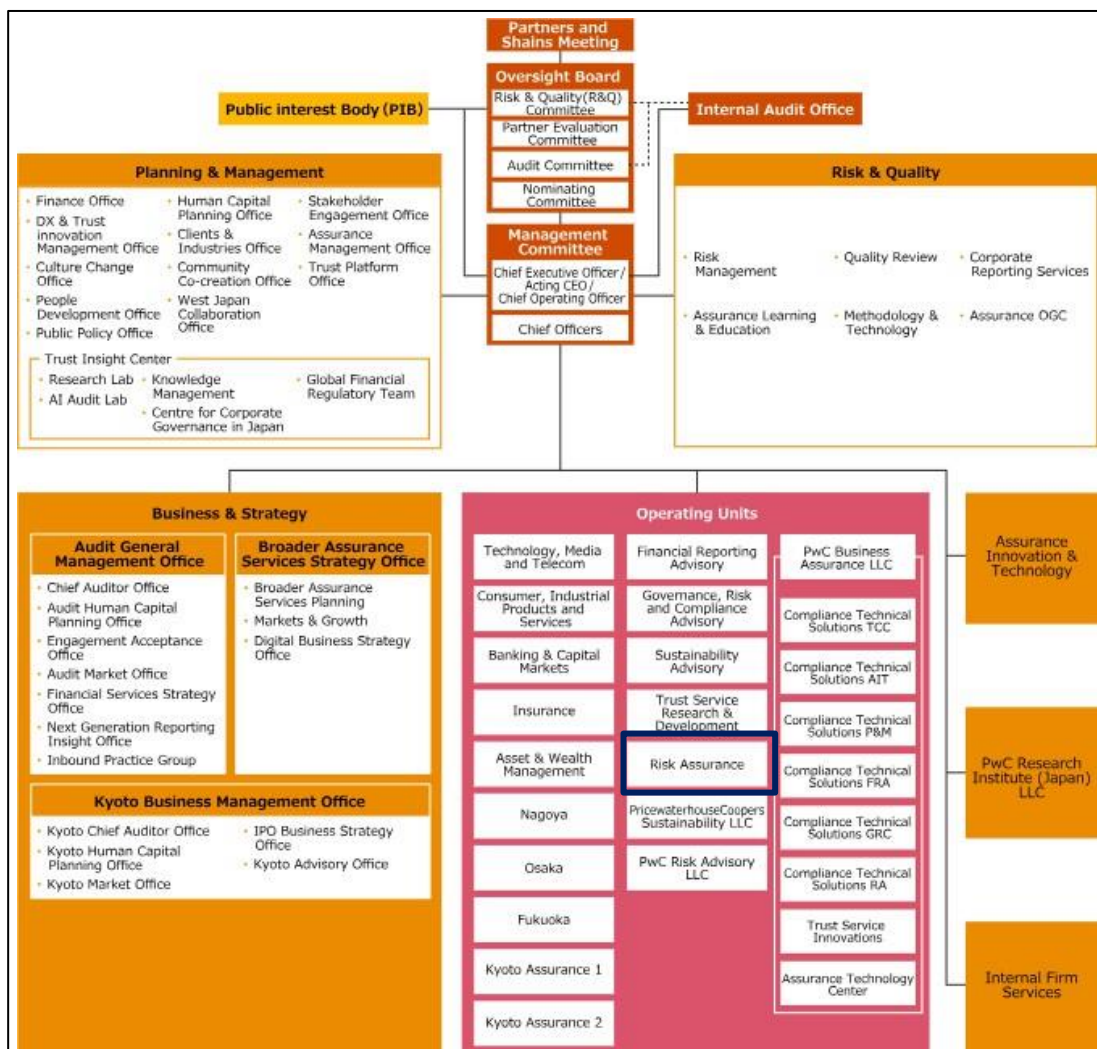
7. Asesoría en Sostenibilidad

- **Informes de sostenibilidad:** Esto es un servicio que ayuda a las empresas a gestionar y reportar su impacto ambiental y social, relacionado con las expectativas regulatorias.

1.1.3. Organización y estructura empresarial

La estructura organizacional de PwC global es la siguiente:

Figura N°1: Estructura organizacional PwC Global



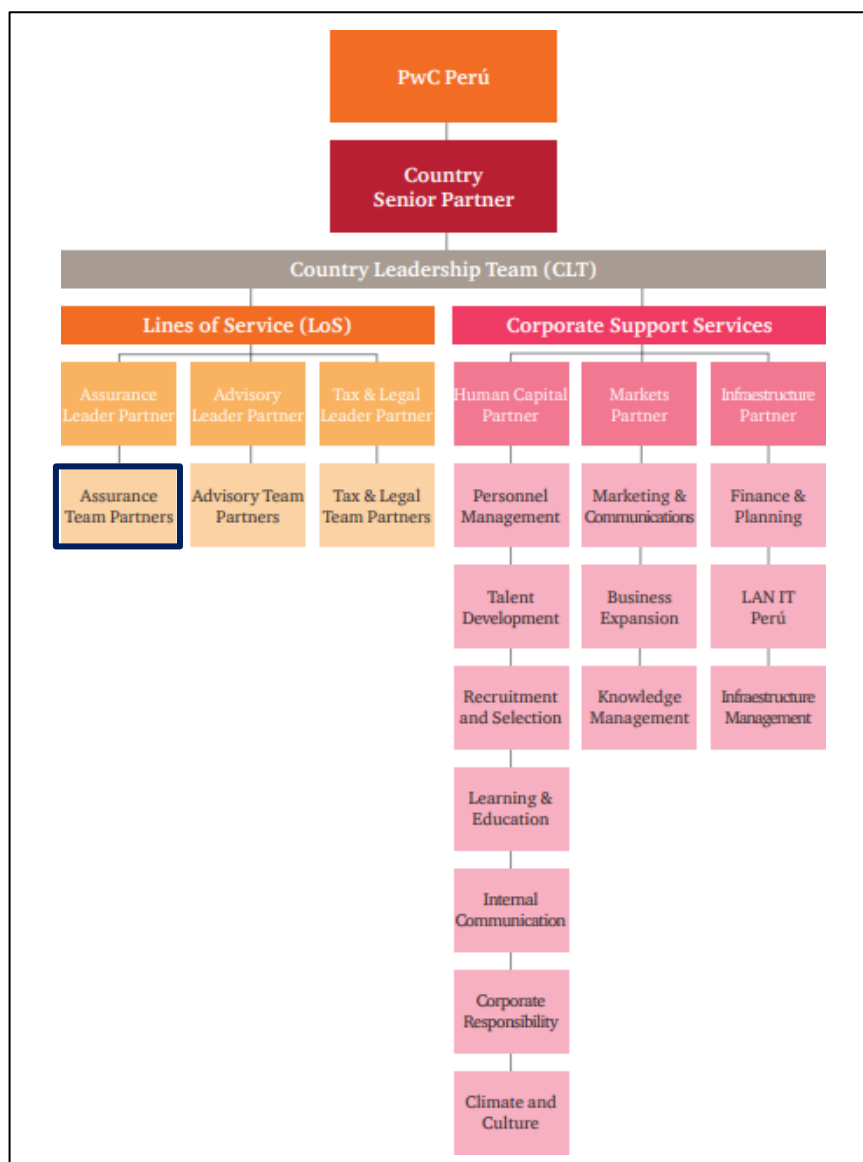
Nota: Figura denominada *Organizational Structure*, por PwC, 2024.

<https://www.pwc.com/jp/en/about/member/assurance/organization.html>

Dentro de sus unidades operativas se encuentra la unidad de Risk Assurance, la cual está relacionada con el aseguramiento de los riesgos, auditoría interna, entre otros servicios.

La estructura organizacional de PwC Perú la línea de servicio es la siguiente:

Figura N°2: Estructura organizacional PwC Perú



Nota: Figura denominada *Estructura Organizacional por Línea de Servicio*, por PwC Perú, 2016. <https://www.pwc.pe/es/quienes-somos/assets/informe-de-transparencia-2016.pdf>.

Dentro de sus unidades de operación se encuentra Risk Assurance Services (RAS), área donde se desarrolló la actividad de auditoría interna enfocada en procesos, Esta área forma parte de la línea de Assurance.

Los equipos de revisión son multidisciplinarios, ya que participan ingenieros industriales, administradores, contadores, economistas, etc. Adicionalmente se puede conformar el equipo de revisión según el requerimiento del cliente donde puede ser solo seniors y gerente, una estructura general con asistentes, se evalúa la conformación del equipo.

Como colaboradores del área Risk Assurance Services, se tiene:

- Socio del área: Socio responsable de revisar y firmar los informes de auditoría interna de procesos, diagnóstico de procesos, entre otros servicios, validando que las observaciones identificadas y las recomendaciones brindadas generen valor a la organización auditada.
- Directora del área: Responsable de supervisar la ejecución de los encargos y brindar soporte a los equipos de trabajo, brindando recomendaciones y oportunidades de mejora en las revisiones asegurando el benchmark entre los distintos clientes, con el objetivo de brindar las mejores prácticas identificadas en cada proceso.

- Gerente Senior: Es un Gerente con experiencia, si bien cumple con todas las funciones de un gerente, el cual se detalla líneas abajo, cuentan con una experiencia amplia en distintos sectores y servicios. Deben tener la capacidad de atraer nuevas oportunidades de clientes y ver las mejoras del área y/o tecnologías nuevas.

- Gerente: Los Gerentes son responsables de validar el cumplimiento de los objetivos del encargo de manera general como del objetivo por procesos, buscando que estos sean realizados en los plazos pactados. Lideran la generación del Plan Anual de Auditoría Interna, realizan las reuniones con los directores y altas gerencias sobre principales preocupaciones y casos que generen alerta para ellos como base de riesgo para el plan de auditoría. Adicionalmente, en PwC tienen un rol importante relacionado con el lado comercial, ya que buscan nuevas oportunidades de encargos y clientes para prestar servicios, sin embargo, se encuentran en preparación.

- Top Senior: Es un puesto que realiza funciones compartidas entre un senior y un gerente, es responsable de liderar los encargos del cliente, pero, el nivel de revisión esperado es mayor, asimismo, tienen más clientes a cargo. Brindan soporte al gerente o incluso reportan directamente al Socio.

- Senior: Responsables de liderar los equipos de trabajo y realizar el seguimiento general para orientar la actividad al objetivo inicial, son el nexos directo entre el cliente y PwC. Brindan soporte

al gerente del encargo en la generación del plan de auditoría, asimismo, realizan un acompañamiento constante al staff para asegurar que los entendimientos de procesos cubran el alcance solicitado por el cliente. En base a la información recopilada formula el programa de auditoría interna y verifica la correcta ejecución de pruebas de auditoría y la revisión de la documentación formulada por los asociados.

- Top Associates: Son parte del Staff experimentado, se encuentran cubriendo funciones de Associate y de Senior, ya que se encuentran en proceso de preparación para ser responsables completos de los encargos. Lideran reuniones con las distintas áreas en revisión del cliente, documentan, pero también realizan una primera revisión a la documentación de los associates. Generan el primer documento de presentación de observaciones, el programa de auditoría y el informe de auditoría.

- Associates: Los asociados son parte del Staff junior, está conformado por asistentes nuevos en las actividades de auditoría interna o cuentan con experiencia corta. Son capacitados por el senior líder del equipo para realizar el acompañamiento en el recorrido y entendimiento del proceso de forma que les permita prepararse para liderar reuniones con el equipo de la gerencia en revisión. Asimismo, son responsables de realizar la documentación de las actividades del cliente en Narrativas y/o flujogramas. Asimismo, son los ejecutores de las pruebas de auditoría según el programa de auditoría definido.

1.2. Periodo de duración de la actividad

El tiempo de trabajo en PwC desarrollando distintos proyectos y revisiones de auditoría ha sido de 2 años y 11 meses.

El periodo de duración de la Auditoría Interna en el proceso de compras en la empresa del sector retail ha sido de 5 meses.

1.3. Finalidad y objetivos de la entidad

PwC Perú forma parte de una red global de firmas con una diversidad de servicios profesionales. Como principal finalidad tiene ayudar a las empresas, organizaciones y gobiernos a resolver los problemas más complejos y aprovechar las oportunidades del mercado globalizado, siendo un socio estratégico hacia la mejora continua y la optimización de recursos. En el contexto peruano actual, PwC tiene como objetivo proporcionar soluciones integrales en auditoría, consultoría, impuestos, asesoría legal y otros servicios profesionales de alta calidad, que contribuyan al desarrollo y crecimiento sostenido de sus clientes.

1.4. Razón o denominación social

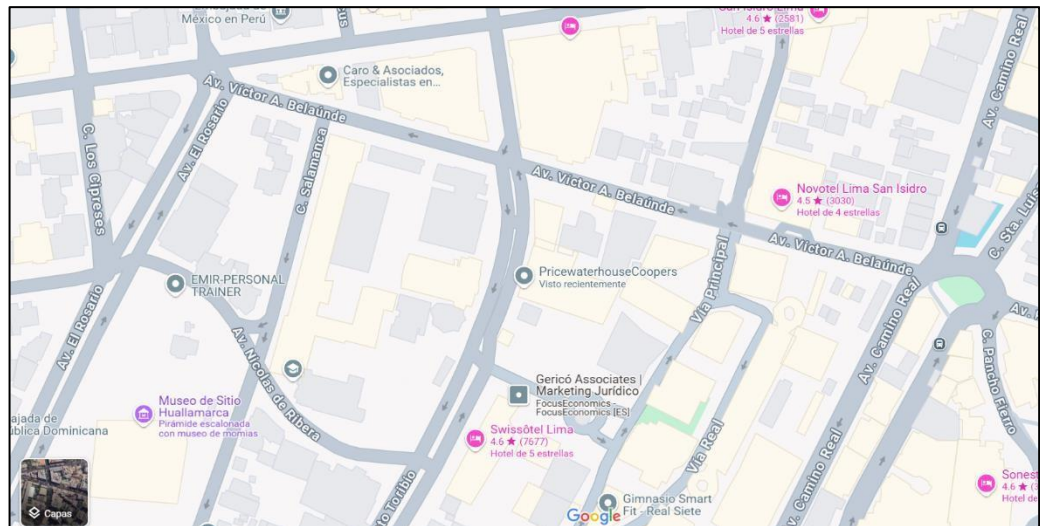
PwC Perú, es el nombre comercial de la firma; sin embargo, actualmente se encuentra asociado a las siguientes razones sociales:

- PricewaterhouseCoopers Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada.
- Gaveglio, Aparicio y Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada.

1.5. Dirección postal

Dirección: Av. Santo Toribio Nro. 143, San Isidro – Lima, Perú

Figura N°3: Localización Geográfica de PwC Perú.



Nota: Obtenido de Google Maps.

1.6. Correo electrónico y teléfonos del centro laboral

Mail: pe_contactopwc@pwc.com

Teléfono: +51 919292001

II. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

2.1. Organización de la actividad

PwC, al ser una empresa que presta servicios, fue contratado por una empresa del sector Retail para realizar Auditorías Internas bajo el modelo de co-sourcing. Por motivo de confidencialidad para el presente trabajo de Suficiencia profesional no se detallará el nombre de la empresa.

El modelo de co-sourcing que brinda PwC, se encarga de proporcionar talentos capacitados, con altas habilidades específicas al cliente y competencias para el desarrollo de la actividad, las cuales pueden ser definidas en alcance por acuerdo entre las partes.

De la generación del Plan de Auditoría Interna 2024 realizado basado en riesgos. Donde se sostuvieron reuniones con el directorio, las principales gerencias y contexto global y nacional, se plantearon distintos procesos en revisión, entre ellos el proceso de Compras.

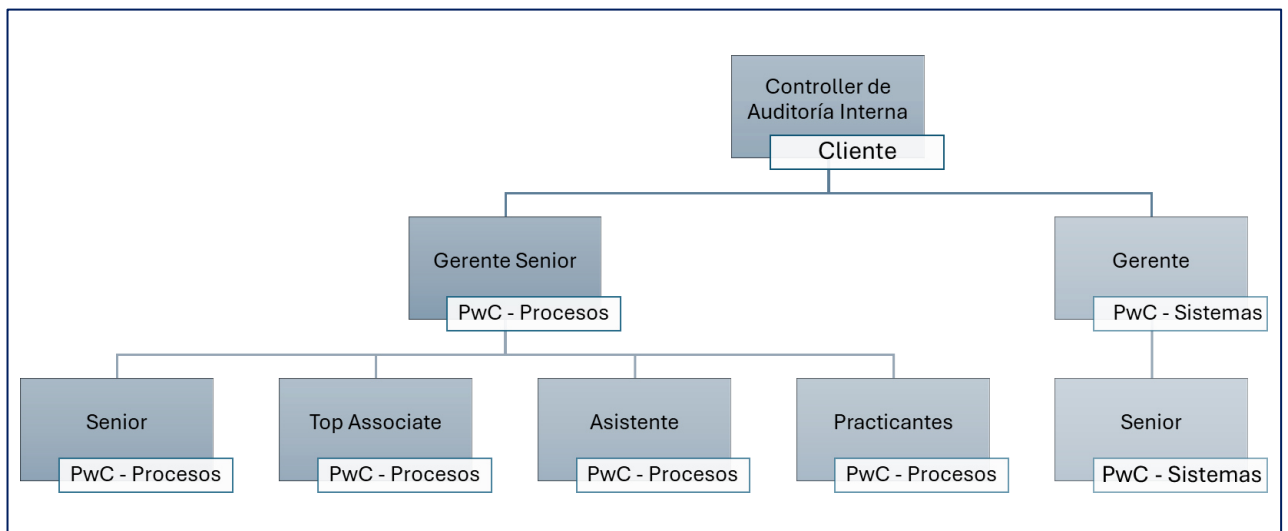
Table N°1: *Plan de Auditoría Interna 2024.*

Nombre de la actividad	Proceso	Sector
Revisión de Órdenes de compras.	Compras	Retail
Revisión de la rotación de stock.	Almacén	Retail
Revisión del presupuesto de mantenimiento y consumos de suministros.	Mantenimiento	Retail
Visitas a tienda.	Tiendas	Retail
Revisión de la toma de inventarios.	Almacén	Retail
Pruebas de código seguro de desarrollo en módulos específicos.	TI	Retail
Revisión de aplicativos que se ejecutan en el sistema OFISIS.	TI	Retail
Revisión de la caja de ventas.	Tesorería	Retail
Apoyo en la revisión de TI.	TI	Retail
Revisión de concentración de proveedores.	Compras	Retail
Revisión de asientos manuales.	Contabilidad	Retail
Revisión de las cuentas por pagar.	Contabilidad	Retail
Revisión de entregas a rendir.	Tesorería	Retail
Revisión de comisiones proyecta.	Comercial (Proyec.)	Retail
Revisión de costos.	Contabilidad	Retail

Nota: Elaboración propia.

Definido el plan de auditoría interna y próximos al inicio del proceso de revisión se conformó el equipo de trabajo, el cual fue estructura de la siguiente manera para el equipo de procesos. Para la ejecución del proceso de auditoría interna bajo la responsabilidad del Controller que pertenece a la empresa retail.

Figura N°4: *Organigrama de equipo de Auditoría Interna (PwC y Empresa retail).*



Nota: Elaboración propia

Al ser PwC una firma con altos estándares de calidad se cuenta con un equipo de soporte sobre los temas relacionados a sistemas, este equipo apoya actividades que se requieran en cualquier etapa de la revisión.

Una vez que el plan de auditoría se encuentre aprobado, se realizan visitas a la entidad donde se sostienen reuniones con el equipo responsable de la gestión de compras. Se ha desarrollado el siguiente procedimiento:

Planificación:

1. Reuniones de apertura: Breve entrevista con la Gerencia del área con el objetivo de informar el motivo de la revisión, asimismo, se obtiene:

- Preocupaciones adicionales.
- Estructura del área.
- Conocimiento general de políticas y/o procedimientos.
- Expectativa sobre la revisión.

2. Reuniones de entendimiento de proceso: Entrevistas con los involucrados del proceso, aquí se considera la gerencia, jefatura, analistas y/o asistentes.

Se obtiene una narrativa explicativa del proceso, en la narrativa se detalla:

- Proceso y subprocesos asociados.
- Responsable y cargos.
- Factores críticos de éxito e indicadores (KPI)
- Principales inputs y outputs del proceso.
- Sistemas de información involucrados.
- Políticas y/o procedimientos.
- Descripción del proceso.

3. Solicitud y revisión de información inicial (test of one): En base a la reunión de entendimiento del proceso se solicita la información para realizar una revisión a detalle.
4. Presentación de observaciones a nivel de diseño: Se presentan las observaciones y oportunidades de mejora, asimismo plasma un flujo del proceso y los procedimientos de auditoría interna que se ejecutarán.

Ejecución:

5. Solicitud de reportes e información para las pruebas de testing.
6. Selección de muestra: En base a la metodología del cliente, el cual se encuentra en respaldo con la tabla del instituto de auditores internos del Perú (IIA).
7. Testing (Pruebas sustantivas, pruebas de controles, análisis de datos, prueba de acceso).
8. Finalmente se sostiene reuniones de cierre donde se presentan observaciones y/o oportunidades de mejora con la gerencia.

Informe:

9. Finalmente, se emite un informe de auditoría interna aprobado por el socio de auditoría, El informe contiene:
 - Proceso y subprocesos revisados.
 - Objetivo del proceso.
 - Resumen de actividades realizadas.

- Hallazgos identificados
- Causa Raíz
- Recomendaciones
- Planes de acción.
- Metodología de calificación.
- Resultados de evaluación.

2.2. Finalidad y objetivo de la actividad

El área Risk Assurance Services de PricewaterhouseCoopers, donde se desarrolló la actividad realizada, es responsable de brindar servicios como Auditorías Internas, Diagnóstico de procesos, Evaluación de Calidad sobre las actividades de Auditoría Interna, Revisión de controles Sox, entre otros, si bien no es un área con muchos años de creación, en los aproximadamente 8 años de servicios cuenta con revisiones realizadas a una variedad de grandes empresas de distintos sectores como Minería metálica, Minería no metálica, Industrial, Retail, Financiera, Servicios, etc. Esto permite que se cuente con una amplia experiencia en el servicio y permita orientar de mejor manera al cliente. Como área de auditoría interna, se tiene un rol importante en la toma de decisiones del cliente.

Por ello la finalidad del presente trabajo de investigación es hacer conocer como la aplicación de la auditoría interna bajo un modelo de co-sourcing, el cual es un modelo distinto al tradicional, permite generar ventajas en su aplicación.

El objetivo es demostrar como Auditoría Interna bajo el modelo de co-sourcing genera valor en el proceso de compras a las organizaciones en base a la revisión que realiza, ya que, con el proceso de planificación, ejecución e informe, el equipo de auditoría identifica mejoras o buenas prácticas que se pueden realizar. Asimismo, se identifican riesgos del proceso los puedes pueden tener control o ser riesgos descubiertos.

2.3. Problemática

2.3.1. Descripción del problema

En el contexto actual, donde la globalización realizó un crecimiento a grandes pasos en los últimos años, generó que las organizaciones enfrenten retos en sus procesos, en la gestión de riesgos, la mejora de controles sobre sus actividades, entre otros, esto hace indispensable contar con una función de auditoría interna robusta para identificar y mitigar esos riesgos. A nivel nacional, las auditorías internas también aseguran el cumplimiento de leyes locales, lo que protege a la empresa de sanciones y mejora la confianza de inversionistas y stakeholders. Además, la auditoría interna promueve buenas prácticas de gobernanza y fortalece la toma de decisiones informadas.

Como parte del servicio de Co-sourcing que Risk Assurance Services de Pricewaterhousecoopers realiza hacia una empresa del sector retail, se tiene la responsabilidad de formular el Plan de Auditoría Interna del periodo 2024, donde se identificó la necesidad de validar el Proceso de Compras. La Gerencia General

demonstró preocupación con relación a compras que no estarían cumpliendo los lineamientos generales de aprobación. Adicionalmente, durante las entrevistas generadas con las diversas gerencias y directores, consideran que el proceso de compras es un proceso clave en la organización y que debía ser revisado en el plan anual, enfocándolo subprocesos específicos.

2.3.2. Formulación del problema

¿Cómo la intervención de Auditoría Interna según el modelo de co-sourcing, logra generar valor al proceso de Compras en una empresa del Sector Retail?

2.3.3. Antecedentes de la realidad problemática

Para la realización del presente trabajo de suficiencia profesional se realizó una amplia búsqueda de diversas fuentes bibliográficas, estas se encuentran plasmadas en los antecedentes internacionales y nacionales.

Antecedentes Internacionales:

Almanza y Montiel (2021), en su investigación de estudio del caso titulada “Auditoría de control interno del proceso de compras en la empresa Café Córdoba de la ciudad de Montería.” la cual tuvo como objetivo realizar un análisis del proceso de compras de la

empresa Café Córdoba a partir de la realización de una auditoría de control interno. El trabajo fue desarrollado bajo un diseño exploratorio–descriptivo. Uno de los resultados que obtuvo el trabajo es que se debe realizar más actividades de supervisión y control ya que pueden generar daños en el proceso de compras, sino se tienen en cuenta las debilidades halladas. En base a una de las principales conclusiones detalladas sobre el resultado que generó la auditoría es que se determinó que el proceso es moderado, es necesario que la empresa le brinde prioridad a la estructura de control interno de manera que se permita una adecuada inspección, sobre la evaluación de los riesgos.

Matamoros y Cirino (2015) en su investigación “Auditoría de control interno a la empresa Tulicorp S.A. de la ciudad de Guayaquil” la cual como objetivo planeó analizar como la Auditoría ejecutaba en la mejora de sus procesos. Para ello se realizó la recolección de datos mediante cuestionarios, entrevistas y narrativas de explicaciones detalladas de procesos.

De la investigación se obtuvo como una de las conclusiones principales que mediante la aplicación de técnicas de auditoría (cuestionarios de control interno, entrevistas, narrativas, etc) se logró determinar el nivel de riesgo que existe para garantizar el cumplimiento de los objetivos de la organización evaluada. Asimismo, que la aplicación de la auditoría Operativa logró detectar deficiencias y falencias las cuales han sido comunicadas

en los informes. Adicionalmente, se recomendó mejorar la frecuencia de las revisiones o auditoría internas sobre las actividades para con ello prevenir riesgos en los procesos.

Antecedentes Nacionales:

Camacho y Ortiz (2022), en su tesis titulada “La Auditoría Operativa para mejorar el proceso de Compras en la empresa comercial Coba S.A.C., Ciudad De Moyobamba, 2021” la cual tuvo por objetivo general determinar la mejora del proceso de compras de la empresa Comercial Coba SAC mediante la aplicación de la auditoría operativa. Su investigación presentó un enfoque cualitativo, por lo que se utilizó la encuesta y el análisis documental para la información. Se obtuvo como principal conclusión que la aplicación de una auditoría operativa genera una mejora sobre el proceso de compras debido a que se ha establecido nueve recomendaciones de auditoría relacionadas con la importancia de contar con un manual de procedimientos, lo fundamental que es la asignación de funciones y la correcta custodia de mercadería.

Huamán (2024), en su investigación realizada en el Trabajo de suficiencia profesional “Rol de la auditoría interna en la optimización de la gestión de los contratistas en una empresa minera”, que tuvo por objetivo demostrar como la auditoría interna

contribuye con la mejora de productividad y reducción de costos, optimizando el cumplimiento de las normativas, así como de los procesos operativos.

Para el logro del objetivo, la metodología utilizada se basó en las técnicas de recolección y el análisis documental. Como resultado indican que la implementación de la auditoría interna permitió asegurar una mejora integral en varios aspectos clave. Las conclusiones a las que llegó la investigación son que la auditoría interna reforzó el cumplimiento normativo sobre los contratos, lo que permitió prevenir sanciones, y otros varios problemas legales en el futuro. Asimismo, generó un fortalecimiento sobre la reputación de la empresa orientándola como una empresa responsable con el cumplimiento normativo. También, se obtiene como conclusión que la implementación de las oportunidades de mejora identificadas contribuyó significativamente al incremento de la productividad en el desempeño de las actividades realizadas por los contratistas. El proceso llevó a una optimización, reducción de errores y una adecuada coordinación en la ejecución de las tareas.

Núñez (2024), en el trabajo de suficiencia profesional “Auditoría interna en el control de adquisiciones de una empresa industrial”, el cual tuvo por objetivo demostrar como la auditoría interna pretende brindar un aseguramiento sobre que las políticas y procedimientos en el proceso de adquisiciones tengan un

cumplimiento eficiente y transparente en una empresa industrial. Para ello, se utilizó la metodología se basó en recolección y análisis documental. Como resultado se identificaron 6 observaciones en la auditoría, con sus respectivos planes de acción, entre las principales observaciones se tiene: Falta de verificación de comunicación efectiva con proveedores para recibir cotizaciones, Compra de emergencia sin autorización, Recepción de bienes sin generación de pedido de compra. Las principales conclusiones a las que se llegó son que la ejecución de auditoría interna al proceso en revisión de adquisiciones permite fortalecer los controles internos y asegurar que la actividad se realice conforme a las políticas establecidas, adicionalmente, se concluyó que de las ejecuciones realizadas, las auditorías permiten proporcionar recomendaciones valiosas lo que le permite la mejora continua del proceso, lo que genera en la organización adaptarse a los cambios y a implementar buenas y diversas prácticas en el manejo de adquisiciones.

2.3.4. Conocimientos teóricos, normativos y técnicos utilizados en el desempeño profesional para el tratamiento del problema:

1. Normas internacionales de Auditoría Interna (NIA):

Si bien, las normas internacionales utilizadas en la presente investigación son varias, se detallan las principales:

NIA 230: Documentación de la Auditoría

El objetivo del auditor es preparar documentación que proporcione:

(a) un registro suficiente y adecuado de las bases para el informe de auditoría; y (b) evidencia de que la auditoría se planificó y ejecutó de conformidad con las NIA y los requerimientos legales y reglamentarios aplicables.

NIA 500: Evidencia de Auditoría

La NIA 500 indica que el objetivo del auditor es diseñar y aplicar procedimientos de auditoría de forma que le permita obtener evidencia de auditoría suficiente y adecuada para poder alcanzar conclusiones razonables en las que basar su opinión.

En el Apartado A1 se indica que la evidencia de auditoría es necesaria para sustentar la opinión y el informe de auditoría. Es de naturaleza acumulativa y se obtiene principalmente de la aplicación de procedimientos de auditoría en el transcurso de la auditoría.

A4. La suficiencia y adecuación de la evidencia de auditoría están interrelacionadas. La suficiencia es la medida cuantitativa de la evidencia de auditoría. La cantidad necesaria de evidencia de auditoría depende de la valoración realizada por el auditor de los riesgos de incorrección (cuantos mayores sean los riesgos valorados, mayor será la evidencia de auditoría que probablemente sea necesaria), así como de la calidad de dicha evidencia de auditoría (cuanto mayor sea la calidad, menor podrá ser la cantidad necesaria).

A5. La adecuación es la medida cualitativa de la evidencia de auditoría, es decir, de su relevancia y fiabilidad para sustentar las conclusiones en las que se basa la opinión del auditor. La fiabilidad de la evidencia se ve afectada por su origen y naturaleza, y depende de las circunstancias concretas en las que se obtiene.

NIA 700: Formación de una opinión

Los objetivos del auditor son:

(a) la formación de una opinión sobre los estados financieros basada en una evaluación de las conclusiones extraídas de la evidencia de auditoría obtenida; y

(b) la expresión de dicha opinión con claridad mediante un informe escrito en el que también se describa la base en la que se sustenta la opinión.

2. Normas Globales de Auditoría Interna:

Anteriormente mencionado como Marco Profesional para la práctica de las funciones de Auditoría Interna, el 04 de enero del 2024 se publicó la actualización que entró en vigor el 09 de enero del 2025 con cambios relevantes e incluso el cambio general, para ser actualmente Normas Globales de Auditoría Interna (NOGAI).

Según lo detallado en el documento publicado, se menciona que los marcos profesionales nos ofrecen un modelo estructural y un

sistema coherente que facilita la uniformidad en el desarrollo, interpretación y aplicación de un conjunto de conocimientos útiles para una disciplina o profesión. El Marco Internacional para la Práctica Profesional (MIPP)[®] proporciona la estructura del órgano rector de los conocimientos, promulgado por el Instituto de Auditores Internos Global (“The IIA”), para la práctica profesional de la auditoría interna. El MIPP incluye las Normas Globales de Auditoría Interna, los Requerimientos Temáticos y las Guías Globales Orientación Global.

3. Las Normas se organizan en cinco dominios:

• Dominio I: Propósito de la Auditoría Interna, se detalla que:

La auditoría interna mejora los siguientes aspectos de la organización:

- El logro satisfactorio de sus objetivos.
- Los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control.
- La toma de decisiones y la supervisión.
- La reputación y credibilidad con sus partes interesadas.
- Su capacidad para servir al interés público.

• Dominio II: Ética y profesionalidad.

La adhesión a estos principios y normas infunde confianza en la profesión de Auditoría Interna, además de crear una cultura ética dentro de la Función de Auditoría Interna, y de establecer la base para la confianza en el trabajo y los juicios de los auditores

internos. Se requiere que todos los auditores internos cumplan con las normas de ética y profesionalidad. Si se espera que los auditores internos observen otros códigos de ética, comportamiento o de conducta como aquellos de su organización, se espera igualmente que cumplan con los principios y normas de Ética y profesionalidad contenidos en este documento.

• **Dominio III: Gobierno de la Función de Auditoría Interna.**

Directores de Auditoría trabajen estrechamente con el Consejo para establecer la Función de Auditoría Interna, posicionarla de manera independiente y supervisar su desempeño. Este Dominio también marca las responsabilidades de la Alta Dirección que apoyan las del Consejo y promueven un gobierno sólido de la Función de Auditoría Interna.

• **Dominio IV: Gestión de la Función de Auditoría Interna.**

El Director de Auditoría Interna es responsable de la gestión de la Función de Auditoría Interna, de acuerdo con el Estatuto de Auditoría Interna y las Normas Globales de Auditoría Interna. Esta responsabilidad incluye la planificación estratégica, la obtención y asignación de recursos, el fomento de relaciones, la comunicación con las partes interesadas, así como la adecuación y mejora del desempeño de la Función.

• **Dominio V: Desempeño de los servicios de Auditoría Interna.**

El desempeño de los servicios de Auditoría Interna requiere que los auditores internos planifiquen eficazmente los trabajos, ejecuten el trabajo para desarrollar hallazgos y conclusiones, colaboren con la Dirección/Gerencia para identificar recomendaciones y/o planes de acción que aborden los hallazgos, y mantengan comunicación con la Dirección/Gerencia y los empleados/colaboradores responsables de la actividad bajo revisión a lo largo del trabajo y después de su cierre.

Herramientas / Informes diversos sobre buenas prácticas:

PwC cuenta con la herramienta Risk Radar, la cual en base al sector que se trate, realiza una búsqueda y se identifica los principales riesgos por proceso. Adicionalmente, debido a las distintas revisiones que realiza PwC a las diversas empresas del sector, o incluso sin limitar el sector, al proceso, estos documentos sirven como comparativos y guías para las revisiones próximas.

2.4. Metodología y procedimientos

2.4.1. Técnicas e instrumentos

Para el presente trabajo de suficiencia profesional, la técnica e instrumento utilizado fue la recolección y análisis documental.

Se han analizado y revisado varias bibliografías, las cuales se detallaron en la sección de antecedentes, tanto para internacionales como nacionales. Asimismo, se revisado las Normas Internacionales de Auditoría (NIA), Marco COSO, documentos relacionados con la relevancia de la auditoría en los procesos, entre otros.

2.4.2. Procedimientos utilizados en el tratamiento del problema o caso

a. Identificación del problema:

Ya identificado el problema de posibles incumplimientos sobre lineamientos generales que tiene la organización sobre el proceso, así como riesgos que pueden encontrarse descubiertos o controles deficientes se contrató el servicio de PwC para la revisión del proceso del cliente.

Esta revisión es importante ya que el área de compras gestiona actividades críticas para el negocio, por lo que presentar riesgos descubiertos o controles parcialmente implementados deja expuesta una situación no favorable.

b. Análisis del marco normativo:

La empresa del sector retail no cuenta con políticas y/o procedimientos para el proceso de compras.

c. Construcción de la alternativa de solución:

Se ejecutó la auditoría al proceso, se aplicó cada una de las etapas de auditoría para finalmente obtener las recomendaciones que fueron las brindadas al cliente. La generación de valor se encuentra en las recomendaciones consideradas para la realidad del negocio y el contexto actual.

d. Aplicación de la propuesta o tratamiento identificado

La aplicación de la propuesta y el tratamiento se ejecutó bajo la normativa que regula y brinda lineamientos sobre la práctica de auditoría interna; sin embargo, al ser un modelo de co-sourcing se cuenta con responsabilidades compartidas con el cliente, la empresa del sector retail.

Como parte del modelo co-sourcing las responsabilidades se encuentra divididas de la siguiente manera son:

Responsabilidad – PwC: PwC se encuentra como responsable de la ejecución de cada una de las actividades en las siguientes normas:

- Planificación del trabajo (Norma 2200)
- Objetivos del trabajo (Norma 2210)
- Alcance del trabajo (Norma 2220)
- Asignación de recursos para el trabajo (Norma 2230)
- Programa de trabajo (Norma 2240)
- Desempeño del trabajo (Norma 2300)
- Comunicación de resultados (Norma 2400)

Cabe mencionar que el Controller de la Empresa de sector Retail tiene por responsabilidad revisar y validar cada una de las

actividades, ya que, si bien PwC tiene su esquema de revisión y validación a nivel interno, finalmente el Controller es el responsable de lo que se presenta al comité.

Responsabilidad – Cliente (Empresa del sector retail): Una de las funciones que realiza de manera independiente es el seguimiento sobre la implementación de planes de acción, PwC no tiene como alcance del servicio brindar un seguimiento y aseguramiento de que los planes se encuentren implementados.

- Seguimiento al progreso (2500).

2.5. Resultados de la actividad

2.5.1. Detalles de la aplicación de las técnicas, instrumentos y procedimientos

En base a los procedimientos que se han seguido para la ejecución de la auditoría interna según el modelo de co-sourcing aplicado por PwC a la empresa del sector retail, se tiene que:

a. Identificación del problema

1. Reuniones de apertura: Breve entrevista con la Gerencia del área con el objetivo de informar el motivo de la revisión, asimismo, se obtiene:

- Preocupaciones adicionales.
- Estructura del área.
- Conocimiento general de políticas y/o procedimientos.

- Expectativa sobre la revisión.

Hallazgo N°1: Se obtuvo como hallazgo que el área no cuenta con Políticas y/o procedimientos que permitan guiar las actividades del área.




Si bien actualmente tienen conocimiento de las actividades que realizan son consideradas como lineamientos generales.

Al no contar con políticas y/o procedimiento se expone a la compañía con la ejecución de actividades que podría generar algún perjuicio a la organización.

2. Reuniones de entendimiento de proceso: Entrevistas con los involucrados del proceso, aquí se considera la gerencia, jefatura, analistas y/o asistentes.

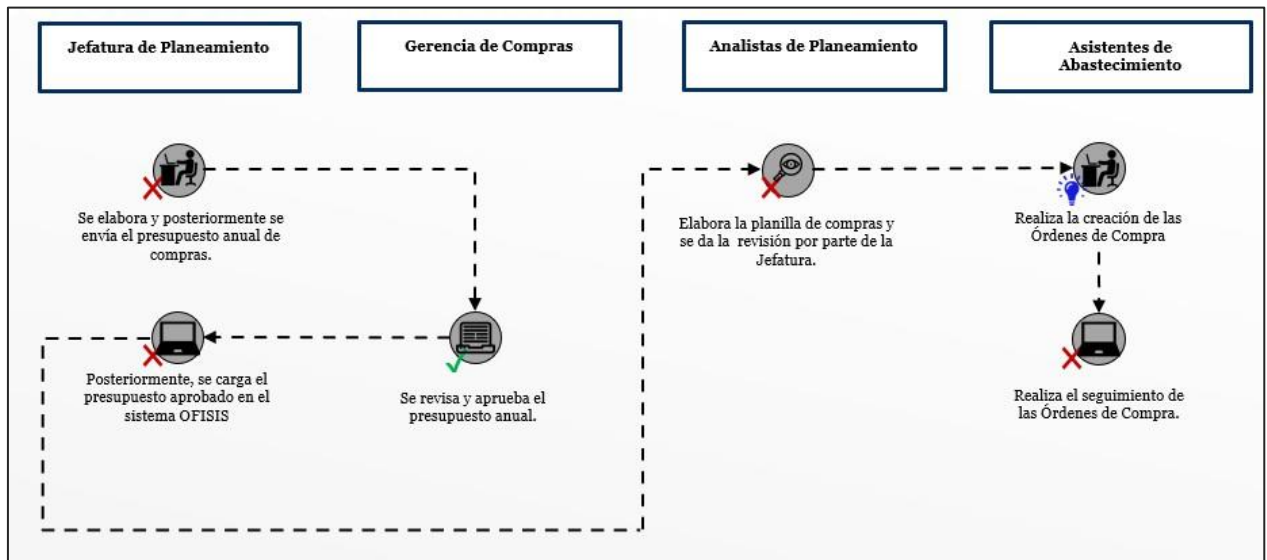
En la siguiente imagen se muestra gráficamente de manera general el proceso y las deficiencias identificadas, donde:

Tabla N°2: Descripción de símbolo.

Símbolo:	Descripción:
	Buenas prácticas identificadas.
	Deficiencia identificada.
	Oportunidad de mejora identificada.

Nota: Elaboración propia

Figura N°5: Proceso de compras



Nota: Elaboración propia

Los hallazgos en esta etapa del proceso de revisión de auditoría interna son:

Hallazgo N°2: Falta de un control de revisión sobre el presupuesto. Se identificaron las siguientes situaciones:

- No se verifica la integridad de los reportes claves descargados y utilizados para la elaboración del presupuesto anual.
- No se realiza una revisión que asegure que el presupuesto registrado en el sistema Ofisis fue el aprobado por la Gerencia de Compras.

c) No se cuenta con un flujo de aprobación en el sistema Ofisis, sobre la carga inicial del presupuesto, así como posteriores modificaciones que se puedan generar.

Esta situación expone a la Compañía a posibles pérdidas financieras por inadecuada gestión.

Hallazgo N°3: No se cuenta con un adecuado control de revisión sobre las órdenes de compras. Se identificaron las siguientes situaciones:

a) No se verifica la integridad de los reportes claves utilizados; asimismo, no se deja evidencia de revisión por parte de la Jefatura de Planeamiento sobre el archivo "Planillas de creación de OC", en el cual el analista de planeamiento detalla las fechas en las que se generarán las órdenes de compras, así como las cantidades por cada producto.

b) Las órdenes de compras generadas en el sistema no cuentan con una revisión oportuna del muestreo de OC creadas que permita corroborar que la cantidad solicitada es la adecuada.

Esta situación expone a la Compañía a posibles registros inadecuados en las OC.

Oportunidad de mejora N°1: Se recomienda a la compañía estandarizar la gestión sobre las órdenes de compras: reposición de stock, órdenes de exhibición, despacho clientes finales y push, con el fin fortalecer el proceso de compras.

3. Una vez identificadas las observaciones a nivel de diseño estas son compartidas con el área responsable para la definición de planes de acción.

Cabe mencionar que se busca trabajar bajo un modelo ágil, por lo que las observaciones identificadas buscan ser presentadas de manera pronta para generar una alerta temprana.

4. Luego de realizar el relevamiento del proceso ya se conoce a mayor detalle la información relevante del proceso y las actividades más críticas, en base a ello se formula el programa de auditoría. Se definen las pruebas que deben ser realizadas, estas pueden ser: Pruebas sustantivas, pruebas de controles, análisis de datos, prueba de acceso, entre otras.

Se contaron con dos procedimientos de auditoría.

N°	Tipo de procedimiento	Descripción de la situación	Objetivo de la prueba	Plan de pruebas
1	Prueba Sustantiva	En base a la reunión de entendimiento, se ha identificado que los Asistentes de Planeamiento y abastecimiento crean las OC sin pasar un flujo de aprobaciones en el sistema Ofisis. El equipo de auditoría realizará una prueba sustantiva con el fin de identificar si las órdenes de compras enviadas al proveedor son por la cantidad adecuada.	Asegurar que el presupuesto anual de compras haya sido registrado por las cantidades adecuadas.	<p>Para el registro del presupuesto anual de compras, se desarrollará una prueba sustantiva para validar las cantidades de registradas por mes y proveedor:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El equipo de auditoría extraerá el reporte del presupuesto de OFISIS. 2.- La validación del reporte se asegurará con la extracción del reporte. 3. Se solicitará al equipo de Planeamiento y abastecimiento el presupuesto anual trabajado en Excel y aprobado. 4.- Se realizará un cruce de información entre el reporte y la presupuesto. Se verificará que los montos asignados por proveedor sean los mismos que los definidos en el archivo de creación del presupuesto. <p>De identificar deficiencias, se comunicará al responsable del proceso.</p>
2	Prueba de control	En base a la reunión de entendimiento, se ha identificado que las órdenes de compras de liberación en el sistema de aprobaciones siguen un lineamiento. El equipo de auditoría realizará una prueba sustantiva con el fin de identificar si las órdenes de compras han pasado por las aprobaciones indicadas.	Validar que las órdenes de compra hayan pasado por las aprobaciones necesarias.	<p>Para compras, se desarrollará una prueba sustantiva para validar que las órdenes de compra han pasado por las aprobaciones necesaria, para ello:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- El equipo de auditoría extraerá el reporte órdenes de compras de enero a julio de 2024 del sistema OFISIS. 2.- La validación del reporte se asegurará con la extracción del reporte. 3.- Se seleccionará una muestra aleatoria sobre la tabla de muestra y se solicitarán los sustentos que evidencien el nivel de aprobaciones: <ul style="list-style-type: none"> - hasta S/ 5,000.00 - Gerente de Línea / jefe de Categoría - de S/ 5,001.00 a S/ 24,999.00 - Gerente de Compras - de S/ 25,000.00 a S/ 49,999.00 - Gerente General Retail - de S/ 50,000.00 a más - Gerencia General Corporativa

Nota: Elaboración propia

3. Análisis del marco normativo

No se cuenta con políticas y/o procedimientos internos de la compañía que detallen cuales serían las actividades que se deberían ejecutar, al momento de la revisión las actividades se realizaban por prácticas diarias.

4. Construcción de la alternativa de solución

Recomendación 1:

Se recomienda definir las políticas y/o procedimientos del área, documentos que deben detallar las actividades relevantes del proceso como:

- Definición de los tipos de órdenes de compras.
- Criterios para la elaboración del presupuesto anual.
- Criterios para la elaboración de la planilla para la creación de OC.

Asimismo, es importante establecer una frecuencia de revisión periódica sobre las políticas y/o procedimientos desarrollados que permita garantizar su actualización oportuna.

Recomendación 2:

Se recomiendan las siguientes acciones para cada punto detallado:

- a) Para garantizar la integridad de la información se recomienda capturar la pantalla del Sistema OFISIS al momento de descargar el reporte de ventas del año anterior, para poder verificar que la información coincida con lo trasladado a Excel. Ello debido que se puede generar pérdida de información durante la descarga.
- b) Definir el momento adecuado de revisión, que permita asegurar la correcta elaboración y carga del presupuesto anual con el objetivo de evitar errores o modificaciones que alteren la gestión.
- c) Evaluar actualizaciones o mejoras en el sistema para fortalecer el proceso de aprobaciones por carga inicial o modificaciones.

Recomendación 3:

Se recomienda la implementación de la evidencia para la revisión en OFISIS sobre el presupuesto mensual.

Por ejemplo, se sugiere almacenar en una carpeta compartida, sharepoint con acceso limitado, etc, el presupuesto con una pestaña adicional en la que se guarden las capturas de pantalla del monto total mensual registrado en el sistema OFISIS y su validación contra el totalizador mensual del presupuesto en Excel aprobado por gerencia general con el fin de evitar modificaciones posteriores que no se logren detectar.

e. Aplicación de la propuesta o tratamiento identificado

Debido al ser un servicio contratado por el cliente, el cual se desarrolla bajo el modelo de co-sourcing, no se encuentra dentro de las funciones de PwC realizar el seguimiento de los planes de acción que definió el cliente. La actividad de seguimiento se encuentra bajo la responsabilidad del personal de auditoría interna del cliente. Con la sinergia comentada se realiza el cumplimiento de la normativa general.

Tabla N°4: *Reporte de excepciones*

N°	Título	Descripción	Recomendación	Riesgo
1	Falta de política y/o procedimiento	<p>No se cuenta con una política y/o procedimiento que detalle las principales actividades del área como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Criterios para la elaboración del presupuesto anual de compras. - Flujo de aprobaciones para el presupuesto y órdenes de compras. - Definición y lineamientos para la generación de las órdenes de compras (reposición de stock, órdenes de exhibición, despacho clientes finales y push). <p>Esta situación podría exponer a la empresa a ejecutar acciones no autorizadas que generen un perjuicio a la organización.</p>	<p>Se recomienda definir las políticas y procedimientos del área, que detalles actividades como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definición de los 04 tipos de OC creadas. - Criterios para la elaboración del presupuesto anual. - Criterios para la elaboración de la planilla para la creación de OC. - Flujo de aprobaciones para el presupuesto y la planilla. <p>Asimismo, se debe de establecer una frecuencia de revisión periódica sobre las políticas y/o procedimientos desarrollados.</p>	Ineficiencia operativa por no estandarización de procesos.
2	Falta de revisión del registro del presupuesto en Ofisis	<p>No se cuenta con un control de revisión sobre el presupuesto. Se identificaron las siguientes situaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) No se verifica la integridad de los reportes claves descargados y utilizados para la elaboración del presupuesto anual de reposición de stock. b) No se realiza una revisión que asegure que el presupuesto registrado en el sistema Ofisis fue el aprobado por la Gerencia de Compras. c) No se cuenta con un flujo de aprobación en el sistema ofisis, sobre la carga inicial del presupuesto, así como posteriores modificaciones. <p>Esta situación expone a la Compañía a posibles pérdidas financieras por inadecuada gestión.</p>	<p>Se recomiendan las siguientes acciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Para la integridad de la información se recomienda capturar la pantalla del Sistema OFISIS al momento de descargar el reporte de ventas del año anterior, para poder verificar que la información coincida. b) Definir el momento adecuado de revisión, que permita asegurar la correcta elaboración y carga del presupuesto anual, garantizando la segregación de funciones. c) Evaluar actualizaciones o mejoras en el sistema para fortalecer el proceso de aprobaciones por carga inicial o modificaciones. 	Pérdidas económicas por errores en los reportes.

N°	Título	Descripción	Recomendación	Riesgo
3	Falta revisión sobre la generación de las órdenes de compras.	<p>No se cuenta con un adecuado control de revisión sobre las órdenes de compras. Se identificaron las siguientes situaciones:</p> <p>a) No se verifica la integridad de los reportes claves utilizados; asimismo, no se deja evidencia de revisión por parte de la Jefatura de Planeamiento sobre el archivo "Planillas de creación de OC", en el cual el analista de planeamiento detalla las fechas en las que se generarán las órdenes de compras, así como las cantidades por cada producto.</p> <p>b) Las órdenes de compras generadas en el sistema no cuentan con una revisión oportuna del muestreo de OC creadas que permita corroborar que la cantidad solicitada es la adecuada.</p> <p>Esta situación expone a la Compañía a posibles registros inadecuados en las OC.</p>	Se recomienda la implementación de la evidencia por la revisión del registro en OFISIS del presupuesto mensual. Por ejemplo, se sugiere almacenar en una carpeta compartida el presupuesto con una pestaña adicional en la que se guarden las capturas de pantalla del monto total mensual registrado en el sistema OFISIS y su validación contra el totalizador mensual del presupuesto en Excel aprobado por gerencia general.	Pérdidas económicas por inadecuado registro de los inputs del presupuesto.
4	Estandarización de gestión de compras.	Se recomienda a la compañía estandarizar la gestión sobre las órdenes de compras: reposición de stock, órdenes de exhibición, despacho clientes finales y push, con el fin fortalecer el proceso de compras.	Se recomienda realizar una revisión sobre los procesos como presupuesto, planificación, generación de las Órdenes de Compra, etc. Con el fin de estandarizar el proceso entre los tipos de compras existentes.	Pérdidas económicas por imputación inadecuada de costos.

Nota: Elaboración propia.

2.5.2. Análisis de las alternativas de solución

Se puede identificar las ventajas y desventajas de la aplicación de la alternativa de solución a la problemática o caso

- **Ventajas:**

La ejecución del proceso de auditoría interna genera una diversidad de ventajas para el proceso de compras, entre las ventajas se tiene:

1. Mejora de la eficiencia operativa:

La auditoría interna permite identificar áreas de mejora en el proceso de compras, puede detectar ineficiencias, como procedimientos redundantes, falta de coordinación entre áreas o demoras innecesarias.

- Optimización de los procesos:
- Reducción de tiempos y costos.
- Mejora en la planificación.

2. Control y reducción de riesgos:

La auditoría permite identificar y mitigar riesgos asociados al proceso de compras, asimismo, podría realizar validaciones para asegurar el cumplimiento con leyes peruanas, legislación fiscal, las normativas sobre competencia, y otras regulaciones locales.

También, se puede detectar la existencia de prácticas irregulares como sobornos, favoritismos o acuerdos ilícitos con proveedores.

- Fraude y corrupción.
- Riesgos de no cumplimiento normativo.
- Problemas de calidad o incumplimiento de contratos.

3. Prevención de pérdidas financieros

La auditoría interna puede detectar irregularidades asociados con el proceso de compras ya que podría asegurar que la facturación está acorde con lo pactado, evitando pagos indebidos o facturas fraudulentas. Asimismo, también puede detectar si se están realizando compras a precios superiores al mercado o si se están adquiriendo productos que no son necesarios

- Identificación de sobrepagos o compras innecesarias.
- Revisión de contratos y facturación.

4. Mejor toma de decisiones y planeación estratégica

Al tener una visión más clara y precisa del proceso de compras, la empresa puede tomar decisiones más informadas:

- Análisis de datos y tendencias.
- Optimización del presupuesto.

7. Cumplimiento de buenas prácticas y fomento de una cultura de cumplimiento y ética.

Permite implementar mejores prácticas de control interno, como la separación de funciones (quien autoriza, quien compra, quien recibe).

- Alineación con buenas prácticas de auditoría.
- Contribuye a establecer y mantener una cultura de cumplimiento dentro de la empresa. Los empleados y las áreas involucradas en el proceso de compras entenderán la importancia de seguir los procedimientos y políticas, lo que reduce el riesgo de comportamientos fraudulentos o el incumplimiento de normativas.

- **Desventajas:**

Si bien, la ejecución del proceso de auditoría genera muchas ventajas, también se detallarán las desventajas o desafíos a los que se expone la organización.

1. Posible revelación de problemas internos:

Si se encuentran irregularidades o deficiencias importantes, esto puede afectar la moral interna y la reputación de los departamentos involucrados. La transparencia que una auditoría implica también puede hacer que se expongan problemas que no se habían abordado previamente. Si bien identificar fallos en los procesos de compras puede ser positivo, también puede resultar incómodo para la empresa. La auditoría podría poner de manifiesto deficiencias

estructurales, fallos en la organización interna o procesos desactualizados que la empresa no estaba preparada para afrontar.

- Identificación de deficiencias estructurales.
- Impacto en la reputación interna.

2. Costo y recursos e interrupción de actividades diarias:

Realizar una auditoría interna puede ser costoso, ya que involucra la contratación de personal especializado o el uso de recursos internos dedicados a la revisión de los procesos. Esto puede resultar en costos adicionales para la empresa. Adicionalmente, se requiere el tiempo del personal auditado lo que de manera indirecta representa un consumo de recursos.

- Inversión en tiempo y dinero:
- Desviación de recursos operacionales.
- Disminución de la productividad.
- Falta de foco en tareas cotidianas.

3. Posible excesiva formalización de procesos

El seguimiento de auditoría podría llevar a una excesiva formalización, lo que generaría un incremento en la cantidad de controles y procedimientos. Esto podría hacer que el proceso de compras se vuelva más lento y costoso.

- Burocratización de las compras.
- Rigidez en el proceso de compras.

4. Posibles retrasos por falta de cooperación:

La auditoría puede depender de la cooperación entre múltiples departamentos. Si los departamentos no colaboran de manera efectiva, el proceso de auditoría puede verse retrasado o ser incompleto.

- Colaboración insuficiente entre departamentos:

2.5.3. Discusión de las alternativas de solución

Comparando los resultados obtenidos con las tesis y Trabajos de suficiencia profesional revisado, se observa lo siguiente:

Almanza y Montiel (2021), en su investigación de estudio del caso titulada “Auditoría de control interno del proceso de compras en la empresa Café Córdoba de la ciudad de Montería.” En base a una de las principales conclusiones detalladas sobre el resultado que generó la auditoría es que se determinó que el proceso es moderado, es necesario que la empresa le brinde prioridad a la estructura de control interno de manera que se permita una adecuada inspección, sobre la evaluación de los riesgos.

La investigación presentada coincide con los resultados de la auditoría, ya que la identificación de deficiencias en los procesos permite mejorar y fortalecer los controles.

Matamoros y Cirino (2015) en su investigación “Auditoría de control interno a la empresa Tulicorp S.A. de la ciudad de Guayaquil”. De la investigación se obtuvo como una de las conclusiones principales que mediante la aplicación de técnicas de auditoría (cuestionarios de control interno, entrevistas, narrativas, etc) se logró determinar el nivel de riesgo que existe para garantizar el cumplimiento de los objetivos de la organización evaluada.

Según la conclusión, se tiene que la auditoría interna en base a la revisión que realiza, su identificación de riesgos permite orientar un nivel de riesgos que finalmente ayuda a la organización.

Camacho, Ortiz (2022), en su tesis titulada “La Auditoría Operativa para mejorar el proceso de Compras en la empresa comercial Coba S.A.C., Ciudad De Moyobamba, 2021” concluye que la aplicación de una auditoría operativa genera una mejora sobre el proceso de compras.

Las mejoras se generan desde la identificación de riesgos, riesgos descubiertos y el estado de los controles, así también en el presente trabajo de suficiencia profesional se logró identificar deficiencias en el proceso, esto permite a la organización a tener una visión real de la situación actual, y es input para la gestión.

Huamán (2024), en su investigación realizada en el Trabajo de suficiencia profesional “Rol de la auditoría interna en la optimización de la gestión de los contratistas en una empresa minera”, llegó como conclusión de la investigación que la auditoría interna reforzó el cumplimiento normativo sobre los contratos, lo que permitió prevenir sanciones, y otros varios problemas legales en el futuro por parte de la organización.

Núñez (2024), en el trabajo de suficiencia profesional “Auditoría interna en el control de adquisiciones de una empresa industrial”, las principales conclusiones estuvieron relacionadas con que la ejecución de auditoría interna al proceso en revisión de adquisiciones permite fortalecer los controles internos y asegurar que la actividad se realice conforme a las políticas establecidas. Asimismo, se incluye que las auditorías permiten proporcionar recomendaciones valiosas lo que le permite la mejora continua del proceso, lo que genera en la organización adaptarse a los cambios y a implementar buenas y diversas prácticas en el manejo de adquisiciones.

2.5.4. Alcance y limitaciones de la alternativa elegida

Para la ejecución de Auditoría Interna al proceso de compras, como alcance del proceso se encuentra delimitado a subprocesos

puntuales ya que al debido al modelo de co-sourcing que se trabajó para el caso, se definió subproceso limitado a la generación del presupuesto de compras y el nivel de aprobaciones para las órdenes de compras.

Una de las principales limitaciones fue la poca formalización del proceso, al no contar con políticas y procedimientos se dificultó el identificar que se realizaba de manera correcta o no el proceso; sin embargo, para brindar solución a ello fue de gran importancia el respaldo grande profesional de PwC, con una amplia experiencia y trayectoria, asimismo, al ser una firma con años de servicio permitió generar una revisión en base a lineamientos generales y buenas prácticas de procesos.

III. CONCLUSIONES

1. Se determinó que la aplicación de auditoría interna bajo el modelo de co-sourcing ejecutado al proceso de Compras de una empresa del sector retail genera recomendaciones valiosas, ya que debido a la amplia experiencia del equipo de auditoría interna de PwC, una empresa especializada en el servicio de Auditorías Interna para diversas empresas y sectores, le permite realizar benchmark y recomendar buenas prácticas de grandes empresas, así como mejoras en cada etapa de los procesos. En el caso de proceso de compras, el cual no contaba con políticas claras, permitió brindar recomendaciones sobre la formalización de actividades clave, y el adicional de la importancia de revisar las políticas con una frecuencia por definir, lo que permite brindar una recomendación completa. Asimismo, para el uso de los reportes, es necesario la validación de integridad y exactitud utilizando los métodos que se consideran convenientes. Así como la revisión y aprobaciones de presupuestos considerando la segregación de funciones, entre otros. Cabe mencionar que el modelo de co-sourcing, al contar con una persona de la empresa retail en la empresa misma permite cumplir un rol de punto focal, ya que esta persona transmite preocupaciones durante el proceso de ejecución, así como un input adicional sobre la realidad de la empresa, lo cual es importante para brindar recomendaciones más acertadas. Esto también permite la agilidad de revisión y comunicación de observaciones, ya que si bien se puede desarrollar la auditoría interna se busca oportunidad en la comunicación para evitar que riesgos potenciales se materialicen, este apoyo del punto focal,

sumado a la experiencia de PwC, permite una revisión robusta en técnica, agilidad, cercanía al auditado y proximidad del auditor con la empresa.

2. La Auditoría interna bajo el modelo de co-sourcing genera valor sobre el proceso de compras a través del Planeamiento y presupuesto, así como sobre la gestión de las órdenes de compras. Esto debido a la recomendación sobre la formalización de las actividades de la compañía en documentos aprobados y difundidos como políticas y/o procedimientos, ya que el formalizar actividades mejora la eficiencia al proporcionar directrices claras, fomenta la transparencia y la rendición de cuentas. Promueve una cultura organizacional alineada con los objetivos estratégicos.
3. La ejecución de auditoría interna sobre el proceso de compras demostró el estado de los controles, lo que permite evidenciar un panorama necesario e importante donde la organización debe direccionar esfuerzos para garantizar que no se encuentre expuesta a posibles perjuicios.

4. Se determinó que el proceso de auditoría interna genera en el auditado un fortalecimiento sobre la cultura de control y riesgo, ya que la ejecución de la auditoría interna genera una participación y capacitación indirecta sobre los temas relacionados. Esto hace que el auditado se involucre en la importancia de su proceso, la gestión sobre los riesgos que se encuentran sus actividades, así como los controles y sus beneficios.

IV. RECOMENDACIONES

1. . Se recomienda seguir aprovechando la experiencia y el enfoque especializado de PwC en el modelo de co-sourcing para seguir generando recomendaciones valiosas en el proceso de compras. Esto incluye aplicar las mejores prácticas obtenidas de otras empresas y sectores, adaptándolas a las necesidades específicas del negocio. Además, es clave que se realicen análisis periódicos de benchmark para identificar nuevas oportunidades de mejora en cada etapa del proceso. Incorporar las mejores prácticas recomendadas fortalecerá la eficiencia operativa, optimizará los costos y permitirá una gestión más ágil y alineada con los estándares del sector retail.
2. Se recomienda que implementen los planes de acción establecidos en base a las recomendaciones brindadas, con el objetivo de

cumplir de manera efectiva con los lineamientos internos y las mejores prácticas del sector. De este modo, la organización no solo mejora su capacidad operativa, sino que también refuerza su compromiso con la excelencia y la mejora continua asegurando que las políticas y procedimientos estén claramente formalizados, aprobados y difundidos. Además, es importante revisar periódicamente estas políticas para garantizar que sigan siendo relevantes y eficaces.

3. Se recomienda que la organización realice una evaluación sobre los controles críticos y como volver estos más robustos para con ello fortalecer el control. Adicionalmente, se recomienda capacitar al personal en actividades de controles y riesgos, estas acciones contribuirán a mitigar riesgos, mejorar la eficiencia y garantizar un proceso de compras más seguro.

4. Se recomienda continuar fomentando la cultura de control y gestión de riesgos a través de auditorías internas, ya que estas generan una participación y capacitación indirecta en los empleados auditados, de igual forma. Además, es importante aprovechar estas auditorías para involucrar aún más al personal en la importancia de los procesos, los controles internos y la gestión de riesgos, asegurando que todos comprendan su rol en la mejora continua y en la protección de la organización frente a posibles situaciones no favorables para la organización.

REFERENCIAS

- Almanza Benítez G., Montiel Ramos D. (2021). *Auditoría de control interno del proceso de compras en la empresa Café Córdoba de la ciudad de Montería*. [Estudio del caso para obtener el Grado] Repositorio de la Universidad Cooperativa de Colombia. <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/67071913-2ef5-45a2-8745-f790361f8393/content>
- Matamoros E., Cirino A. (2015). *Auditoría de control interno a la empresa Tulicorp S.A. de la ciudad de Guayaquil - año 2014*. [Tesis]. Universidad Politécnica Salesiana de Ecuador. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/9059/1/UPS-GT000904.pdf>
- Camacho Mori C., Ortiz Gutierrez O. (2022), *La Auditoría Operativa para mejorar el proceso de Compras en la empresa comercial Coba S.A.C., Ciudad De Moyobamba, 2021*[Tesis]. Universidad Privada del Norte. <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/31631/Camacho%20Mori%2c%20Kriss%20Alex-Ortiz%20Gutierrez%2c%20Orlando%20Jose.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Huamán Galindo, M. (2024). *Rol de la auditoría interna en la optimización de la gestión de los contratistas en una empresa minera* [Trabajo de Suficiencia Profesional].

Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

<https://cybertesis.unmsm.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/4179470a-bc42-4ac5-b1a1-0f8fff0549fb/content>

Núñez Muñoz, J. (2024). *Auditoría interna en el control de adquisiciones de una empresa industrial* [Trabajo de Suficiencia Profesional]. Universidad Nacional

Mayor de San Marcos.

<https://cybertesis.unmsm.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/cefl125e-7c3a-46f4-b8a5-b7a18ac5e60d/content>

International Federation of Accountants (2013). *International Auditing and Assurance*

Standards Board Documento detallado de NIA – Versión Original IASB.

Instituto de Auditores Internos (2024). *Normas Globales de Auditoría Interna.*

<https://www.theiia.org/globalassets/site/standards/editable-versions/global-internal-audit-standards-spanish.pdf>

ANEXOS Y/O ILUSTRACIONES

Anexo 1: Ficha de Evaluación de Trabajo de Suficiencia Profesion



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
Universidad del Perú. Decana de América

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES

FICHA DE EVALUACIÓN DE TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

1. Datos generales			
• Razón social de la empresa	Gaveglio, Aparicio y Asociados SCRL		
• Área o Dpto. en que realizó la actividad	RAS- Risk Assurance Services		
• Nombre y cargo del profesional responsable	Jorge Luis Roncal Lopez- Gerente		
• Periodo de labores (Horas laboradas)	8.800		
• Nombre del bachiller	Andrea Victoria Salvatierra Ortiz		
• Escuela profesional	Auditoría Empresarial y del Sector Público		
2. Evaluación (*)	Optimo (2pts)	Bueno (1 pt)	Deficiente (0)
a. Iniciativa y cumplimiento (trabajo bajo a presión)	2		
b. Puntualidad y asistencia	2		
c. Eficiencia y dedicación	2		
d. Compromiso ético en el desarrollo de la gestión contable, tributaria y/o de auditoría, en el sector público o privado.	2		
e. Capacidad de aplicar conocimientos a la práctica, evaluando casos de investigación.	2		
f. Capacidad de análisis y síntesis, crítico y autocrítico, en los trabajos de campo como gestores contables, tributarios y/o de auditoría.	2		
g. Liderazgo para formular los informes de contabilidad, tributarios y/o de auditoría, con independencia e imparcialidad.	2		
h. Capacidad para trabajar con un equipo multidisciplinario, para lograr los objetivos y metas institucionales.	2		
i. Habilidades en el manejo de la tecnología informática, para el desempeño de su trabajo de campo, reportes, informes, coordinación en redes con sus jefes y autoridades para agilizar su tarea de gestión contable, tributaria y/o de auditoría.	2		
j. Capacidad para la resolución de problemas y la valoración de responsabilidades de los funcionarios públicos y/o ejecutivos del sector privado.	2		
Sub total		20	
TOTAL (Números y letras)		Veinte	
Comentarios adicionales	Andrea Salvatierra demostró un muy buen desempeño y gran habilidad para las actividades de Auditoría interna, generó valor en las revisiones realizadas.		

(*) Evaluación

Satisfactorio : 20 - 15

No satisfactorio : 14 a menos

Con las consideraciones más distinguidas.

Atentamente,

Dr./Mág.

Evaluador Jorge Luis Roncal Lopez

