

Carlos Alberto Montes Salazar
Omar de Jesús Montilla Galvis
Eutimio Mejía Soto

Control y evaluación de la gestión organizacional

Apoyo en la



 **Alfaomega**



Autores

Carlos Alberto Montes Salazar

Profesor titular Universidad del Quindío
Contador Público
Doctorando en Administración de Negocios
Magister en Gestión Empresarial
Magister en Gerencia del Talento Humano
Especialista en Revisoría Fiscal y Auditoría Externa
Especialista en Administración Financiera
Miembro Honorario de la Fundación Para la Investigación y el
Desarrollo de la Ciencia Contable, FIDESC
Miembro del grupo de investigación en:
Contaduría Internacional Comparada

Omar De Jesús Montilla Galvis

Profesor titular Universidad del Valle
Contador Público
Doctor en Administración
Doctor en Administración de Negocios
Doctorando en Nuevas Tendencias en Dirección de Empresas
Magister en Administración de Empresas
Magister en Gestión Empresarial
Especialista en Derecho Tributario
Especialista en Gerencia Financiera
Miembro Honorario de la Fundación para la Investigación y
el Desarrollo de la Ciencia Contable, FIDESC
Miembro de los grupos de investigación en:
Participación Ciudadana y Desarrollo de Mecanismos Contra
la Corrupción, y Contabilidad, Finanzas y Gestión Pública

Eutimio Mejía Soto

Profesor asociado Universidad del Quindío
Contador Público
Doctorando en Desarrollo Sostenible
Magister en Desarrollo Sostenible y Medio Ambiente
Especialista en Gerencia Social
Miembro Honorario de la Fundación para la Investigación y
el Desarrollo de la Ciencia Contable, FIDESC
Miembro del grupo de investigación en
Contaduría Internacional Comparada

CONTROL Y EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL

CARLOS ALBERTO MONTES SALAZAR
OMAR DE JESÚS MONTILLA GALVIS
EUTIMIO MEJÍA SOTO

GICIC · GRUPO DE INVESTIGACIÓN EN
CONTADURÍA INTERNACIONAL COMPARADA,
UNIVERSIDAD DEL QUINDÍO

GIPAMCO · GRUPO DE INVESTIGACIÓN EN PARTICIPACIÓN
CIUDADANA Y DESARROLLO DE MECANISMOS
CONTRA LA CORRUPCIÓN, UNIVERSIDAD DEL VALLE

GRUPOS MIEMBROS DE LA RED DE
INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

Empresas del Grupo

COLOMBIA

Alfaomega Colombiana S.A.
Calle 62 20-46 esquina, Bogotá
PBX (57-1) 746 0102
cliente@alfaomega.com.co

MÉXICO

Alfaomega Grupo Editor S.A. de C.V.
Pitágoras 1139, Col. del Valle de México D.F.
C.P. 03100 • Tel. (52-55) 5575 5022
Fax (52-55) 5575 2420 - 5575 2420
Sin costo 01-800-020-4396
atencionalcliente@alfaomega.com.mx

ARGENTINA

Alfaomega Grupo Editor Argentino S.A.
Paraguay 1307 P.B. of. 11, Buenos Aires
Tel./Fax: (54-11) 4811 7183 / 8352 /0887
ventas@alfaomegaeditor.com.ar

CHILE

Alfaomega Grupo Editor S.A.
Av Providencia 1443. Oficina 24, Santiago,
Tel. (56-2) 2235 4248 • fax.(56-2) 2235 5786
agechile@alfaomega.cl

www.alfaomega.com.mx

Primera edición: Bogotá 2014

© Carlos Alberto Montes Salazar
Omar de Jesús Montilla Galvis
Eutimio Mejía Soto

© Alfaomega Colombiana S.A., 2014

Todos los derechos son reservados. Esta publicación no puede ser reproducida total ni parcialmente. No puede ser registrada por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sea mecánico, fotoquímico, electrónico, magnético, electroóptico, fotocopia o cualquier otro, sin el permiso previo y por escrito de la editorial.

Corrección de estilo: Susana Nivia
Diseño: Ana Paula Santander

ISBN: 978-958-682-904-5

Impreso en México
Printed in México

Contenido

1

Objetivos, alcance e informe de la auditoría de gestión en las organizaciones

9	Tablas y figuras
15	Prólogo
17	Introducción
23	DEFINICIONES DE AUDITORÍA DE GESTIÓN
25	EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN
26	CARACTERÍSTICAS DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN
27	COMPONENTES PRINCIPALES EN LA MEDICIÓN EN UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN
27	Eficacia
27	Eficiencia
28	Economía
28	Equidad
28	Ecología
29	PRETENSIÓN, METODOLOGÍA Y BENEFICIOS DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN
29	Qué se pretende
29	Metodología
29	Beneficios
29	AUDITORÍA DE GESTIÓN SEGÚN EL ORGANISMO COMPETENTE DE CONTROL
29	Características
30	Principios fundamentales
30	Etapas esenciales
31	DIFERENCIAS ENTRE UNA AUDITORÍA FINANCIERA Y UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN
31	Auditoría financiera
31	Auditoría de gestión
32	METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DEL TRABAJO DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN
32	Determinación de los objetivos o fines de la auditoría
32	Identificación del área, sistema u operación objeto del trabajo
32	Programación, ejecución del trabajo y obtención de evidencia
33	ORGANIZACIONES OBJETO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN
34	ENFOQUE DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN
36	OBJETIVOS DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN
38	ALCANCE DEL TRABAJO
40	CONTENIDO DEL INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN
40	Características o requisitos de los informes de gestión
41	El informe de auditoría de gestión debe contener lo siguiente:
41	Datos generales
41	ARQUITECTURA ORGANIZACIONAL
42	Evaluación del sistema de control interno (COSO)
42	Análisis y evaluación de la calidad de la información
42	Análisis y evaluación financiera e indicadores por nivel de riesgo
43	Análisis y evaluación operativa de la gestión organizacional
43	Análisis y evaluación de riesgos
43	Análisis y evaluación de indicadores de gestión

2

Estructura de los sistemas de control de gestión

- 44 Análisis y evaluación puntos específicos
- 44 Análisis y evaluación de disposiciones legales

45	CONCEPTOS BÁSICOS
45	Control
45	Control interno
46	Objetivos del control interno
46	Características del sistema de control interno
46	Objetivos del sistema de control interno
47	Componentes del control interno
47	Normas de control interno
47	Sistema de evaluación del control
47	Nuevo enfoque del control interno
47	Funciones administrativas
48	FASES PARA IMPLEMENTAR EL CONTROL INTERNO
48	Fase uno: ambientación, motivación y capacitación
48	Fase dos: preparación y recolección de la información
48	Fase tres: clasificación de la información
49	Fase cuatro: diagnóstico de control interno
49	Fase cinco: revisión de procedimientos
49	Fase seis: sistema de evaluación del control interno y de gestión
49	Fase siete: implementación, seguimiento y ajustes
49	Fase ocho: evaluación de indicadores y ajustes
50	INTRODUCCIÓN AL CONTROL DE GESTIÓN
54	PASOS PARA IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN
55	OBJETIVOS DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN
55	COMPONENTES DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN
56	NIVELES DE CONTROL DE GESTIÓN
57	FACTORES A CONSIDERAR AL IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN
58	INSTRUMENTOS DEL CONTROL DE GESTIÓN
58	Administración de riesgos administrativos

3

Modelos de control interno

75	MODELO NORTEAMERICANO COSO: COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (MONTILLA, MONTES Y MEJIA 2008)
76	AMBIENTE DE CONTROL
78	Evaluación de riesgos
80	Actividades de control
80	Información y comunicación
81	Supervisión y monitoreo
82	MODELO CANADIENSE COCO: CRITERIA OF CONTROL BOARD
83	MODELO AUSTRALIANO ACC: AUSTRALIAN CONTROL CRITERIA
84	MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO PARA EL ESTADO COLOMBIANO MECI
86	Etapas de implementación del MECI

4

Control interno organizacional

107	NECESIDAD DE NUEVOS ENFOQUES DE GESTIÓN GERENCIAL
110	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
111	ETAPAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
113	MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
116	BENEFICIOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
116	LIMITACIONES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
117	EL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
120	La misión
121	Principios-valores
122	La visión
124	Los objetivos
125	Las estrategias (son objetivos a largo plazo)
128	Las metas (se consideran objetivos a corto plazo)
129	Las políticas
132	Los procesos
132	Las actividades
133	Las tareas
134	Los procedimientos
134	Manual de procedimientos
136	Plan operativo
138	RELACIÓN ENTRE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y CONTROL DE GESTIÓN
139	GLOSARIO DE TÉRMINOS UTILIZADOS EN AUDITORÍA Y CONTROL DE GESTIÓN

5

Evaluación de riesgos organizacionales

145	DEFINICIÓN DE RIESGO
145	CATEGORÍAS DE LOS RIESGOS
145	Riesgo inherente
146	Riesgo de control
146	ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS
146	Contexto estratégico
146	IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS
154	ANÁLISIS DEL RIESGO
154	VALORACIÓN DEL RIESGO
154	POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO
154	Tratamiento de los riesgos
158	Características de los controles
158	Tipos de controles
159	APLICABILIDAD
159	Beneficios del sistema de administración de riesgos (SAR)
159	VENTAJAS DE USO DEL ENFOQUE BASADO EN RIESGOS DE AUDITORÍA

6

Evaluación operativa de la organización

161	GESTIÓN
161	EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN
162	Instrumentos de la evaluación de la gestión
162	Conclusiones sobre evaluación de gestión

7

Evaluación del desempeño organizacional

162	EL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN DE UNA ENTIDAD DETERMINARÁ SU FUTURO
162	INDICADORES DE GESTIÓN
162	Clasificación
162	Categoría de los índices de gestión

8

Los sistemas de información y comunicación y su relación con la auditoría de gestión

169	MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO
169	TABLERO DE MANDO INTEGRAL <i>-BALANCED SCORECARD-</i> (ELEMENTO CLAVE DE LAS ORGANIZACIONES)
170	Indicadores
171	Los paradigmas de la gerencia
171	Los paradigmas de la gerencia y el BSC
171	Cantidad de indicadores
176	Beneficios reales del tablero integrado de mando y el sistema de gestión de la calidad

9

Ejercicio práctico de una auditoría de gestión

179	PROBLEMAS DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN TRADICIONALES
181	MODELOS DE INFORMACIÓN EFECTIVOS
183	ESTRUCTURAS DE INFORMACIÓN ADECUADAS
183	DIAGNÓSTICO Y CONTROL
184	DECLIVE DE LA PRODUCCIÓN TRADICIONAL
185	Automatización
185	Una visión del futuro
186	Implicaciones de la contabilidad de gestión
186	DECLARACIONES INTERNACIONALES SOBRE CONTABILIDAD DE GESTIÓN
187	ARQUITECTURA ORGANIZACIONAL
187	Misión
188	Visión
188	Productos y servicios
190	Principios corporativos
190	Organigrama
190	Contexto estratégico
212	EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO (COSO)
214	ANÁLISIS Y EVALUACIÓN FINANCIERA E INDICADORES POR NIVEL DE RIESGO
217	ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE RIESGOS
244	Matriz de evaluación de riesgos semaforizada
276	ANÁLISIS Y EVALUACIÓN OPERATIVA DE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL
300	ANÁLISIS DEL TABLERO DE MANDO INTEGRAL DE CONTROL VS TABLERO DE MANDO INTEGRAL DE RIESGOS
302	ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN
310	ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE DISPOSICIONES LEGALES
310	Conclusiones

Tablas y figuras

TABLA 1 · Niveles de control organizacional	57
TABLA 2 · Estructura por procesos	60
TABLA 3 · Sistema de control interno. Contexto estratégico. Administración de riesgos. Contexto estratégico. Análisis externo	61
TABLA 4 · Sistema de control interno. Contexto estratégico. Administración de riesgos. Contexto estratégico. Análisis interno	62
TABLA 5 · Posibles riesgos según el Manual del MECI 1000:2005	63
TABLA 6 · Análisis / valoración de riesgos: cálculos (1)	63
TABLA 7 · Análisis / valoración de riesgos: cálculos (2)	63
TABLA 8 · Matriz de evaluación del riesgo semaforizada	64
TABLA 9 · Identificación del riesgo, gestión organizacional	66
TABLA 10 · Identificación del riesgo	67
TABLA 11 · Sistema de administración de riesgos	68
TABLA 12 · Plan de tratamiento de riesgos	70
TABLA 13 · Evaluación de riesgos	71
TABLA 14 · Evaluación de riesgos	72
TABLA 15 · Evaluación de riesgos	73
TABLA 16 · Elementos de la Administración de Riesgos	73
TABLA 17 · Modelo Estándar de Control interno MECI	85
TABLA 18 · Sistema de control interno –MECI- Componentes	88
TABLA 19 · Subsistema de Control Estratégico	88
TABLA 20 · Subsistema de Gestión	95
TABLA 21 · Subsistema de Control y evaluación	99
TABLA 22 · Normograma base del sistema de control interno	104
TABLA 23 · Valores organizacionales	122
TABLA 24 · Manual de funciones, códigos de ética y buen gobierno	123
TABLA 25 · Objetivos	125
TABLA 26 · Matriz DOFA	127
TABLA 27 · Despliegue estratégico	130
TABLA 28 · Contexto estratégico	131
TABLA 29 · Estructura de procesos	133
TABLA 30 · Ejemplo de normograma	134
TABLA 31 · Proceso de apoyo diagnóstico	135
TABLA 32 · Caracterización de consulta externa y especializada	136
TABLA 33 · Ejemplo de planes, programas y proyectos (1)	137
TABLA 34 · Ejemplo de planes, programas y proyectos (2)	137
TABLA 35 · Glosario	143
TABLA 36 · Administración de riesgos. Análisis externo	147
TABLA 37 · Administración de riesgos. Análisis interno	148
TABLA 38 · Administración de riesgos. Análisis externo/interno	149
TABLA 39 · Riesgos específicos	150
TABLA 40 · Ejemplo de riesgos	151
TABLA 41 · Ejemplo de identificación de riesgos	152
TABLA 42 · Ejemplo de identificación de riesgos	153
TABLA 43 · Calificación de la frecuencia y del impacto	154
TABLA 44 · Evaluación de riesgos por procesos	155
TABLA 45 · Ejemplo de plan de prevención de riesgos	156
TABLA 46 · Método para la elaboración de indicadores de gestión	164
TABLA 47 · Hoja de registro para el diseño de indicadores de gestión	165
TABLA 48 · Evaluación operativa	165

TABLA 49	· Evaluación operativa a partir de listados de chequeo por procesos	166
TABLA 50	· Evaluación gestión operativa	167
TABLA 51	· Plan de mejoramiento misional	168
TABLA 52	· Ejemplo de elaboración de indicador de desempeño	171
TABLA 53	· Evaluación de desempeño	172
TABLA 54	· Tablero balanceado de gestión	173
TABLA 55	· Ejemplo Balanced Scorecard	174
TABLA 56	· Contexto estratégico. Hospital Salud Sana	195
TABLA 57	· Estructura de procesos. Hospital Salud Sana	196
TABLA 58	· Caracterización de procesos estratégicos. Gestión gerencial	197
TABLA 59	· Caracterización de procesos estratégicos. Gestión gerencial	198
TABLA 60	· Caracterización de procesos misionales. Cardiología	199
TABLA 61	· Caracterización de procesos misionales. Ecografía	200
TABLA 62	· Caracterización de procesos misionales. Mamografía	201
TABLA 63	· Caracterización de procesos misionales. Medicina nuclear	202
TABLA 64	· Caracterización de procesos misionales. Rayos X	203
TABLA 65	· Caracterización de procesos misionales. TAC	204
TABLA 66	· Caracterización de procesos de apoyo. Gestión administrativa y financiera (1)	205
TABLA 67	· Caracterización de procesos de apoyo. Gestión administrativa y financiera (2)	206
TABLA 68	· Planes, programas y proyectos. Hospital Salud Sana (1)	209
TABLA 69	· Planes, programas y proyectos. Hospital Salud Sana (2)	210
TABLA 70	· Planes, programas y proyectos. Hospital Salud Sana (3)	211
TABLA 71	· Evaluación del S.C.I (1)	212
TABLA 72	· Evaluación del S.C.I (2)	213
TABLA 73	· Balance general	214
TABLA 74	· Estado de resultados	215
TABLA 75	· Contexto estratégico. Análisis externo. Hospital Salud Sana	218
TABLA 76	· Contexto estratégico. Análisis interno. Hospital Salud Sana (1)	220
TABLA 77	· Contexto estratégico. Análisis interno. Hospital Salud Sana (2)	221
TABLA 78	· Identificación del riesgo. Gestión de control	221
TABLA 79	· Identificación del riesgo. Planeación estratégica	222
TABLA 80	· Identificación del riesgo. Gestión jurídica	222
TABLA 81	· Identificación del riesgo. Gestión de mercadeo	223
TABLA 82	· Identificación del riesgo. Examen de cardiología	224
TABLA 83	· Identificación del riesgo. Estudio de ecografía	225
TABLA 84	· Identificación del riesgo. Examen de mamografía	226
TABLA 85	· Identificación del riesgo. Estudio de medicina nuclear	227
TABLA 86	· Identificación del riesgo. Estudio de rayos x	228
TABLA 87	· Identificación del riesgo. Estudio de escanografía	229
TABLA 88	· Identificación del riesgo. Contabilidad y tesorería	230
TABLA 89	· Identificación del riesgo. Facturación	231
TABLA 90	· Identificación del riesgo. Compras	232
TABLA 91	· Identificación del riesgo. Cartera	233
TABLA 92	· Identificación del riesgo. Talento Humano	234
TABLA 93	· Pesos de los riesgos. Gestión gerencial	236
TABLA 94	· Peso de los riesgos. Proceso misional	238
TABLA 95	· Peso de los riesgos. Gestión administrativa y financiera	240
TABLA 96	· Resumen de los pesos de los riesgos	243
TABLA 97	· Tabla de valoración de la frecuencia	243
TABLA 98	· Matriz de evaluación del riesgo semaforizada	244
TABLA 99	· Mapa evaluación de riesgo. Gestión de control	245
TABLA 100	· Mapa evaluación de riesgo. Planeación estratégica	246

TABLA 101	· Mapa evaluación de riesgo. Gestión jurídica	247
TABLA 102	· Mapa evaluación de riesgo. Gestión de mercadeo	248
TABLA 103	· Mapa evaluación de riesgo. Examen de cardiología	249
TABLA 104	· Mapa evaluación de riesgo. Estudio de ecografía	250
TABLA 105	· Mapa evaluación de riesgo. Examen de mamografía	251
TABLA 106	· Mapa evaluación de riesgo. Estudio de medicina nuclear	252
TABLA 107	· Mapa evaluación de riesgo. Estudio de rayos x	253
TABLA 108	· Mapa evaluación de riesgo. Estudio de escanografía	254
TABLA 109	· Mapa evaluación de riesgo. Contabilidad y tesorería	255
TABLA 110	· Mapa evaluación de riesgo. Facturación	256
TABLA 111	· Mapa evaluación de riesgo. Compras	257
TABLA 112	· Mapa evaluación de riesgo. Cartera	258
TABLA 113	· Mapa evaluación de riesgo. Talento Humano	259
TABLA 114	· Tablero de mando integral de riesgos	260
TABLA 115	· Plan prevención del riesgo. Gestión de control	261
TABLA 116	· Plan prevención del riesgo. Planeación estratégica	261
TABLA 117	· Plan prevención del riesgo. Gestión jurídica	262
TABLA 118	· Plan prevención del riesgo. Gestión de mercadeo	263
TABLA 119	· Plan prevención del riesgo. Examen de cardiología	264
TABLA 120	· Plan prevención del riesgo. Estudio de ecografía	265
TABLA 121	· Plan prevención del riesgo. Examen de mamografía	266
TABLA 122	· Plan prevención del riesgo. Estudio de medicina nuclear	267
TABLA 123	· Plan prevención del riesgo. Estudio de rayos x	268
TABLA 124	· Plan prevención del riesgo. Estudio de escanografía	269
TABLA 125	· Plan prevención del riesgo. Contabilidad y tesorería	270
TABLA 126	· Plan prevención del riesgo. Facturación	271
TABLA 127	· Plan prevención del riesgo. Compras	272
TABLA 128	· Plan prevención del riesgo. Cartera	273
TABLA 129	· Plan prevención del riesgo. Talento Humano	274
TABLA 130	· Cuestionario de chequeo (1)	276
TABLA 131	· Cuestionario de chequeo (2)	277
TABLA 132	· Cuestionario de chequeo (3)	278
TABLA 133	· Cédula analítica. Gestión de control	278
TABLA 134	· Cédula analítica. Planeación estratégica	279
TABLA 135	· Cédula analítica. Gestión jurídica	280
TABLA 136	· Cédula analítica. Gestión de mercadeo	281
TABLA 137	· Cédula analítica. Examen de cardiología	282
TABLA 138	· Cédula analítica. Estudio de ecografía	283
TABLA 139	· Cédula analítica. Examen de mamografía	284
TABLA 140	· Cédula analítica. Estudio de medicina nuclear	285
TABLA 141	· Cédula analítica. Estudio de rayos x	286
TABLA 142	· Cédula analítica. Estudio de escanografía	287
TABLA 143	· Cédula analítica. Contabilidad y tesorería	288
TABLA 144	· Cédula analítica. Facturación	289
TABLA 145	· Cédula analítica. Compras	290
TABLA 146	· Cédula analítica. Cartera	291
TABLA 147	· Cédula analítica. Talento Humano	292
TABLA 148	· Tablero de mando integral de controles	293
TABLA 149	· Evaluación gestión operativa. Proceso estratégico	294
TABLA 150	· Evaluación gestión operativa. Proceso misional (1)	295
TABLA 151	· Evaluación gestión operativa. Proceso misional (2)	296
TABLA 152	· Evaluación gestión operativa. Proceso misional (3)	297

TABLA 153 · Evaluación gestión operativa. Proceso de apoyo	298
TABLA 154 · Tablero de mando integral de controles vs tablero de mando integral de riesgos	300
TABLA 155 · Tablero de análisis de control vs análisis de riesgos	301
TABLA 156 · Hoja de indicadores de gestión. Perspectiva financiera	302
TABLA 157 · Hoja de indicadores de gestión. Perspectiva clientes	303
TABLA 158 · Hoja de indicadores de gestión. Perspectiva procesos internos	304
TABLA 159 · Hoja de indicadores de gestión. Perspectiva desarrollo y crecimiento	305
TABLA 160 · Tablero balanceado de gestión	308
TABLA 161 · Análisis del Balanced Scorecard	309
TABLA 162 · Normograma. Hospital Salud Sana	310
FIGURA 1 · Metodología para la implementación de un sistema de administración de riesgos	59
FIGURA 2 · Modelo COSO	75
FIGURA 3 · Modelo COCO	83
FIGURA 4 · Estructura del control interno establecida en el modelo ACC	84
FIGURA 5 · Roles y responsabilidades	84
FIGURA 6 · Modelo estándar de control interno para el Estado colombiano	84
FIGURA 7 · Organización del equipo de trabajo	86
FIGURA 8 · Estudio del sistema de C.I.	86
FIGURA 9 · Elaboración del plan de trabajo	87
FIGURA 10 · Ambiente de control	89
FIGURA 11 · Direccionamiento estratégico	90
FIGURA 12 · Despliegue de la planeación	91
FIGURA 13 · Modelo de operación por procesos	91
FIGURA 14 · Sistema de control interno	92
FIGURA 15 · Estructura organizacional basada en procesos	93
FIGURA 16 · Administración de riesgos	94
FIGURA 17 · Actividades de control	96
FIGURA 18 · Etapas básicas a seguir en la implementación	96
FIGURA 19 · Información	97
FIGURA 20 · Comunicación pública	98
FIGURA 21 · Autoevaluación	99
FIGURA 22 · Evaluación independiente	100
FIGURA 23 · Planes de mejoramiento	102
FIGURA 24 · Metodología	103
FIGURA 25 · El proceso administrativo	107
FIGURA 26 · Etapas de planeación estratégica	111
FIGURA 27 · Modelo de planeación estratégica	114
FIGURA 28 · Plan de gestión	118
FIGURA 29 · Aspectos de la misión	121
FIGURA 30 · Ejemplo de estrategia. Aumentar la participación en el mercado	126
FIGURA 31 · Ejemplo de estrategia. Aumentar la rentabilidad	128
FIGURA 32 · Estructura de procesos por áreas-1	149
FIGURA 33 · Estructura de procesos por áreas-2	150
FIGURA 34 · Aspectos importantes de medición	170
FIGURA 35 · Ejemplo de indicador	171
FIGURA 36 · Metodología de Implantación, Formulación Modelo BSC	172
FIGURA 37 · Organigrama	191

A mis padres Salvador y Olga, Q.E.P.D, quienes me guiaron en el camino de la vida, a mis hermanos por su apoyo incondicional, a mi esposa María Helena, quien inspira mis pensamientos, a mis hijos Juan Sebastián y Angélica María, quienes motivan mi vivir.

Carlos Alberto

A Dios, por permitirme soñar cada día.
A mi padre Julio Enrique, Q.E.P.D, a mi madre Flor de María, por los valores inculcados.
A mi querida esposa Aprelia Marina, por la paciencia y apoyo que me ha brindado.
A mis hijas, Melissa y Leidy Johanna, por el tiempo que les he quitado.
A mi nieta Juanita, por la alegría que nos ha traído.
A todas y cada una de las personas que nos han motivado cada día a seguir adelante.

Omar de Jesús

A mi madre, por su rectitud, su amor, su paciencia, sus enseñanzas y su incansable espíritu solidario.

Eutimio

Agradecimientos

Cristian Andrey Vallejo Bonilla, *Contador Público, joven investigador, Grupo de Investigación en Contaduría Internacional Comparada, Universidad del Quindío.*
Por su apoyo y colaboración.

PRÓLOGO

GABRIEL VÁSQUEZ TRISTANCHO
 Profesor de Maestría en Administración
 de ITEMS de México. Columnista e
 investigador de Diario Vanguardia
 Liberal y de Actualícese.com
 Latin America Tax Partner – Baker Tilly

Dadas las transformaciones que se vienen produciendo a escala mundial -entre ellas los tratados de libre comercio, y la adopción de estándares internacionales en los campos contable, financiero, de auditoría y de calidad, entre otros- las organizaciones, como parte fundamental del sistema, cada día deben ser más competitivas. Esto implica que para lograr un eficiente desarrollo en los campos administrativo, financiero y de innovación tecnológica, es menester que las organizaciones estén a la vanguardia en la aplicación de los últimos avances y complementarlos con unos buenos sistemas y prácticas de control y evaluación de la gestión. Es allí donde radica la gran importancia de los contenidos desarrollados por los autores en este texto, el cual tengo el honor de presentar a la comunidad profesional, empresarial y académica.

Considero que la calidad e innovación de esta obra será de gran utilidad para administradores, contadores públicos, economistas y en general para cualquier organización que desee estructurar un adecuado sistema de control de gestión, que a su vez les permita hacer un seguimiento y evaluación (auditoría) del desempeño y desarrollo del proceso administrativo que facilite generar un proceso de mejoramiento continuo.

Por el enfoque y contenido que presenta el texto, sin lugar a dudas hace importantes aportes en el campo del control y la auditoría de gestión, por cuanto propone y muestra el desarrollo práctico del proceso de evaluación organizacional a través de una serie de instrumentos de carácter matricial que permiten analizar el desarrollo y construcción lógica del control de gestión con la aplicación de uno de los modelos de control interno más conocidos en el ámbito internacional como COSO, el cual se ve reflejado en la planeación de la organización. La matriz de despliegue estratégico que presentan los autores -la cual parte de la misión y se desagrega con los objetivos, las estrategias, las metas, las políticas y el establecimiento de responsables hasta llegar la visión- permite una articulación y secuencia lógica de lo que se proponen las empresas ya sean públicas o privadas, sin interesar el sector a que pertenezcan.

La matriz de despliegue de procesos está totalmente articulada con el despliegue estratégico, de manera que se muestra una total coordinación entre las metas propuestas por las organizaciones y las acciones necesarias para su cumplimiento, articuladas con las actividades de tal forma que se puedan cumplir y expresar en los planes, programas y proyectos mostrados en una forma sintetizada pero práctica por los autores, todo ello con las guías requeridas para su cumplimiento e implementación.

A partir de la estructura de planeación documentada por medio de un modelo de manuales de procesos y procedimientos, se presenta un primer modelo de medición, que es la evaluación operativa a partir de los procedimientos, resumida en el tablero operativo de mando, que presenta el resultado de un periodo de tiempo determinado. Esta evaluación operativa es complementada con una evaluación estratégica de los indicadores de gestión planteados en las metas y sintetizados en un tablero de mando integral. A partir de los dos tableros

mencionados se generan las propuestas de acciones de mejoramiento; dichos instrumentos se presentan en forma semaforizada y gráfica, lo que permite con una simple visualización conocer el estado de la evaluación de la gestión de la organización.

En este libro, los autores establecen para toda la estructura de la organización un sistema de evaluación de riesgos bastante articulado. Dichos riesgos son identificados en las actividades, las cuales están en concordancia con las metas, lo que le permite a la entidad tomar acciones preventivas sobre aquellas situaciones de riesgo que puedan afectar los objetivos de la organización, contribuyendo de esta forma al logro de buenos resultados en la evaluación estratégica y operativa.

Este sistema fue construido también en forma gráfica y por medio de semáforos, sintetizado en un tablero de mando integral de riesgos.

Por medio de los modelos de evaluación propuestos, el gerente, la junta directiva, la asamblea o cualquier otro interesado pueden conocer clara y puntualmente el resultado de la evaluación de la gestión, además de ser una herramienta de trabajo para los auditores de gestión. A partir de un ejercicio práctico planteado por los autores en el sector de la salud y en forma concreta en un hospital, se desarrollan los diferentes conceptos planteados en la parte inicial del libro, terminando con una propuesta de modelo de informe de gestión a partir de los tableros de mando antes mencionados.

Los principios y la práctica de la administración han evolucionado, presentan avances y muestran grandes adelantos, especialmente en los últimos veinte años, y la estructura de control y evaluación organizacional como producto de esos adelantos es la que reflejan los autores dentro de su lógica conceptual, la cual además de interesante, innovadora y de fácil aplicación, será de gran beneficio tanto en las empresas como en el ámbito académico para los estudiosos del tema.

En general, se puede decir que este libro *Control y evaluación de la gestión organizacional* es producto de la experiencia de los autores en el desarrollo de auditorías de gestión en diferentes entidades. También refleja su experiencia docente en el desarrollo del tema y en especializaciones durante casi quince años, además del proceso de investigación que realizan a través de sus grupos de investigación: Contaduría Internacional Comparada de la Universidad del Quindío, y Participación Ciudadana y Desarrollo de Mecanismos contra la Corrupción, de la Universidad del Valle. Por lo tanto, se espera brindar al lector, la comunidad académica y demás interesados en el tema una herramienta de gran utilidad.

Al margen de expresarles mis más sinceras felicitaciones a los autores por la publicación de esta obra por su calidad y el interés que despierta, los invito a seguir en este proceso de producción intelectual que tanto necesita la comunidad.

INTRODUCCIÓN

El control de gestión es un elemento esencial en el proceso administrativo, y se constituye en la base para la evaluación del despliegue estratégico de cualquier organización. Permite el mejoramiento de los procesos; garantiza el cumplimiento de los objetivos y de la visión trazada para un período determinado; la fortalece para enfrentarse a una competencia cada vez más fuerte, en un escenario en el que -como producto de la globalización- no sólo se debe competir en el ámbito nacional, sino que también deben afrontar la competencia internacional.

Los autores, como auditores que somos, estamos convencidos de la importancia de la auditoría de gestión como una herramienta gerencial, en el éxito de la gestión en el desarrollo de las funciones que llevan a cabo los trabajadores y en especial en aquellos que ocupan cargos de mando. Por lo tanto, el talento humano es una parte esencial para ejecutar los cambios necesarios e infundir el valor de una administración de alta calidad.

La complejidad de los problemas de administración y de dirección de las organizaciones requiere desarrollar técnicas y procedimientos para investigar y analizar el proceso administrativo dentro de una dinámica en cambio permanente. En este proceso, la auditoría y el control de gestión proporcionan un análisis profundo de las organizaciones y, lo más importante, determinan la capacidad del equipo directivo, lo que permite valorar el cumplimiento de la estrategia de cada empresa.

En el ambiente actual de turbulencia económica y política, la auditoría y el control de gestión deben convertirse en parte fundamental de la evaluación que realiza el auditor. Es necesario insistir en su importancia y los beneficios para la organización, ya que contribuirá a brindarle nuevas oportunidades en el futuro, que le permitan reaccionar a las variables que se dan en el ambiente externo; y, por otra parte, estar en constante observación del presente, para desarrollar estrategias para mejorar la posición competitiva; de ahí la importancia de la planeación, la cual está relacionada con el establecimiento de la misión, objetivos, estrategias y políticas, de acuerdo con los cambios del entorno.

En la evolución del pensamiento y los cambios de paradigmas, la evaluación de las actividades y la concepción de auditoría deben entenderse como un conjunto de sistemas y procesos que aportan valor. El mundo cambia de forma cada vez más acelerada y la globalización constituye el aspecto dominante a enfrentar.

Los constantes cambios de la actualidad, presentes en la desregularización, los medios tecnológicos, el talento humano, el servicio al cliente-usuario y el mejoramiento continuo de procesos, se convierten en factor clave para la subsistencia de las empresas. Ante el riesgo de ser liquidadas, los directivos necesitan efectuar una excelente gestión y es aquí donde la auditoría y el control de gestión pueden contribuir para generar una evaluación proactiva, que aporte elementos de control eficaces, que mida los resultados y permita tomar a tiempo medidas correctivas, que se deben traducir en el éxito de las organizaciones.

Es importante resaltar la trascendencia, en la contabilidad de gestión, del desarrollo del control de gestión y la utilización de procesos automatizados en la producción; los cuales originan la disminución de la mano de obra directa, la modificación de los criterios de reparto de los costos indirectos y el avance de la informática en el manejo de mucha información a gran velocidad. Se pueden elaborar múltiples supuestos que contribuyen a mejorar los procesos de gestión. Los costos basados en actividades (costeo ABC) cada día demuestran ser una de las

mejores herramientas para controlar la eficacia de una entidad, y abordan una nueva forma de reparto de costos, pues abandonan el sistema de costos por procesos que originaba problemas en la distribución.

El contenido de este libro se ha estructurado en nueve capítulos. En el primer capítulo se presentan varias definiciones, el alcance, los objetivos y las características de la auditoría de gestión; al igual que se expone el alcance, metodología y contenido del informe, el cual es el producto final del trabajo del auditor después de analizar y evaluar la organización de forma integral; en otras palabras se puede decir, que el capítulo uno plantea teóricamente el procedimiento como se lleva a cabo una “auditoría de gestión”.

En el segundo capítulo se conceptualiza la estructura de los sistemas de control en términos generales; seguidamente se procede a hacer énfasis en el sistema de control de gestión, los pasos y fases para su implementación, resaltando su importancia en el proceso administrativo; por último, se trata la administración de riesgos administrativos como instrumento de control de la administración.

Los diferentes modelos de control interno se abordan en el tercer capítulo; se explican sus componentes y fases para su implementación. En esta parte del libro se estudian cuatro modelos: el norteamericano COSO, el canadiense COCO, el australiano ACC y el modelo estándar de control interno para el Estado colombiano MECI (este último de obligatoria implementación en las entidades públicas para evaluar la gestión de quienes las administran). También se hace énfasis en COSO como el modelo de control interno de mayor aceptación e implementación mundial por parte de las organizaciones.

El cuarto capítulo hace referencia al control organizacional, donde se analiza la necesidad de nuevos enfoques de gestión; se hace énfasis en la importancia de la planeación estratégica, donde se determinan las características del control de la gestión, ya que no se puede controlar algo que no se ha planeado. Se hace énfasis en como diseñar y estructurar una adecuada planeación estratégica que sirva de base para la evaluación de la administración de la organización.

El capítulo quinto, sobre evaluación de riesgos organizacionales, constituye la base para la elaboración de un sistema de administración de riesgos; ya que se plantea una conceptualización detallada de lo que son los riesgos, es decir, se trata su definición, categorías, políticas de administración, entre otras. Este capítulo trata cómo debe ser el proceso para la identificación de posibles riesgos que están implícitos en la organización o que pueden surgir en el desarrollo de sus procesos. Además, plantea la forma de analizarlos y valorarlos, pero lo más importante es que menciona el tratamiento que se les debe dar, en otras palabras, son los controles que se deben implementar para minimizar el impacto y la frecuencia de los riesgos.

En el capítulo sexto se resalta la importancia de la evaluación operativa en la organización, conceptualizando concreta y claramente lo que es gestión y el proceso como se debe evaluar, es decir, por medio del diseño y aplicación de indicadores que permitan la evaluación de los procesos misionales.

El séptimo capítulo plantea la evaluación del desempeño, en él se explica cómo se valora la organización de manera integral; desde el enfoque financiero, de clientes, de los procesos internos y desde la innovación y tecnología; utilizando como instrumento clave el cuadro de mando integral (balanced scorecard).

En el octavo capítulo se menciona la relación de la auditoría de gestión con los sistemas

de información y comunicación y la importancia que tienen estos últimos en el desarrollo de una auditoría de este tipo en las organizaciones. Estas herramientas tecnológicas utilizadas por los auditores de gestión permiten la confidencialidad, confiabilidad, integridad y disponibilidad de la información procesada por los sistemas de información que sirva para dar apoyo a los procesos operativos y administrativos que se llevan a cabo dentro de las organizaciones con el objetivo de evaluar y medir la efectividad de la gestión y, de esta forma, poder sugerir recomendaciones oportunas para corregir o mejorar debilidades en los sistemas con los que se cuenta.

El capítulo nueve plantea un ejercicio práctico, el cual condensa de forma detallada y explícita los temas tratados a lo largo de este libro para el desarrollo de una auditoría de gestión. Dicho ejercicio se estructura de acuerdo con el contenido del informe de auditoría de gestión, el cual empieza con el planteamiento de la arquitectura organizacional, en la que se señalan la misión, visión, contexto estratégico, estructura de procesos y caracterización de los mismos; se mencionan los planes, programas y proyectos en los que se resume y presenta el despliegue estratégico de la organización; y se identifican los objetivos y las directrices que se deben desarrollar en el corto plazo. En el plan se adaptan los objetivos generales de la entidad a cada área, traduciendo las estrategias globales de la misma en el actuar diario de los funcionarios. Después de estructurar la arquitectura de la organización, se procede a realizar una evaluación del sistema de control interno basado en el modelo COSO, a la vez que se realiza un análisis de la situación financiera de la entidad por medio de indicadores financieros; el ejercicio propone de forma explicativa la identificación de los posibles riesgos que puedan afectar los procesos de la organización, su impacto y frecuencia, y los planes de prevención para hacerle frente. Se evalúan las actividades que contiene cada proceso por medio de cuestionarios, para de esta forma estructurar planes de mejoramiento organizacional en dirección a tres grandes procesos: el estratégico, el misional y el de apoyo. Se plantea un análisis y evaluación de los objetivos de la organización, de acuerdo con las cuatro perspectivas expuestas por Kaplan y Norton, mediante el diseño de indicadores, resumidos en el cuadro de mando integral.

Nota del editor

Las gráficas y tablas son elaboración de los autores

Ayudas en la web

El desarrollo del ejercicio práctico correspondiente al capítulo 9, podrá encontrarlo en la web:

<http://libroweb.alfaomega.com.mx/catalogo/control-y-evaluacion-de-la-gestion-organizacional>



OBJETIVOS, ALCANCE E INFORME DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

“Quiero cambiar el mundo, pero el mundo es inmenso; empezaré por mi país, pero es tan grande; entonces intentaré con mi entidad, pero no puedo llegarles a todos; ya sé: empezaré por mí mismo.”

WEISEL

Cuando surgió la auditoría de gestión se nombró con otros términos para distinguirla de la auditoría financiera y la auditoría administrativa. Los términos utilizados para describirla, más o menos intercambiables, son auditoría para la dirección, auditoría de rendimiento, auditorías comprensivas, auditoría operativa y auditoría interna.

En la actualidad, la auditoría de gestión se define como una técnica o enfoque que comprende la auditoría económica, la eficacia y los resultados, o la auditoría de la efectividad. La auditoría de la eficacia y economía, como su nombre lo indica, trata los recursos y de cómo se les maneja y consume. También incluye revisiones para evaluar incrementos y decrementos de productividad. Las auditorías de resultados y de programas se refieren a la investigación sobre resultados y beneficios logrados en una organización, y a la evaluación de si los programas y las actividades lograron los objetivos establecidos por la ley, los accionistas, el consejo de administración, la dirección o cualquier otro ente autorizado.

La auditoría es una herramienta para proporcionar a la dirección, a otras personas interesadas y a las empresas, una evaluación independiente y objetiva de las operaciones. Sirve para dos importantes funciones: ayudar a asegurar la responsabilidad e identificar medios para mejorar la operatividad.

El concepto de auditoría fluye desde el de responsabilidad y tiene que ver con economía, eficacia y efectividad; también sirve para elaborar informes.

La auditoría de gestión tiene su fundamento en el concepto de responsabilidad. Proporciona información a la alta dirección para que juzgue el rendimiento de sus subordinados y de la dirección, y para que los entes autorizados hagan lo mismo, como la Contraloría General de la República de Colombia en el sector público.

Aparte de ayudar a proporcionar responsabilidad, puede ofrecer sugerencias para mejorar en economía, eficacia y efectividad en las operaciones; también para proporcionar soluciones y corregir problemas identificados de forma previa. La popularidad creciente de este tipo de auditoría, en los negocios y en la administración, se puede atribuir en gran parte a su contribución positiva a mejorar las operaciones.

Su importancia, en particular la de la auditoría de resultados de los programas, la muestra Peter F. Drucker como una de las acciones más importantes y necesarias para la dirección de instituciones de servicios. Estas instituciones necesitan identificar el rendimiento insatisfactorio y las actividades obsoletas e improductivas.

La ausencia de competencia lleva a las instituciones sin fines de lucro y a las más importantes dentro del gobierno a tener una disciplina que obligue a la evaluación continua de lo que hacen y de si logran los resultados previstos. También es más difícil para ellas ser eficientes en comparación con instituciones sujetas a la competencia. Una auditoría de gestión puede proporcionar algo de la disciplina necesaria en lo relativo a la información para hacer visibles los objetivos establecidos y lograrlos.

Quienes practican la auditoría interna plantean que la auditoría de gestión es una extensión del trabajo constructivo del auditor interno para mejorar los controles y el rendimiento; una auditoría de gestión sería una auditoría interna realizada a fondo.

Si bien la auditoría de gestión y la interna se parecen, la de gestión no se limita sólo a los auditores internos. En muchos países esta auditoría viene siendo implementada en entidades del Estado e igualmente los organismos que reglamentan el ejercicio de la contaduría pública vienen exigiendo su aplicación a los contadores públicos en el ejercicio de la auditoría.

La similitud entre auditoría interna y la de gestión puede comprobarse en la forma propia del trabajo de los auditores internos, como la definen los estándares internacionales de auditoría interna y las diferentes normas establecidas en diferentes países. La auditoría interna se puede definir como una función independiente que se establece dentro de una organización para examinar y evaluar sus actividades como un servicio propio. Su objetivo es asistir a los miembros de la organización en la explicación efectiva de sus responsabilidades. Proporciona análisis, evaluaciones, recomendaciones, consejo e información concerniente a las actividades realizadas.

El Instituto de Auditores Internos define la auditoría interna como “una actividad de consultoría y aseguramiento, independiente y objetiva, guiada por la filosofía de agregar valor para mejorar las operaciones de la organización. Ayuda a la misma a alcanzar sus objetivos, brindando un enfoque sistémico y de disciplinas para evaluar y mejorar la eficacia en su administración de riesgos y en los procesos de control y gobierno corporativo” (The Institute of Internal Auditors, 2008).

El alcance de la auditoría interna debe abarcar el examen y la evaluación de lo adecuado y efectivo de los sistemas de control interno y la calidad de la ejecución y la organización, para poder llevar a cabo las responsabilidades asignadas.

Los objetivos principales de una auditoría interna consisten en determinar: fiabilidad e integridad de la información; cumplimiento con políticas, planes, procedimientos, leyes y regulaciones; salvaguarda de los activos; utilización económica y eficaz de los recursos; logro de los objetivos establecidos y de las metas para las operaciones programadas.

Un punto de posible diferencia entre la auditoría interna y la auditoría de gestión, es que el alcance de la interna se extiende a los aspectos de auditoría financiera; el auditor de gestión los evalúa, pero no son el centro determinante de su revisión.

No existen normas específicas en el ámbito nacional e internacional que regulen de forma clara el trabajo de la auditoría de gestión. El Consejo Técnico de la Contaduría Pública, en el pronunciamiento número siete, plantea sus objetivos, su alcance y la define en los mismos términos que la Ley de Control Fiscal (Ley 42 de 1993).

La ley 87 de 1993, o Ley de Control Interno para las Organizaciones del Estado Colombiano, involucra en su enfoque global la auditoría de gestión como parte integrante del trabajo del auditor interno, pero no define su forma de operar. La Ley 142 de 1994, o Ley de Servicios Públicos, en su artículo 51 obliga a las empresas de servicios públicos a contratar auditorías externas de gestión bajo los criterios de la Superintendencia de Servicios Públicos.

La mayor parte de la regulación actual en auditoría de gestión en Colombia se dedica al sector público. Sin embargo, ninguna norma precisa cuáles son los pasos para desarrollar una auditoría de gestión ni cuáles son sus papeles de trabajo, como sí se hace con la auditoría financiera. En el contexto internacional varios autores tratan el tema y los criterios para desarrollar este tipo de auditoría son diversos; son muchas las empresas y cada una tiene objetivos diferentes.

DEFINICIONES DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

La auditoría de gestión es el examen que se realiza a una organización con el propósito de evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles

y se logran los objetivos previstos por el ente (Consejo Técnico de la Contaduría Pública, 1994).

La Ley de Control Fiscal define la auditoría de gestión en los siguientes términos: El control de gestión es el examen de la eficiencia y eficacia de las organizaciones en la administración de los recursos públicos, determinada, mediante la evaluación de sus procesos administrativos, la utilización de indicadores de rentabilidad pública y desempeño y de la identificación de la distribución del excedente público, así como de los beneficios de su actividad.

Los autores de este texto encuentran gran diferencia entre la auditoría y el control de gestión; la anterior definición no los distingue y se les aclarará en el próximo capítulo.

Es una técnica de asesoramiento que prestan como servicio independiente algunos consultores experimentados (Graid y Backer, 1994). Es apropiada en los siguientes casos: compra, fusión o *joint ventures*, reorganizaciones, emisiones u ofertas públicas, reestructuraciones, modificaciones legislativas, fluctuaciones del mercado, problemas de recursos humanos.

Concierne a la estructura interna y personal de una empresa dada. Pretende mejorar la capacidad de ésta para hacer frente con éxito a los cambios, apunta a la evaluación de las fortalezas y las debilidades de una organización, su equipo directivo y espíritu corporativo: Los objetivos estratégicos constituyen el punto central de esta auditoría.

El control de gestión y resultados es un proceso que, dentro de las directrices de planeación estratégica, busca que las metas sean congruentes con las previsiones.

Las comisiones de regulación definirán los criterios, características, indicadores y modelos de carácter obligatorio que permitan evaluar la gestión y los resultados de las empresas.

Parágrafo: Las empresas de servicios públicos presentarán ante las oficinas o unidades de planeación, o la unidad administrativa que haga sus veces, en el respectivo ministerio para su aprobación, un plan de gestión y resultados a corto, mediano y largo plazo, que sirva de base para el control que deban ejercer las auditorías externas. Este plan deberá actualizarse anualmente, teniendo como base esencial lo definido por las comisiones de regulación (Congreso de Colombia, Ley 42 de 1990).

Es el examen de eficiencia, eficacia, economía y equidad en la administración del recurso público por medio de información, tanto interna como externa, de tipo contable, comercial, estadístico y operativo. Esta información, al ser analizada, permite evaluar resultados históricos, detectar desviaciones, establecer tendencias y producir rendimientos. De otra parte, evalúa el cumplimiento de objetivos y metas.

El resultado obtenido sirve de herramienta en la toma de decisiones (Revista Contraloría General de la República de Colombia, 1995).

La auditoría externa de gestión y resultados es un procedimiento mediante el cual se efectúa un análisis a los prestadores de servicios públicos domiciliarios con el propósito de evaluar su gestión interna, teniendo en cuenta el objeto social, sus objetivos generales y su eficiencia como organización, con el fin de emitir un informe sobre la situación global del prestador. Esta evaluación deberá servir a las personas prestadoras de servicios públicos, a la Superintendencia, a las comisiones de regulación y demás autoridades que tengan competencias en el sector de servicios públicos domiciliarios y a los usuarios (Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios, 2006).

Es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño (rendimiento) de una entidad, programa o proyecto, orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en logro de las metas programadas y el uso de los recursos públicos para facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y mejorar la responsabilidad ante el público (Contraloría General de la República de Perú, 1998).

La auditoría de gestión es el examen que se realiza a una organización con el propósito de evaluar el grado de eficiencia y eficacia con el que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos previstos por el ente (Consejo Técnico de la Contaduría Pública, 1994).

EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

1941 – 1945

Estalla la segunda guerra mundial; Estados Unidos pretendía un esfuerzo bélico al menor costo posible, movilizó a los contralores de gestión de las empresas más dinámicas para que contribuyeran a difundir este método en un gran número de empresas.

Desde 1945

Estados Unidos continúa con el esfuerzo y lo complementa con la ayuda de técnicas utilizadas en la guerra. La investigación operativa busca guiar el porvenir, planificar a medio y largo plazo.

Inicios de la auditoría operativa, y en las organizaciones estatales norteamericanas se da la figura del auditor interno.

Surge la investigación operativa (sus técnicas aparecieron y se utilizaron en la segunda guerra); se dan los planes a mediano y largo plazo.

Europa conoce el control de gestión pero lo utiliza poco; la crisis de 1929 creó una ola de proteccionismo exterior e interior.

1950 – 1955

Europa occidental cambia poco a poco a partir de 1950, por las siguientes razones:

Las misiones de información y formación enviadas a Estados Unidos.

Cierta abundancia de oferta le confiere autoridad al mercado.

Surge el Sistema de Dirección por Objetivos, el desarrollo del control integrado en 1955.

Con la firma del Tratado de Roma en 1957 se prevé la implantación progresiva del mercado común y una apertura de fronteras.

Renace el comercio internacional con la firma en Ginebra de la “Ronda de Kennedy”, en 1967.

A partir de 1957 las empresas europeas deben enfrentar situaciones competitivas, esto las obliga a utilizar el control de gestión.

1970

Se aplica el presupuesto en base cero en la Texas Instruments.

CARACTERÍSTICAS DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN

Permanentes: significa que deben ser continuas en el tiempo, que contribuyan de forma efectiva y oportuna a identificar, analizar, evaluar, tratar, comunicar y monitorear los riesgos del prestador. La auditoría externa de gestión y resultados –AEGR- debe informar, de manera inmediata, al organismo competente de control toda situación que ponga en riesgo la prestación del servicio y que detecte en el desarrollo de su gestión. No se consideran permanentes las auditorías que no se realicen de forma continua, o en períodos que no cubran la anualidad.

Estratégicas: se enfocan en los aspectos que señala la resolución y en los otros críticos o relevantes del prestador que se identifiquen en el desarrollo de la auditoría.

Objetivas: al desarrollarlas se debe asegurar que los hallazgos y las conclusiones se fundamenten, en lo posible, en evidencia verificable.

Confiables: la información que presente y reporte la auditoría debe ser veraz y exacta, de manera que minimice los riesgos de interpretación.

Diligentes: se deben atender, con diligencia y oportunidad, los requerimientos del organismo competente de control.

Efectivas: la AEGR debe recomendar en sus conclusiones las acciones correctivas, preventivas o de mejoramiento a aplicar, respecto de las situaciones detectadas.

COMPONENTES PRINCIPALES EN LA MEDICIÓN EN UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN

Al realizar una auditoría de gestión, en cualquier tipo de organización, se considera que contiene lo siguiente:

Eficacia

La eficacia de una organización se mide por el grado de cumplimiento de los objetivos previstos en el mediano y largo plazo; es decir, se comparan los resultados reales obtenidos con los resultados previstos.

Los objetivos se cumplen a través de la consecución de las metas, en términos de cantidad, calidad y oportunidad de los bienes o servicios producidos.

La evaluación de la eficacia de una organización no se puede realizar sin la existencia de un plan, presupuesto o programa, en el que los objetivos aparezcan establecidos y cuantificados con claridad.

Existe eficacia cuando una determinada actividad o servicio obtiene los resultados esperados, independiente de los recursos utilizados para obtenerlos.

La eficacia es el grado de cumplimiento de los objetivos previstos, su medición se expresa en un porcentaje de cumplimiento. Existen dos tipos de medición de eficacia: la que mide los hechos (eficacia parcial de los hechos) y la que mide los resultados (eficacia total de resultados).

La eficacia también se puede definir como la que: produce efectos o resultados; llega adonde se quiere llegar; evalúa el cumplimiento de los objetivos programados.

Para la Oficina de Auditoría de Suecia, la única de auditoría de gestión es la auditoría de eficacia. La eficacia es independiente de los medios utilizados.

Entre los indicadores de eficacia están: reducción de accidentes laborales a través de un determinado programa; reducción en incendios forestales como consecuencia de una mayor vigilancia; número de vehículos recuperados a las 24 horas de recibir la denuncia por robo; cantidad de personas empleadas después de seguir un curso de formación profesional.

Eficiencia

El grado de eficiencia lo da la relación entre los bienes adquiridos o producidos o los servicios prestados y los recursos utilizados. Se entiende también por eficiencia, el examen de los costos –costo mínimo– con los que la organización alcanza sus objetivos y resultados en igualdad de condiciones y calidad.

Una actuación eficiente obtiene un resultado máximo con unos recursos determinados, o que con unos recursos mínimos mantiene la calidad y la cantidad de un servicio determinado.

La eficiencia también puede entenderse como: relación existente entre el trabajo desarrollado, el tiempo invertido, la inversión realizada en alguna actividad y el resultado logrado; lograr lo que se quiere con el mayor ahorro de recursos. La escuela australiana de auditoría considera que la mejor versión de auditoría de gestión es la auditoría de eficiencia.

El estudio de la eficiencia comprende: el rendimiento del servicio prestado o del bien adquirido o vendido, en relación con su costo; la comparación de dicho rendimiento con una norma establecida previamente; las recomendaciones para mejorar los rendimientos estudiados.

Entre los indicadores de eficiencia están: costo anual de mantenimiento de una biblioteca / número de lectores; costo de mantenimiento de una piscina pública / número de usuarios; número total de alumnos / número de alumnos que no aprobaron el curso.

Economía

Es el estudio de la asignación de recursos humanos, físicos y financieros que hacen las organizaciones públicas o privadas entre sus actividades, para determinar si dicha asignación fue óptima y maximizó los resultados.

La economía se relaciona con los términos y las condiciones con las que las organizaciones adquieren sus recursos financieros, humanos, físicos o tecnológicos. Se obtiene la cantidad requerida, al nivel razonable de calidad, en la oportunidad y lugar apropiado, y al menor costo posible.

La economía también se puede entender como: asignación de recursos; uso efectivo y eficiente de los recursos de la empresa en marcha; para los españoles, el fundamento principal de la auditoría de gestión está en el control de costos.

Equidad

Estudia el desarrollo de la administración, identifica los receptores de su actuación económica para determinar cómo se distribuyen los costos y los beneficios entre los agentes económicos que intervienen en su acción.

Ecología

Implica la defensa y la protección de la naturaleza y del medio ambiente. La auditoría de gestión requiere de la contabilidad ambiental; según Mantilla Pinilla (en Mora, Montes y Mejía, 2007), permite reconocer, organizar, valorar y registrar las condiciones y los cambios en los recursos naturales y del ambiente. Articula indicadores de sostenibilidad ambiental en el contexto del desarrollo, establece sistemas de información que facilitan el control y la fiscalización de las acciones que afectan la condición de la naturaleza y el desarrollo nacional.

El tema de ecología todavía no ha sido involucrado en las auditorías de gestión de forma plena en el sector privado ni en el público. Apenas se le menciona como un aspecto a considerar, y no se han planteado sistemas de medición al respecto.

PRETENSIÓN, METODOLOGÍA Y BENEFICIOS DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN

Qué se pretende

Que una organización adapte sus recursos humanos principales a las condiciones ambientales del entorno de los negocios.

Metodología

Adopta el punto de vista del director general. Éste debe tomar decisiones críticas sobre la atribución de los recursos, la estructura de la organización y el enfoque de la estrategia de mercado.

Comprende seis pasos fundamentales:

1. Definición del problema y determinación de la estrategia.
2. Documentación sobre la organización.
3. Entrevistas con los ejecutivos.
4. Valoración sistemática individual de equipos y sistemas internos.
5. Presentación de resultados y medidas sugeridas.
6. Información retroactiva y seguimiento.

Beneficios

- Identifica los puntos débiles y fuertes de cada ejecutivo.
- Identifica los factores claves estratégicos, organizativos y de política general y reconoce los defectos de la dirección.
- Constituye un elemento amplio y esencial para analizar las fuerzas actuantes en la estructura de una compañía y sus directivas.

AUDITORÍA DE GESTIÓN SEGÚN EL ORGANISMO COMPETENTE DE CONTROL

Características

- Parte de un contexto general para determinar resultados específicos.