

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES

ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD



TESIS

**"LA AUDITORÍA DE GESTIÓN Y LA EFECTIVIDAD EN LA
REESTRUCTURACIÓN EMPRESARIAL DE UNA EMPRESA MINERA"**

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADOR PÚBLICO

Presentado por:

BACH. JESÚS FERNANDO VARGAS GUEVARA

Callao - 2016

PERÚ

HOJA DE REFERENCIA DEL JURADO Y APROBACIÓN

MIEMBROS DEL JURADO:

Dr. CPC ROGER HERNANDO PEÑA HUAMÁN	PRESIDENTE
Mg. CPC LAZARO CARLOS TEJEDA ARQUINEDO	SECRETARIO
Mg. Econ. FREDY VICENTE SALAZAR SANDOVAL	VOCAL
Abg. GUIDO MERMA MOLINA	MIEMBRO SUPLENTE
Mg. CPC LILIANA RUTH HUAMÁN RONDÓN	ASESOR Y MIEMBRO SUPERNUMERARIO

ASESOR: MG. CPC LILIANA RUTH HUAMÁN RONDÓN

Nº LIBRO : 01 Nº FOLIO: 23

Nº ACTA : 0017-2017-JE/FCC

FECHA DE APROBACIÓN : 22 de marzo de 2017

RESOLUCIÓN DE SUSTENTACIÓN : Resolución de Decanato Nº011-2017-DFCC
de 20 de marzo 2017



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES

Jurado de Sustentación

ACTA DE SUSTENTACION N°001-2017-JE/FCC
MODALIDAD SUSTENTACION DE TESIS SIN CICLO DE TESIS.

En Bellavista Callao, Ciudad Universitaria de la Facultad de Ciencias Contables, a los **VEINTIDOS (22)** días del mes de **MARZO** del año **DOS MIL DIECISIETE**; siendo las **19** horas, se reunió el Jurado Evaluador en la Facultad de Ciencias Contables, conformado por los siguientes Profesores:

- | | |
|---|--|
| Dr.CPC. ROGER HERNANDO, PEÑA HUAMAN | Presidente |
| Mg.CPC. LAZARO CARLOS, TEJEDA ARQUIÑEGO | Secretario |
| Mg.Econ. FREDY VICENTE, SALAZAR SANDOVAL | Vocal |
| Abog GUIDO, MERMA MOLINA | Miembro Suplente |
| Mg. CPC. LILIANA RUTH, HUAMAN RONDON | Asesor y Miembro supernumerario |

Designado según Resolución de Decanato N°003-2017-DFCC del 30 de **ENERO** del **2017** para evaluar la Sustentación del (la) (los) Bachiller en Contabilidad Don(ña) **JESÚS FERNANDO VARGAS GUEVARA**; de la Tesis Sin Ciclo de Tesis Titulada **“LA AUDITORIA DE GESTION Y LA EFECTIVIDAD EN LA REESTRUCTURACION EMPRESARIAL DE UNA EMPRESA MINERA”**, para obtener el Título de **CONTADOR PUBLICO**, y habiendo sido declarado(a) expedito(a) para sustentar a través de la **Resolución de Decanato N° 011-2017-DFCC** de fecha 20 de Marzo del 2017, bajo la Modalidad de sustentación de Tesis, de acuerdo a lo establecido en el Art. 22° de la Ley Universitaria N°23733, modificada por el Decreto Legislativo N°739.

Luego de escuchar la sustentación del Bachiller y realizadas las preguntas respectivas, el jurado acordó concederle el calificativo de:

Calificación Cuantitativa	Calificación Cualitativa
16	MUY BUENA

En mérito del cual, el jurado evaluador APRUEBA (aprueba /no aprueba) que se le otorgue el Título Profesional correspondiente. Concluyendo la sustentación a 20 horas.



Dr.CPC. ROGER HERNANDO PEÑA HUAMAN
PRESIDENTE



Mg.CPC. LAZARO CARLOS TEJEDA ARQUIÑEGO
SECRETARIO



MG. Econ. FREDY VICENTE, SALAZAR SANDOVAL
VOCAL



ABG. GUIDO MERMA MOLINA
MIEMBRO SUPLENTE



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES

"DECENIO DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD EN EL PERÚ "
"AÑO DE LA INVERSIÓN PARA EL DESARROLLO RURAL Y LA SEGURIDAD ALIMENTARIA"

DICTAMEN Nº 001-2017- JE/FCC

EL JURADO EVALUADOR DE TITULACION POR TESIS, DESIGNADO POR RESOLUCIÓN DE DÉCANO Nº 003-2017 DFCC, FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO;

CONSIDERANDO:

Que, don JESÚS FERNANDO VARGAS GUEVARA bachiller en Ciencias Contables de esta Facultad, ha solicitado la titulación por la modalidad de tesis para lo cual ha presentado la tesis titulada "LA AUDITORIA DE GESTION Y LA EFECTIVIDAD EN LA REESTRUCTURACION EMPRESARIAL DE UNA EMPRESA MINERA "

Que, mediante Resolución de Decano Nº 003-17-DFCC se ha designado el Jurado Evaluador de titulación por Tesis, al Dr. Roger Hernando Peña Huamán como Presidente del Jurado, Mg CPC. Lázaro Carlos Tejeda Arquíñego como secretario, Mg Econ. Fredy Vicente Salazar Sandoval como vocal y al Mg Abg. Guido Merma Molina como miembro suplente

Que de acuerdo a lo resuelto en el numeral Nº 02 de la Resolución Nº 003-17 DFCC, se establece que el Jurado Evaluador de la tesis, deberá emitir un dictamen colegiado dentro del plazo establecido en el Reglamento de Grados y Títulos

Que, el Jurado evaluador luego de haber revisado y examinado el contenido de la tesis titulada "LA AUDITORIA DE GESTION Y LA EFECTIVIDAD EN LA REESTRUCTURACION EMPRESARIAL DE UNA EMPRESA MINERA " presentado por el Bachiller JESÚS FERNANDO VARGAS GUEVARA, y en uso de las facultades que le confiere la Resolución Nº 003-17--DFCC de fecha 30 de Enero del 2017;

DICTAMINA:

- 1. Que, la tesis presentada por el Bachiller JESÚS FERNANDO VARGAS GUEVARA, cumple con los requisitos, tanto de forma como de fondo, establecidos en el Reglamento de Grados y Títulos de la UNAC, así como de la Directiva de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Contables.**



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES

2. El Jurado Evaluador ha propuesto como fecha de Sustentación de la Tesis, el día miércoles 22 de marzo del 2017 a horas 19:00 en el Auditorio de la Facultad de Ciencias Contables.

Bellavista, 17 de Marzo del 2017.



DR. ROGER H PEÑA HUAMAN
Presidente



MG LAZARO C. TEJEDA ARQUINEGO
Secretario



MG FREDY V. SALAZAR SANDOVAL
Vocal

Dedicatoria

Esta tesis se la dedico a mis padres que con su esfuerzo lograron lo que hoy soy, a mi hija que fue el motivo de esfuerzo de que todo lo que se empieza se debe culminar.

Agradecimientos

A Dios por guiarme a culminar lo que empecé, a los profesores que me formaron en la UNAC y en especial a mi Asesora de Tesis Mg. CPC Liliانا Ruth Huamán Rondón por las orientaciones y conocimientos brindados para llegar a culminar esta investigación

INDICE

I. CAPÍTULO: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1. Identificación del problema	2
1.2. Formulación del problema	8
1.2.1. Problema general.....	9
1.2.2. Problemas secundarios.....	9
1.3. Objetivos propuestos	9
1.3.1. Objetivo general.....	9
1.3.2. Objetivos específicos	9
1.4. Justificación.....	10
1.5. Importancia.....	11
1.6. Dificultades presentadas	11
II. Capítulo: MARCO TEÓRICO.....	13
2.1. Antecedentes de investigación	13
2.1.1. Antecedentes internacionales	13
2.1.2. Antecedentes nacionales	14
2.2. Bases teórica-conceptuales.....	16
2.2.1. La auditoría de gestión. Definición, naturaleza y tipología.....	16

2.2.2. La Reestructuración empresarial. Tipología, clasificación, normas regulatorias	34
2.2.3. EMPRESA EN REESTRUCTURACION DOE RUN PERU: Descripción y contexto:	44
2.3. Terminología	57
III. Capítulo: VARIABLES E HIPÓTESIS	61
3.1. Variables de la investigación	61
3.1.1. Variable independiente	61
3.1.2. Variable dependiente	61
3.2. Operacionalización de las variables.....	61
3.3. Hipótesis.....	62
3.3.1. Hipótesis principal	62
3.3.2. Hipótesis específicas	62
IV. Capítulo: METODOLOGÍA.....	63
4.1. Metodología.....	63
4.1.1. Tipo y nivel de Investigación	63
4.1.2. Diseño de la Investigación	63
4.1.3. Población y muestra.....	64
4.1.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	65
4.1.5. Entrevista a través de la guía.....	65
4.1.6. Fichas bibliográficas.....	66
V. Capítulo: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	67

5.1.	Presentación de los resultados en concordancia con los objetivos.	67
5.2.	Cumplimiento de los objetivos.	73
5.3.	Análisis de los resultados en función a los objetivos e hipótesis.	76
5.4.	Interpretación de los resultados.	76
5.5.	Presentación teórica y gráfica de los resultados.	77
VI.	Capítulo: DISCUSIÓN DE RESULTADOS.	78
6.1.	Medición de las variables con los resultados obtenidos.	78
6.1.1.	Contrastación de hipótesis general.	79
6.1.2.	Hipótesis específica.	83
6.2.	Contrastación de resultados con otros estudios similares.	87
VII.	Capítulo: Propuesta de Diseño de Auditoría de Gestión para la efectividad de la reestructuración empresarial.	89
VIII.	Capítulo: CONCLUSIONES.	91
IX.	Capítulo: RECOMENDACIONES.	93
X.	Capítulo: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.	94
XI.	Capítulo: ANEXOS.	I

Anexos

Anexo 01: Matriz de consistencia	I
Anexo 02: Cobertura de garantías para proveedores	II
Anexo 03: Cobertura de Garantías para Proveedores: Ejemplo	III
Anexo 04: Cronograma de pagos PAMA – 2012	IV
Anexo 05: Clasificación de la deuda concursal	V
Anexo 06: Proyecciones financieras	VI
Anexo 07: Flujo de Caja Libre Proyectado	VI
Anexo 08: Circuito de explotación del Cobre, Plomo y Zinc	VIII
Anexo 09: Formato anexo del Plan de Acción – CGRP	IX
Anexo 10: Formato de entrevista aplicado y consolidación rpt. de entrevistas	X

Tablas

Tabla 1: Deudas acumuladas DOE RUN PERU en proceso de liquidación	6
Tabla 2: Las variables	61
Tabla 3: Proyectos y actividades evaluadas de DOE RUN	67
Tabla 4: Acciones de control y exportaciones	75
Tabla 5: Tabla de Contingencia	75
Tabla 6: Las variables, indicadores y unidad de análisis	76
Tabla 7: Indicadores	77
Tabla 8: Presupuesto de ventas proyectado DRP	78
Tabla 9: Ventas proyectadas DRP	79
Tabla 10: Técnicas de Evidencia documental aplicadas a DRP	83
Tabla 11: Procedimientos de Auditoría aplicadas a DRP	84
Tabla 12: Tabla de hallazgos de los auditores	85
Tabla 13: Tabla de criterios de racionalización	85
Tabla 14: Tabla de datos sin agrupar	86

RESUMEN

El sector minero en el Perú, tiene un alto grado de atención del Estado por la relevancia que tiene para el presupuesto nacional, se ha investigado a la empresa DOE RUN PERU en adelante DRP, cuya entidad se asentó en el País tras otorgársele la concesión minera y metalúrgica con operaciones localizadas en los Andes centrales del Perú, que incluye el Complejo Metalúrgico de La Oroya desde Octubre de 1997 y de la Mina Cobriza en Huancavelica desde setiembre de 1998. Ambos fueron adquiridos del Estado Peruano.

De manera singular para abordar la auditoría de gestión, debemos señalar que la gestión es un proceso por el cual la entidad asegura la obtención de recursos para realizar el empleo de las mismas en forma eficiente y eficaz, para el cumplimiento de los objetivos que se ha trazado. Busca el crecimiento y supervivencia de la entidad, se desarrolla dentro del marco conceptual de un plan estratégico, y comprende el establecimiento de metas y objetivos para la evaluación del desempeño. Con la misma orientación, es necesario vincular el concepto de control de gestión, que se refiere a la evaluación de la entidad sobre la eficacia y eficiencia que se aplica en las entidades de administración y de servicios públicos, generalmente se determina a través de los procesos administrativos, utilizando indicadores de rentabilidad pública.

La reestructuración empresarial como proceso, considera esencialmente que una empresa o más compañías son como un ser viviente, por lo tanto tienen

partes interactuantes, así que para su tratamiento se ha creado la Ley 27809, Ley General del Sistema Concursal, cuyo objetivo es la recuperación del crédito mediante la regulación de procedimientos concursales que promuevan la asignación eficiente de recursos a fin de conseguir el máximo valor posible del patrimonio del deudor.

La investigación está orientado estrictamente a medir si la auditoría de gestión incide en un mejor proceso de reestructuración, lo que cual nos permite deslindar que no tiene como propósito la de elaborar un proceso de auditoría u obtener un informe de auditoría, tampoco se dedicará a la aplicación de un proceso de reestructuración. Si hará, determinar la incidencia de la auditoría de gestión en la reestructuración empresarial de la empresa minera DRP.

Se realizó un estudio descriptivo longitudinal en la empresa DRP aplicándose mediciones a 150 acciones de control, 38 metas y objetivos logrados, y a 4 hallazgos presentados por los auditores, durante la reestructuración de DRP.

Como resultado, se ha observado que existe una alta probabilidad de error de vinculación de las variables del 63.50%, cuyo significado estadístico nos conlleva a deducir que la auditoría de gestión no incide directamente en la reestructuración empresarial de la empresa minera DRP. El grado de relación entre la auditoría de gestión y la reestructuración empresarial, es baja.

PALABRAS CLAVE: Auditoría de gestión, Reestructuración empresarial, empresa DRP.

ABSTRACT

The mining sector in Peru, has a high degree of attention of the State for the relevance that it has for the national budget, has been investigated to the company DOE RUN PERU in future DRP, whose entity was settled in the Country after granting the mining concession And metallurgical with operations located in the central Andes of Peru, which includes the Metallurgical Complex of La Oroya since October 1997 and the Cobriza Mine in Huancavelica since September 1998. Both were acquired from the Peruvian State.

In a unique way to address the management audit, we must point out that management is a process by which the entity ensures the obtaining of resources to carry out the use of the same in an efficient and effective way, for the fulfillment of the objectives that have been Traced. It seeks the growth and survival of the entity, is developed within the conceptual framework of a strategic plan, and includes the establishment of goals and objectives for performance evaluation. With the same orientation, it is necessary to link the concept of management control, which refers to the evaluation of the entity on the effectiveness and efficiency that is applied in public administration and service entities, is generally determined through processes Administrative, using indicators of public profitability.

The business restructuring as a process, essentially considers that a company or more companies are like a living being, therefore they have interacting parts, so for its treatment has been created Law 27809, General Law of the Insolvency System, whose objective is the recovery Of the credit by means of the regulation of insolvency proceedings that promote the efficient allocation of resources in order to obtain the maximum possible value of the assets of the debtor.

The investigation is oriented strictly to measure if the management audit affects a better restructuring process, which allows us to point out that it is not intended to elaborate an audit process or obtain an audit report, nor will it be dedicated to the Implementation of a restructuring process. If so, determine the impact of the management audit on the corporate restructuring of the mining company DRP.

A longitudinal descriptive study was carried out in the DRP company, applying measurements to 150 control actions, 38 goals and objectives achieved, and 4 findings presented by the auditors during the DRP restructuring.

As a result, it has been observed that there is a high probability of error of binding of the variables of 63.50%, whose statistical meaning leads us to deduce that the management audit does not directly affect the business restructuring of the mining company DRP. The degree of relationship between management audit and business restructuring is low.

KEY WORDS: Management audit, Corporate restructuring, DRP Company.

INTRODUCCIÓN

Presentamos el trabajo de investigación bajo la denominación, la Auditoría de Gestión en reestructuración empresarial en las empresas mineras. Caso: Doe Run Perú.

La Auditoría de Gestión como parte del sistema de control, según la Contraloría General de la República del Perú (CGRP) es un proceso que consiste en *“la supervisión, vigilancia y verificación de los actos y resultados de la gestión pública, en atención al grado de eficiencia, eficacia, transparencia y economía en el uso y destino de los recursos y bienes del Estado, así como del cumplimiento de las normas legales y de los lineamientos de política y planes de acción, evaluando los sistemas de administración, gerencia y control, con fines de su mejoramiento a través de la adopción de acciones preventivas y correctivas pertinentes”*, en este contexto la CGRP ha normado el proceso de control sobre: normas profesionales, control previo, control preventivo, control simultáneo, control posterior, servicios relacionados, actividades de control, sistema nacional de control, potestad sancionadora, control interno, soporte y servicios complementarios, calidad y mejora continua, aseguramiento de la calidad.

La Reestructuración Empresarial aun cuando en el proceso de liquidación de DRP ha pasado por las diferentes etapas de los procedimientos, los procedimientos concursales ordinario y preventivo se encuentran reguladas en la Ley General del Sistema Concursal y sus modificatorias, inicia con la

evaluación y publicación, reconocimiento de créditos, convocatoria a instalación de Junta de Acreedores, tiene como antecedentes el actual Derecho Concursal en el Perú, se puede encontrar en el Código de Comercio de 1902, luego se independizó con la Ley Procesal de Quiebras por Ley N° 7566, y modificada mediante Ley N° 16267 en 1966. Seguido de la Ley de Reestructuración Empresarial, D. Ley N°26116 de 1992, también la Ley de Reestructuración Patrimonial por D. Legislativo N°845 de 1996; y la Ley de Fortalecimiento de la Ley de Reestructuración Patrimonial, Ley N° 27146 de 1999. La actual Ley General del Sistema Concursal, Ley N° 27809 del 08 de agosto de 2002, con la Ley Complementaria para la Reestructuración Económica de la Actividad Deportiva Futbolística, Ley N°3064 de julio del 2013, que finalmente con la aprobación del D. Legislativo N°1189 que modifica Ley N° 27809, Ley General del Sistema Concursal, regula los procesos concursales, como el caso de DRP. DRP es una empresa que ha ingresado a un proceso de liquidación y/o reestructuración empresarial que debiera modernizar el más importante complejo minero metalúrgico del país: La Oroya, desde el 2007 hasta la actualidad no ha logrado su reactivación, donde ha pasado por un sin número de controles gubernamentales; sin embargo, continúa en un proceso que se ha puesto en la agenda nacional, con intervención de la Presidencia de la República. Esto representa un acontecimiento que afecta a más de 20,000 pobladores y sus familias en la Oroya, su afectación no sólo es económica, sino significativamente social, motivo por el cual se ha visto la necesidad de estudiar el caso.

En el Capítulo I, se describe el planteamiento de la investigación, la identificación del problema la determinación de los problemas general y específicos, así como los objetivos de la presente investigación, justificación e importancia.

En el Capítulo II, se trata sobre el marco teórico, los antecedentes de la investigación, bases teórica-conceptuales, la auditoría de gestión, la reestructuración empresarial, la empresa DRP.

En el Capítulo III, se muestra las variables y la operacionalización de las variables e hipótesis.

En el Capítulo IV el planteamiento metodológico de la investigación, diseño de investigación, tipo, nivel y, técnicas e instrumentos de recolección de datos.

En el Capítulo V se presenta los resultados de la investigación, se muestra el análisis e interpretación de los resultados, presentación teórica de los resultados

En el Capítulo VI, contrastación de hipótesis, medición de las variables con los resultados obtenidos y contrastación de estudios con otros estudios similares.

En el Capítulo VII y VIII, conclusiones, recomendaciones y especifica la propuesta de diseño de auditoría de gestión para la efectividad de la reestructuración empresarial.

I. CAPÍTULO: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.

La Auditoría de Gestión es una evaluación objetiva, concreta e integral de todas las operaciones que se efectúa en una determinada área o departamento de una empresa, o en general de toda la organización para el estricto cumplimiento de sus fines y objetivos. La auditoría plantea como objetivo, examinar la efectividad de las políticas internas y disposiciones emanadas en concordancia con la misión, visión, objetivos y planes estratégicos de la organización. Es por ello que en el marco del desarrollo del presente trabajo de investigación, asumiendo la actividad de la auditoría de gestión, nos hemos planteado las siguientes interrogantes: ¿Cuáles son aquellas políticas, estrategias, tácticas o acciones que se requieren para la mejoría en la gestión administrativa de una organización minera?, ¿Cuáles son las áreas críticas que la organización debe observar con mayor detenimiento? ¿Cuál es el impacto que genera la empresa dentro y fuera de ella?, ¿Los directivos tienen responsabilidades en las áreas críticas?, ¿Qué tan efectivo es el desempeño gerencial en la utilización de los recursos y la objetividad de los controles gerenciales implementados en las áreas de toda la organización?; por lo que, la auditoría de gestión permite examinar en forma detallada el manejo operativo de la organización, esto nos conduce a estudiar el alcance de los logros y objetivos institucionales, su estructura organizacional, la participación de cada directivo, empleado u operario; observando el grado de cumplimiento de las normas y leyes que atañen con los procesos productivos de la institución, la evaluación de la

economicidad, el grado de confiabilidad de la información financiera y la ejecución de procedimientos de buenas prácticas en lo posible, para orientar el trabajo en forma objetiva. Es más, el proceso de auditoría, tiene una orientación integral por lo que se considera, una evaluación acorde con la economicidad y eficiencia. La gestión comprende las actividades de una organización que incluye la incorporación de metas y objetivos, la evaluación del desempeño y el cumplimiento de las estrategias operativas, garantizando el desarrollo y sobrevivencia de la misma. El caso particular de organizaciones que se encuentran bajo el gobierno de la Ley General del Sistema Concursal cuyo objetivo es la posibilidad de que las organizaciones permanezcan, en salvaguarda y protección del crédito y patrimonio de la empresa; el Estado, asume como agente de mercado que procura una asignación y manejo eficiente de recursos en tanto se desarrollen los procedimientos concursales, emplazando sus esfuerzos a conseguir el máximo valor del patrimonio en crisis, para que en determinado período restituya su condición de organización confiable y funcional.

1.1. Identificación del problema

En el ámbito del proceso administrativo que despliega la planificación, organización, ejecución de actividades y el control. Éste último, como núcleo central del proceso responde al conjunto de mecanismos para lograr objetivos explícitos en un período determinado, y converge en la gestión operativa, está enmarcado por la eficacia, economía y eficiencia.

La eficacia mide el cumplimiento de los objetivos, esta evaluación permite saber si los programas deben continuarse o no.

La economicidad mide las condiciones en que una determinada empresa adquiere a precios de mercado de los recursos humanos, financieros y materiales.

La eficiencia es la capacidad de alcanzar un objetivo que nos permite conocer el rendimiento del servicio prestado y la comparación de dicho rendimiento como norma establecida a partir del uso de recursos.

La auditoría de gestión tiene como objetivo fundamental, mejorar los niveles de competitividad, productividad y calidad del proceso de gobierno de las organizaciones, establecer los controles que aseguran la eficiencia y eficacia de las actividades y operaciones, determinar el grado en que los empleados han cumplido las funciones asignadas, identificar áreas de reducción de costos e incrementar la rentabilidad.

De otro lado HUGUET (2003), en el boletín de Everis Financial Advisory Services define a la reestructuración empresarial, como aquella que constituye un proceso natural en la vida de todas las empresas, aun cuando debe entenderse que es el cambio, en algunos

casos, un cambio importante, ya sean emprendidos a largo plazo o de forma urgente son propios de empresas en fase de expansión o madurez. De hecho, las reestructuraciones son la esencia del aumento de productividad y de la regeneración de las empresas.

En el Perú se ha producido un conjunto de normas y leyes sobre reestructuración e insolvencia: la Ley N°7566 Ley procesal de quiebras en 08/1932; el Decreto Ley N° 26116 Ley de Reestructuración Empresarial 12/1992; D.Leg. N°845 Ley de Reestructuración Patrimonial 09/1996; D.U. N°064-99 de Procedimiento transitorio 12/1999; Ley N°27809 Ley General del Sistema Concursal (SC) 08/2002; Ley N° 28709 Modificatoria de la Ley General del Sistema Concursal 04/2006; D.U. N°061-2009 Modifica diversas disposiciones del SC 05/2009; y, el D,U, N°021-2010 Deroga el Decreto de Urgencia N°061-2009 en 03/2010.

Según LEÓN (2013) define que una persona insolvente o quebrada es aquella que teniendo deudas pendientes de pago, no tiene patrimonio con qué satisfacerlas. Sin embargo, para que la quiebra surta efectos jurídicos, es necesario que sea declarado judicialmente. El juez competente para declarar la quiebra de una persona, es el Juez Civil, el cual lo hace siempre a pedido del liquidador tras la conclusión del procedimiento concursal de liquidación. A través de la quiebra, el juez declara legalmente extinguido el patrimonio del deudor así como la incobrabilidad de los créditos pendientes de pago.

La creación de la **Ley General del Sistema Concursal**, sustituye a los intentos de regular las quiebras, la declaración de insolvencia de las empresas, adjudicando la terminología de concursal, por lo que el objetivo de la Ley se orienta a la posibilidad de recuperación del crédito mediante la regulación de procedimientos concursales que promuevan la asignación eficiente de recursos a fin de conseguir el máximo valor posible del patrimonio del deudor, garantizando que los propietarios no eludan su responsabilidad de sus compromisos de deuda, lo cual hace meritorio la Ley concursal porque también asegura a los beneficiarios su correspondencia en la obtención de beneficios. Lo que si es necesario incursionar como tema de investigación es, la de analizar los casos que se encuentran en proceso de declaración de insolvencia y que a partir de la evaluación se identifique los factores por los que las empresas determinan su situación insolvente con la posibilidad de adquirir beneficios a través de la citada Ley y entrar en el proceso de reestructuración.

En nuestro medio generalmente ocurre que se dan las condiciones para que las empresas aprueben un plan de reestructuración, para ello se consolidan las acreencias, lamentablemente, muchos de éstos planes son rechazados en su viabilidad porque aparentemente, el Organismo de Evaluación y Fiscalización no supervisa objetivamente la revisión de los reportes que emiten las Direcciones, como parte de ejecutar el control. Por ejemplo a la minera DRP, un importante

exportador de metales del país, se le autorizó un plan de reestructuración a fin de buscar una solución a la crisis financiera que la llevó al borde de la quiebra. Se explica que la compañía pidió a INDECOPI (autoridad competente designada por el Estado), para que resuelva los procesos de insolvencia de la empresa, que se involucre en la reestructuración. Sin embargo, para la ejecución e implementación de dicho proceso, debe sustentarse a partir de un trabajo de control de auditoría de gestión, por lo que en nuestra percepción, creemos que relacionar la actividad de la auditoría de gestión ante la efectividad de la reestructuración es pertinente. En el caso descrito de la empresa DRP, se halla en juego aproximadamente \$534 millones de dólares de deuda acumulada, entre sus acreedores, presentada en la tabla 1.

Tabla 1: DEUDAS ACUMULADAS DOE RUN PERU EN PROCESO DE LIQUIDACIÓN

N°	ACREEDOR	MILLONES	PARTICIPACIÓN
		US\$	%
1	MINEM	163.1	30.5
2	Doe Run Cayman Ltd.	155.7	29.1
3	Tributario	52.4	9.8
4	Laboral	35.6	6.7
5	CORMIN	29.3	5.5
6	Volcán Cía. Minera S.A.A.	17.0	3.2
7	AYS	14.2	2.7
8	Cía. Minas Buenaventura S.A.A.	13.2	2.5
9	Cía. Minera Casapalca S.A.	5.9	1.1
10	Pan American Silver Huaron S.A.	5.6	1.0
11	Otros	42.5	7.9
	TOTAL	534.5	100.0

Fuente: Informe TV4 Cuarto Poder. DOE RUN: LA OROYA EN SU HORA CERO 17/07/2016

Otro caso que se puede describir, de una empresa del ramo textil que concentra el 80% del mercado peruano y que con motivo del

desarrollo de sus actividades en Lima y provincias brinda trabajo a más de 1,200 familias. De repente, después de largos años de bonanza económica, la empresa empieza a ver peligrosamente incrementados sus pasivos y resulta que el negocio ya no es tan rentable como lo era antes. Ello, principalmente, con motivo de los efectos perjudiciales que el Fenómeno del Niño ocasionó a dicha industria. El panorama es pues el de una empresa cuyos activos, ya no son suficientes para asumir el pago de sus obligaciones. La empresa cuenta con activos por US\$ 5'000,000.00 (cinco millones de dólares) y enfrenta obligaciones por US\$ 25'000,000.00 (veinticinco millones de dólares). Este motivo de la falta de pago de las obligaciones que la empresa contrajo con el sector financiero, las entidades financieras adquieren conciencia del problema que enfrenta a uno de sus principales clientes y comparten dicha información. En ese sentido, instruyen a sus departamentos legales a fin de que inicien las acciones legales pertinentes a fin de procurar el pronto recupero de sus créditos. Asimismo, la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (en adelante SUNAT) inicia procesos coactivos contra la empresa, y logra embargar algunos de sus locales. Todo lo anterior genera que las dificultades que enfrenta la empresa para asumir el pago de sus obligaciones se hagan públicas a través de la información que manejan las entidades financieras y de algunas notas de prensa que aparecen en los diarios con relación a los embargos realizados por la SUNAT. En ese sentido, publicitado el serio desbalance patrimonial que enfrenta la empresa en mención, en

el sentido de que sus activos resultan manifiestamente insuficientes para asumir el pago de sus pasivos (hecha pública la situación de escasez), se genera entre sus acreedores una gran incertidumbre con relación a si la empresa les pagará finalmente o no y, por ello, se desata entre todos ellos una especie de "carrera" por cobrar primero, en la que todos procuran ejecutar el patrimonio de su deudor y cobrarlo antes posible . Esto amerita una buena aplicación de la auditoría de gestión para que se efectivice legalmente, técnicamente sustentable la reestructuración y no sea una situación arreglada con fines de aprovechar los beneficios que ofrece la ley. En este sentido, nos permitimos plantear las interrogantes como premisas para aperturar la investigación las siguientes: ¿será posible que la auditoría coadyuve a sustentar el proceso de reestructuración empresarial?, ¿qué tan importante es aplicar la auditoría de gestión como herramienta para garantizar las acreencias de los afectados en un proceso de insolvencia empresarial?, ¿es necesario un análisis de la auditoría de gestión para que los procesos concursales se encuentren arregladas a ley?, éstas y otras interrogantes son motivo del presente estudio.

1.2. Formulación del problema

El análisis anterior propuesto, nos conduce a diseñar las siguientes interrogantes investigativas:

1.2.1. Problema general

¿De qué manera la auditoría de gestión incide en la efectividad de la reestructuración empresarial de una empresa minera: Caso DOE RUN PERU?

1.2.2. Problemas secundarios

¿De qué manera las técnicas de la auditoría de gestión inciden en los recursos financieros de DOE RUN PERU?

¿De qué manera los procedimientos de la auditoría de gestión inciden en las inversiones de DOE RUN PERU?

¿De qué manera los hallazgos de la auditoría de gestión inciden en la racionalización?

1.3. Objetivos propuestos

1.3.1. Objetivo general

Determinar la incidencia de la auditoría de gestión en la efectividad en la reestructuración empresarial de una empresa minera: Caso DOE RUN PERU.

1.3.2. Objetivos específicos

Establecer la manera en que las técnicas de la auditoría de gestión inciden en los recursos financieros de DOE RUN PERU

Establecer la manera en que los procedimientos de la auditoría de gestión inciden en las inversiones de DOE RUN PERU

Establecer la manera en que los hallazgos de la auditoría de gestión inciden en la racionalización.

1.4. Justificación

Esta investigación se justifica por el caso particular de organizaciones que se encuentran bajo el gobierno de la Ley General del Sistema Concursal cuyo objetivo es la posibilidad de que las organizaciones permanezcan, en salvaguarda y protección del crédito y patrimonio de la empresa; el Estado, asume como agente de mercado que procura una asignación y manejo eficiente de recursos en tanto se desarrollen los procedimientos concursales, emplazando sus esfuerzos a conseguir el máximo valor del patrimonio en crisis, para que en determinado período restituya su condición de organización confiable y funcional apoyándose para esta decisión en el proceso de auditoría de gestión, que tiene una orientación integral porque considera, una evaluación acorde con la economicidad y eficiencia. La gestión comprende las actividades de una organización que incluye la incorporación de metas y objetivos, la evaluación del desempeño y el cumplimiento de las estrategias operativas, garantizando el desarrollo y sobrevivencia de la misma.

1.5. Importancia

Este trabajo es importante porque puede ser tomado como base para otros trabajos de investigación, ya que amerita una buena aplicación de la auditoría de gestión para que se efectivice legalmente, técnicamente sustentable la reestructuración y no sea una situación arreglada con fines de aprovechar los beneficios que ofrece la ley

1.6. Dificultades presentadas

Es necesario describir las dificultades que se han presentado para concluir ésta investigación, en principio radica en el tema de la misma empresa DRP, que se halló y se halla en la agenda política del país, que lejos de clarificar la solución, generó distorsiones técnicas metodológicas en la investigación, ya que DRP al ingresar a un proceso de liquidación, las proyecciones respondieron a la necesidad de un análisis retrospectivo mucho más allá del planeamiento inicial propuesto, cuya base fundamental proviene de las concesiones que el Estado Peruano otorgó a DRP para el cumplimiento de proyectos medioambientales específicos, máxime que en el proceso de observancia de plazos ha trastocado todos los límites lógicos que pudiera otorgarse a una empresa en particular.

Esta investigación se ha basado en mérito a la información pública encontrada, no se ha realizado un proceso de auditoría particular estricta que permita evidenciar la validez de las cifras emitidas por DRP. En tal razón, es probable que existan variaciones importantes

en la información; que sin embargo, las conclusiones son legítimas en tanto la aplicación de las técnicas metodológicas y estadísticas tiene una connotación científica vigente.

II. Capítulo: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de investigación

2.1.1. Antecedentes internacionales

La tesis de **CEVALLOS (2012)** bajo el título de "Auditoría de gestión a los procesos administrativos de atención al clientes, servicios de mantenimiento y reparación, almacén de repuestos de TALLERES FACONSA en Quito", por el período del 1 de enero al 32 de diciembre de 2011, permitió evaluar los niveles de eficiencia, eficacia y economicidad de los procesos administrativos de atención al cliente, la aplicación de manuales se encuentran desactualizados y por ende las políticas no se han modificado frente al crecimiento empresarial, ha generado procesos lentos, también en los talleres de comunicaciones; este análisis fue pertinente, ya que nos muestra que a partir de las conclusiones se ha orientado los planteamientos en la mejora continua de los procesos como parte esencial para liderar el sector al que esta referido del sector automotriz que viabiliza el crecimiento empresarial y la incorporación del servicio de calidad que ofrece el taller Faconsa. En lo particular, fue un referente para la presente investigación porque incluye la aplicación del análisis de la auditoría de gestión en el servicio al cliente, siendo éste, una actividad de servicio.

En la tesis de **BAQUERO y JIMÉNEZ (2010)** para optar el título profesional en administración, tesis denominado Reestructuración administrativa y financiera para el consultorio odontológico ODONT EXPRESS CENTER, los autores concluyen que la mayoría de empresas familiares, establecen sus operaciones a través de la experiencia y se rehúsan a profesionalizarse, esto son debilidades al momento de planear y enfrentarse a nuevos riesgos. Este factor en consecuencia genera el estancamiento de las empresas. Sin embargo, si es atinado que se consigue la unión interna de sus colaboradores, el trato con respeto, confianza y trabajo en equipo permite la creación de aprovechamiento de las oportunidades al tomar decisiones que tienen más asertividad, muy convenientes para la empresa. En tales análisis se utilizó instrumentos muy importantes que se ha tomado en cuenta en la presente investigación, básicamente para medir las percepciones de los especialistas en auditoría.

2.1.2. Antecedentes nacionales

En la tesis para optar el grado académico de maestro con mención en auditoría y control de gestión empresarial en la USMP – Perú, **SEBASTIANI (2013)**, tema que se dedicó a la Auditoría de Gestión en los procesos de compras del estado de la PNP, cuya ejecución fue estudiada en la investigación,

la falta de capacidades profesionales, desconocimiento de las normas, dualidad de funciones por parte de las unidades ejecutoras, así como la aplicación de los criterios en sus adquisiciones, esto permitió deducir que la PNP no aplica las herramientas modernas de Gestión en razón de no tener personal calificado para llevar a cabo los procesos de contrataciones y hacer seguimiento a cada etapa del proceso, en ocasiones aceptan las condiciones que proponen los proveedores, por una formulación poco clara de las bases y poca publicidad que permite mayor transparencia. Para el estudio, la auditoría si aporta el mejoramiento de los 139 niveles de control de los procesos de adquisiciones en el sector interior, tras la aplicación de los instrumentos de medición, caso que se ha tomado en consideración para el desarrollo del presente estudio.

En el trabajo de grado para optar el título profesional de Abogado de CAMACHO (2004), tesis bajo la denominación de Reestructuración de la empresa y régimen de insolvencia, el autor plantea el tema de los institutos reorganizativos del derecho Concursal desde la perspectiva del derecho nacional y del derecho comparado, en ese mismo sentido realiza un deslinde interesante al observar la evolución de los fines de los procedimientos concursales, describiendo los tácticas de los casos de EEUU, Italia, España, Francia, Portugal,

Alemania y Argentina, cuya temática incorporamos al presente trabajo de investigación como referencia para el análisis del caso de DRP.

2.2. Bases teórica-conceptuales

2.2.1. La auditoría de gestión. Definición, naturaleza y tipología.

GUILARTE (2007) considera que *"la auditoría de gestión es la revisión formal, objetiva e independiente del conjunto de actividades o funciones de una entidad o empresa, realizada según fines previamente determinados, para comprobar el grado de control interno, el nivel de organización existente, la adecuación de los procedimientos y sistemas utilizados, así como el proceso de coordinación de los recursos disponibles que se llevan a cabo para establecer y alcanzar objetivos y metas precisas"*. Continúa **GUILARTE** y sostiene algunos aspectos que es necesario analizar como parte de su conceptualización, lo cual es pertinente:

a) Elementos de la auditoría de gestión¹

La insuficiencia del presupuesto para el control de la gestión de los recursos, ha motivado la aparición de criterios como los de economía, eficiencia y eficacia para evaluar la actividad económica financiera, criterios que han ido recogándose en nuestro ordenamiento legal, veamos cómo se definen estos principios:

¹Guilarte Q., (2007)

Economía: significa la adquisición, al menor costo y en el momento adecuado, de recursos financieros, humanos y físicos en cantidad y calidad apropiadas. Es decir:

- Los recursos idóneos
- En la calidad y cantidad correcta.
- En el momento previsto.
- En el lugar indicado y precio convenido.

El auditor deberá comprobar si la entidad:

Invierte racionalmente los recursos, al saber si utilizan los recursos adecuados, según los parámetros establecidos, ahorran estos recursos o los pierden por falta de control o deficientes condiciones de almacenaje y de trabajo. Utilizan la fuerza de trabajo adecuada y necesaria. Si se cumplen óptimamente los recursos monetarios y crediticios.

Eficiencia: relación entre los recursos consumidos y la producción de bienes y servicios.

Una actividad eficiente maximiza el resultado. Entre otros debe lograr:

- Que las normas sean correctas y la producción los servicios se ajusten a las mismas.
- Mínimos desperdicios en el proceso productivo o en los servicios prestados.
- Que los trabajadores conozcan la labor que realizan y que esta sea la necesaria y conveniente para la entidad.

- Que se cumplan los parámetros técnicos productivos en el proceso de producción o de servicios que garantice la calidad.

Eficacia: Significa el logro, en el mejor grado, de los objetivos u otros efectos perseguidos de un programa, una organización o una actividad.

Es decir:

- Cumplimiento de la producción y los servicios en cantidad y calidad.
- El producto obtenido y el servicio prestado, tiene que ser socialmente útil.

El auditor comprobará el cumplimiento de la producción o el servicio y hará comparaciones con el plan y períodos anteriores para determinar progresos y retrocesos.

b) Efectividad de la gestión²

Tiene el propósito de determinar si la entidad auditada:

- Emplea la menor cantidad posible de recursos (personal, instalaciones) en la prestación de los servicios en la cantidad, calidad y oportunidad apropiadas.
- Cumple las leyes y regulaciones que pudiera afectar significativamente la adquisición, salvaguarda y uso de los recursos.

²Ibíd

- Ha establecido un sistema de control adecuado para medir, preparar informe alertar o amonestar su ejecución en términos de economía y eficiencia.
- Ha proporcionado informes relacionado con la economía y eficiencia que son válidas y confiables.

c) Técnicas para la auditoría de gestión

Al estudiar y evaluar el sistema de control interno y determinar el alcance de la Auditoría, el auditor debe obtener información suficiente, competente y relevante a fin de promover una base razonable para sus operaciones, criterios, conclusiones y recomendaciones.

Precisamente las técnicas de Auditoría son los diversos métodos utilizados por el auditor para obtener evidencias.

Las técnicas de Auditoría más utilizadas son:

Examen o inspección física.

-Observación física de un activo.

Inspección documental.

-Se observa un documento para saber si es genuino, sin alteraciones, auténtico, con aprobaciones y que fueron asentados correctamente en los libros, registros e

informes. Se usan las técnicas de punteo para señalar las actividades revisadas en los documentos.

Confirmación.

-Se obtiene directamente de un agente externo, información por escrito, para ser usada como evidencia, por ejemplo confirmar efectivo, cuentas por cobrar, títulos de propiedades, pasivos contingentes y otras reclamaciones.

Entrevistas.

Realización de preguntas necesarias para el conocimiento general del trabajo.

Comparaciones.

Se compara a partir de:

- Información del año anterior.
- Información del plan.
- Información de las otras empresas de la misma rama.

Las técnicas de Auditorías financieras utilizadas no difieren mucho de las que se practican en las Auditorías de gestión.

El conjunto de técnicas de Auditoría constituye los procedimientos que se incluyen en el programa de Auditoría. En el caso de la Auditoría de gestión servirán para la revisión de los procesos administrativos y operacionales a las diversas funciones que se realizan en la entidad.

Para desarrollar una Auditoría de gestión se utilizan diferentes técnicas, las más comúnmente utilizadas son las siguientes: Observación, Confirmación, Verificación, Investigación, Análisis, Evaluación.

Observación: es muy amplia, prácticamente infinita, puede incluir desde la observación del flujo de trabajo las acciones administrativas de jefes, subordinados, documentos, acumulación de materiales, materiales excedentes, entre otros. La característica principal de esta técnica está en función del espíritu de penetración y profundidad que se aplique al desempeño de una acción.

Confirmación. Comunicación independiente con una parte ajena para determinar la exactitud o validez de una cifra o hecho.

Verificación. Verificar que cada elemento de cada uno de los documentos es lo apropiado y se corresponde con la legislación vigente.

Investigación. Examinar acciones, condiciones, acumulaciones y procesamiento de activos y todas aquellas operaciones relacionadas con estos. Esta investigación puede ser externa o interna y por lo regular mediante la realización de cuestionarios previamente formulados.

Análisis. Se recopila y usa información con el objetivo de llegar a una deducción lógica. Determinar las relaciones entre las diversas partes de una operación. Involucra la separación de las diversas partes de la entidad o de las distintas influencias sobre la misma y después determinar el efecto inmediato o potencial sobre una organización dada una situación determinada.

Evaluación. Es el proceso de arribar a una decisión basado en la información disponible. La evaluación depende de la experiencia y juicio del auditor.

d) Etapas de la auditoría de gestión³

Como sabemos en la profusa información que emiten nuestras entidades es muy difícil integrar o combinar datos financieros y físicos que engloben la situación, es por ello que analizaremos las distintas etapas. Para ello es necesario conocer que esta Auditoría comprende cuatro etapas generales que son las siguientes:

Exploración previa de la entidad objeto de estudio.

Planeamiento.

Ejecución.

Informe final.

³Ibíd

El primer aspecto permitirá conocer y familiarizarnos con la actividad que será objeto de estudio, por lo que podría sugerir:

-Estudio de la infraestructura para enfrentar la administración de sus operaciones.

-Estudio de los informes de Auditoría precedentes, en definitiva el conocimiento de la entidad vista en:

Objetivos de la organización.

Características de sus principales ejecutivos.

Servicios que presta.

Ubicación geográfica de la entidad.

Clasificación y ubicación de los clientes.

Niveles de inventario.

Nivel de endeudamiento.

Proyectos de inserción.

Satisfacción a clientes.

Juicio de la clientela:

Calidad de los servicios o productos.

Situación y restricciones.

En el segundo aspecto el auditor antes de comenzar a realizar su trabajo debe tener una idea preliminar de la situación de la entidad, cuestión que le permitirá localizar las posibles restricciones del sistema a través de los cuestionarios de control interno que se aplicarán, entrevistas a los principales gerentes y trabajadores, así

como la revisión y procesamiento de la información que emite la entidad:

Posteriormente realizaremos:

- La evaluación del logro de los objetivos estratégicos.
- La evaluación de los elementos de la Auditoría de gestión.

Para la primera parte se hace necesario la clasificación de estos objetivos, en el caso de que la entidad no tenga un plan estratégico, de ser así se hace un trabajo intenso con los ejecutivos para alcanzar el máximo de precisión a nivel de objetivos de corto, mediano y largo plazo.

Luego se caracterizan estos objetivos con la información contable y estadística, por medio de la utilización de indicadores especialmente diseñados, determinándose así el logro de cada objetivo, las dificultades presentes, las debilidades de las organizaciones, para satisfacer los objetivos establecidos así como las amenazas y oportunidades del entorno frente al plan estratégico.

La segunda parte evalúa los avances o retrocesos de la economía, eficiencia y eficacia con que se desarrollan las diferentes operaciones. Esta evaluación también se hace mediante la aplicación de un conjunto de indicadores especialmente diseñados que miden la variación con respecto al período inmediato anterior.

Si la empresa no tuviera los objetivos estratégicos definidos, sus metas, su misión, entonces sería necesario la consultoría de gestión para definir estos aspectos.

Planeamiento.

El análisis de los elementos obtenidos en la exploración que debe conducir a:

Definir los objetos que deben ser objeto de comprobación, por las expectativas que dio la exploración, así como determinar las áreas, funciones y materias críticas.

Definir las formas o métodos de comprobación que se van a utilizar.

Métodos Cualitativos: opinión de los directivos; revisión de documentos, encuestas, cuestionarios.

Método Cuantitativo: análisis e interpretación de cuentas.

Ejecución.

Verificar toda la información obtenida verbalmente.

Obtener las evidencias suficientes, competentes y relevantes, teniendo en cuenta que:

Las pruebas determinan las causas y condiciones que originan los incumplimientos.

Las pruebas pueden ser externas si se considera necesario.

Prestar especial atención para que la Auditoría sirva de instrumento para coadyuvar a la toma de decisiones inteligentes y oportunas.

Determinar en detalles el grado de cumplimiento de las tres E, teniendo en cuenta: condición, criterio, efecto y causa.

Además el auditor debe:

Saber escuchar.

Hacer que lo escuchen.

Informe final.

La exposición del informe final debe expresar de forma concreta, clara y sencilla los problemas, sus causas y efectos, con vista a que se asuma por los ejecutivos de la entidad como una herramienta de dirección.

Sin obviar lo expuesto anteriormente, deberá considerarse lo siguiente:

Introducción: los objetivos que se expondrán en este segmento serán los específicos que fueron definidos en la etapa de planeamiento.

Conclusiones: se deberá exponer, de forma resumida, el precio de incumplimiento, es decir, el efecto económico de las ineficiencias, prácticas antieconómicas, incumplimiento y deficiencias en general. Se reflejaran también de forma resumida, las causas y condiciones

que incidieron en el grado de cumplimiento o incumplimiento de las tres E y su interpelación.

Cuerpo del informe: hacer una valoración de la eficiencia de las regulaciones vigentes, todo lo que sea cuantificable, deberá cuantificarse.

Recomendaciones: estas deben ser generales y constructivas, no comprometiéndose la auditoría con situaciones futura que se puedan producir en la entidad.

La Auditoría de gestión es fundamental dentro del desarrollo de la Auditoría gubernamental con enfoque integral, por cuanto permite medir las actuaciones de la administración no solo de lo que pasó sino del presente y de la proyección en el futuro.

La correcta aplicación de esta Auditoría proporciona ventajas dentro de estas centra las siguientes:

- Es un instrumento para la mejora de la gestión, porque evalúa el grado en que la organización actúa realmente en pos de la economía, eficiencia y eficacia.
- Extiende la función auditora a todas las funciones y actividades de la entidad auditada y no solamente a la entidad económico-financiera.
- Aumenta la información sobre el funcionamiento real de la entidad al identificar sus puntos fuertes y débiles, valora los controles contables y administrativos establecidos.

- Habitúa a empleados y funcionarios a trabajar con orden y método y a eliminar un sentido patrimonialista respecto a los papeles que elaboran. Obliga a tener la documentación archivada y accesible, pues la Auditoría investiga sobre realidades y no se limita a oír cuentas sino que solicita pruebas, justificantes, datos ciertos.

Finalmente la práctica recurrente de la Auditoría de Economía, Eficiencia y Eficacia obliga a replantearse situaciones y hechos, es fuente continua de nuevas ideas y aplicaciones y genera en la entidad auditada un saludable dinamismo.

Resolución de Contraloría General N° 315-2006-CG

Contralor General aprueba Lineamientos de Política y la Directiva "Formulación y Evaluación del Plan Anual de Control de los Órganos de Control Institucional para el año 2007", ha regulado los planes del control en las dependencias, cuyos lineamientos están incluidas en la norma: "Lineamientos de política que expresan el curso o dirección que debe seguir el control gubernamental en torno a áreas críticas y, como tal, orientan la programación de las acciones y actividades de control en la formulación de los Planes Anuales del Sistema Nacional de Control. Los lineamientos son de carácter indicativo y no limitativo para los órganos del sistema, su propósito es promover que los mismos conduzcan sus

intervenciones de control en forma sistemática, dirigiéndolas hacia las áreas sensibles a la corrupción, a los programas prioritarios de interés nacional, sectorial y regional; a los recursos públicos más sustantivos; a las principales funciones y procesos de la entidad, así como a las áreas administrativas con debilidades de control interno que están expuestas a mayor riesgo”⁴.

“En la planificación del control, los OCI determinan las áreas a examinar con sujeción a dichas políticas; sin embargo, es posible que se adopten otras políticas que redunden en una mejor focalización del servicio, de acuerdo con la naturaleza de las operaciones de la entidad y con base en el criterio y experiencia adquiridos por los profesionales a cargo del control interno”⁵.

Los Lineamientos para el Control de Procesos

Control del Proceso de Adquisición de Bienes y Servicios

1. El control de las adquisiciones de bienes y servicios se realizará con un enfoque integral que comprenda la programación de los requerimientos, evaluación de propuestas, adjudicación, contratación y conformidad de la cantidad y calidad de los suministros; examinando la transparencia del proceso y publicación de los planes anuales de adquisición. Cuando corresponda, se verificará que los productos y servicios adquiridos sean

⁴ Resolución de Contraloría General Nº 315-2006-CG

⁵ibíd

de reducido impacto ambiental, no perjudiciales para la salud, y susceptibles de reaprovechamiento.

Se dará prioridad al control de la contratación de los servicios no personales, a las exoneraciones en la modalidad de licitación pública mediante declaración de estados de urgencia, a los procesos de licitación con mayor significación económica y a las adjudicaciones directas otorgadas por servicios personalísimos.

En las adquisiciones, el planeamiento de la acción de control contendrá procedimientos para detectar prácticas como el fraccionamiento de bienes, sobrevaluación de precios, evaluación indebida de postores, incumplimiento contractual, omisión en el cobro de penalidades y adulteraciones en la cantidad y calidad de los bienes y servicios provistos. En las adjudicaciones de obra se verificará la existencia de expedientes técnicos aprobados e incidirá en la detección del fraccionamiento de obras, la evaluación de propuestas, manejo del registro de contratistas para los casos de adjudicación directa por invitación y sobrevaluación del presupuesto.

2. En las entidades donde se han producido procesos de modernización y cambios tecnológicos, se examinarán las adquisiciones de equipos, sistemas de comunicación y hardware; el desarrollo de software y la implementación de los sistemas de gestión, intra e interconexión;

evaluando los resultados obtenidos e impactos en la gestión.

Control del Proceso de Inversión

3. El control de proyectos de inversión pública examinará el cumplimiento de las metas físicas y financieras, centrándose en la eficiencia del uso de los recursos, donde se verificará si los pagos de ejecución liquidados se ciñeron a los costos del expediente técnico y de pre inversión; si los precios contratados se ajustaron a los costos del expediente técnico o del estudio de pre inversión aprobados; y si se cumplieron con las metas totales del proyecto en los plazos previstos en los estudios.

Se dará prioridad al control de los proyectos con mayor significación económica y social.

4. El control de la gerencia de proyectos incidirá preventivamente en la observancia de los procedimientos establecidos en la Ley N° 27293, del Sistema Nacional de Inversión Pública, su reglamento y normas complementarias, verificando que los proyectos cuenten con estudios de pre inversión aprobados declarados viables como requisito previo a su ejecución; y correctivamente se incidirá en el pago de valorizaciones, adelantos y liquidaciones; en el reconocimiento de adicionales de obra y ampliaciones de

plazo; en la ejecución y supervisión de las obras se verificará el cumplimiento de especificaciones técnicas y materiales utilizados por los contratistas.

Tienen prioridad los sub sectores Transportes y Vivienda, Instituciones y Proyectos Especiales que ejecutan obras de infraestructura económica y social.

5. Los Órganos de Control Institucional que dispongan de especialistas en proyectos examinarán selectivamente la consistencia técnica y económica de los estudios y expedientes técnicos de obras aprobados, incidiendo en las especificaciones técnicas, análisis de costos y presupuestos, diseño de obra y procedimientos de aprobación.

Guía Técnicas de Auditoría⁶

El 15 de abril del 2015, la Contraloría General de la República, creó la Guía Técnicas de Auditoría con el objetivo que sirva de marco de referencia para uniformizar los conceptos, criterios y terminología para la aplicación de las técnicas de auditoría, que al final permita obtener evidencia suficiente y apropiada para sustentar la opinión del auditor gubernamental. Las principales técnicas de auditoría y mas utilizadas son las siguientes:

⁶ Guía Técnicas de Auditoría. Contraloría General de la República

Clasificación de las técnicas de auditoría

Técnicas de obtención de evidencia física	Técnicas de obtención de evidencia documental	Técnicas de obtención de evidencia testimonial	Técnicas de obtención de evidencia analítica
<ul style="list-style-type: none">• Inspección• Observación	<ul style="list-style-type: none">• Relevamiento• Comprobación• Rastreo• Revisión selectiva	<ul style="list-style-type: none">• Indagación• Entrevista• Encuesta• Cuestionario• Declaración• Confirmación	<ul style="list-style-type: none">• Análisis• Conciliación• Tabulación• Cálculo• Comparación

Fuente: Guía Técnicas de Auditoría CGR-2015

Resolución de Contraloría N°389-2016-CG

El 02 de abril del 2016, la Contraloría General de la República, aprueba la Directiva N°016-2016-CG/DPROCAL "Grupo de control de inversiones" con el fin de regular la actuación de los grupos de control de inversiones a cargo de la CGRP, con el propósito de fortalecer el control efectivo, oportuno y adecuado en el uso de la gestión de los recursos y bienes del Estado en los proyectos y programas de inversión a cargo de las entidades sujetas al ámbito del Sistema Nacional de Control.

El Grupo de control de inversiones, es el equipo técnico conformado por profesionales especializados en control gubernamental, acreditados en la entidad o entidades a cargo del proyecto o programa de inversión, responsable del seguimiento a su ejecución; realiza en coordinación con la unidad orgánica de la cual depende, los servicios de control que correspondan, con la finalidad de coadyuvar al correcto,

eficiente y transparente uso de los recursos y bienes del Estado, así como al cumplimiento de sus metas y objetivos⁷.

2.2.2. La Reestructuración empresarial. Tipología, clasificación, normas regulatorias

Ley N°27809 Ley General del Sistema Concursal (SC) Creado en agosto del 2002, tiene por objeto la recuperación del crédito mediante la regulación de procedimientos concursales que promuevan la asignación eficiente de recursos a fin de conseguir el máximo valor posible del patrimonio del deudor. Los procedimientos concursales tienen por finalidad propiciar un ambiente idóneo para la negociación entre los acreedores y el deudor sometido a concurso, que les permita llegar a un acuerdo de reestructuración o, en su defecto, a la salida ordenada del mercado, bajo reducidos costos de transacción. Es por eso que a través de ésta norma, el Estado regula los procesos denominados concursales. Veamos algunas connotaciones importantes para los procesos:

Artículo VII⁸.- Inicio e impulso de los procedimientos concursales Los procedimientos concursales se inician a instancia de parte interesada ante la autoridad concursal.

El impulso de los procedimientos concursales es de parte. La intervención de la autoridad concursal es subsidiaria.

⁷ Resol. 389-2016-CG (02/08/2016)

⁸ Ley N°27809 Ley General del Sistema Concursal

Artículo 2.- **Ámbito de aplicación de la norma y aplicación preferente**

2.1 La Ley se aplica obligatoriamente a los procedimientos concursales de los deudores que se encuentren domiciliados en el país, sin admitir pacto en contrario. No son oponibles para efectos concursales los acuerdos privados relativos a la sustracción de ley y jurisdicción peruana.

Artículo 10.- **Carácter de declaración jurada de la información presentada**

10.1 Toda información presentada tiene carácter de declaración jurada. El representante legal, el propio acreedor y el deudor, según el caso, serán responsables de la veracidad de la información y la autenticidad de los documentos presentados.

Artículo 12*.- **Declaración de vinculación entre el deudor y sus acreedores**

12.1 Para efectos de la aplicación de la presente Ley, podrá declararse la vinculación entre el deudor y un acreedor cuando existan o hayan existido relaciones de propiedad, parentesco, control o gestión; así como cualquier otra circunstancia que implique una proximidad relevante de intereses entre ambos.

Artículo 14.- **Patrimonio comprendido en el concurso**

14.1 El patrimonio comprende la totalidad de bienes, derechos y obligaciones del deudor concursado, con

excepción de sus bienes inembargables y aquellos expresamente excluidos por leyes especiales.

Artículo 21.- Inscripción de los actos de inicio del concurso

21.1 Dentro de los tres (3) días siguientes a la fecha de la publicación a que se refiere el

Artículo 32, el deudor, bajo responsabilidad, solicitará la inscripción de la resolución que declara la situación de concurso o su disolución y liquidación en el Registro Personal, los Registros Públicos en los que se encuentren inscritos sus bienes, cualquier tipo de registros donde aparezcan bienes o garantías constituidas sobre bienes del deudor y, en su caso, en el Registro Mercantil o en el Registro de Personas Jurídicas correspondiente.

Artículo 37.- Solicitud de reconocimiento de créditos

37.1 Los acreedores deberán presentar toda la documentación e información necesarias para sustentar el reconocimiento de sus créditos, indicando los montos por concepto de capital, intereses y gastos liquidados a la fecha de publicación del aviso a que se refiere el Artículo 32, e invocar el orden de preferencia que a su criterio les corresponde con los documentos que acrediten dicho orden.

Artículo 43.- Convocatoria a instalación de Junta de Acreedores

43.1 Dentro de los diez (10) días posteriores al aviso a que se refiere el Artículo 38.4, la

Comisión dispondrá la convocatoria a Junta poniendo a disposición del responsable un aviso que se publicará por una sola vez en el Diario Oficial El Peruano. Entre la publicación del aviso y la fecha de la Junta en primera convocatoria deberá mediar no menos de tres (3) días.

43.2 La citación a Junta deberá señalar el lugar, día y hora en que ésta se llevará a cabo en primera y segunda convocatoria. Entre cada convocatoria deberá mediar dos (2) días.

Artículo 83.- Atribuciones, facultades y obligaciones del Liquidador

83.1 Son obligaciones del Liquidador:

- a) Realizar con diligencia todos los actos que corresponden a su función, de acuerdo a lo pactado por la Junta y las disposiciones legales vigentes.
- b) Representar los intereses generales de los acreedores y del deudor en cuanto puedan interesar a la masa, sin perjuicio de las facultades que conforme a la Ley corresponden a los acreedores y al deudor.

Artículo 88.- Pago de créditos por el liquidador

88.1 El Liquidador, bajo responsabilidad, está obligado a pagar en primer término los créditos reconocidos por la Comisión conforme al orden de preferencia establecido en el Artículo 42 hasta donde alcanzare el patrimonio del deudor.

La Ley N° 28709 Modificatoria de la Ley General del Sistema Concursal 04/2006 modifica la ley 27809, lo relevante es que los incorpora algunas aplicaciones:

Reglas de competencia y legislación aplicable

Artículo 6°.- Reglas de competencia territorial

6.1 Las Comisiones son competentes para conocer los procedimientos concursales de todos los deudores domiciliados en el Perú.

6.2 Las Comisiones son competentes también para conocer de los procedimientos concursales de personas naturales o jurídicas domiciliadas en el extranjero en caso de que se hubiera reconocido, por las autoridades judiciales peruanas correspondientes, la sentencia extranjera que declara el concurso o cuando así lo dispongan las normas de Derecho Internacional Privado. En ambos supuestos, dicha competencia se extenderá exclusivamente a los bienes situados en el territorio nacional.

6.3 La Autoridad Concursal peruana será competente para conocer los procedimientos concursales que se promuevan contra deudores domiciliados en el país, incluso en aquellos casos en que parte de sus bienes y/o derechos que integran su patrimonio se encuentren fuera del territorio de la República.

6.4 La competencia de la Comisión de Procedimientos Concursales del INDECOPÍ se extiende a todo el territorio de

la República. Dicha Comisión, mediante directiva, determinará la competencia territorial de las Comisiones creadas en virtud de Convenio.

Artículo 51º.- Atribuciones genéricas y responsabilidades de la Junta de Acreedores, Comité, Administradores y Liquidadores

51.1 Sin perjuicio de las demás que se señalen en los artículos de la Ley, la Junta tendrá las siguientes atribuciones genéricas:

- a) Decidir el destino del deudor, pudiendo optar entre cualquiera de las siguientes alternativas:
 - a.1 El inicio de una reestructuración patrimonial conforme a lo establecido en el Capítulo V del Título II de la Ley; o
 - a.2 La disolución y/o liquidación, con excepción de los bienes inembargables, en cuyo caso ingresará a una disolución y liquidación conforme a lo establecido en el Capítulo VI del Título II de la Ley;
- b) Supervisar la ejecución de los acuerdos que haya adoptado conforme al literal anterior, para lo cual podrá tomar todas las medidas que considere pertinentes;
- c) Solicitar al administrador o liquidador, según el caso, la elaboración de informes económicos financieros que considere necesarios para la adopción de sus acuerdos;
- d) Designar de entre sus miembros a un Comité en el cual podrá delegar en todo o en parte las atribuciones que le

confiere esta Ley, con excepción de la decisión a que se refiere el literal a) del presente artículo, la aprobación del Plan de Reestructuración o Convenio de Liquidación, según el caso, y sus modificaciones; y

e) En caso de que la Junta de Acreedores decida por la reestructuración y opte por la capitalización de sus acreencias, podrá en cualquier momento ajustar el patrimonio del deudor, previa auditoría económica, realizada por auditores registrados ante el INDECOPI.

Sobre la REESTRUCTURACIÓN PATRIMONIAL:

Artículo 60°.- Inicio de la reestructuración patrimonial

Cuando la Junta decida la continuación de las actividades del deudor, éste ingresará a un régimen de reestructuración patrimonial por el plazo que se establezca en el Plan de Reestructuración correspondiente, el cual no podrá exceder de la fecha establecida para la cancelación de todas las obligaciones en el cronograma de pago de las obligaciones incorporado en el mencionado Plan.

Artículo 61°.- Régimen de administración

61.1 La Junta acordará el régimen de administración temporal del deudor durante su reestructuración patrimonial. Para este efecto, podrá disponer:

a) La continuación del mismo régimen de administración;

b) La administración del deudor por un Administrador inscrito ante la Comisión de conformidad con lo establecido en el artículo 120º; o,

c) Un sistema de administración mixta que mantenga en todo o en parte la administración del deudor e involucre obligatoriamente la participación de personas naturales y/o jurídicas designadas por la Junta.

Artículo 65º.- Aprobación del Plan de Reestructuración

65.1 Acordada la continuación de las actividades del deudor, la Junta de Acreedores deberá aprobar el Plan de Reestructuración en un plazo no mayor de sesenta (60) días.

65.2 La administración del deudor podrá presentar a la Junta más de una propuesta de Plan de Reestructuración.

65.3 Si la Junta no aprueba el Plan dentro del plazo referido, será de aplicación el Capítulo VII del Título II de la Ley.

Artículo 66º.- Contenido del Plan de Reestructuración

66.1 El Plan de Reestructuración es el negocio jurídico por el cual la Junta define los mecanismos para llevar a cabo la reestructuración económico financiera del deudor, con la finalidad de extinguir las obligaciones comprendidas en el procedimiento y superar la crisis patrimonial que originó el inicio del mismo, en función a las particularidades y características propias del deudor en reestructuración.

66.2 El Plan de Reestructuración podrá detallar:

- a) Balance General a la fecha de elaboración del Plan de Reestructuración.
- b) Acciones que se propone ejecutar la administración.
- c) Relación de las obligaciones originadas hasta la publicación a que se refiere el artículo 32º, aun cuando tengan la calidad de contingentes o no hubieren sido reconocidas por ser materia de impugnación.
- d) Propuestas para el financiamiento de la inversión requerida para la continuación de la actividad del deudor.
- e) Política laboral a adoptarse.
- f) Régimen de intereses.
- g) Presupuesto que contenga los gastos y honorarios de la administración.
- h) Estado de Flujos Efectivo proyectado al tiempo previsto para el pago de la totalidad de las obligaciones comprendidas en el procedimiento.

Artículo 74º.- Acuerdo de disolución y liquidación

74.1 Si la Junta decidiera la disolución y liquidación de una persona jurídica, ésta no podrá continuar desarrollando la actividad propia del giro del negocio a partir de la suscripción del Convenio de Liquidación, bajo apercibimiento de aplicársele una multa hasta de cien (100) UIT

Del RÉGIMEN DE INFRACCIONES Y SANCIONES

Artículo 125º.- Infracciones y sanciones

125.1 La Comisión está facultada para imponer sanciones en los siguientes casos:

a) Cuando las partes incumplan los requerimientos de información y documentación efectuados por la Comisión o se incurra en las conductas tipificadas en el artículo 5º del Decreto Legislativo N° 807, serán sancionadas con multas no menores de una (1) ni mayores de cincuenta (50) Unidades Impositivas Tributarias.

b) Cuando la entidad registrada incumpla total o parcialmente la obligación de remisión de la información establecida en el artículo 122.3, será sancionado con multas no menores de una (1) ni mayores de cincuenta (50) Unidades Impositivas Tributarias.

c) Cuando se compruebe que el acreedor que solicitó la apertura del Procedimiento Concursal Ordinario vulnera el deber de reserva previsto en el artículo 11º, será sancionado con multas no menores de una (1) ni mayores de cien (100) Unidades Impositivas Tributarias.

d) Cuando el Presidente o Vicepresidente de la Junta incumplan cualquiera de las obligaciones que les impone la Ley, serán sancionados con multas no menores de una (1) ni mayores de cien (100) Unidades Impositivas Tributarias.

2.2.3. EMPRESA EN REESTRUCTURACIÓN DOE RUN PERU:

Descripción y contexto:

PROCESO DE PRIVATIZACIÓN

En el Gobierno de Alberto Fujimori se inicia una ola privatizadora que cedió al capital privado de las empresas del Estado, una de esas empresas fue la Empresa Minera del Centro del Perú (CENTROMIN), con el marco legal de la constitución de 1993 y para lograr dicha privatización se divide a CENTROMIN y se constituye METALOROYA, en base al Complejo Metalúrgico de La Oroya (CMLO) a través del Concurso Público PRI -16-97, el 6 de marzo el Dr. Raúl Ferrero Costa, como representante legal de DOE RUN RESOURCES, solicita que practicar una auditora que certifique el cumplimiento de los requisitos, pues ellos no presentan dichos balances a las autoridades norteamericanas, designándose a DRP como la empresa ganadora del Complejo DRP firma el contrato el 23 de octubre de 1997.

ANTECEDENTES DE DRP

Basado en la Resolución Directoral 251⁹ que tiene los considerandos elementales como: primero "El Complejo Metalúrgico La Oroya ubicado en la región Junín, Provincia Yauli, distrito de La Oroya, inició sus operaciones en 1922.

⁹ Resolución Directoral/ N° 251-2014-0EFAIDFSAI. Expediente N° 008-10-EO

Dicho Complejo está compuesto por un conjunto de fundiciones y refinerías destinadas a procesar concentrados polimetálicos con alto contenido de sulfuros para la producción y obtención de metales como cobre (Cu), plomo (Pb) y zinc (Zn); segundo "El Programa de Adecuación y Manejo Ambiental (en adelante, el PAMA) del Complejo Metalúrgico La Oroya fue aprobado por el Ministerio de Energía y Minas (en adelante, el MINEM) mediante Resolución Directoral N° 017-97-EM/DGM del 13 de enero de 1997, modificada por la Resolución Directoral N°334-97-EM/DGM del 16 de octubre de 1997"; tercero "El PAMA del Complejo Metalúrgico la Oroya consideraba la implementación de nueve proyectos importantes, con el objetivo de alcanzar los límites máximos permisibles (LMP) referidos a los efluentes líquidos, emisiones gaseosas y de material particulado, y residuos sólidos. Uno de los nueve proyectos era la construcción de una Planta de Ácido Sulfúrico en el Circuito de Cobre, denominado Proyecto "Planta de Ácido Sulfúrico y Modificación del Circuito de Cobre"; cuarto ""

PROCESO DE LIQUIDACIÓN EN LA OROYA

La Junta de Acreedores de DRP procede a la Liquidación de excepción regulada en la Ley General del Sistema Concursal, donde se establece que en caso se acuerde determinar la

Disolución y Liquidación de una empresa deudora, se deben suspender sus actividades, como excepción se establece la posibilidad de que determinados negocios sean adquiridos total o parcialmente por terceros interesados en continuar su manejo. La crisis empresarial de DRP tiene un altísimo contenido social, ya que la Oroya vive en función de las actividades metalúrgicas y mineras de la compañía, por lo cual es importante reconocer que la Ley Concursal establece el manejo de la crisis patrimonial en el Perú.

PLAN DE REESTRUCTURACIÓN DE DRP – 2012¹⁰

El Plan de reestructuración de DRP ha tomado diversas medidas que aseguró el reinicio del Complejo Metalúrgico La Oroya ("CMLO"), incluyendo:

Se contrató a FTI Consulting para que trabaje con los directivos de la compañía en el desarrollo de un plan de negocios (el "Plan"). En paralelo, Apoyo Consultoría ha trabajado en la validación de los supuestos del plan. Este trabajo ha incluido el análisis integral de:

- Modelo financiero – se trabajó con los ejecutivos de la compañía para desarrollar un modelo para determinar las fuentes y usos de flujos de caja luego del reinicio
- Operaciones – se examinó el grado de avance para reiniciar operaciones y los gastos de capital necesarios

¹⁰ Tomado de la Propuesta de Reestructuración Patrimonial Abril 2012 – Doe Run Perú

- Temas ambientales – se analizó los requisitos restantes del PAMA y las inversiones requeridas – Se negociaron términos con los proveedores para asegurar un suministro de concentrados suficiente para el reinicio – Se intentó promover una relación constructiva con el gobierno trabajando con funcionarios a los más altos niveles – Este trabajo ha resultado en la presentación de lo que la DRP entiende es el único plan de negocios viable por parte de DRP, que permitirá el reinicio de operaciones del CMLO y el cual tiene en cuenta los objetivos de los diversos stakeholders, incluyendo:

- Culminación de las obras del Proyecto de Planta de Ácido Sulfúrico y Modificación del Circuito de Cobre del CMLO
- Otorga garantías a los proveedores mineros que suministren concentrados
- Mantiene al 100% de la fuerza laboral y cumple con los acuerdos laborales celebrados
- Permite el pago del 100% de la Deuda Concursal – El Plan provee una solución que puede ser implementada en el corto plazo.

Ventajas propuestas

Propone una solución que asegura la viabilidad en el largo plazo del CMLO, lo cual garantiza la vigencia social y económica de la Oroya y la Región Central del Perú.

Permite el control de las operaciones de DRP por entidades que no tienen conflictos de interés y que pueden asegurar

condiciones comerciales competitivas para la compra de concentrados minerales así como un tratamiento justo y equitativo para todos los stakeholders involucrados en el negocio.

Otorga a la minería peruana la alternativa de exportar productos con valor agregado en vez de concentrados, como se comercializan actualmente, debido a la paralización de operaciones del CMLO. Se estima que el sector minero peruano pierde más de \$300MM anuales por no exportar productos de valor agregado

Aprovecha la tecnología del CMLO que permite tratar concentrados polimetálicos recuperando metales estratégicos que actualmente son exportados sin valor alguno (por ejemplo el indio, metal usado en las pantallas LCD)

Mantiene el 100% de su fuerza laboral especializada y con un alto grado de experiencia.

Explota la sinergia entre el CMLO y la Mina Cobriza como un negocio integrado, lo que otorga protección ante fluctuaciones de mercado.

Genera mayores ingresos tributarios para los gobiernos central y regional, como consecuencia de la producción de metales con alto valor agregado.

Otorga garantías de alta calidad a proveedores de Financiamiento, así como de concentrados.

Está basado en un acuerdo comercial a largo plazo entre Glencore y Renco para poner a disposición de DRP recursos financieros y suministro de concentrado.

Refleja la disposición de las entidades vinculadas a DRP para retrasar el cobro de sus Deudas Concursales hasta después que las acreencias laborales y de proveedores sean pagadas en su totalidad.

El CMLO y DRP como elementos clave de la economía del país

El CMLO es una fundición crucial para el sector minero peruano:

- Es la única instalación en el mundo que puede procesar los concentrados polimetálicos de la región central del Perú lo cual resulta en la producción de 17 productos (10 metales refinados y 7 subproductos adicionales)
- Puede refinar hasta un 33% de la producción nacional de plata, 42% de la de plomo (es la única refinería de plomo en Sudamérica) así como el refinamiento de metales como el bismuto, indio, selenio, telurio y antimonio.
- Desde el cierre de operaciones, todos los concentrados que eran procesados por el CMLO son ahora exportados sin ningún valor agregado para el Perú
- Exportar concentrados presenta desventajas comerciales (por ejemplo la saturación de los almacenes del Callao)

DRP es un contribuyente clave para la economía nacional y un motor económico para la región central:

- Generando ingresos anuales por \$1,500MM e ingresos por valor agregado por \$300 MM
- Aportando más de \$430MM en impuestos en los últimos 15 años
- Proporcionando empleo directo a 3,500 trabajadores e indirecto para 16,000 personas (en el 2008, por ejemplo, DRP adquirió bienes y servicios de proveedores nacionales y regionales por un total de \$130MM)
- 70% de la economía de la región de La Oroya depende de las actividades del CMLO

Inversiones Pasadas y Futuras

Al momento de la compra del CMLO, DRP asumió el compromiso de invertir \$107MM en un número de proyectos PAMA basado en un estimado por el gobierno peruano para completar esos proyectos:

- Durante los últimos 15 años, DRP ha invertido mucho más que los estimados iniciales del gobierno peruano y ha erogado \$313MM en completar 8 de los 9 proyectos PAMA que han resultado en la limpieza de aguas, el control de residuos sólidos, y el cumplimiento de límites máximos permisibles para la emisión de polvos y metales
- El total de inversiones de capital de DRP desde 1997 hasta 2011 suma aproximadamente \$440MM

- Al culminar el último proyecto PAMA (Proyecto de Planta de Ácido Sulfúrico y Modificación del Circuito de Cobre del CMLO), que se encuentra en un avance del 50%, DRP habrá invertido \$490MM y habrá logrado reducir la emisión de gases de azufre en cumplimiento con los objetivos del proyecto

- Entre 1997 y 2022, DRP habrá hecho inversiones de capital del orden de los \$830MM.

Desde 1997 hasta Febrero 2012, DRP ha hecho pagos a trabajadores en el CMLO y en Cobriza por aproximadamente \$1,000MM. Desde que el CMLO ha estado parado, mas de \$130MM han sido pagos a trabajadores del CMLO.

Desde 1997 DRP ha gastado casi \$30MM en proyectos sociales. Ejemplos incluyen:

- Proyectos de infraestructura incluyendo mejoras en carreteras, escuelas, facilidades médicas y de transportes

- Programas comunitarios patrocinados por DRP

- Programas de educación patrocinados por la DRP en las áreas de negocios, salud, nutrición, atención del ganado y agricultura.

Desde su adquisición en 1997, Renco no ha recibido distribuciones de capital o dividendos y no recibirá distribución alguna hasta que tanto el PAMA como la deuda de las Clases 1, 2, y 3 hayan sido totalmente pagados.

Puntos Clave del Plan de Reestructuración

- Reinicio: Reinicio de operaciones del CMLO a más tardar el 30 de junio de 2012
- Financiamientos: \$200 MM en Financiamientos a ser provistos por Renco y Glencore
 - Sujeto a la aprobación del presente Plan y a sus condiciones precedentes, DRP tendrá acceso a dos Financiamientos por un total de \$200 MM, uno otorgado por Glencore (\$135 MM) y el segundo por Renco (\$65 MM)
 - Los Financiamientos tienen plazo de vencimiento a cinco años; incluyen tasa de interés Libor (12 meses) + 4% anual
- Provisión de Concentrados: El Plan asegura el suministro ininterrumpido de concentrados minerales:
 - DRP ha suscrito acuerdos comerciales con diversos proveedores de concentrados que permitan el suministro de concentrados e incluye condiciones de pago que permitan su continuo suministro al CMLO
 - Glencore ha acordado suministrar una parte importante del total de concentrados minerales requeridos por el CMLO y otorgar a DRP los Términos Calificados de Pago
 - Un paquete de garantías significativo ha sido ofrecido a los Proveedores de Concentrados que otorguen a DRP los Términos Calificados de Pago
 - El 100% de los concentrados de Cobriza será destinado al CMLO

- Esquema de Garantías: DRP ha provisto un esquema significativo de garantías para la provisión de Financiamientos y de concentrados (ver Anexo 02: Cobertura de garantías para proveedores y Anexo 03: Cobertura de Garantías para Proveedores)

- PAMA: La finalización del PAMA tomará aproximadamente 24 meses desde el mes de reinicio de operaciones más un periodo adicional de puesta en marcha de 6 meses con una inversión estimada de \$183 MM (ver Anexo 04: Cronograma de pagos PAMA - 2012)

Deudas Concuriales: Pagando el 100% de las deudas reconocidas, incluidos los intereses, en el proceso concursal

- Laborales: Manteniendo el 100% de la fuerza de trabajo actual (3,500 empleos directos y 16,000 indirectos) y manteniéndolo acordado en el "El Acta de Acuerdo en Reunión Extra proceso" luego del reinicio de operaciones

- Proyecciones Financieras: El Plan ha sido diseñado para asegurar que DRP pueda tener suficiente Financiamiento para afrontar sus necesidades de capital

- Requerimientos y Condiciones: Para la implementación del presente Plan se establece un número de condiciones precedentes que deben ser cumplidas en un plazo máximo de 30 días desde la aprobación del Plan

- Disponibilidad de Caja: Debido a la suspensión de operaciones del CMLO, DRP está en una posición muy

constreñida de caja y requiere que este Plan se implemente lo antes posible.

Clasificación de la Deuda Concursal

Clase 1: Laborales: Comprende aquellos Créditos que, de acuerdo al Decreto Legislativo N° 856, tienen un origen laboral. Estos incluyen Créditos que mantienen los trabajadores y ex trabajadores de DRP. Están comprendidos también en esta categoría los Créditos de las AFPs

Clase 2: Proveedores PAMA: Créditos de proveedores que brindaron servicios o equipos en los proyectos del PAMA y que son necesarios para terminar la ejecución del PAMA y que no han sido pagados. La Clase 2 incluye también incluye a aquellos proveedores comerciales que no son Proveedores de Concentrados

Clase 3: Proveedores de Concentrados: Créditos que se adeudan a proveedores de concentrados minerales

Clase 4: MINEM : Créditos cuya titularidad corresponde al MINEM relacionados con las obras requeridas para la conclusión del Proyecto de Planta de Ácido Sulfúrico y Modificación del Circuito de Cobre del CMLO

A la fecha de aprobación de este Plan, los créditos comprendidos en esta Clase fueron determinados por Resolución 1743- 2011/SCI-INDECOPI del 18 de noviembre de 2011 y están controvertidos judicialmente producto de la

demanda contencioso administrativa interpuesta contra dicha resolución

Clase 5: Clase General: En esta Clase se incorporan los siguientes Créditos:

Créditos derivados de tributos impagos, ya sean del gobierno central o gobiernos locales, así como las Contribuciones Sociales que por mandato legal deban efectuarse a entidades públicas

Créditos adeudados a entidades vinculadas a DRP

Créditos que se adeudan a entidades del Estado Peruano que no son consideradas deudas tributarias, (generados por procedimientos administrativos; por ejemplo, multas impuestas a DRP) (ver Anexo 05: Clasificación de la deuda concursal y Anexo 06: Proyecciones financieras)

Condiciones para implementar el Plan de Reestructuración 2012

Proveedores de Concentrado:

DRP tiene acuerdos con diversos proveedores de concentrados para el suministro en condiciones de pago que permitan el suministro de los tres circuitos. Tales acuerdos se encuentran sujetos a determinadas condiciones:

- (i) aprobación del presente Plan de Reestructuración con las mayorías establecidas en la LGSC
- (ii) aprobación de la regulación medioambiental en términos esencialmente semejantes a los descritos en este Plan

- (iii) celebración de los contratos de financiamiento
- (iv) reinicio de operaciones del CMLO

Financiamiento de Renco:

Que el gobierno Peruano ratificar y cumpla con los términos del Contrato de Transferencia de Acciones* ejecutado con el gobierno Peruano en Octubre 23, 1997:

- (i) remediar los suelos de la ciudad de La Oroya
- (ii) asumir responsabilidad e indemnizar por todos los reclamos de terceros respecto de daños medioambientales causados por la operación del CMLO hasta la conclusión del último proyecto PAMA, incluyendo, sin limitación alguna, las demandas interpuestas ante las cortes de Missouri, EEUU (ver Anexo 06: Proyecciones financieras)

Financiamiento de Glencore:

Sujeto a la aprobación del presente Plan y el due diligence final, y la celebración de contratos definitivos (ver Anexo 07: Flujo de Caja Libre Proyectado)

Plan:

Para la implementación del Plan se requiere que en un plazo máximo de 30 días se produzca

– La aprobación y regulación de la Reforma legal PAMA, tal como es definida en el Plan

– la aprobación por la Junta de Acreedores de:

- (i) Los contratos de Financiamiento
- (ii) Los contratos de garantía

2.3. Terminología

Acreedor¹¹

Persona natural o jurídica, sociedades conyugales, sucesiones indivisas y otros patrimonios autónomos que sean titulares de un crédito.

Actividad Empresarial¹²

Actividad económica, habitual y autónoma en la que confluyen los factores de producción, capital y trabajo, desarrollada con el objeto de producir bienes o prestar servicios.

Auditoría Gubernamental¹³

Son las revisiones que se hacen por parte de organismos privados e inclusive privados con la finalidad de vigilar la correcta aplicación de los recursos del ejecutivo principalmente de recursos financieros del Estado, dependiendo de la entidad de que se trate.

Comisión¹⁴

La Comisión de Procedimientos Concursales y las Comisiones desconcentradas de las Oficinas Regionales del INDECOPI. (*) Literal modificado por el Artículo 2 del Decreto Legislativo N° 1050 (27/06/2008).

Crédito¹⁵

Derecho del acreedor a obtener una prestación asumida por el deudor

¹¹ Ley Concursal

¹² Ibíd Ley Concursal

¹³ Irma Vargas (Contraloría)

¹⁴ Ibíd Ley Concursal

¹⁵ Ibíd Ley Concursal

como consecuencia de una relación jurídica obligatoria.

Crédito concursal¹⁶

Crédito generado hasta la fecha de publicación establecida en el Artículo 32 de la Ley General del Sistema Concursal. (*) Literal I) agregado por el Artículo 2 del Decreto Legislativo N° 1050 (27/06/2008).

Crédito post – concursal¹⁷

Crédito generado con posterioridad a la fecha de publicación establecida en el Artículo 32 de la Ley General del Sistema Concursal. (*) Literal II) agregado por el Artículo 2 del Decreto Legislativo N° 1050 (27/06/2008).

Deudor¹⁸

Persona natural o jurídica, sociedades conyugales y sucesiones indivisas. Se incluye a las sucursales en el Perú de organizaciones o sociedades extranjeras.

Evidencia de auditoría¹⁹

Es la información utilizada por el auditor para alcanzar las conclusiones en las que basa su opinión y sustenta el informe de auditoría.

Evidencia física²⁰

Este tipo de evidencia se obtiene a través de una inspección u observación directa de las actividades, bienes o sucesos

¹⁶ *Ibíd* Ley Concursal

¹⁷ *Ibíd* Ley Concursal

¹⁸ *Ibíd* Ley Concursal

¹⁹ Guía Técnicas de Auditoría (145/04/2015)

²⁰ *Ibíd* Guía.

Evidencia documental²¹

Consiste en la información elaborada por la administración de la entidad relacionado con el desarrollo de su desempeño funcional; asimismo, la que establece las normas procesales pertinentes en caso de determinación de responsabilidades civiles y penales.

Evidencia testimonial²²

Se obtiene de otras personas en forma de declaraciones hechas en el curso de las investigaciones o entrevistas.

Evidencia analítica²³

Comprende análisis, conciliaciones, tabulaciones, cálculos y comparaciones de la información de sus componentes.

INDECOPI²⁴

Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual.

Junta²⁵

Junta de Acreedores

Ley²⁶

Ley General del Sistema Concursal.

Procedimiento de auditoría²⁷

Son el conjunto de técnicas de investigación necesaria para efectuar el examen o revisión de una partida, hecho o circunstancia. Un

²¹ *Ibíd* Guía.

²² *Ibíd* Guía.

²³ *Ibíd* Guía.

²⁴ *Ibíd* Ley Concursal

²⁵ *Ibíd* Ley Concursal

²⁶ *Ibíd* Ley Concursal

²⁷ *Ibíd* Guía.

procedimiento de auditoría es la aplicación de una o varias técnicas de auditoría para obtener evidencias de auditoría.

Tribunal²⁸

El Tribunal de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual del INDECOPI.

TUPA²⁹

Texto Único de Procedimientos Administrativos del INDECOPI.

Sistema Concursal³⁰

El Sistema Concursal está conformado por las normas aplicables a los procedimientos concursales, por los agentes que intervienen en los procedimientos concursales, así como por las Autoridades Administrativas y Judiciales a las que la Ley y/o sus normas complementarias o modificatorias asignen competencia.

²⁸ Ibíd Ley Concursal

²⁹ Ibíd Ley Concursal

³⁰ Ibíd Ley Concursal

III. Capítulo: VARIABLES E HIPÓTESIS

3.1. Variables de la investigación

3.1.1. Variable independiente

Una variable independiente es aquella cuyo valor no depende de otra variable, son las que el investigador escoge para agrupar en la investigación y se representa con por "X"; en la presente investigación la variable independiente es: AUDITORIA DE GESTIÓN (X).

3.1.2. Variable dependiente

Una variable dependiente es aquella cuyo valor depende del valor que tome la otra variable y se representa con por "Y"; en la presente investigación la variable dependiente es: EFECTIVIDAD DE LA REESTRUCTURACIÓN EMPRESARIAL (X).

3.2. Operacionalización de las variables

Se ha considerado las variables y sus respectivas variables e indicadores, para la contrastación de hipótesis. (ver Tabla 2: Las variables)

Tabla 2: Las variables

VARIABLES	INDICADORES	UNIDAD DE ANALISIS	TIPO DE VARIABLE
AUDITORIA DE GESTIÓN	ABSTECIÓN	Número de acciones de control	Categorica
	SALVEDADES	Número de metas y objetivos logrados	
	LIMPIO	Número de hallazgos	
EFECTIVIDAD DE LA REESTRUCTURACIÓN EMPRESARIAL	Recursos Financieros	Ventas por exportaciones	Numérica

3.3. Hipótesis

3.3.1. Hipótesis principal

La auditoría de gestión incide directamente en la efectividad de la reestructuración empresarial de una empresa minera: Caso DOE RUN PERU.

3.3.2. Hipótesis específicas

Las técnicas de la auditoría de gestión inciden directamente en los recursos financieros de DOE RUN PERU.

Los procedimientos de la auditoría de gestión inciden directamente en las inversiones de DOE RUN PERU.

Los hallazgos de la auditoría de gestión inciden directamente en la racionalización de DOE RUN PERU.

IV. Capítulo: METODOLOGÍA

4.1. Metodología

4.1.1. Tipo y nivel de Investigación

El presente estudio por su planteamiento, configura el tipo de investigación observacional, retrospectivo, longitudinal y analítico

El nivel de investigación del presente trabajo, hace referencia al uso de aquellos factores con características que pueden considerarse una investigación relacional, cuyo propósito es medir el grado de asociación entre la auditoría de gestión y la reestructuración empresarial, como caso particular en la empresa DRP (ver Anexo 01: Matriz de consistencia).

4.1.2. Diseño de la Investigación

El diseño de Investigación se plantea como investigación de diseño descriptivo-correlacional, ex-post facto, ya que verificaremos las hipótesis, sobre la diferencia de parámetros correspondientes a situaciones diferentes en una población, porque no hay grupo de control, pero si se ha efectuado la asignación aleatoria de la muestra en la medición del mismo grupo. El esquema del diseño de investigación se presenta así:

Descriptivo OX → r → OY.

4.1.3. Población y muestra

Para la presente investigación se ha considerado a la empresa DRP como empresa simbólica de aquellas organizaciones que se hallan en proceso concursal, lo que equivale a decir, que se analizó a la compañía en su propio ramo, que es el sector minero, existe pues previamente la declaración de reestructuración en su: Disolución o reflotamiento, conforme a la Ley General de Sociedades; liquidación de la sociedad; extinción de la sociedad; disolución y liquidación de la Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (E.I.R.L.); disolución y liquidación de empresas al amparo de la Ley General del Sistema Concursal, lo que hace observable a la empresa DRP, según el registro de INDECOPI.

Se realizó el análisis integral, para cuyo efecto se ha tomado el tamaño de muestra del 25% de operaciones financieras de la empresa; y el 25% de las acciones de auditoría que se encuentran asignados al proceso concursal de DRP durante el período del 2007 al 2015.

El número de transacciones tomadas para el estudio es de 150 acciones de control, 38 metas y objetivos logrados, y a 4 hallazgos de auditoría, nos permitió deducir el número óptimo de operaciones para obtener los resultados proyectados, los cuales se han abordado en el estudio.

4.1.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas de recolección de datos aplicados son:

- a) Observación, se ha usado las fichas bibliográficas, donde se ha registrado y clasificación los datos provenientes de cuadros y Catálogo General de Productos DRP, donde se ha meritado lo más resaltante para el presente trabajo.
- b) Análisis documental, se ha utilizado fichas de análisis de contenidos, memorias e informes de instituciones vinculadas al tema DRP, propuesta de la empresa para la ampliación de concesiones, EEFF auditados, notas de prensa de los diferentes medios de comunicación.
- c) Entrevista, se ha usado una guía de entrevista a expertos, auditores y personas que de alguna manera tienen relación con la problemática de la Oroya y de DRP.

4.1.5. Entrevista a través de la guía

La guía como instrumento de medición de la entrevista, aplicado a los auditores y al personal directivo involucrado en los procesos operacionales de liquidación e insolvencia de la organización, así como al personal que labora en las Oficinas de Auditoría Interna y contiene los siguientes aspectos: a) datos demográficos, b) datos laborales, c) escala de opinión de las acciones de auditoría de gestión, d) base de datos sobre las operaciones financieras de la reestructuración empresarial.

4.1.6. Fichas bibliográficas

Este instrumento de medición se refiere a una ficha de análisis documental en la cual despliega las características de la auditoría de gestión y control institucional. Con la información obtenida en las fichas se consolida y analiza el contenido de los documentos de gestión y organización de la empresa DRP. Esta data tiene importancia, pues sirvió para la comparación con la percepción de especialistas sobre el grado de cumplimiento de las actividades inherentes al control empresarial.

V. Capítulo: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

5.1. Presentación de los resultados en concordancia con los objetivos.

Se ha analizado el proceso de reestructuración de DRP, secuencia que ha sido definido a partir de los objetivos de la investigación: establecer la manera en que las técnicas, procedimientos y hallazgos de la auditoría de gestión incide en los recursos de las inversiones, financieros y en la racionalización, motivo por el cual se puede observar en la Tabla 3, los proyectos y actividades que se han tomado en consideración, particularmente a partir de los informes de auditoría.

Tabla 3: Proyectos y actividades evaluadas de DOE RUN

FECHA	Informe	ACTIVIDAD
31-dic-96		DOE RUN A CARGO DE OPERACIONES DE LA OROYA. PRODUCE 10 METALES, 9 SUBPRODUCTOS ADEMÁS DE PROCESAR CONCENTRADOS POLIMETÁLICOS
23-oct-97		DOE RUN A CARGO DE OPERACIONES DE LA OROYA. PRODUCE 10 METALES, 9 SUBPRODUCTOS ADEMÁS DE PROCESAR CONCENTRADOS POLIMETÁLICOS
23-oct-97		INICIA OPERACIONES DOE RUN CON FIRMA DE CONTRATO
01-01.98		DOE RUN A CARGO DE OPERACIONES DE LA MINA COBRIZA. EN ESTA SE HA CUMPLIDO 100% DEL PAMA. INVERSIÓN INICIAL SE ELEVO DE 5 A 13 MILLONES DE DOLARES
01-01.98		13 AÑOS DESDE 1998 A 2011 (HAY 3500 FAMILIAS AFECTADAS DIRECTAMENTE Y 20 MIL FAMILIAS AFECTADAS INDIRECTAMENTE

01-01-98		ENTRENAMIENTO Y SEGURIDAD, INFORMATICA. CULTURA ORGANIZACIONAL. IDIOMAS Y GESTION AMBIENTAL
		Programa: Capacitación a trabajadores
		Programa: Manejo de pasturas, alimentación del ganado, mejoramiento genético, reproducción y sanidad animal
01-ene-99		SE APRUEBA PRIMERA AMPLIACIÓN PARA CUMPLIR PAMA (con la participación (JOSÉ MOGROVEJO CASTILLO Director General de Asuntos Ambientales Mineros del Ministerio de Energía y Minas) (El 2000, renunció al Ministerio de Energía y Minas; y pasó a ocupar el cargo de Vicepresidente de Asuntos Corporativos Ambientales de DoeRun Perú. ¿Un premio a su gestión a favor de la empresa?)
21-ago-01		DoeRunMining aumenta su capital social a 624'858,665 nuevos soles; siendo DoeRunCaymanLtd la única propietaria de las acciones. Pero además aprueban "el proyecto de fusión" con DoeRun Perú S.R.L
23-oct-03		DRP, The Renco Group, TheDoeRunResources Corp. firman con CENTROMIN PERU y METALOROYA el "Contrato de Transferencia de Acciones, Aumento de Capital Social y Suscripción de Acciones de Metaloroya S.A" (The Renco Group tiene 100% de acciones DRR Corp. y luego se convierte en DRP)
2003-2004		DoeRun Perú es multada por no brindar información sobre su proceso de ejecución del PAMA (2003 - 2004). La empresa apeló y hasta el momento no ha cancelado las deudas.
2004-2004		Teniendo ya 3 ampliaciones de PAMA - con una fecha límite para concluir la ejecución el año 2007 - DoeRun estaba impedida de solicitar otra ampliación; sin embargo la solicita (2004)
29-dic-04		Viceministro, César Polo, indica que el problema social amerita una normativa especial. Se emite el Decreto Supremo 046- 2004 (23 de diciembre, publicado el 29 de diciembre de ese año)

31-dic-04		LA PLANTA DE TRATAMIENTO DE AGUA MADRE DE LA REFINERÍA DE COBRE
31-dic-04		EL DEPÓSITO DE TRIOXIDO DE ARSENICO ELEVADO
31-dic-04		EL DEPÓSITO DE ACONDICIONAMIENTO DE FERRITAS
31-dic-04		LA ADECUACIÓN AMBIENTAL DEL DEPÓSITO DE ESCORIAS
31-dic-04		LA ESTACIÓN DE MONITOREO Y AEROFOTOGRAFÍA
31-dic-04		EL MANIPULEO DE ESCORÍAS DE COBRE Y PLOMO
31-dic-04		LAS TRES PLANTAS DE TRATAMIENTO DE AGUAS DOMÉSTICAS O SERVIDAS
2006-2006		Aprobación de la CUARTA AMPLIACIÓN del PAMA, la que le da un respiro a DRP hasta el año 2009 para cumplir con sus compromisos. (2006)
31-dic-06		PROYECTO PARATRATAMIENTO DE AGUAS INDUSTRIALES (AGUAS ÁCIDAS, INDUSTRIALES Y DE LLUVIA)
2008-2008		Osinergmin multa a DoeRun Perú por falta graves en el cumplimiento del PAMA. DRP ha apelado la multa. (2008)
30-sep-08		LA PLANTA DE ACIDO SULFURICO DEL CIRCUITO DE PLOMO Y LOS TANQUES DE ALMACENAMIENTO
02-jul-11		OTROS PROYECTOS INICIALMENTE NO CONSIDERADOS (1. ENCERRAMIENTOS EN LOS HORNOS DE PLOMO Y PLANTA DE ESPLUMAJE DE PLOMO. 2. ENCERRAMIENTO DE LA PLANTA DE RESINOS AROBICOS Y TRATAMIENTO DE GASES NITROSOS. 3. CAPTACIÓN Y TRATAMIENTO DE GASES DE LA PLANTA DE TRIOXIDO DE ARSÉNICO. 4. ADAPTACIÓN Y MEJORA DEL SISTEMA DE TRATAMIENTO DE GASES DE LA MÁQUINA DE CINCALIZACIÓN DE PLOMO. 5. REPOTENCIACIÓN DE LA PLANTA DICOTRES CENTRAL. 6. IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE ASPERSIÓN EN LOS MEDIOS DE FUSIÓN PARA CONTROLAR LA POLUCIÓN. 7. PAVIMENTACIÓN DEL ÁREA INDUSTRIAL. 8. PLANTA DE LAVADO DE VEHÍCULOS. 10. COMPRA DE CARROS BARREDORES ASPIRADORES PARA LIMPIEZA DE LOS PISOS Y LOSAS DEL AREA INDUSTRIAL)

30-sep-07		CONSTRUCCIÓN DE LA TERCERA PLANTA DE ACIDO SULFURICO DEL CIRCUITO DE COBRE CON DISEÑO ORIGINAL ADAPATADO AL NUEVO REACTOR ALSESMEL EL CUAL MODIFICA EL PROCESAMIENTO DE LOS CONCENTRADOS QUE INGRESAN AL CIRCUITO DE CONCENTRADO DE LA FUNDICION DE COBRE
31-oct-99		TRATAMIENTO Y MONITOREO DE LA CALIDAD DE AIRE
31-dic-04		PLANTA DE TRAMIENTO DE DESAGUES DOMESTICOS
31-dic-07		FACTURACION AL CIERRE DE OPERACIONES
01-ene-09		LIQUIDACION Y DISOLUCIÓN DE DOE RUN PERÚ
13-abr-09		VALOR DE PLOMO RECOMENDASDO POR NNUU
13-abr-09		VALOR DE PLOMO EN LA SANGRE DE NIÑOS DE OROYA
13-abr-09		CRÉDITO REVOLVENTE A LA EMPRESA DOE RUN
13-abr-09		CRÉDITO DE CAPITAL DE TRABAJO A DOE RUN
31-oct-09		PLAZO PARA QUE DOE RUN CUMPLA EL PAMA Y SEGUIR OPERANDO
31-oct-09		ENTRO EN INSOLVENCIA
		A PESAR DE OTORGARSELE UN PLAZO DE 9 AÑOS
		Y DOS PRORROGAS DE 5 AÑOS CADA UNO
		PIDIO ELIMINAR LOS ESTANDARES DEL PAMA
		DEMANDO AL PERÚ POR 800 MILLONES LE GANAMOS EN COSTA RICA (ESTA APELADA ACTUALMENTE)
31-dic-09		SE CIERRA OROYA EL 2009
		OROYA EMITE PROMEDIO 732 MicroGramos x metro cúbico PROMEDIO ANUAL DE EMISIONES
		ARBITRAJE POR RENCO DE
		12 de agosto aj 12 de setiembre 2015 INTERVENCIÓN DE LOS MILITARES EN LA OROYA
		<u>INTERESES</u>
		TRABAJADORES COMO PROBLEMA SOCIAL

01-jun-10		Activos valorizados de DOE RUN
01-jun-10		Garantías de contrato
01-jun-10		Recursos que cubren el 100% del Proyecto PAMA
07-abr-11		DOE RUN presenta una demanda de arbitraje por US\$800 millones ante el CIADI, acusando al Estado peruano de "expropiación indirecta", precisamente cuando a la empresa metalúrgica se le exigía el cumplimiento del Programa de Adecuación y Manejo Ambiental (PAMA)
02-jul-11		INVERSIÓN DE DOE RUN
		OPERACIONES (82% SON CONCENTRADOS NACIONALES Y 18% DE CONCENTRADOS EXTRANJEROS)
16-abr-12		EL PAMA OROYA (CONSTA DE 9 PROYECTOS) DOS DE LOS MAS IMPORTANTES SON PARA PLANTA DE TRATAMIENTO DE AGUAS RESIDUALES
16-abr-12		PLANTA DE TRATAMIENTO DE ÁCIDO SULFÚRICO DEL CIRCUITO DE COBRE
16-abr-12		PROYECTO DE RRSS EL ESTABLO Y PLANTA DE LÁCTEOS DE LA COMUNIDAD DE PACCHA
16-abr-12		CUNA JARDIN DE CASARACRA - OROYA
16-abr-12		DOE RUN A DEMANDADO AL ESTADO POR 800 Millones de dólares
16-abr-12		MULTAS A DOE RUN POR NO CUMPLIR CON EL PAMA
		EL COMPLEJO METALÚRGICO DE OROYA PROCESA: PLOMO ZINCO COBRE PLATA Y ORO ENTRE OTROS, 9 SUBPRODUCTOS DE LA MAS ALTA CALIDAD
		CERTIFICADO CON ISO 9001
		PAGO DE PLANILLAS
30-abr-14		Multa impuesta DRP (2636 UIT) (3800 EN EL 2014)
12-ago-15		PRESENTACIÓN DE POSTORES PARA ASUMIR EL COMPLEJO LA OROYA
12-ago-15		PROBLEMA AMBIENTAL (1. POR OBSOLESCENCIA DE LA MÁQUINARIA Y 2. POR UNA PRIVATIZACIÓN FALLIDA. Hasta corrupta dijo Ministro del Ambiente MANUEL PULGAR en RPP entrevista en ampliación de noticias con Cesar Vargas)
		24 de agosto se presentan los postores

30-oct-15	Junta de acreedores de DOE RUN aprueba convenio d liquidación del complejo metalúrgico de la Oroya. MEPRESA DIRIGE nuevo liquidador concursal. Dra. ROSARIO PATIÑO Presidenta de la Junta de Acreedores de DOE RUN y Representante del Ministerio de Energía y Minas
30-oct-15	Nuevo liquidador DIRIGE facilitara nuevas propuestas

Fuente: recopilación de informes y reportes de noticias (MEM, Diario el Comercio, La República, RPP, TV4)

Esto incluye la ampliación del convenio de DRP suscrito el 27 de agosto de 2016, hasta el 27 de agosto de 2017 y la elaboración de un plan de trabajo en 30 días a cargo de DIRIGE.

La Junta de Acreedores de DRP, presidida por el Ministerio de Energía y Minas (MEM), aprobó la modificación al convenio de liquidación en marcha. Entre los puntos aprobados figura la prórroga del plazo y algunas condiciones del proceso que facilitan la venta de los activos de la empresa conformados por el Complejo Metalúrgico de La Oroya (CMLO) y Unidad Minera Cobriza (UMC).

La aprobación de la modificación del convenio para retomar la subasta de los activos de DRP considera la ampliación del plazo de la liquidación en marcha hasta el 27 de agosto de 2017. Asimismo, la liquidadora DIRIGE deberá presentar en un plazo máximo de 30 días un plan de trabajo que viabilice la venta de dichos activos.

Así, tras llevarse a cabo la votación para la modificación del convenio, el resultado fue de 87.9 por ciento a favor, cinco abstenciones y un

voto en contra. Las abstenciones fueron de Volcan Compañía Minera S.A.A, AFP Intégra, Depósitos Químicos Mineros S.A., Factoría Metálica Haug S.A y Prima AFP. En tanto, la acreencia laboral votó en contra.

Rosario Patiño, Presidenta de la Junta de Acreedores en representación del ministerio de Energía y Minas (MEM), señaló que “los acreedores han acordado la extensión del plazo para buscar soluciones dentro del marco de la ley concursal y el derecho aplicable para este tipo de procesos, con el objetivo de lograr la venta del complejo metalúrgico y la unidad minera”.³¹

Cabe además señalar, que una publicación de The Economist, del 21 de diciembre del 2016, la Junta de Acreedores hizo una promoción de venta de Doe Run Perú, promoviendo adelantar la liquidación de DRP.

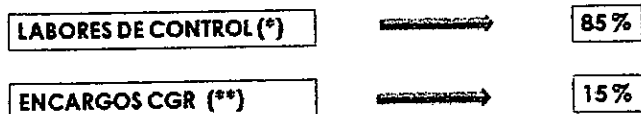
5.2. Cumplimiento de los objetivos.

Para analizar el cumplimiento de los objetivos del control interno como parte del proceso de investigación, se ha tomado en consideración, el cálculo de la distribución de horas/hombre disponibles del personal de OCI, y para el efecto se ha referenciado la distribución del total de horas/hombre disponible del personal OCI que se muestra en el esquema siguiente:

³¹ San Borja, 29 de agosto de 2016. (NP. 208-16:
http://www.minem.gob.pe/detalle-noticia.php?id_noticia=10&titular=75316)

Distribución del Total de Horas Hombre disponibles del personal del OCI

• CAP y CAS: 230 días útiles al año y 8 horas diarias por auditor, equivalentes a un total de 1,840 h/h anuales laborables por cada auditor.



(*) Priorizándose el N.º MÍNIMO de acciones de control, dispuestas por la Gerencia Central de Operaciones: GCOPE

(**) Aprobados por la Gerencia Central de Operaciones o por la unidad orgánica de línea a quien delegue

Fuente: <http://image.slidesharecdn.com/auditoriagubernamental1>

Esto permitió asumir, que el trabajo realizado por el área de auditoría, ha evacuado los informes correspondientes según el detalle:

Operaciones financieras		25%
Acciones de auditoría		25%
Transacciones N	150	100%
Transacciones óptimas n	38	

Fuente: elaboración propia

Para el efecto, se ha diseñado la operacionalización de las variables, que bien caben el sentido de conocer los indicadores en cuestión, distribuyéndose la información relevante, y como consecuencia, los datos que reflejan la orientación metodológica del estudio, que podemos hallar en el Tabla 4, esto nos permite conocer que de las acciones de control, los auditores mantienen la observación con la categoría de abstención de 4 objetivos incumplidos por la empresa DRP con un ingreso por concepto de exportaciones de 1450 millones; 17 objetivos y/o proyectos implementados por DRP, se encuentran en la condición de salvedades con la premisa de que la empresa DRP puede subsanar las observaciones y cumplirlas; sin embargo hay 17 proyectos y objetivos completamente cumplidos, los auditores le

otorgan la categoría de limpio porque se evidencia claramente que el esfuerzo realizado por DRP es consistente.

Tabla 4: Acciones de control y exportaciones

	Acciones de Control	EXPORTACIONES
ABSTENCION	4	1,450,000,000.00
SALVEDADES	17	1,857,600,000.00
LIMPIO	17	2,133,400,000.00

Fuente: elaboración propia

Al obtener la información de los auditores, las inversiones y exportaciones, se ha registrado y analizado el grado de asociación entre las variables auditoría de gestión y reestructuración, cuyos datos son de naturaleza cualitativa nominal, lo cual denota la proporción de la intervención de la auditoría de gestión y la incidencia aproximada de un grado diferencial significativo a la proporción de efectividad de la reestructuración. Sin embargo, ambas proporciones no son idénticas y estadísticamente dicha diferencia se ha evaluado y calculado con la respectiva prueba para su contrastación. (ver Tabla 5: Tabla de Contingencia)

Tabla 5: Tabla de Contingencia

DOE RUN PERU S.R.L.										
AÑOS	AUDITORIA DE GESTION			REESTRUCTURACION (en US\$ 000s)						
	ABSTENCION	SALVEDADES	LIMPIO	INVERSIONES	COSTOS TOTALES DE PRODUCCION	EXPORTACIONES(*)	U. ERITDA (**)	EBITDA Efectividad %	U. NETO	U. NETO Efectividad %
2011	3	3	3	550,273	1,261,392	1,637,819	98,464	17.89	39,411	7.16
2012	2	2	3	200,000	875,926	1,688,055	96,124	48.06	40,927	20.46
2013	2	2	3	66,644	1,653,158	1,654,386	117,407	-176.17	54,402	81.63
2014	2	2	4	66,852	1,396,629	1,695,305	76,752	114.81	21,524	32.20
2015	1	2	4	65,038	1,461,884	1,695,305	79,885	122.83	3,621	5.57

(*) Ventas netas
(**) Utilidad antes de deducción de gastos operativos e impuestos
Fuente: elaboración propia

5.3. Análisis de los resultados en función a los objetivos e hipótesis.

Las actividades de control, son acciones que se han desarrollado en cada proceso a partir de la intervención de DOE RUN, se ha estudiado el caso de los proyectos que desde un inicio planteó constan en más de 30 proyectos, el hecho concreto de que la planta de sulfuro no se haya implementado en su totalidad es el efecto que impide determinar en una adecuada reestructuración de la empresa, por la contaminación de gases que genera el tratamiento de la explotación del cobre (ver Anexo 08: Circuito de explotación del Cobre)

5.4. Interpretación de los resultados.

Se ha considerado las variables y sus respectivas variables e indicadores, para la contratación de hipótesis. (ver Tabla 6: Las variables, indicadores y unidad de análisis).

Tabla 6: Las variables, indicadores y unidad de análisis

VARIABLES	INDICADORES	UNIDAD DE ANALISIS	TIPO DE VARIABLE
AUDITORIA DE GESTIÓN	ABSTECIÓN	Número de acciones de control	Categorica
	SALVEDADES	Número de metas y objetivos logrados	
	LIMPIO	Número de hallazgos	
EFFECTIVIDAD DE LA REESTRUCTURACIÓN EMPRESARIAL	Recursos Financieros	Ventas por exportaciones	Numérica

5.5. Presentación teórica y gráfica de los resultados.

Tabla 7: Indicadores

ITEM	AUDITORIA		
	2007(**)	2012	2015
ABSTECION (*)	1	2	1
SALVEDADES (*)	3	9	5
LIMPIO (*)	5	4	8
RR FINANCIEROS	1,450,000,000.00	1,857,600,000.00	2,133,400,000.00

(*) 150 acciones DOE RUN

9

15

14

(**) 150 acciones DOE RUN

(*) Población: 150 transacciones DOE RUN

Muestra: 38 acciones de control

25% de operaciones financieras

25% de acciones de control

DRP asume la conducción en 1997 (concesión de 10 años para cumplir con el PAMA) (en 1996 había 572 ug/m3 DIOXIDO DE AZUFRE X DIA Estándar tolerado) Habían 12000 trabajadores
 En 2001 el estándar se hizo más estricto 365 ug/m3 y en el 2008 se estableció 80 ug/m3 x día como tope
 En 2010 las emisiones superaban 2000 ug/m3 x día (entonces se le considera entre las 10 ciudades más contaminadas del planeta)

07-04-2011: DOE RUN demanda al Perú ante el CIADI x expropiación indirecta por \$800 millones

2009 DRP se declara en Insolvencia (pidió 59% de acreencia)

Ministerio de Energía y Mina (36% de acreencia)

Ira Rennert (propietario del Grupo Renco DRP)

Denuncia por intoxicación de niños contra DRP creció de 107 a 1300 casos (1997-2010)

DRP debería pagar \$29000 millones. La empresa DRP solo dispone \$100 millones (a \$76000 x cada niño)

INFORME: DoeRun contra el Perú

Erick Pajares Garay y Luciano López Flores*

Primera prórroga Mayo 2006 (se le dio 2 años y 10 meses para q cumpla el PAMA)

Segunda prórroga q le dio el congreso Octubre 2009 (30 meses)

DOE RUN Esta administrada por DIRIGE

2016: hay 1200 trabajadores involucrados en la problemática de DRP y operan en la planta solo 200. Su capacidad de operación es ahora solo 10%

NO SE HA PODIDO VENDER LOS ACTIVOS POR LAS EXIGENCIAS EN LOS ESTANDARES MEDIOAMBIENTALES QUE HACEN POCO ATRACTIVA LA COMPRA O CARGA LABORAL

PLANTA PLOMO MODERNIZADA

PLANTA ZINC MODERNIZADA

PLANTA COBRE ES LA QUE MAS CONTAMINA

Todo lo antes mencionado está vinculado con la entrevista aplicada y la consolidación de respuestas de entrevistas (Anexo 10) ver p.X

VI. Capítulo: DISCUSIÓN DE RESULTADOS.

6.1. Medición de las variables con los resultados obtenidos.

Los valores que se han registrado para el cálculo de la auditoría, nos permite acumular los años del 2011 hasta el 2012 y el criterio que se abocaron los auditores para las acciones de control desarrollado, en ese mismo sentido, se ha registrado las inversiones y las ventas por exportaciones que DOE RUN ha realizado en el mismo período, de tal manera que el cruce nos permite obtener la efectividad; así, podemos observar en la Tabla 08: Presupuesto de ventas proyectado DRP, los productos que se exportan como parte del presupuesto programado desde el 2006 hasta el 2015, y la Tabla 09: Ventas proyectadas DRP.

Tabla 8: Presupuesto de ventas proyectado DRP

DOE RUN PERU S.R.L.
PRESUPUESTO DE VENTAS PROYECTADO
(Expresado en Miles de US\$)

PRODUCTO	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
COBRE	152,721	138,920	138,920	138,920	138,920	133,400	130,639	127,879	125,119	122,359
PLOMO	106,696	92,558	87,179	87,179	87,179	78,094	73,193	68,352	63,510	58,669
ZINC	47,178	46,216	46,216	46,216	46,216	45,831	45,639	45,446	45,254	45,062
PLATA	209,045	199,963	199,963	199,963	199,963	196,330	194,514	192,697	190,881	189,065
ORO	29,128	27,200	22,603	30,141	30,149	29,340	29,839	30,337	30,835	31,335
INDIO	4,000	4,500	3,600	3,600	3,600	3,350	3,180	3,010	2,840	2,670
BISMUTO	6,283	5,952	5,622	5,291	5,291	4,894	4,630	4,365	4,101	3,836
PLATA EN BLISTER										
CONCENTRADOS DE Zn-Ag	1,710	1,620	1,348	1,348	1,348	1,176	1,076	977	877	778
CONCENTRADOS FERRITA Zn-Ag	25,582	24,644	23,706	22,768	21,830	20,892	19,954	19,016	18,078	17,140
COBRE BLISTER										
OTROS	9,338	9,712	9,197	9,197	9,197	9,009	8,889	8,770	8,650	8,530
CREDITO REVOLVENTE DRP (aprobado)				75,000						
CREDITO DE CAPITAL DE TRABAJO (aprobado)				100,000						
COSTO DE VENTAS	-6,841	-6,841	-6,840	-6,841	-6,841	-6,841	-6,841	-6,841	-6,841	-6,841
SUB TOTAL	587,038	544,444	531,514	712,782	536,852	515,416	504,712	494,009	483,308	472,802
	1,430,000									
MULTA A DRP X INCUMPLIMIENTO									10,016,400	
TOTALES	587,038	544,444	531,514	712,782	536,852	515,416	504,712	494,009	483,308	472,802

Fuente: DOE RUN PERU S.R.L.

Interpretación:

Dada la muestra de participación de la entrevista a los auditores, las respuestas obtenidas nos permiten deducir que la técnica con mayor desempeño es la comprobación con una ocurrencia a través de la desviación típica de 21.52, por tanto es insuficiente para garantizar que tenga una incidencia significativa para la reestructuración, pero es baja o débil por tanto se acepta la H₁: Las técnicas de la auditoría de gestión incide directamente en los recursos financieros de DRP.

Hipótesis específica 2

H₀: Los procedimientos de la auditoría de gestión no incide directamente en las inversiones de DRP.

H₂: Los procedimientos de la auditoría de gestión incide directamente en las inversiones de DRP.

Tabla 11: Procedimientos de Auditoría aplicadas a DRP

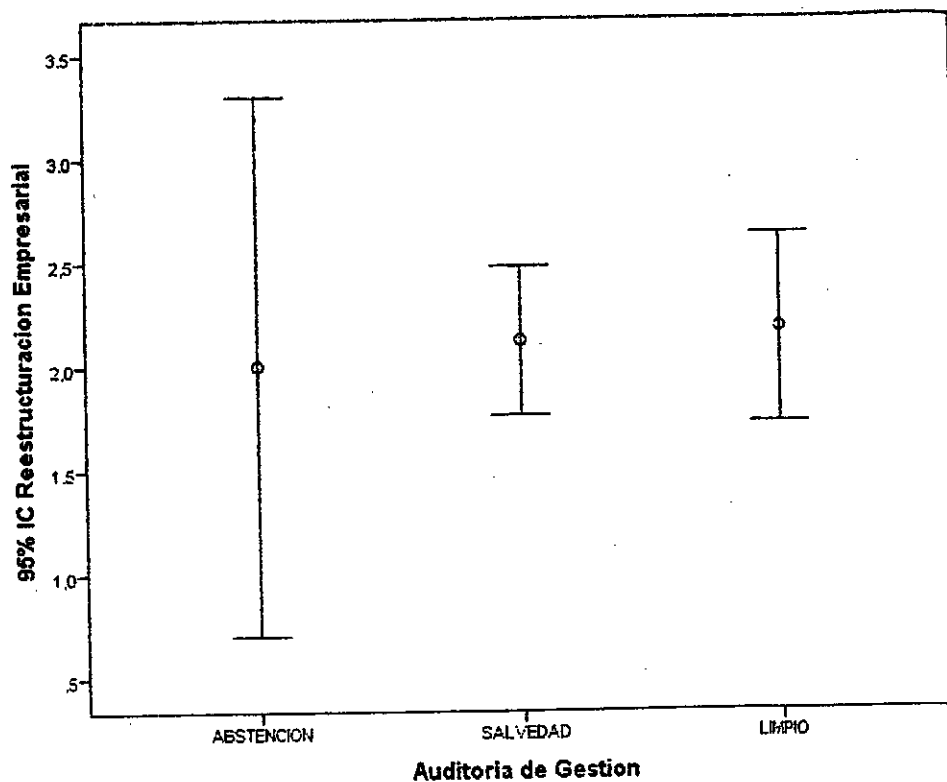
Procedimientos de Auditoría	BUENA	REGULAR	MALA	TOTAL
Planeamiento	83	14	3	100.00
Ejecución	62	22	16	100.00
Informes	44	38	18	100.00

Fuente: Entrevista a auditores y expertos en auditoría de gestión gubernamental

Informe			
	Planeamiento	Ejecución	Informes
Media	63,00	24,67	12,33
N	3	3	3
Desv. típ.	19,519	12,220	8,145

Interpretación:

En la muestra de participación de los auditores, se ha proyectado la incidencia de los procedimientos de auditoría, observándose que la etapa del planeamiento tiene características significativas para el



El sistema ha creado tres grupos, uno por cada categoría de criterio de los auditores que nos describe de una forma exploratoria dentro de los intervalos de confianza para cada grupo y nos muestra el tipo de relación que existe entre las variables, y claramente podemos observar una tendencia de alineamiento.

Ritual de la significancia estadística

Hipótesis general

H_0 : La auditoría de gestión no incide directamente en la efectividad de la reestructuración empresarial de una empresa minera: Caso DOE RUN

H_1 : La auditoría de gestión incide directamente en la efectividad de la reestructuración empresarial de una empresa minera: Caso DOE RUN

Nivel de significancia

Nivel de significancia (alfa) $\alpha = 5\% = 0,05$

Estadístico de prueba

Desarrollando la prueba de hipótesis, usamos la *Correlación de Spearman*, para el cual conoceremos si hay o no hay correlación entre las variables de la Auditoría de Gestión y la Reestructuración Empresarial de una empresa minera, caso DOE RUN.

Valor de P

El valor de $P = 0.635$

Correlaciones No Paramétricas

		Auditoría de Gestión	Reestructuración Empresarial
Rho de Spearman	Auditoría de Gestión		
	Coefficiente de correlación	1,000	,080
	Sig. (bilateral)		,635
	N	38	38
	Reestructuración Empresarial		
	Coefficiente de correlación	,080	1,000
Sig. (bilateral)	,635		
N	38	38	

Interpretación estadística

Del análisis del P valor, podemos inferir que existe una probabilidad de error del 0.635 lo cual significa que es muy alta, por lo que podemos deducir estadísticamente que aceptamos H_1 La auditoría de **gestión incide** directamente en la efectividad de la reestructuración empresarial de una empresa minera: Caso DOE RUN, **aun cuando la relación es débil**, a su vez cabe indicar que la auditoría de gestión

no es la que resuelve esta situación de permitir la reestructuración de la empresa, puesto que es un requisito indispensable, ya que la decisión tomada por el gobierno asume un rol más político.

Los recursos monetarios presupuestados, los tiempos programados y principalmente la implementación del proyecto de descontaminación ambiental por el ácido sulfúrico no se han respetado e implementado por parte de DRP; asimismo, de una inversión que supera los 10,020,409.520 millones, que no fue producto del proceso de control y aun así se ha aprobado la modificación del convenio para retomar la subasta de los activos de DRP considerando la ampliación del plazo de la liquidación en marcha hasta el 27 de agosto de 2017; lo que demuestra un manejo político por parte del estado que tiene a la fecha una representatividad del 51% del accionariado.

Además en una publicación de The Economist, del 21 de diciembre del 2016, la Junta de Acreedores hizo una promoción de venta de Doe Run Perú, promoviendo adelantar la liquidación de DRP, de acuerdo con las bases del proceso, existe hasta 7 postores interesados que podrán formular propuestas económicas por los activos de Doe Run: el Complejo Metalúrgico de La Oroya (CMLO) y/o la Unidad Minera Cobriza Huancavelica (UMC). El Ministerio de Energía y Minas y la Sunat, han valorizado ambos activos según el estudio de Price Waterhouse tasado el CMLO y la UMC en US\$ 211 millones³².

³² <http://larepublica.pe/impresia/economia/843197-hay-cuatro-postores-interesados-en-doe-run>

6.1.2. Hipótesis específica

Las hipótesis específicas considera los aspectos de la Auditoría de Gestión a decir del planteamiento de la investigación se diseñó: Técnicas de auditoría, procedimientos de auditoría y hallazgos de auditoría.

Hipótesis específica 1

H₀: Las técnicas de la auditoría de gestión no incide directamente en los recursos financieros de DRP.

H₁: Las técnicas de la auditoría de gestión incide directamente en los recursos financieros de DRP.

Corrida del programa SPSS, en el análisis estadístico de la prueba t de medias, se ha comparado las diferentes técnicas utilizadas para el proceso de reestructuración de DRP, la misma que se ha obtenido el siguiente resultado:

Tabla 10: Técnicas de Evidencia documental aplicadas a DRP

Técnicas de evidencia documental	BUENA	REGULAR	MALA	TOTAL
Relevamiento	39	18	43	100.00
Comprobación	57	28	15	100.00
Rastreo	41	38	21	100.00
Revisión selectiva	36	51	13	100.00

Fuente: Entrevista a auditores y expertos en auditoría de gestión gubernamental

Informe

	Relevamiento	Comprobación	Rastreo	Revisión Selectiva
Media	33,33	33,33	33,33	33,33
N	3	3	3	3
Desv. típ.	13,429	21,502	10,786	19,140

RR FINANCIEROS POR EXPORTACIONES	1,450,000,000.00	1,857,600,000.00	2,133,400,000.00
----------------------------------	------------------	------------------	------------------

Fuente: elaboración propia SPSS

Interpretación:

Dada la muestra de participación de la entrevista a los auditores, las respuestas obtenidas nos permiten deducir que la técnica con mayor desempeño es la comprobación con una ocurrencia a través de la desviación típica de 21.52, por tanto es insuficiente para garantizar que tenga una incidencia significativa para la reestructuración, pero es baja o débil por tanto se acepta la H₁: Las técnicas de la auditoría de gestión incide directamente en los recursos financieros de DRP.

Hipótesis específica 2

H₀: Los procedimientos de la auditoría de gestión no incide directamente en las inversiones de DRP.

H₂: Los procedimientos de la auditoría de gestión incide directamente en las inversiones de DRP.

Tabla 11: Procedimientos de Auditoría aplicadas a DRP

Procedimientos de Auditoría	BUENA	REGULAR	MALA	TOTAL
Planeamiento	83	14	3	100.00
Ejecución	62	22	16	100.00
Informes	44	38	18	100.00

Fuente: Entrevista a auditores y expertos en auditoría de gestión gubernamental

Informe			
	Planeamiento	Ejecución	Informes
Media	63,00	24,67	12,33
N	3	3	3
Desv. típ.	19,519	12,220	8,145

Interpretación:

En la muestra de participación de los auditores, se ha proyectado la incidencia de los procedimientos de auditoría, observándose que la etapa del planeamiento tiene características significativas para el

trabajo de auditoría con una proporción del 63%; mientras para la ejecución su significación fue de 24.67% y sólo el 12% para los informes de auditoría; sin embargo es insuficiente para garantizar que tenga una incidencia significativa para la reestructuración. Como efecto se acepta la H₁: Los procedimientos de la auditoría de **gestión** **incide directamente** en las inversiones de **DRP**, **cuya relación se muestra baja**.

Hipótesis específica 3

H₀: Los hallazgos de la auditoría de gestión no **incide directamente** en la racionalización de DOE RUN.

H₂: Los hallazgos de la auditoría de gestión **incide directamente** en la racionalización de DOE RUN.

Para este caso, ha sido necesario utilizar el coeficiente de correlación de Pearson (con tabla de datos sin agrupar), de tal manera que tenemos los datos siguientes:

Tabla 12: Tabla de hallazgos de los auditores

ITEM	2007	2012	2015	TOTAL
Hallazgos	1	2	1	4

Tabla 13: Tabla de criterios de racionalización

Racionalización	BUENA	REGULAR	MALA
Optimización de tiempos	38	21	41
Optimización de costos	18	56	26
Optimización de esfuerzos	24	28	48
Fuente: Entrevista a 18 auditores y expertos en auditoría de gestión gubernamental			
PROMEDIOS	27	35	38

Resolviendo el coeficiente de correlación de Pearson con tabla de datos sin agrupar:

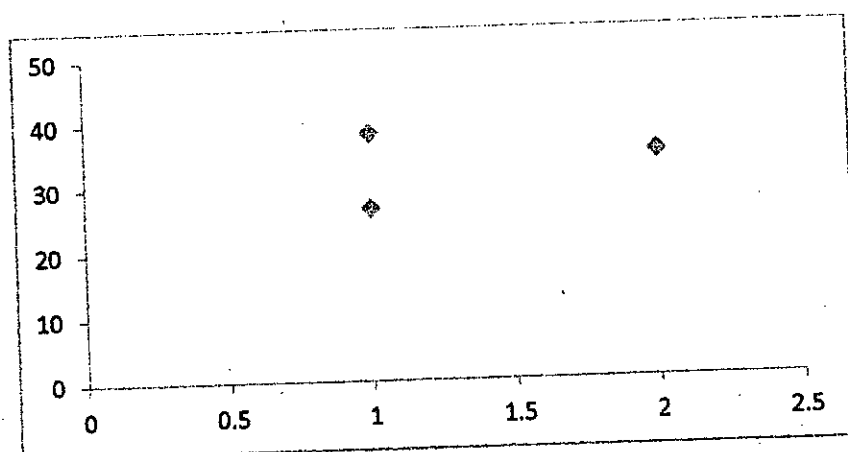
Tabla 14: Tabla de datos sin agrupar

X	Y	X ²	Y ²	σ_{xy}
1	27	1	729	27
2	35	4	1225	70
1	38	1	1444	38
4	100	6	3398	135

Calculando el r de correlación de Pearson:

X	1.33
σx^2	0.22
σx	0.47
Y	33.33
σy^2	21.56
σy	4.64
σxy	0.56
R	0.25
La relación es directa	

Gráfico de dispersión de la Hipótesis Específica 3



Interpretación:

La muestra proyectada nos permitió observar que la racionalización considerando la optimización de tiempos, optimización de costos y

optimización de esfuerzos, tienen una relación con los hallazgos de los auditores. Por ende, la relación que sustenta el trabajo técnico de la auditoría de gestión, frente a la reestructuración empresarial es una dependencia débil de las variables, dado que el r de correlación de Pearson es 0.25 porque se acerca más a cero que a uno, la correlación es menor a 1 lo que nos induce a aceptar la hipótesis alterna y rechazar la hipótesis nula, lo cual significa que: los hallazgos de la auditoría de gestión incide directamente pero en forma débil en la racionalización de DOE RUN.

Queda establecido que la racionalización (optimización de tiempos, costos y esfuerzos) tienen una relación débil con los hallazgos de los auditores considerando que el r de correlación de Pearson es 0.25 quedando más cerca a cero que a uno.

6.2. Contrastación de resultados con otros estudios similares.

Nuestra investigación que la auditoría de gestión incide directamente en la efectividad de la reestructuración empresarial de una empresa minera: Caso DOE RUN donde prevaleció H_1 ya que la auditoría de gestión en forma débil es la que resuelve esta situación de permitir la reestructuración de la empresa, aun cuando es un requisito indispensable; sin embargo, la decisión tomada por el gobierno (en administración de la empresa) asume un rol más político y ello es concordante con la tesis para optar el grado académico de maestro con mención en auditoría y control de gestión empresarial en la USMP – Perú, **SEBASTIANI** (2013), tema que se dedicó a la Auditoría de

Gestión en los procesos de compras del estado de la PNP, cuya ejecución fue estudiada en la investigación, la falta de capacidades profesionales, desconocimiento de las normas, dualidad de funciones por parte de las unidades ejecutoras, así como la aplicación de los criterios en sus adquisiciones, esto permitió deducir que la PNP no aplica las herramientas modernas de Gestión en razón de no tener personal calificado para llevar a cabo los procesos de contrataciones y hacer seguimiento a cada etapa del proceso, en ocasiones aceptan las condiciones que proponen los proveedores; ya que ambas investigaciones toman como referencia la auditoría de gestión ya que ayudan a medir la efectividad de la gestión de las entidades y empresas..

Nuestra investigación también se valida por que el tema de reestructuración analizado en nuestra investigación es muy controversial por la normatividad y decisiones políticas que pueden conllevar y que es analizado por en el trabajo de grado para optar el título profesional de Abogado de CAMACHO (2004), tesis bajo la denominación de Reestructuración de la empresa y régimen de insolvencia, el autor plantea el tema de los institutos re organizativos del derecho Concursal desde la perspectiva del derecho nacional y del derecho comparado, en ese mismo sentido realiza un deslinde interesante al observar la evolución de los fines de los procedimientos concursales, describiendo los tácticas de los casos de EEUU, Italia, España, Francia, Portugal,

VII. Capítulo: Propuesta de Diseño de Auditoría de Gestión para la efectividad de la reestructuración empresarial

Particularmente, una propuesta de auditoría de gestión se basa en los trabajos técnicos de los auditores, especialistas y expertos, nada hace deducir que sea de una manera distinta, sin embargo, el caso DRP, nos ha traído aspectos totalmente fuera del aspecto técnico, creemos que no hay error en el trabajo de los auditores, igualmente creemos que los entes gubernamentales que brindan todo el marco normativo e instrumentación para que las funciones del Estado puedan desarrollarse de la manera más apropiada, han cumplido con diseñar, implementar, ejecutar y evaluar la labor de control, lo que nos deja apenas un margen abstracto para el análisis, ya que como es de conocimiento general, muchas decisiones del ejecutivo son exactamente motivadas por la orientación política, por lo que ni las normas, ni las técnicas, ni los procedimientos, ni los objetivos son contraproducentes, si será necesario, una revisión de la gestión desde el punto de vista del peso político. Por lo tanto, creemos que la magnitud del significado del trabajo de control deberá incorporarse los siguientes apartados:

- El uso de estándares de control (COSO 2013)
- La normativa vigente de la CGRP (Guía Técnicas de Auditoría)
- La implementación de la auditoría integral que incluya (mediciones al medio ambiente)

- La implementación de la auditoría integral que incluya (mediciones a la responsabilidad política de los gobiernos de turno)

VIII. Capítulo: CONCLUSIONES

Se ha determinado estadísticamente que la incidencia de la auditoría de gestión en la efectividad de la reestructuración empresarial de la empresa minera DRP es muy baja ya que se ha observado que existe una alta probabilidad de error de vinculación entre las variables del 0.635, cuyo significado estadístico nos conlleva a deducir que la auditoría de gestión incide directamente en la reestructuración empresarial de la empresa minera DRP en forma débil correspondiente al 0.365.

Establecer que las técnicas de la auditoría de gestión incide en los recursos financieros de DRP, ya que con una ocurrencia a través de la desviación típica de 21.52 de las técnicas usadas es insuficiente para garantizar que tenga una incidencia significativa para la reestructuración, pero al ser baja o débil se acepta que la H_1 : Las técnicas de la auditoría de gestión incide directamente en los recursos financieros de DRP.

Se ha establecido que los procedimientos de la auditoría de gestión **incide directamente** en las inversiones de DRP, en una relación baja en las inversiones de DRP, ya que su incidencia es baja con una inversión que supera los 10,020,409.520 millones, que no fue producto del proceso de control ya que en la muestra de participación de los auditores, se ha proyectado la incidencia de los procedimientos de auditoría, observándose

que la etapa del planeamiento tiene características significativas para el trabajo de auditoría con una proporción del 63%; mientras para la ejecución su significación fue de 24.67% y sólo el 12% para los informes de auditoría.

Queda establecido que la racionalización (optimización de tiempos, costos y esfuerzos) tienen una relación débil con los hallazgos de los auditores considerando que el r de correlación de Pearson es 0.25 quedando más cerca a cero que a uno.

Se concluye en forma general que la auditoría de gestión incidió en forma débil en la efectividad en la reestructuración empresa DOE RUN PERÚ porque los recursos monetarios presupuestados, los tiempos programados y principalmente la implementación del proyecto de descontaminación ambiental por el ácido sulfúrico no se han respetado e implementado por parte de DRP; concluimos también que nuestra hipótesis general también se reafirma ya que hay una inversión que supera los 10,020,409.520 millones, que no fue producto del proceso de control y aun así se ha aprobado la modificación del convenio para retomar la subasta de los activos de DRP considerando la ampliación del plazo de la liquidación en marcha hasta el 27 de agosto de 2017 y una publicación de The Economist, del 21 de diciembre del 2016 de la Junta de Acreedores promocionando la venta de Doe Run Perú y promoviendo adelantar la liquidación de DRP; lo que demuestra un manejo político por parte del estado que tiene a la fecha una representatividad del 51% del accionariado.

IX. Capítulo: RECOMENDACIONES

La auditoría de gestión en la reestructuración empresarial de la empresa minera DRP deberá continuar, en tanto las concesiones del Estado se prolonguen independientemente de las razones técnicas elaboradas.

Creemos que la auditoría de gestión para una reestructuración empresarial exitosa, no deberá limitarse al análisis de los recursos financieros particularmente de DRP.

Las inversiones como parte importante para un proceso de control gubernamental, deberá medir los indicadores de gestión de resultados, sea medio ambientales y/o de responsabilidad política.

X. Capítulo: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arens Elder, B. (2008). Auditoría un Enfoque Integral. (11ª edición). México: Ed, Pearson.

Baquero Arias, S.J. y Jiménez Camargo, S.R. (2010), Reestructuración administrativa y financiera para el consultorio odontológico ODONT EXPRESS CENTER. (1ª edición, Vol. 183). Bogotá-Colombia: Universidad de la Salle Facultad de Ciencias Administrativas y Contables – Programa de Administración de Empresas.

Camacho Gonzáles, D.A. (2004), Reestructuración de le empresa y régimen de insolvencia. (1ª edición, Vol. 222). Bogotá-Colombia: Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Ciencias Jurídicas. Dpto. de Derecho Privado.

Cevallos Rivera, G. (2012). Auditoría de gestión a los procesos administrativos de atención al clientes, servicios de mantenimiento y reparación, almacén de repuestos de talleres FACONSA en Quito (1ª ed., Vol. 538). Quito, Ecuador: Escuela Politécnica del Ejército.

Conesa Fernández, V. (1997). Auditorías Medioambientales. Guía metodológica. (2ª edición revisada ampliada). Madrid-España: Ediciones Mundi-Prensa

Contraloría General de la República, C. (2006). *Resolución de Contraloría General N° 315-2006-CG*. Obtenido de La Contraloría de la República: <http://www.contraloria.gob.pe/wps/wcm/connect/0a7f8b64-721f-40b9-be34->

dd7900d9c04d/RC_315_2006_CG.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=0a7f8b64-721f-40b9-be34-dd7900d9c04d

Contraloría General de la República, C. (2015). *Guía Técnicas de Auditoría.*

Obtenido de La Contraloría de la República.

Contraloría General de la República, C. (2016). *Resolución de Contraloría N°389-2016-CG.* Obtenido de Diario del Peruano: Aprueban Directiva N° 016-2016-CG/DPROCAL "Grupo de Control de Inversiones".

Doe Run Perú, D. (2012). *Propuesta de Reestructuración Patrimonial.* Obtenido de Plan de Reestructuración DRP.

Contraloría General de la República (2008). *Guía para la Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado (1ª edición).* Lima, Perú: CGR.

Fonseca Luna, O. (2007). *Auditoría Gubernamental Moderna.* Incluye Normas de Auditoría Gubernamental-NAGU vigentes, análisis, comentarios, situaciones prácticas y casos de discusión. (1ª edición). Lima-Perú: Instituto de Investigación en Accountability y Control – IICO.

Fonseca Vivas, A. (2014). *Auditoría de Gestión – papeles de trabajo.* (1ª edición). Argentina: EAE ediciones ilustrated.

Guilarte Quevedo, Y. (2007) *Universitaria Municipal Municipio Sagua de Tánamo.* Coordinadora Carrera Contabilidad y Finanzas Sede Universitaria Municipio Sagua de Tánamo. Cuba: Universidad de Holguín.

Hernández Águila, E. (2006). *Estrategias de reestructuración productiva de los empresarios tapatíos de la industria del calzado.* (1ª edición). Guadalajara-México: Universidad de Guadalajara. Unidad para el Desarrollo de la Investigación y el Posgrado.

Huguet, O. (2003). Reestructuración empresarial: marco conceptual. (Boletín: Everis Financial Advisory Services, Ed.) *ARTÍCULOS TÉCNICOS Y DE OPINIÓN*, <http://economistas.es/Contenido/EC/Boletines/Boletin20/03.pdf>.

Recuperado el 15/09/2016

Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual, I. (2002). LEY GENERAL DEL SISTEMA CONCURSAL N°27809.

Obtenido de:

<https://www.indecopi.gob.pe/documents/51767/203503/04+ley27809.pdf/4f23b875-a030-4ad1-959c-e5a69125fcec>.

León S., F. J. (2013). La reestructuración empresarial como solución de la insolvencia. Madrid - España: Universidad de Huelva.

Luna Yanel, B. (2004). Normas de Procedimientos de la Auditoría Integral. (2ª Edición). Bogotá: ECOE ediciones.

Ministerio del Ambiente, P. (2014). Resolución Directora/ N° 251-2014-0EFAIDFSAI Expediente N° 008-10-EO. Obtenido de Sanciona a DOE RUN PERÚ S.R.L.

Moreno, M.E. (2012). Auditoría de Gestión Gubernamental. (1ª edición Vol. 188). Argentina: EAE.

Muñoz Castellanos, R. y Nevado Peña, D. (2007). El Desarrollo de las Organizaciones del Siglo XXI. Ética, Responsabilidad Social, Gestión de la Diversidad y Gestión del Cambio. (1ª edición) Madrid-España: Especial Directivos. Editorial Grupo WoltersKluwer.

Salto Guglieri, J. y Romero de la Vega, A. (2010). Manual de operaciones de reestructuración empresarial: Fusiones, Escisiones, Aportaciones de activos y Canje de valores. (1ª edición, Vol. 784) Madrid-España: CISS Editorial Grupo Wolterskluwer

Sebastiani Miranda, G. (2013). La auditoría de gestión y su incidencia en la Optimización de los recursos del estado en los procesos de adquisición del sector interior (1ª ed., Vol. 160). Lima, Perú: USMP.

Stone R., Mark (2002). Reestructuración del sector Empresarial. La función del gobierno en épocas de crisis. Temas de economía (1ª edición). Washington DC-EUUU: International MonetaryFund.

Whittington O., Ray y Pany K. (2000) Auditoría un enfoque Integral. (12ª edición). Colombia: McGraw-Hill Interamericana de Colombia.

Whittington O., Ray y Pany K. (2005) Principios de Auditoría. (14ª edición).

Páginas de internet utilizadas

www.ilfallimento.it	landerblue.co.jp	e.sb-10.com
agsonmer.blogspot.com	derechoestudi.blogspot.com	www.dspace.uce.edu.e
Submitted to Tecsup	www.elperuano.com.pe	www.leyex.info
fresno.ulima.edu.pe	www.ijeditores.com.ar	repo.uta.edu.ec
cornelioh.files.wordpress.com	www.teleley.com	ntranet2.minem.gob.pe
estudiocastiglioni.blogspot.com	mariacelindaloaizavarela.blogspot.com	erechogeneral.blogspot.com
www.facebook.com	www.facebook.com	drpedrojuliorocaleon.blogspot.com
www.corrupcionenlamira.org	www.gerencie.com	pt.slideshare.net
economistasalmeria.com	Submitted to UNILIBRE	www.aida-americas.org
www.bsconsultores.cl	www.camarachp.cl	www.contraloria.ec-gov.net
directoriominero.pe	munihuamanga.gob.pe	www.osinerg.gob.pe
www.visualcont.com	www.visualcont.com	economia.unmsm.edu.pe
www.webmanager.cl	www.webmanager.cl	www.municaj.gob.pe
www.jovenesalobra.gob.pe	Submitted to Keiser University	sb6a35e790842f93f.jimcontent.com
dspace.uniandes.edu.ec	carlosramirezcastillo.files.wordpress.com	www.ipc.pe
www.asesor.com.pe	Submitted to Universidad Andina del Cusco	www.editoraperu.com.pe
Submitted to Corporacion Mexicana de Investigacion en Matriales S.A. de C.V. (COMMIMSA)	Submitted to Universidad de San Martin de Porres	Submitted to Universidad Catolica Los Angeles de Chimbote
ateneo.unmsm.edu.pe/vlex.com.pe	grimaldochongvasquez50.blogspot.com	

XI. Capítulo: ANEXOS

ANEXO N°01: Matriz de consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA												
TÍTULO: AUDITORIA DE GESTION Y LA EFECTIVIDAD EN LA REESTRUCTURACION EMPRESARIAL EN UNA EMPRESA MINERA												
PROBLEMA	OBJETIVO	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	ITEM	INDICADORES	UNIDAD DE ANALISIS	MARCO TEORICO	Antecedentes	METODOLOGIA		
¿De qué manera la auditoría de gestión incide en la reestructuración empresarial de una empresa minera: Caso DOE RUN?	Determinar la incidencia de la auditoría de gestión en la efectividad en la reestructuración empresarial de una empresa minera: Caso DOE RUN PERU.	La auditoría de gestión incide directamente en la reestructuración empresarial de una empresa minera: Caso DOE RUN	Variable Independiente X: AUDITORIA DE GESTION	PROCESO DE AUDITORIA DE GESTION	X ₁	Técnicas de Auditoría	X ₁₁ Abstención	# de acciones de control # de metas y objetivos logrados # de hallazgos	Teorías sobre Auditoría de Gestión.	Internacionales	TIPO DE INVESTIGACION	
						Procedimientos						
						Hallazgos						
						X ₂	Técnicas de Auditoría	X ₂₁ Salviedades				# de acciones de control # de metas y objetivos logrados # de hallazgos
							Procedimientos					
							Hallazgos					
						X ₃	Técnicas de Auditoría	X ₃₁ Empleo				# de acciones de control # de metas y objetivos logrados # de hallazgos
							Procedimientos					
							Hallazgos					
MRO	Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis Específicas	Variable dependiente								
X ₁ - Y ₁	¿de qué manera las técnicas de la auditoría de gestión incide en los recursos financieros de DOE RUN?	Establecer la manera en que las técnicas de la auditoría de gestión inciden en ventas por exportaciones de DOE RUN PERU	Las técnicas de la auditoría de gestión incide directamente en los recursos financieros de DOE RUN	Y: EFECTIVIDAD EN LA REESTRUCTURACION EMPRESARIAL	ITEM DE EFECTIVIDAD EN LA REESTRUCTURACION EMPRESARIAL	Relevamiento, Comprobación, Bistreo, Revisión Selectiva	Recursos financieros	Ventas por exportaciones en Miles de millones \$	Teorías sobre Reestructuración Empresarial. DECRETO LEGISLATIVO N° 845. Decreto Ley N.º 26115, y su Reglamento, Decreto Supremo N.º 044-93 EF.	Nacionales	DISEÑO DE INVESTIGACION: Descriptiva-correlacional, no experimental	
X ₁ - Y ₂	¿de qué manera los procedimientos de la auditoría de gestión incide en las inversiones de DOE RUN?	Establecer la manera en que los procedimientos de la auditoría de gestión inciden en las inversiones de DOE RUN PERU	Los procedimientos de la auditoría de gestión incide directamente en las inversiones de DOE RUN		Planeamiento, ejecución, Informes	Inversiones	Ventas por exportaciones en Miles de millones \$ e Inversiones	1.-		Validación de instrumentos - Evaluación		
X ₁ - Y ₃	¿de qué manera los hallazgos de la auditoría de gestión incide en la racionalización?	Establecer la manera en que los hallazgos de la auditoría de gestión inciden en la racionalización.	Los hallazgos de la auditoría de gestión incide directamente en la racionalización de DOE RUN	Variable interviniente		Optimización de tiempos, costos, esfuerzos	Racionalización	Informes de criterios de racionalización en base a Horas/hombre de Auditorías		2.-	Descriptivo OX → OY	
				Z: EMPRESAS MINERAS						3.-	METODOLOGIA	
											HIPOTESIS DE INDEPENDENCIA ESTADÍSTICA	

ANEXO N°02: Cobertura de garantías para proveedores

14 Esquema de Garantías

- DRP ha provisto un esquema sólido de garantías para incentivar la provisión de los Financiamientos (Renco y Glencore), la provisión de concentrados de minerales, y para la ejecución del PAMA

Valor Estimado	~\$500MM	~\$100MM	~\$300MM	~\$630MM
	Activos Fijos	Cuentas a Cobrar	Inventarios	
	Gobierno Peruano (hasta \$250m) ⁽¹⁾	Proveedores de Concentrados con Términos Calificados de Pago; Incluye Glencore pro-rata ⁽³⁾	Proveedores de Concentrados con Términos Calificados de Pago; Incluye Glencore pro-rata ⁽³⁾	Glencore Financiamiento
	Renco Financiamiento ⁽²⁾	Renco Financiamiento ⁽⁴⁾	Renco Financiamiento ⁽⁴⁾	Proveedores de Concentrados con Términos Calificados de Pago; Incluye Glencore pro-rata ⁽¹⁾
				Renco Financiamiento ⁽⁵⁾

(1) Vigente hasta el momento de finalización del PAMA.

(2) Segunda prioridad hasta la finalización del PAMA y después una primera prioridad.

(3) Primera prioridad hasta la finalización del PAMA; en el caso de Glencore, este primer orden de prioridad permanecerá en efecto hasta el repago del Financiamiento de Glencore.

(4) Una segunda prioridad hasta la finalización del PAMA o hasta el repago del Financiamiento de Glencore, cualquiera ocurra con posterioridad, y una primera prioridad después de ese momento.

(5) Tercera prioridad hasta la finalización del PAMA y se convertirá en segunda prioridad después de la finalización del PAMA y hasta el repago del Financiamiento de Glencore a partir de lo cual esta garantía se convertirá en una primera prioridad.

- Los Términos Calificados de Pago para el suministro de concentrado a DRP son los siguientes: (i) los concentrados entregados al CMLO en un mes determinado (mes 0) recibirán un pago equivalente al 90% del total del valor de tales entregas en un plazo que no excederá del día 15 del mes subsiguiente a aquel en el que se efectuaron tales entregas (mes 2); y, (ii) el saldo del valor de dichas entregas será pagado a más tardar el día 25 del tercer mes calendario siguiente al de las entregas respectivas (mes 3)

ANEXO N°03: Cobertura de Garantías para Proveedores: Ejemplo

15 Cobertura de Garantías para Proveedores : Ejemplo Ilustrativo

- Para garantizar la provisión de concentrados al CMLO, DRP ha establecido un importante paquete de garantías
- La tabla siguiente muestra el ejemplo de un proveedor que entregue \$10 MM de concentrado mensual (o sea \$120 MM anuales) con plazo de pago a 60 días (resultando en Cuentas a Pagar promedio por \$20 MM)
 - La cobertura de garantías establecida en el Plan de Negocios sobre los activos corrientes del CMLO es de 1.6x y la cobertura conjunta sobre los activos del CMLO y de Cobriza es aprox. 4x

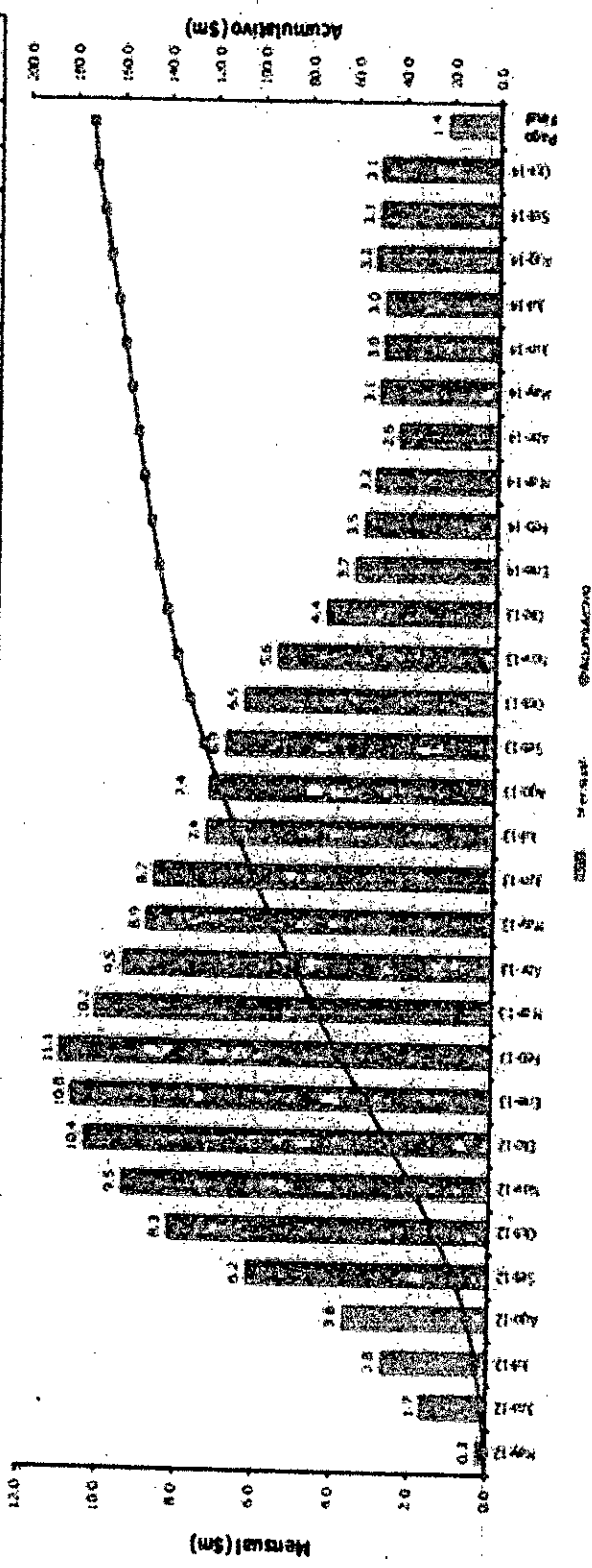
(\$m)	Jun-12	Sep-12	Dec-12	Mar-13	Jun-13	Sep-13	Dec-13	Mar-14	Jun-14	Sep-14	Dec-14
Cuentas por Pagar - DRP	165.7	200.2	203.1	201.5	193.9	206.8	209.1	167.4	169.9	142.1	156.5
Cuentas por Pagar - del Proveedor del ejemplo	20.0	20.0	20.0	20.0	20.0	20.0	20.0	20.0	20.0	20.0	20.0
Porcentaje del Total Cuentas por Pagar	12%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	12%	12%	14%	13%
Colateral CMLO											
Cuentas por Cobrar	44.9	67.6	72.0	70.4	66.1	68.0	70.7	61.7	58.9	55.2	61.0
Fideicomiso PAMA	(1.8)	(8.3)	(10.8)	(9.5)	(7.4)	(6.5)	(3.7)	(2.6)	(3.0)	(3.1)	-
Cuentas por Cobrar - Disponible	43.1	59.3	61.2	60.9	58.7	61.5	67.0	59.1	55.9	52.1	61.0
Inventarios	214.0	257.1	269.8	286.5	286.1	287.3	288.9	243.3	243.6	221.1	239.0
Colateral CMLO	257.1	316.4	331.0	347.5	344.7	348.8	355.9	302.4	299.5	273.2	299.9
Participación pro-rata en el Colateral											
1 ^{era} prenda en las Cuentas por Cobrar	5.2	5.9	6.0	6.0	6.1	5.9	6.4	7.1	6.6	7.3	7.8
1 ^{era} prenda en los inventarios	25.8	25.7	26.6	28.4	29.5	27.8	27.6	29.1	28.7	31.1	30.5
Subtotal 1 ^{era} Colateral CMLO	31.0	31.6	32.6	34.5	35.6	33.7	34.0	36.1	35.3	38.5	38.3
Cobertura de riesgo - Colateral CMLO	1.6x	1.6x	1.6x	1.7x	1.8x	1.7x	1.7x	1.8x	1.8x	1.9x	1.9x
2 ^{da} prenda Cobriza ⁽¹⁾	55.3	45.8	45.1	45.5	47.3	44.3	43.8	54.7	53.9	64.5	58.6
Total Colateral - CMLO + Cobriza	86.3	77.4	77.7	80.0	82.8	78.0	77.9	90.9	89.2	103.0	96.9
Total de cobertura de riesgo - Colateral Supliidor	4.3x	3.9x	3.9x	4.0x	4.1x	3.9x	3.9x	4.5x	4.5x	5.1x	4.8x

(1) El valor total de la mina Cobriza es el establecido en la valuación de PWC en su reporte de Setiembre 2011. La valuación de PWC no incluye proyectos de expansión de Cobriza en las regiones de Chojet and Pukatoro, los cuales incrementarían las reservas de Cobriza de manera significativa. El valor del colateral para la 2da prenda a otorgarse a los proveedores de minerales se calcula asumiendo (i) el desembolso por Glencore del total del préstamo y (ii) considerando aquellas prendas ya constituidas.

ANEXO N°04: Cronograma de pagos PAMA - 2012

16 PAMA: Cronograma de Pagos

Mes	Cronograma de Pagos (Miles de Dólares)											
	Jan-12	Feb-12	Mar-12	Abr-12	May-12	Jun-12	Jul-12	Ago-12	Sep-12	Oct-12	Nov-12	Dic-12
Presupuesto (M\$)	0.2	1.9	2.8	4.5	8.5	15.1	24.2	34.4	44.4	54.4	64.4	74.4
Acumulado (M\$)	0.2	2.1	4.9	9.4	17.9	33.0	57.2	91.6	136.0	190.4	244.8	299.2



Note: Este monto no incluye aprox. \$10MM incluidos como deuda concursal de Clase 2

■ Aproximadamente el 90% de la inversión en equipos y materiales necesarios para la ejecución del Proyecto de Planta de Acido Sulfúrico y Modificación del Circuito de Cobre serán completados a agosto del 2013

ANEXO N°05: Clasificación de la deuda concursal

20 Clasificación de la Deuda Concursal

■ Las clases en el presente Plan son:

	US\$	S/.	EUR	C\$	Total in US\$
Clase 1: Créditos Laborales	-	16,807,312	-	-	6,276,069
Clase 2: Proveedores PAMA	21,366,199	1,027,593	1,089,934	297,136	23,496,387
Clase 3: Proveedores De Concentrados	100,564,674	973,073	-	-	100,928,032
Clase 4: Ministerio de Energía y Minas - MINEM	163,134,194	-	-	-	163,134,194
Clase 5: General	155,739,617	185,911,063	-	-	225,161,224
Total	440,804,684	204,719,040	1,089,934	297,136	518,995,906
Total US\$	440,804,684	76,444,750	1,452,337	294,135	518,995,906

- Con el objetivo de no duplicar los pagos para la ejecución del Proyecto de Planta de Ácido Sulfúrico y Modificación del Circuito de Cobre del CMLO, Los Créditos de la Clase 4 se extinguirán mediante la aplicación de las sumas destinadas por DRP a la ejecución de las obras del proyecto:
 - Tal extinción se producirá al momento en que se produzca la ejecución de la totalidad de las obras del proyecto requeridas para el Proyecto de Ácido Sulfúrico y Modificación del Circuito de Cobre del CMLO
 - De existir alguna diferencia entre el total de los Créditos de esta Clase y las sumas destinadas por DRP en la ejecución de las obras del proyecto relacionadas con el Proyecto de Ácido Sulfúrico y Modificación del Circuito de Cobre del CMLO, tal diferencia quedará totalmente extinguida

ANEXO N°06: Proyecciones financieras

29 Proyecciones Financieras

(en US\$ 000s)	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Balanza General											
ACTIVOS											
Efectivo	\$ 48.135	\$ 48.142	\$ 37.323	\$ 42.858	\$ 49.562	\$ 40.977	\$ 49.732	\$ 32.158	\$ 34.355	\$ 37.041	\$ 64.650
Cuentas comerciales por cobrar	72.004	70.701	60.392	62.092	66.188	65.906	66.557	67.165	68.205	66.205	66.205
Clientes	299.810	298.896	238.952	234.722	236.136	235.177	236.067	236.669	235.818	236.961	237.147
Otros activos corrientes	69.016	68.020	44.553	44.553	44.553	44.553	44.553	44.553	44.553	44.553	44.553
Activo Corriente	458.964	462.759	381.220	374.225	396.442	386.713	396.909	380.545	383.926	384.760	412.644
Inmuebles, planta y equipos, neto	380.321	472.065	503.557	487.255	488.559	438.243	395.645	358.878	311.926	284.218	216.354
Otros activos no corrientes, neto	25.491	23.691	21.891	20.091	18.291	16.491	14.691	12.891	11.091	9.291	7.491
Activo No Corriente	405.812	495.756	525.448	507.347	487.290	454.734	410.336	371.769	323.017	293.509	223.845
Total Activos	864.776	958.515	906.668	881.573	883.732	841.447	807.245	752.314	707.043	678.269	636.489
PASIVOS											
Cuentas por pagar	209.023	214.064	162.339	149.509	158.742	145.852	148.080	147.445	144.832	144.832	144.832
Provisiones acumuladas	105.351	84.758	80.605	77.105	71.316	72.950	71.630	69.970	71.367	71.121	71.677
Pasivos corrientes	314.374	298.822	242.944	226.614	230.058	218.802	219.710	217.415	216.199	215.953	216.509
Financiamiento	93.000	154.000	159.000	167.000	192.000	188.000	188.000	188.000	188.000	188.000	188.000
Otros pasivos no corrientes	278.536	271.536	260.533	229.548	208.498	176.331	144.313	104.380	65.777	27.204	8.101
Pasivos no corrientes	371.536	425.536	419.533	396.548	400.498	364.331	332.313	292.380	253.777	215.204	196.101
Patrimonio neto	178.866	234.157	244.191	254.916	253.182	258.645	258.894	243.898	246.100	248.112	223.889
Total pasivos y patrimonio neto	864.776	958.515	906.668	881.573	883.732	841.447	807.245	752.314	707.043	678.269	636.489

Fuente: Plan de reestructuración DOR - 2012

DOE RUN PERU S.R.L.

ANEXO N°07: Flujo de caja libre proyectado

(Sin pago honorarios y comisiones a afiliadas)

Expresado en miles US\$

CONCEPTO	PROYECTADA									
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015(+)
Flujo de efectivo de actividades de operación	107,465	94,484	74,818	93,638	91,684	103,579	112,012	120,445	128,878	137,311
Flujo de efectivo de actividades de inversión A/F	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

FLUJO DE CAJA LIBRE (FCL) OPERATIVO	107,465	94,484	74,818	52,638	91,884	103,579	112,012	120,946	124,878	137,311
-------------------------------------	---------	--------	--------	--------	--------	---------	---------	---------	---------	---------

Inversiones en activos fijos operativos	-10,240	-4,380	-5,500	-9,620	-8,500	-10,873	-12,373	-13,873	-15,373	-16,873
FCL Oper + InvOper antes PAMA	97,225	90,094	69,318	43,018	83,384	92,706	99,639	107,072	109,505	120,438

Adquisición de activos netos de Metasfora	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Flujo de efectivo de actividades de financiamiento	-4,585	-4,260	-4,650	-4,910	-5,170	-5,430	-5,690	-5,950	-6,210	-6,470
FCL Oper + InvOper + Financiamiento antes PAMA	92,640	85,834	64,668	38,108	78,214	87,276	93,949	101,122	103,295	113,968

Inversiones en activos fijos PAMA	-30,000	-40,000	-30,000	-24,600	0	11,800	26,800	41,800	56,800	71,800
FCL Neto del período después de PAMA	62,640	45,834	34,668	13,508	78,214	99,076	120,749	142,922	160,095	185,768

Saldo de efectivo al inicio de período	14,706	77,346	123,180	157,848	212,357	283,639	359,227	442,816	537,404	631,993
Saldo de efectivo al final de período	77,346	123,180	157,848	212,358	290,371	352,713	419,976	485,236	551,498	617,761

Fuente: Adaptación y proyección en base a datos de Universidad ESAN (*)

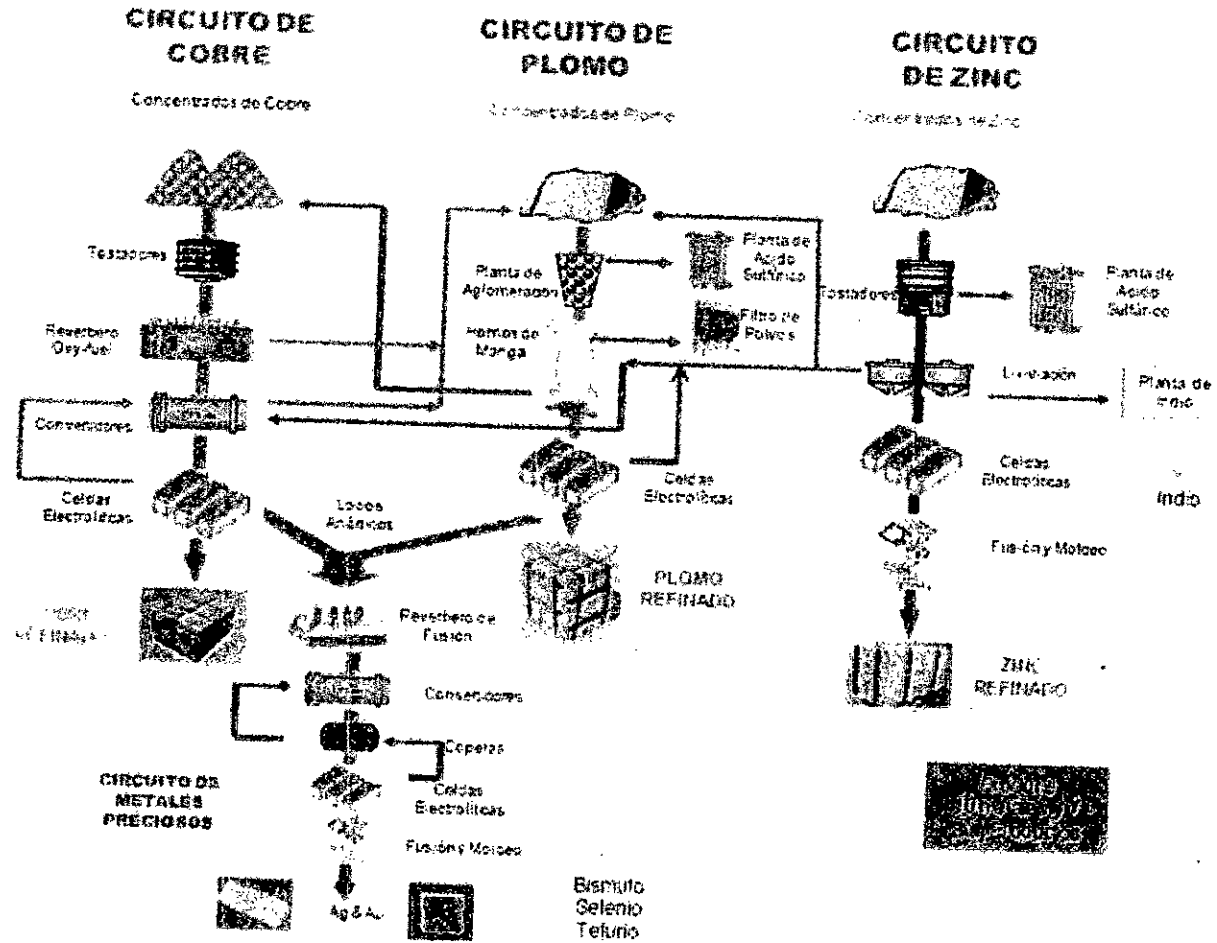
Año 2006: US\$ 30.0 millones

Año 2007: US\$ 40.0 millones

Año 2008: US\$ 30.0 millones

Año 2009: US\$ 24.6 millones

ANEXO N°08: Circuito de explotación del Cobre, Plomo y Zinc



Fuente: DRP

ANEXO N°09: Formato anexo del Plan de Acción - CGRP

Anexo N° 02: Formato de Plan de acción para implementar las recomendaciones del informe del operativo

FORMATO DE PLAN DE ACCIÓN PARA IMPLEMENTAR RECOMENDACIONES DEL INFORME DEL OPERATIVO						
Directiva "Control Simultáneo"						
Entidad						
Número del Informe del operativo						
Modalidad del servicio de control simultáneo						
Titular de la entidad						
RECOMENDACIONES DEL INFORME						
Recomendación <small>(Transcribe la recomendación expuesta en el informe)</small>	Acciones adoptadas o por adoptar para implementar la recomendación	Estado de la recomendación (Pendiente / En proceso / Implementada)	Plazo para adoptar acciones cuando la recomendación se encuentra "Pendiente" o "En proceso" (Establecer la fecha límite de ejecución)	Nombres y apellidos del funcionario responsable de adoptar las acciones para implementar la recomendación	Cargo en la entidad	Documento Nacional de Identidad (DNI)

Número 174 de la Directiva "Control Simultáneo"

Nombres y apellidos del Titular de la Entidad o el funcionario designado por este

Cargo

ANEXO N°10: Guía de entrevista a los auditores y expertos en gestión

Entrevista en la Empresa DRP

Este cuestionario

Muestra las preguntas que se aplicaron en la entrevista que se realizó a auditores, especialistas en gestión, directivos DRP y periodistas en materia ambiental, entre otros³¹. Para obtener información del panorama de la realidad de la empresa DRP y su participación en el proceso de reestructuración empresarial:

1. ¿La empresa DRP está cumpliendo con los objetivos del PAMA planteados?, ¿por qué?
2. ¿El personal destinado a participar en el proceso de reestructuración es adecuado?
3. ¿Cree usted que las técnicas de evidencia documental de RELEVAMIENTO del sistema de control fueron efectivas para el caso DRP?
4. ¿Cree usted que las técnicas de evidencia documental de COMPROBACIÓN del sistema de control fueron efectivas para el caso DRP?
5. ¿Cree usted que las técnicas de evidencia documental del RASTREO del sistema de control fueron efectivas para el caso DRP?
6. ¿Cree usted que las técnicas de evidencia documental de REVISIÓN SELECTIVA del sistema de control fueron efectivas para el caso DRP?
7. ¿En su concepto cómo calificaría el planeamiento de la auditoría para el caso DRP?
8. ¿A su criterio cómo fue la ejecución de la auditoría en el sistema de control para el caso DRP?
9. ¿A su modo de ver cómo cree que se desarrollaron los informes de auditoría del sistema de control para el caso DRP?

CONSOLIDADO DE RESPUESTAS DE LA ENTREVISTA A AUDITORES

Técnicas de evidencia documental	BUENA	REGULAR	MALA	TOTAL
Relevamiento	39	18	43	100.00
Comprobación	57	28	15	100.00
Rastreo	41	38	21	100.00
Revisión selectiva	36	51	13	100.00

Fuente: Entrevista a auditores y expertos en auditoría de gestión gubernamental

Procedimientos de Auditoría	BUENA	REGULAR	MALA	TOTAL
Planeamiento	83	14	3	100.00
Ejecución	62	22	16	100.00
Informes	44	33	18	100.00

Fuente: Entrevista a auditores y expertos en auditoría de gestión gubernamental

63 25 12 100

¿Cree usted que las técnicas de evidencia documental de RELEVAMIENTO del sistema de control fueron efectivas para el caso DRP?

¿Cree usted que las técnicas de evidencia documental de COMPROBACION del sistema de control fueron efectivas para el caso DRP?

¿Cree usted que las técnicas de evidencia documental del RASTREO del sistema de control fueron efectivas para el caso DRP?

¿Cree usted que las técnicas de evidencia documental de REVISION SELECTIVA del sistema de control fueron efectivas para el caso DRP?

31

Sr. Jorge Miranda, Gerente de Asuntos Ambientales; Sr. Edwin Escalante, Gerente Comercial(*), Sr. Víctor Farro, Gerente Legal(*); Sr. Luis Ordoñez, Gerente Tecnología de Información y Seguridad Empresarial; Sra. María Elena Villar, Gerente de Finanzas(*); Sra. Directora del Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental OEFA, Representante del Ex titular del Ministerio de Energía y Minas MEM Sr. Pedro Sánchez; Sra. Isabel Álvarez, Periodista LR; Ex Ministro del Ambiente, Sr. Manuel Pulgar Vidal(*); Sr. José de Echave, Subdirector de CooperAcción(*); Representantes de Manco Zaconetti & Consultores; 2 Representantes de Santivañez Guarín y Asociados Sociedad Civil. (*):enlace digital/telefónico y visitas