



**UNIVERSIDAD MIGUEL DE CERVANTES**  
**Escuela de Auditoría**

**Metodología para llevar a cabo una auditoría de gestión**

**Profesor Guía: Nelson Palominos González**

**Alumnos: Claudio Antúnez Villagrán  
Dayan Coronado Gallegos  
Oscar Poblete Sanhueza**

**Santiago - Chile, mayo de 2009**

*Santiago, 8 de abril de 2009.-*

*Señor  
Martin Garrido Araya  
Director de la Carrera de Contador Auditor  
Universidad Miguel de Cervantes  
Presente*

De mi consideración:

Me permito poner en su conocimiento documento final elaborado por los alumnos: Dayán Coronado Gallegos, Oscar Poblete Sanhueza y Claudio Antúnez Villagrán del seminario de titulación de esa casa de estudio, denominado “ La Metodología para llevar a cabo una Auditoría de Gestión”.

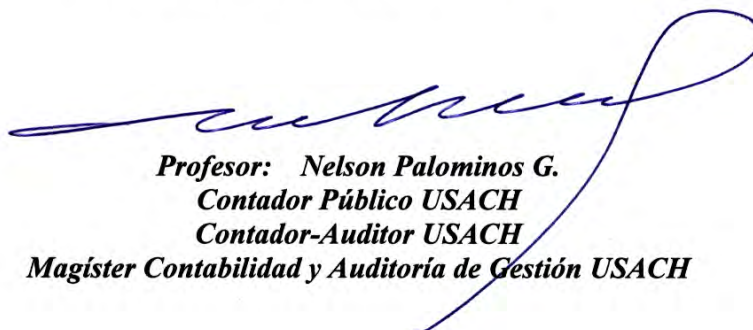
Sobre el particular le puedo señalar que los alumnos asistieron regularmente a este seminario, y demostraron gran interés y responsabilidad sobre el tema asignado.

Al respecto se puede señalar que el tema desarrollado por los alumnos antes indicados, es de mucha importancia para la profesión, ya que en la actualidad sobre esta materia los antecedentes existentes en el país son escasos , y el Colegio de Contadores de Chile A.G., le ha entregado más importancia a las labores contables y al desarrollo doctrinario de la auditoría de Estados Financieros, lo que ha quedado demostrados en los diferentes boletines que emite continuamente.

Frente a lo anterior, el desarrollo de esta tesis será un aporte para el desarrollo de los aspectos doctrinarios de la auditoría de Gestión .

Ahora bien y de acuerdo a lo investigado y a lo desarrollado por los alumnos en su tesis, el profesor infrascrito califica este trabajo con una nota 6,4 (seis,cuatro).

Lo saluda muy atentamente.



**Profesor: Nelson Palominos G.**  
**Contador Público USACH**  
**Contador-Auditor USACH**  
**Magister Contabilidad y Auditoría de Gestión USACH**

## AGRADECIMIENTOS

En primer lugar queremos agradecer a nuestras familias que, con su apoyo constante, nos han permitido llegar al término de nuestra carrera de pre-grado.

También queremos agradecer a nuestra Universidad, que durante el desarrollo de toda nuestra carrera, nos entregó valores y conocimientos que nos permitirán enfrentar nuevos y grandes desafíos profesionales.

A nuestros profesores, que aportaron no sólo conocimientos sino que toda la *expertise*, propia de sus experiencias como profesionales exitosos.

A todos ellos muchas gracias

Siempre asumimos el progreso como un concepto colectivo, que involucra a un grupo, un pueblo o una nación. Entendemos, en nuestro imaginario colectivo, que el progreso, entendido como un medrar constante que nos lleva al cumplimiento de metas que decantarán en nuestro bienestar, solo es protagonizado por muchos. Lo cierto es que el progreso también es personal. El progreso académico y profesional también se instituye en una persona cuando ésta posee la voluntad de perseverar por aumentar sus competencias para afrontar nuevos desafíos laborales.

Las páginas siguientes son una muestra de aquello. Son el resumen cognitivo de todo lo que en cuatro años cada uno de los integrantes de este grupo de tesis ha aprendido o, dicho en la pureza propia de la teoría educacional, ha “aprehendido”. Y es que el conocimiento que el aprendizaje ha instalado en nosotros no solo significó un mero “conocer” las ciencias detrás de la alta contabilidad. Hemos tomado comprensión de todo ello y lo hemos engarzado en nuestras mentes, sirviendo todo ello de premisa para una actividad creadora, innovadora y expedicionaria de nuevos horizontes en que la erudición contable experimente nuevas fórmulas y metodologías en una era, la del conocimiento, en que la constante es el cambio. Es decir, no queremos protagonizar un egreso de tan solo profesionales por querer ser “profesionales” sino que anhelamos convertirnos en mujeres y hombres, contadores auditores, que dedicarán parte de sus esfuerzos diarios por seguir enriqueciendo una actividad profesional de carácter estratégico, no solo para el mundo privado sino para todo el país.

Por ello es que poseemos la firme convicción que el progreso de todos es el progreso de cada uno, perfeccionamiento que descansa sobre la voluntad personal de querer ser mejores y aportar diariamente a nosotros y a todos quienes nos rodean un mayor bienestar profesional y personal.

Las próximas páginas conforman, más que un trabajo de investigación respecto de los alcances de la auditoría contable al interior de una organización, una verdadera empresa heurística. Es este último concepto, lo heurístico, lo que acentúa el carácter científico de nuestro trabajo, pues se impuso una metodología

cuyo objetivo fue iniciar un proceso de búsqueda, basados en la objetividad, que dieran pista, lo más cercano a la verdad, de las respuestas que esta tesis se impuso. Con esto, lo único que pretendemos es que el lector obtenga las garantías de que en sus manos hallará un trabajo de serias pretensiones académicas que no solo busca la aprobación para la obtención de un grado académico sino que también va tras el deseo de marcar un referente, aún cuando pudiera ser pequeño, en que otros futuros alumnos pudieran basar los marcos teóricos de sus propias tesis.

Finalmente, nuestros agradecimientos a nuestro Profesor Guía, pues su asistencia, no solo en el contenido de la investigación sino que en lo que refiere al método para hallar y sustentar aquel contenido, fue fundamental para concluir el trabajo que yace bajo estas primeras páginas. Ello, pues sentimos una profunda certeza de que hemos alcanzado, en menor o mayor medida, los objetivos propuestos al inicio de esta empresa académica.

Dayan Coronado Gallegos



Si bien es cierto quienes determinarán la calidad del presente trabajo de investigación son los docentes con la responsabilidad de calificarlo y aprobarlo (o no), esta alumna de la carrera de Auditoría posee la certeza de que sus esfuerzos por entregar un documento de indagación académica, basado en el uso racional y decantado de todos los conocimientos adquiridos en estos cuatro años de estudios, han alcanzado su finalidad.

Aquello, que pudiera resultar, para quien lo lee, una introducción engréida, no lo es. Pudiera llegar a ocurrir que, en el juicio serio y objetivo de quienes deben analizar el método y contenido de este trabajo de investigación, se infiera que los resultados pretendidos por esta alumna no se alcanzaron o bien que se logró acceder a ellos no de forma adecuada y fundamentada. Pero tampoco es menos cierto que esta alumna ha llevado adelante todos los esfuerzos, aplicando uno a uno todos los recursos cognitivos que ha acumulado en estos años de estudios, por levantar un edificio que signifique una coronación a años de esfuerzos por tratar de conciliar su perfeccionamiento personal y profesional con su condición de miembro de Carabineros de Chile.

Orgullosa de pertenecer a tan honorable y fundamental institución del Estado, la que exige de sus mujeres y hombres hasta aquellos esfuerzos que ya ni siquiera existen, esta alumna posee la certidumbre que en las próximas páginas se hallarán el rigor y la búsqueda de excelencia que Carabineros de Chile impone en

cada uno de sus hijos al enfrentar la adversidad que significa servir a los demás y servirlos bien.

Orgullo por pertenecer a esta Universidad es también lo que siente esta alumna, pues en sus aulas ha hallado los caminos que la llevarán a una superación personal y profesional que comportan un antes y un después en su existencia cercana ya a los 30 años. De hecho, la conjunción entre su formación profesional como carabinero y el aprendizaje obtenido en esta Casa de Estudios darán paso, sin duda alguna, a un plus inmejorable en el ejercicio de su función policial. Ello, ya que se han abierto nuevos horizontes de observación del mundo y su contorno que fortalecerán su repertorio de respuestas, marcadas por la eficiencia y la calidad, ante los requerimientos de la comunidad y los desafíos de un futuro siempre incierto.

Antes de clausurar estas páginas, deseo hacer ver a quien fue mi docente guía, tanto en el método como en el contenido, mi agradecimiento por constituirse en el vigía de un trabajo que debe, en su espíritu, resumir todo lo aprendido. Debo darle gracias pues, al final de este trayecto, siento que estoy preparada para asumir, con altura y seriedad, una profesión tan delicada y constructiva como lo es el ser Contador Auditor.

Finalmente, a Dios, mi infinita gratitud por asistir a su hija en todo este trayecto, en que hubo lágrimas y momentos de aflicción que dieron lugar a pensamientos de abandono de un proyecto sincero. Gracias por no desampararme. Solo me queda prometer que todo lo aprendido lo utilizaré para servir a todos quienes me rodean de la mejor forma posible, a la luz de tu amor y enseñanzas.



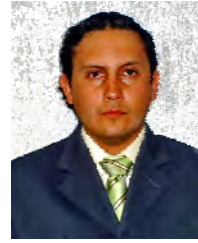
Oscar Poblete Sanhueza

"Alicia no podía explicarse bien, del todo, cómo fue que empezaron a correr: todo lo que recordaba es que corrían cogidas de la mano y que la Reina iba tan rápido que ella a duras penas podía seguirla. Pero la Reina continuaba gritándole: "¡De prisa, más rápido!" y Alicia sentía que no podía más, aunque le faltase aliento para decírselo. Lo más curioso era que los árboles y las demás cosas que las rodeaban permanecían totalmente inamovibles: por más que corrieran no conseguían adelantar nada. "¿No será que todo se mueve con nosotros?" se preguntó muy intrigada la pobre Alicia. "En mi país cuando uno corre tanto llega a otro lugar". "Aquí, como ves -dijo la Reina- se ha de correr a toda marcha simplemente para seguir en el mismo sitio. Y si quieres llegar a otra parte, por lo menos has de correr el doble de rápido."

*Alicia a través del espejo y lo que encontró allí. Lewis Carroll*

Cada uno, en este equipo, está consciente de haber concluido una etapa fundamental para ejercer la profesión de contador auditor. No obstante, colegas y futuros auditores, también estamos conscientes de que deberemos conseguir la experiencia necesaria y capacitarnos permanentemente, porque así nos lo exige el dinámico y cambiante escenario por el que ya transitamos y, también nuestro compromiso por servir mejor las necesidades de quienes busquen una opinión independiente y técnicamente fundada.





Claudio Antúnez Villagrán

“Detrás de cada línea de llegada, hay una de partida; detrás de cada logro, hay otro desafío; si extrañas lo que hacías, vuelve a hacerlo; sigue aunque todos esperen que abandones; no dejes que se oxide el hierro que hay en ti.”

Con estas palabras quiero expresar lo que uno, como persona tiene que preguntarse cada vez que comience y termine un desafío propuesto en la vida.

Es mi caso, ya que cuando inicié este desafío hace algunos años atrás, vi la línea de llegada muy lejos con un camino difícil de recorrer, pero hoy ya estoy parado en la línea de llegada, que siempre creí en llegar, pero ahora como lo dicen las frases antes planteadas, hay que una nueva línea de llegada.

No quiero dejar de mencionar esta frase “Nunca consideres el estudio como un deber, si no como una oportunidad para penetrar en el maravilloso mundo del saber”. Palabras dichas del famoso Albert Einstein, que en lo personal siento que es la verdadera herramienta y fortaleza que nos entrega, así ser mejores personas para contribuir al desarrollo de una mejor sociedad, tanto dentro de mi país como también fuera de él.

Profesor Guía a usted le debemos la realización de este escrito, gracias por darnos el tiempo y su esfuerzo junto con increíble paciencia para que hoy cobre vida. Profesores, porque ellos sembraron la semilla y fertilizaron mi inquietud de conocer.

## INDICE

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO 1 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.....</b>	<b>3</b>
<b>1.1. ANTECEDENTES PRELIMINARES DEL TEMA .....</b>	<b>3</b>
<b>1.2. PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA .....</b>	<b>4</b>
1.2.1. <i>Importancia inmediata del estudio .....</i>	<i>4</i>
1.2.2. <i>Importancia mediata del estudio .....</i>	<i>4</i>
<b>1.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA .....</b>	<b>5</b>
1.3.1. <i>Planteamiento del problema .....</i>	<i>5</i>
1.3.2. <i>Límites del estudio.....</i>	<i>7</i>
1.3.3. <i>Formulación del problema.....</i>	<i>8</i>
1.3.4. <i>Sistematización del problema.....</i>	<i>8</i>
<b>1.4. OBJETIVOS DEL ESTUDIO .....</b>	<b>8</b>
1.4.1. <i>Objetivo General.....</i>	<i>8</i>
1.4.2. <i>Objetivos Específicos.....</i>	<i>9</i>
<b>1.5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>9</b>
<b>1.6. VARIABLES DEL ESTUDIO .....</b>	<b>11</b>
1.6.1. <i>Identificación de la variable dependiente .....</i>	<i>11</i>
1.6.2. <i>Identificación de la variable independiente .....</i>	<i>11</i>
<b>1.7. INTERROGANTES DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>12</b>
<b>1.8. ASPECTOS METODOLOGICOS PROPIAMENTE TALES.....</b>	<b>12</b>
1.8.1. <i>Tipo de estudio. ....</i>	<i>12</i>
1.8.2. <i>Técnicas de recolección de la información. ....</i>	<i>13</i>
<b>CAPITULO 2 MARCO DE REFERENCIA .....</b>	<b>16</b>
<b>2.1. MARCO HISTÓRICO DE LA AUDITORÍA .....</b>	<b>16</b>
<b>2.2. MARCO CONCEPTUAL .....</b>	<b>20</b>
2.1.1. <i>Auditoría .....</i>	<i>20</i>
2.1.2. <i>Riesgo.....</i>	<i>21</i>
2.1.3. <i>Mapas de riesgo .....</i>	<i>21</i>
2.1.4. <i>Matriz de riesgo .....</i>	<i>21</i>
2.1.5. <i>Informe COSO .....</i>	<i>22</i>
2.1.6. <i>Procedimientos de auditoría .....</i>	<i>26</i>
2.1.7. <i>Programas de auditoría .....</i>	<i>27</i>
2.1.8. <i>Control interno .....</i>	<i>27</i>

2.1.9. <i>La auditoría interna</i> .....	27
2.1.10. <i>Gestión</i> .....	28
2.1.11. <i>Auditoría de gestión</i> .....	28
2.1.12. <i>Control de gestión</i> .....	29
2.1.13. <i>Herramientas o indicadores de control de gestión</i> .....	29
<b>2.3. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>30</b>
2.3.1. <i>Auditoría de gestión</i> .....	30
2.3.2. <i>Control de gestión</i> .....	38
<b>CAPITULO 3 METODOLOGIA PARA UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN ....</b>	<b>48</b>
<b>3.1. CONOCIMIENTO PRELIMINAR DE LA ORGANIZACIÓN</b> .....	<b>49</b>
3.1.1. <i>El cumplimiento de los objetivos que se van a examinar</i> ....	50
3.1.2. <i>La misión de la entidad</i> .....	51
3.1.3. <i>La visión de la entidad</i> .....	51
3.1.4. <i>Su plan estratégico</i> .....	52
<b>3.2. PLANEACION DE LA AUDITORÍA</b> .....	<b>54</b>
<b>3.3. EVALUACIÓN DE RIESGOS</b> .....	<b>55</b>
3.3.1. <i>Determinación de las áreas de riesgo</i> .....	55
3.3.2. <i>Análisis de los riesgos</i> .....	56
<b>3.4. EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO</b> .....	<b>58</b>
3.4.1. <i>Componentes del Sistema de Control Interno (COSO)</i> .....	59
3.4.2. <i>Evaluación del Control Interno propiamente tal</i> .....	63
3.4.3. <i>Qué debe hacer el auditor con los resultados de la evaluación</i> 66	
<b>3.5. APLICACIÓN DE LAS PRUEBAS DE AUDITORÍA</b> .....	<b>67</b>
<b>3.6. INFORME DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> .....	<b>68</b>
3.6.1. <i>Informe preliminar de auditoría</i> .....	68
3.6.2. <i>Informe Final de auditoría</i> .....	71
<b>3.7. SEGUIMIENTO DE RECOMENDACIONES Y COMPROMISOS</b> ...	<b>75</b>
<b>CAPITULO 4 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACION</b> .....	<b>76</b>
<b>4.1 CONCLUSIÓN GENERAL</b> .....	<b>76</b>
<b>4.2 CONCLUSIONES ESPECÍFICAS</b> .....	<b>78</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>82</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>83</b>

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se ha planteado para proponer una metodología que permita llevar a cabo una auditoría de gestión.

Si bien en la actualidad hay una serie de formas de abordar este tipo de exámenes, no existe una metodología común que muestre paso a paso las tareas que deben ejecutar los profesionales encargados de realizarlos.

Luego, nos preocupa tener una metodología de trabajo que permita abordar la auditoría de gestión de un modo sencillo, que incorpore los aspectos técnicos y doctrinarios modernos existentes.

Para ello dividimos nuestra tesis en cuatro capítulos. Siendo el Primero de ellos la Metodología de la investigación, en el cual se incorporan los antecedentes preliminares del tema, presentación del problema, definición del mismo, objetivo del estudio, justificación de la investigación, variables del estudio, interrogantes de la investigación y aspectos metodológicos propiamente tales.

En este mismo orden de consideraciones, en el Segundo Capítulo se hace mención al marco de referencia del estudio, conceptual y teórico.

En el Tercer Capítulo, proponemos la metodología para llevar a cabo una auditoría de gestión, en el cual se da a conocer paso a paso el contenido de cada fase.

Y por último, en el Cuarto Capítulo se hace una conclusión general y otra específica sobre el tema investigado.

## **CAPITULO 1**

### **METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION**

#### **1.1. ANTECEDENTES PRELIMINARES DEL TEMA**

Las auditorías que hoy se llevan a cabo en las organizaciones deben poseer necesariamente una serie de pasos lógicos y coordinados para ejecutar el examen con un alto grado de eficiencia.

Es así como la auditoría de gestión no está ajena a esta exigencia profesional y por ello requiere de una metodología eficaz y simple, pero que al seguirla permita abarcar todos los procesos de una organización y que, además, sea efectivamente reconocida por los profesionales que ejecutan estas revisiones.

También es importante que la metodología sea suficientemente estandarizada, para poder aplicarla sin problemas a las funciones que se quieren examinar.

## **1.2. PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1. Importancia inmediata del estudio**

Este estudio, iniciado con el seminario de titulación, proyecta proponer una metodología de auditoría de gestión que va a incidir fundamentalmente en las decisiones que tengan que tomar, dentro de una organización, los ejecutivos de los niveles estratégico, logístico y táctico.

Es decir, la auditoría de gestión debe proporcionar información con valor agregado a la administración, para que ésta tome las mejores decisiones en su diaria función. Para ello, esta disciplina de la auditoría deberá aplicar técnicas, procedimientos específicos y las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas que le permitirán obtener la evidencia suficiente y pertinente para mostrar a quienes manejan la organización, las deficiencias que en ella existen y proponer la forma de corregirlas.

### **1.2.2. Importancia mediata del estudio**

Esta investigación contribuirá con una metodología para desarrollar la auditoría de gestión en la empresa moderna que asista el proceso de toma de decisiones, apoyando con información útil, que no se encuentra tan solo en los estados financieros sino con aquella que permite, además, satisfacer la necesidad de realizar una evaluación administrativa.

Por otra parte, que sirva también como un marco conceptual al profesional auditor en su rol de agregar valor a la gestión.

También creemos que esta metodología puede ser aplicable a cualquiera entidad, tanto privada como gubernamental.

### **1.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

#### **1.3.1. Planteamiento del problema**

El progresivo aumento del volumen de operaciones que hoy día deben manejar los administradores para la toma de decisiones, hace necesaria la utilización de una adecuada auditoría para detectar oportuna y eficientemente los diversos problemas que enfrenta la administración.

En la mayoría de los casos se hace imposible descubrir todas las fallas en los mecanismos administrativos que pueden ocurrir dentro de la organización, ya sea porque quien ejerce el control no posee las herramientas adecuadas ni actualizadas para estos fines o porque los empleados encargados de estas tareas de control emplean métodos anticuados, que no están correlacionados con los avances en esta materia.

La relación entre los niveles complejos en la gestión y la falta de métodos apropiados para detectar las deficiencias hacen necesaria una participación más efectiva de la auditoría. Ejerciendo ésta una función especializada en descubrir, evaluar e informar sobre la evidencia de hechos ocurridos que afectan adversamente la gestión de la entidad.

#### **Síntomas: Detección y prevención de los errores en la gestión**

Aumento en los niveles de error en muchas organizaciones, especialmente aquellos intencionales, como los casos en Chile de Codelco y Corfo-Inverlink o en el extranjero de Enron, Parmalat, Worldcom y otras; que han perjudicado la imagen y credibilidad de los profesionales auditores, al no detectar a tiempo esas faltas o irregularidades. Más reciente aún surgió la



Crisis Subprime, que rápidamente fue contaminando a las economías globalizadas, arrastrando a bancos, bolsas de valores y acreedores de fondos de pensiones administrados por AFP al desastre, a causa de inversiones en instrumentos derivados de deuda hipotecaria altamente riesgosos (activos tóxicos). Nos preguntamos si los auditores locales dieron cuenta de aquel peligro.

Desconocimiento de códigos de conducta que afecta la gestión dentro de la organización.

Ausencia de una política de control frente a los problemas de gestión, que permita prevenirlos o detectarlos para darles una solución temprana y evitar así riesgos que afectarían el fluido funcionamiento de los procesos empresariales.

### **Causas: Proposición de una metodología para la auditoría de gestión**

Inexistencia de un modelo adecuado acorde a las necesidades actuales que permita la detección y prevención de las deficiencias existentes y la disminución de los riesgos.

Falta de implementación y modernización continua en las operaciones del sistema de contabilidad y del sistema de control interno.

Actualmente el crecimiento económico, la globalización y las nuevas tecnologías desarrolladas constituyen un escenario dinámico frente al que los individuos deben estar adecuadamente preparados para innovaciones y cambios.

Poca difusión de la auditoría de gestión en Chile, pues sólo se habla de auditoría interna y auditoría externa. Esto dificulta su utilización oportuna y entretanto las consecuencias de las deficiencias en la gestión de las organizaciones aumentan.

Para dar respuesta a la problemática relacionada con la gestión de la organización se presenta la auditoría de gestión como una especialidad dentro de la auditoría en general, que está al servicio de la administración para examinar y evaluar profesionalmente todas o parte de las operaciones o actividades de la entidad, para determinar su grado de eficacia, eficiencia y economía formulando recomendaciones para mejorarlas.

La organización puede seguir operando manejada por la administración sin recurrir al apoyo de una auditoría de gestión, pero a corto plazo se encontrará con deficiencias en el logro de los objetivos y en el uso y obtención de los recursos, o que, en caso de haberla aprovechado, se habrán agravado por no acoger oportunamente las recomendaciones recibidas tras una evaluación.

La proposición de la metodología para llevar a cabo la auditoría de gestión, por su simplicidad y estandarización permitirán realizarla más eficientemente y por consiguiente la evaluación y conclusiones del examen podrán tenerse antes, de modo que oportunamente la administración podrá estudiar la conveniencia de implementar las recomendaciones para subsanar las falencias en la gestión señaladas en el informe.

### **1.3.2. Límites del estudio**

- Espacio geográfico: El estudio se efectuará en la Región Metropolitana, de la República de Chile.
- Duración del estudio: El presente estudio se llevará a cabo durante el segundo semestre del año 2008.

### **1.3.3. Formulación del problema**

¿Cuál es la mejor metodología para efectuar una auditoría de gestión en las organizaciones?

### **1.3.4. Sistematización del problema.**

¿Qué tipos de fallas o errores se pueden detectar en la actualidad a través de una auditoría de gestión?

¿Cómo, a través de la metodología propuesta, se puede ser más eficiente con la auditoría de gestión?

¿Cuáles son las herramientas que se encuentran disponibles para lograr la eficiencia y eficacia de una auditoría de gestión?

¿Cuál es la base conceptual que sustenta la auditoría de gestión?

¿Con qué características debe contar un profesional auditor para realizar la auditoría de gestión?

¿Quién está en mejores condiciones para aplicar la metodología de la auditoría de gestión, el auditor interno o el auditor externo?

## **1.4. OBJETIVOS DEL ESTUDIO**

### **1.4.1. Objetivo General**

Proponer una metodología para llevar a cabo una auditoría de gestión en las organizaciones y que sirva como marco conceptual y doctrinario, que

aporte conocimiento y herramientas necesarias al auditor en el cumplimiento de su rol profesional frente a fallas en la administración para proponer, a continuación, las medidas correctivas que permitan solucionarlas.

#### **1.4.2. Objetivos Específicos**

Distinguir los tipos de fallas que pueden desarrollarse dentro de una organización, con el objetivo de proponer una metodología de auditoría de gestión capaz de identificarlas y prevenirlas.

Determinar la importancia que tiene para la auditoría de gestión la identificación de los riesgos en el manejo de los recursos de una entidad.

Identificar y potenciar las herramientas disponibles para ejecutar de manera eficaz y eficiente una auditoría de gestión dentro de una entidad.

Establecer una base conceptual para la elaboración de programas de auditoría de gestión y herramientas necesarias en el cumplimiento del rol profesional.

Especificar las características del auditor de gestión en su papel preventivo, proactivo y de apoyo a la administración, con la finalidad de hacer efectiva la metodología de auditoría de gestión.

#### **1.5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Esta investigación corresponde a un estudio que tiene una justificación metodológica y personal de origen profesional.

- Justificación metodológica: El aumento de los riesgos en las organizaciones a causa del crecimiento y complejidad, tanto en organismos públicos como privados, hacen de la auditoría de gestión una actividad muy atractiva para el profesional auditor, enfocando el campo de la investigación en la detección de problemas, con evidencias, dentro de las organizaciones a través de la metodología propuesta, promoviendo además, la interacción con la administración moderna, generando principalmente conclusiones respecto a hechos que han sido detectados o son de potencial ocurrencia, aportando las recomendaciones pertinentes para prevenirlos y solucionarlos pro-activamente.
  
- Justificación personal y profesional: La elaboración del tema de esta tesis tiene también una motivación personal del equipo integrado en este seminario, que nos permite:
  - Abordar un tema interesante para la carrera
  
  - Poner en práctica los conocimientos adquiridos durante el desarrollo de nuestros estudios universitarios
  
  - Progresar mediante el aprendizaje de materias complementarias de nuestra profesión, sobre la que no hay normativa en Chile

## **1.6. VARIABLES DEL ESTUDIO**

### **1.6.1. Identificación de la variable dependiente**

En este estudio la variable dependiente es la detección y prevención de fallas en la gestión de la organización.

Definición nominal: considerando la definición del riesgo como la ocurrencia de algo no deseado que afecta negativamente el logro de los objetivos dentro de la organización, el riesgo implica que se suscite cualquiera falla, sea por parte de uno o más individuos en la administración, por los encargados de la gestión o por terceras partes involucradas en la administración misma.

### **1.6.2. Identificación de la variable independiente**

En el presente estudio la variable independiente es la proposición de una metodología para llevar a cabo una auditoría de gestión.

Definición nominal: La auditoría de gestión corresponde a una auditoría especializada en determinar la ineficacia e ineficiencias en la gestión de la organización, por lo cual requiere de profesionales idóneos, con habilidades combinadas de un auditor bien entrenado y un investigador multidisciplinario. Por ello es imprescindible que el auditor sepa trabajar en equipo con profesionales de diversas áreas del conocimiento y la técnica.

## **1.7. INTERROGANTES DE LA INVESTIGACIÓN**

Por tratarse de una investigación de tipo exploratorio-descriptivo-propositiva, no se determinan hipótesis, sólo se plantean interrogantes:

¿Una metodología de auditoría de gestión aplicada para determinar riesgo en la administración, es eficiente para detectarlo?

¿Se considera en el riesgo de gestión que, es suficiente el control interno para la no ocurrencia de ello?

¿El dominio de las herramientas y técnicas utilizadas para la identificación de riesgos de gestión, es suficiente para evitar la materialización de éstos?

¿Es necesario, para la ejecución de la auditoría de gestión, que la alta dirección tenga conocimiento de cómo se ejecuta cada fase de la metodología por parte de los auditores?

¿Puede la auditoría de gestión ser llevada a cabo por cualquier auditor competente?

¿Ayuda la auditoría de gestión a la mejor administración de la entidad?

## **1.8. ASPECTOS METODOLOGICOS PROPIAMENTE TALES**

### **1.8.1. Tipo de estudio.**

El tipo de estudio a realizar es de tipo descriptivo-exploratorio-propositivo, por los siguientes motivos:

- a. Descriptivo: El propósito de este estudio es identificar una metodología para la auditoría de gestión que incida en la detección y prevención de deficiencias en la gestión de la organización, por lo tanto es necesario conocer y describir este tipo de auditoría y sus principales características, los indicadores que utiliza y la importancia que tiene el control interno. No obstante lo anterior, es importante que el profesional auditor esté en conocimiento del fenómeno de la gestión y frente a esto es preciso describirla y conocer el control que se lleva de ella.
- b. Exploratorio: Debido a que el tema de la auditoría de gestión cada día adquiere más importancia en las organizaciones, es necesario conocer los estudios que existen sobre este tipo de auditoría y determinar, más aún, si los artículos existentes abordan el tema en su profundidad, por lo cual la presente investigación entregará al profesional un acercamiento y conocimiento de este tipo de auditoría.

Se espera también de este estudio que el tema sea de interés para otros profesionales, permitiendo así que quede abierto a nuevas investigaciones por parte de alumnos de la Universidad.

- c. Propositivo: Finalmente, esta investigación busca proponer una metodología de auditoría de gestión a través de un plan preventivo y detectivo sobre fallas en la administración. Situación que implica la realización de un estudio de carácter propositivo.

### **1.8.2. Técnicas de recolección de la información.**

Tipos de técnicas:

Sobre esta materia es importante señalar que, los instrumentos escogidos están directamente relacionados con el enfoque que se le otorga a la investigación, la cual tendrá un carácter tanto cuantitativo como cualitativo. Se



harán análisis en base a observación de procedimientos dentro de las organizaciones.

Cabe agregar que el objetivo que se pretende con lo anterior es elegir el/los instrumentos más adecuados que utilizaremos para los efectos de recoger información, que deben estar relacionados con diversos riesgos asociados con la gestión de la organización. Su aplicación a nuestra investigación se basa particularmente en la utilización de los siguientes:

- **Análisis documental:** Consiste en un estudio y análisis aplicativo de algunas nuevas teorías sobre control, como es el caso de los Informes COSO y COSO-ERM. También estudiaremos lo que señalan diversos autores sobre control, gestión, control de gestión, indicadores de gestión y otros; que son elementos fundamentales para una auditoría de gestión.
- **Entrevistas:** Esta técnica de recopilación abarca desde la interrogación estandarizada hasta la conversación libre, en ambos casos se recurre a una pauta o esquema que pretende orientar la entrevista que será aplicada a algunos ejecutivos de entidades. La aplicación de esta técnica nos permitirá obtener información de los individuos de la organización, y también podremos observar las conductas de ellos en el desarrollo de la entrevista. Estas conductas nos pueden mostrar indicios acerca de irregularidades y contradicciones que pueden transformarse en situaciones que no se pueden dejar pasar, una vez que la información obtenida en la entrevista es analizada.

Cabe señalar que las entrevistas también nos entregan una visión general acerca de los controles existentes y de la gestión de la organización. No podemos olvidar que a través de esta técnica vamos a corroborar información obtenida por otros medios o a obtener nueva información.

- **Cuestionarios:** Para efectuar un diagnóstico de las situaciones en que se encuentran algunas entidades respecto de la auditoría de gestión, se hace necesaria la aplicación de una serie de preguntas estructuradas y relacionadas con la administración de la organización. Este cuestionario de evaluación de la gestión de la organización y de la auditoría de gestión, involucra preguntas y respuestas de tipo dicotómicas, no impidiéndose que se hagan comentarios adicionales a las respuestas cuando esto se justifique. Las preguntas de este cuestionario se formularán de forma que constituirán fortalezas de lo que se está evaluando si las respuestas son afirmativas, en caso contrario van a constituir debilidades.

## **CAPITULO 2**

### **MARCO DE REFERENCIA**

#### **2.1. MARCO HISTÓRICO DE LA AUDITORÍA**

La Auditoría en su concepción moderna nació en Inglaterra. La fecha exacta es desconocida, pero se ha hallado datos y documentos que permiten asegurar que a fines del siglo XIII y principios del siglo XIV ya se auditaban las operaciones de algunas actividades privadas y las gestiones de algunos funcionarios públicos que tenían a su cargo los fondos del Estado.

La Auditoría existe desde tiempos inmemoriales, prácticamente desde que un propietario entregó la administración de sus bienes a otra persona, lo que hacía que la auditoría primitiva fuera en esencia un control contra el desfalco y el incumplimiento de las normas establecidas por el propietario, el Estado u otros.

Como elemento de análisis, control financiero y operacional la auditoría surge como consecuencia del desarrollo producido por la Revolución Industrial del siglo XIX. En efecto, la primera asociación de auditores se crea en Venecia en el año 1851 y posteriormente en ese mismo siglo se produjeron eventos que propiciaron el desarrollo de la profesión, así en 1862 se reconoció en Inglaterra la auditoría como profesión independiente. En 1867 se aprobó en Francia la Ley de Sociedades que reconocía al Comisario de Cuentas o auditor. En 1879 en Inglaterra

se estableció la obligación de realizar auditorías independientes a los bancos. En 1880 se legalizó en Inglaterra el título de *Chartered Accountant*, Contador Autorizado o Certificado. En 1882 se incluyó en Italia en el Código de Comercio la función de los auditores y en 1896 el Estado de Nueva York había designado como Contadores Públicos Certificados, a aquellas personas que habían cumplido las regulaciones estatales en cuanto a la educación, entrenamiento y experiencia exigible para ejecutar las funciones del auditor.

Debido al mayor desarrollo de la auditoría en Inglaterra, a fines del siglo XIX e inicios del siglo XX se trasladaron hacia los Estados Unidos de Norteamérica muchos auditores ingleses que iban a auditar y revisar los diferentes intereses de las compañías inglesas en ese país, dando así lugar al desarrollo de la profesión allí, creándose en los primeros años de ese siglo el American Institute of Accountants (Instituto Americano de Contadores).

Es conveniente considerar que la contabilidad y la auditoría que se realizaban en el siglo XIX y a principios del siglo XX no estaban sujetas a Normas de Auditoría o Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, por lo que la dificultad para ejecutarlos e interpretarlos generó en el primer cuarto del siglo XX una tendencia hacia la unificación o estandarización de los procedimientos contables y de auditoría, un ejemplo de esta aspiración son los folletos que emitió el Instituto Americano de Contadores, así como el Sistema Uniforme de Contabilidad Hotelera emitido por la Asociación Hotelera del Estado de Nueva York.

En 1917 el ya creado Instituto Americano de Contadores preparó, a solicitud de la Comisión Federal de Comercio de EEUU, un "Memorando sobre las auditorías de Balance General" que fue aprobado por la Comisión, publicado en el Boletín de la Reserva Federal y distribuido en forma de folleto a los intereses bancarios y de negocios y a los contadores de ese país bajo el nombre de: "Contabilidad Uniforme, Propuesta presentada por el Comité de la Reserva Federal". Este folleto fue reeditado en 1918 bajo un nuevo título, "Métodos Aprobados para la Preparación de Estados de Balance General", indicando tal vez el cambio de nombre a una realización del enfoque utópico de la "contabilidad uniforme".

En 1929, el folleto fue revisado a la luz de la experiencia de la década transcurrida. En adición a un cambio del título (que se convirtió en "Verificación de Estados Financieros" como evidencia de la creciente toma de conciencia acerca de la importancia del Estado de Resultado), la revisión contenía la significativa declaración de que "la responsabilidad por la extensión del trabajo requerido debe ser asumida por el auditor".

En 1936, el Instituto como vocero de una profesión que ya en esa fecha estaba bien establecida, revisó los folletos previos y emitió de forma independiente bajo su propia responsabilidad un folleto titulado: "Examen de Estados Financieros por Contadores Públicos Independientes", aparecieron dos interesantes desarrollos de la profesión:

- Primero, que la palabra "verificación" utilizada en el título del folleto anterior, no es una representación exacta de la función del auditor independiente en el examen de los Estados Financieros de una entidad.
- Segundo, la aceptación por el Instituto de la responsabilidad de la determinación y publicación de las Normas y Procedimientos de Contabilidad y Auditoría.

El aprovechamiento del trabajo de los auditores internos como parte del proceso de revisión de las Auditorías de Estados Financieros ha sido específicamente normado por el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA).

La época moderna del establecimiento de las Normas de Auditoría dio comienzo en 1939, cuando la AICPA creó el Comité de Procedimientos de Auditoría. Dicho comité emitió el primer pronunciamiento sobre Procedimientos de Auditoría (SAP). Hasta 1972 se emitieron 54 de estos pronunciamientos y el nombre del Comité se cambió a Comité Ejecutivo de Normas de Auditoría (y más adelante a Consejo de Normas de Auditoría), el cual codificó todos los pronunciamientos en el Pronunciamiento sobre Normas de Auditoría (SAS) N° 1, esa serie de pronunciamientos continúa vigente.

Ahora bien, durante mucho tiempo, y hasta bien entrado el Siglo XX, la palabra auditoría sólo era entendible y aceptable dentro de la contabilidad. Era también de carácter tácito que los elementos administrativos, operativos o gerenciales de cualquier empresa o negocio, estaban incluidos en los exámenes de auditoría contable.

En su obra clásica titulada "Administración General e Industrial" (publicada en 1925), Henry Fayol hablaba de las seis funciones básicas que se realizan en cualquier organización. En ella, el autor definió que "el mejor método para examinar una organización y determinar las mejoras necesarias es el estudio de su mecanismo administrativo", cita pionera de lo que hoy se conoce como auditoría administrativa.

Para 1935, James McKinsey, considerado como otro de los pioneros de esta disciplina, escribió que toda empresa "debe realizar una auto auditoría periódica de su funcionamiento", lo cual constituyó la primera referencia formal sobre el tema, en la cual se observan dos elementos importantes. Por un lado, se habla de la revisión del desempeño como una tarea intrínseca en las empresas, y por otro lado, señala que ésta debe hacerse con alguna regularidad.

Un hecho histórico importante para el desarrollo conceptual de la auditoría administrativa fue la decisión de los directivos de la Northwestern Mutual Life Insurance en 1947, una empresa del ramo asegurador estadounidense. Para ese entonces, la baja credibilidad de los clientes en las aseguradoras, los llevó a pedir a sus asegurados que constituyesen una comisión que revisara el desempeño de los altos ejecutivos y constatare su apego a la ética de los negocios.

La Auditoría contable, conocida también como Auditoría financiera, es la más antigua y la más extendida y aplicada en el mundo y puede entenderse que consiste en examinar las cuentas y los estados financieros de una organización cualquiera a fin de expresar una opinión sobre ellos verificando su apego a los Principios de Contabilidad de General Aceptación.

La Auditoría administrativa, con simpleza pero con precisión, puede definirse como la disciplina administrativa que trata del examen de la calidad con que se administra un negocio.

En algunos países de alto desarrollo industrial, se emplea una modalidad de auditoría llamada Auditoría operacional o de operaciones, originada en 1969. Su objetivo consiste en evaluar la eficiencia de las tareas operacionales y la apreciación de los procesos de producción. La practican los ingenieros, tecnólogos y los programadores o administradores de operaciones para fines específicos y obvios de carácter interno en la organización donde ella se aplica.

## **2.2. MARCO CONCEPTUAL**

A continuación se darán una serie de definiciones que servirán para tener una mejor comprensión del tema en estudio.

### **2.1.1. Auditoría**

En términos generales, la auditoría consiste en un examen crítico, sistemático, con características de evaluación efectuado para expresar un juicio objetivo, imparcial e independiente sobre lo examinado.

- Es un examen pues implica una revisión.
- Es crítico porque deben satisfacerse cualesquiera dudas que se tengan o surjan durante el examen.
- Sistemático porque tiene una metodología que permite al auditor obtener la evidencia necesaria que fundamenta su opinión.

- Tiene características de evaluación porque compara la realidad objetiva con un patrón dado que constituye el ideal o modelo (principios contables, estándares de desempeño, etc.).

### **2.1.2. Riesgo**

Es la incertidumbre que una situación no deseada pudiese afectar el logro de los objetivos fijados por la organización.

### **2.1.3. Mapas de riesgo**

Un mapa de riesgo es una representación gráfica de la probabilidad e impacto de uno o más riesgos. Puede adoptar la forma de mapas de calor o diagramas de proceso que trazan estimaciones cuantitativas y cualitativas de la probabilidad e impacto del riesgo. Los riesgos se representan de manera que los más significativos (mayor probabilidad y/o impacto) resalten, diferenciándolos de los menos significativos (menor probabilidad y/o impacto). Dependiendo del nivel de detalle y de la profundidad del análisis, los mapas de riesgo pueden presentar la probabilidad y/o el impacto general esperado o bien incorporar un elemento de variabilidad de dicha probabilidad e impacto.

### **2.1.4. Matriz de riesgo**

Una matriz de riesgo constituye una herramienta de control y de gestión normalmente utilizada para identificar las actividades (procesos y productos) más importantes de una empresa, el tipo y nivel de riesgos inherentes a estas actividades y los factores exógenos y endógenos relacionados con estos riesgos (factores de riesgo). Igualmente, una matriz



de riesgo permite evaluar la efectividad de una adecuada gestión y administración de los riesgos que pudieran impactar los resultados y por ende el logro de los objetivos de una organización.

La matriz debe ser una herramienta flexible que documente los procesos y evalúe de manera integral el riesgo de una institución, a partir de los cuales se realiza un diagnóstico objetivo de la situación global de riesgo de la misma. Exige la participación activa de las unidades de negocios, operativas y funcionales en la definición de la estrategia institucional de riesgo de la empresa. Una efectiva matriz de riesgo permite hacer comparaciones objetivas entre proyectos, áreas, productos, procesos o actividades.

#### **2.1.5. Informe COSO**

El Informe COSO incluye una guía actualizada que proporciona herramientas de ayuda a las empresas en la gestión de sus riesgos. Con ello, se entrega una respuesta a las necesidades que viven las empresas en la actualidad, operando en ambientes donde factores como la globalización, la tecnología, las reestructuraciones, las regulaciones, los mercados cambiantes y la competencia, entre otros, crean incertidumbre.

Considerando la literatura existente en el tema de riesgos y control interno, este proyecto, unificó criterios construyendo una estructura que proporciona definiciones fundamentales, conceptualizaciones, categorías de objetivos, componentes, principios y otros elementos que permiten contar con una sólida estructura para la administración de riesgos.

En la administración de riesgos corporativos la premisa implícita es que toda entidad se enfrenta a la incertidumbre y el reto para su dirección es determinar cuánta se puede aceptar, en tanto se esfuerza en incrementar el valor para sus grupos de interés (stakeholders).

La administración de riesgos corporativos permite a la dirección tratar efectivamente la incertidumbre y sus riesgos y oportunidades asociados, mejorando así la capacidad de generar valor.

El valor se maximiza cuando la dirección establece una estrategia y objetivos para hallar un equilibrio óptimo entre los objetivos de crecimiento y rentabilidad y los riesgos asociados, desplegando recursos efectiva y eficientemente para lograr los objetivos de la entidad.

La administración de riesgos corporativos incluye: Alinear el riesgo aceptado y la estrategia, mejorar las decisiones de respuesta a los riesgos, reducir las sorpresas y pérdidas operativas, identificar y gestionar la diversidad de riesgos para toda la entidad, aprovechar las oportunidades y mejorar la utilización de capital.

Las capacidades señaladas ayudan a la dirección a alcanzar los objetivos de rendimiento y rentabilidad de la entidad y a prevenir la pérdida de recursos. La administración de riesgos corporativos ayuda a asegurar una información efectiva y el cumplimiento de leyes y regulaciones, además de ayudar a evitar daños a la reputación y consecuencias derivadas eventuales.

Se define<sup>1</sup>:

“La administración de riesgos corporativos es un proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y restante personal, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de los objetivos de la entidad.”

---

<sup>1</sup> Informe COSO Enterprise Risk Management

El Marco de administración de riesgos corporativos está orientado a alcanzar los objetivos de la entidad, los que se pueden clasificar en cuatro categorías:

- Estratégicos: Objetivos a alto nivel, alineados con la misión de la entidad y dándole apoyo.
- Operativos: Objetivos vinculados al uso efectivo y eficiente de los recursos.
- De reporte: Confiabilidad de los reportes.
- De cumplimiento: Objetivos relativos al cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables.

La administración de riesgos corporativos consta de ocho componentes relacionados entre sí, que se derivan de la manera en que la dirección conduce la empresa y cómo están integrados en el proceso de gestión. Estos componentes son:

- Ambiente interno: Engloba el carácter de una organización y establece la base de cómo el personal de la entidad percibe y trata los riesgos, incluyendo la filosofía de administración de riesgo y el riesgo aceptado, la integridad, valores éticos y el ambiente en el cual operan.
- Establecimiento de objetivos: Estos deben existir antes de que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten su consecución. La administración de riesgos corporativos asegura que la dirección ha establecido un proceso para fijar objetivos y que los objetivos seleccionados apoyan la misión de la entidad y están en línea con ella, además de ser consecuentes con el riesgo aceptado.

- Identificación de eventos: Los eventos internos y externos que afectan a los objetivos de la entidad deben ser identificados, diferenciando entre riesgos y oportunidades.
- Evaluación de riesgo: Los riesgos se analizan considerando su probabilidad e impacto como base para determinar cómo deben ser administrados.
- Respuesta al riesgo: La dirección selecciona las posibles respuestas desarrollando una serie de acciones para alinearlas con el riesgo aceptado y las tolerancias al riesgo de la entidad.
- Actividades de control: Las políticas y procedimientos se establecen e implantan para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos efectivamente se ejecutan.
- Información y comunicación: La información relevante se identifica, captura y comunica regular y oportunamente, para permitir al personal afrontar sus responsabilidades.
- Monitoreo: La totalidad de la administración de riesgos corporativos es monitoreada y se efectúan las modificaciones necesarias. Este monitoreo se lleva a cabo mediante actividades permanentes de la dirección, evaluaciones independientes o ambas actuaciones a la vez.

Hay una relación directa entre los objetivos que la entidad desea lograr y los componentes de la administración de riesgos corporativos, que representan lo que hace falta para lograr aquellos. La relación se representa con una matriz tridimensional, en forma de cubo (ver [ANEXO N° 1](#)).

La afirmación de que la administración de riesgos corporativos de una entidad es efectiva, es un juicio resultante de la evaluación de si los ocho componentes están presentes y funcionan efectivamente. Así, estos componentes también son criterios para estimar la efectividad de dicha

gestión. Para que los componentes estén presentes y funcionen de forma adecuada, no puede existir ninguna debilidad material y los riesgos necesitan estar dentro del nivel de riesgo aceptado por la entidad.

Cuando se determine que la administración de riesgos es efectiva en cada una de las cuatro categorías de objetivos, respectivamente, el consejo de administración y la dirección tendrán la seguridad razonable de que conocen el grado de consecución de los objetivos estratégicos y operativos de la entidad, que su reporte es confiable y que se cumplen las leyes y las regulaciones aplicables.

#### **2.1.6. Procedimientos de auditoría**

La profesión los ha definido como "el conjunto de técnicas de investigación aplicables a una partida o a un grupo de hechos y circunstancias relativas a lo que se está examinando y que le sirven al auditor para obtener la base para fundamentar su juicio u opinión profesional".

El auditor para obtener la evidencia que necesita para opinar, no sólo debe aplicar una prueba, sino que en la mayoría de los casos varias técnicas de aplicación simultánea o sucesiva.

De la definición de procedimiento se desprende el concepto de técnica, definida como "los métodos prácticos de investigación y pruebas que debe ejecutar el auditor para obtener la información y comprobación necesaria para poder emitir un juicio sobre lo que examina".

### **2.1.7. Programas de auditoría**

Son aquellos planes que se hacen por adelantado de diversos aspectos del examen que debe efectuarse durante el proceso de la auditoría, los cuales deben estar basados en objetivos prefijados.

Un programa es el resultado de la planeación adecuada y además, presenta etapa por etapa, los procedimientos que debe aplicar el profesional auditor en la labor que debe ejecutar.

El programa es un esquema detallado del trabajo por realizar, la extensión de tales procedimientos, la oportunidad en que se aplicarán, como asimismo el recurso humano que se empleará.

### **2.1.8. Control interno**

Es un proceso efectuado por el consejo de directores de la entidad, gerencia y demás personal designado para proporcionar una razonable seguridad en relación con los logros de los objetivos de las siguientes categorías: Seguridad de la información financiera, efectividad y eficiencia de las operaciones, y cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

### **2.1.9. La auditoría interna**

La auditoría interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos, aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.

### **2.1.10. Gestión**

El concepto de gestión hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Se trata, por lo tanto, de la concreción de diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. La noción implica además acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar.

De esta forma, la gestión supone un conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto, concretar un proyecto o administrar una empresa u organización.

### **2.1.11. Auditoría de gestión**

La auditoría de gestión es el proceso que se constituye como una herramienta de control, pero además, debe ser un medio para identificar las causas de las ineficiencias y las consiguientes desviaciones de los objetivos y metas. Concordante con lo anterior debe entregar las bases para la adopción de acciones correctivas en forma oportuna.

Los términos auditoría operativa, administrativa, de rendimiento, de economía y eficacia, de resultados de programas, son nombres para denominar a una misma actividad profesional, cual es la auditoría de gestión.

Otra definición señala que es el examen crítico, sistemático y detallado de las áreas y controles operacionales de un ente, realizado con independencia y utilizando técnicas específicas, con el propósito de emitir un informe profesional sobre la eficacia en el logro de los objetivos, eficiencia y economía en el manejo de los recursos, para la toma de decisiones que permitan la mejora de la productividad de los mismos.

### **2.1.12. Control de gestión**

El sistema de control de gestión es el medio para vigilar, evaluar y reformular los programas de acción que emergen de la planificación, como parte del proceso administrativo.

El objetivo del sistema de control es apoyar a los ejecutivos en el proceso de toma de decisiones con visión empresarial.

### **2.1.13. Herramientas o indicadores de control de gestión**

Un indicador es una relación entre variables cuantitativas o cualitativas, y que por medio de este permite analizar y estudiar la situación y las tendencias de cambio generadas por un fenómeno determinado, respecto a unos objetivos y metas previstas o ya indicadas.

De tal manera se entiende que los indicadores de gestión pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas y otros; es decir que, es la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas, según sea el caso.



## **2.3. MARCO TEÓRICO**

### **2.3.1. Auditoría de gestión**

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, la auditoría de gestión es el proceso que se constituye como una herramienta de control, pero además debe ser un medio para identificar las causas de las ineficiencias y las consiguientes desviaciones de los objetivos y metas. Debiendo entregar las bases para la adopción de acciones correctivas en forma oportuna.

De otra forma podemos decir que la auditoría de gestión es el proceso que tiende a medir el rendimiento real de una organización en relación con el rendimiento esperado.

También podríamos indicar que la auditoría de gestión, aunque no tan desarrollada como la financiera, es, si se quiere, de igual o mayor importancia que esta última, pues sus efectos tienen consecuencias que mejoran en forma apreciable el desempeño de la organización.

La denominación auditoría de gestión funde en una, dos clasificaciones que tradicionalmente se tenían: auditoría administrativa y auditoría operacional.

Dado esto podríamos definir que auditoría de gestión es:

“El examen crítico, sistemático y detallado de las áreas y controles operacionales de un ente, realizado con independencia y utilizando técnicas específicas, con el propósito de emitir un informe profesional sobre la eficacia, eficiencia y economía en el manejo de los recursos, para la toma de decisiones que permitan la mejora de la productividad del mismo.”

Podemos señalar que la ventaja de esta auditoría es que ve a la empresa como una totalidad, lo que permite al auditor ofrecer sugerencias

constructivas y dar recomendaciones a su cliente para mejorar la productividad global de la compañía. Es así como la implantación con éxito de la auditoría de gestión puede representar un aporte valioso a las relaciones del cliente.

Junto a esto cabe mencionar que la auditoría de gestión involucra una revisión sistemática de las actividades de una entidad respecto de los objetivos y metas que se ha propuesto, y respecto del uso eficiente, eficaz y económico de los recursos.

De los conceptos señalados anteriormente se desprenden tres componentes principales que son la eficacia, la eficiencia y la economía.

### **Eficacia**

Se entiende por eficacia el grado de cumplimiento de una meta, la que puede estar expresada en términos de cantidad, calidad, tiempo, costo, etc. Es fundamental por lo tanto que la organización cuente con una planificación detallada, con sistemas de información e instrumentos que permitan conocer en forma confiable y oportuna la situación en un determinado momento y los desvíos respecto a las metas proyectadas. Si esto no existe, difícilmente podrá medirse la eficacia.

### **Eficiencia**

Se refiere a la relación entre los bienes o servicios producidos y los recursos utilizados para producirlos. Una operación eficiente produce el máximo de producto para una cantidad dada de insumos o requiere del mínimo de insumos para una calidad y cantidad de producto determinada. El objetivo es incrementar la productividad.

## **Economía**

El concepto de economía evalúa si los resultados se están obteniendo a los costos alternativos más bajos posibles. Está referido a los términos y condiciones bajo los cuales los entes adquieren recursos humanos y materiales. Una operación económica requiere que esos recursos sean obtenibles en la cantidad y calidad adecuada, de manera oportuna y al más bajo costo.

## **Procedimientos de auditoría de gestión**

La auditoría de gestión consiste en las revisiones y evaluación de dos elementos mayores de la administración, a saber:

- Política de la corporación. Determinación de la existencia, lo adecuado y comprensivo de la política, así como el significado de sus instructivos como elementos de control en áreas funcionales. Valorización de los efectos de la ausencia de políticas; o recomendaciones para la adopción o modificación de los instructivos formalizados.
- Controles administrativos. Determinación de la existencia, y lo adecuado de los controles administrativos u operacionales como tales, y como respaldo a los objetivos de productividad de la gerencia; el grado de cumplimiento en las áreas de funcionalidad mayor; y la coordinación de controles de operación con los instructivos de la política de la corporación. Evaluación de los efectos de la acción de controles administrativos u operacionales en áreas significativas, y recomendaciones para la adopción o modificación de tales controles.

La índole y función de los controles administrativos u operacionales, por lo tanto, para el efectivo control administrativo, son fundamentales. Ellos

representan procedimientos, rutinas, y otros requisitos obligatorios, o lineamientos específicos, que indican cómo y por qué medio debe de ejercerse o canalizarse la auditoría operativa.

También pueden tomar la forma de documentos o informes que actúen como controles de sí mismos, o que están diseñados como medida de la efectividad de cómo funcionan otros controles operacionales. Desde un punto de vista funcional, son los medios para implantar los objetivos de las políticas de una corporación.

A la inversa, la ausencia de instructivos de política vital o de controles operacionales efectivos en áreas funcionales significativas, puede ejercer un enorme efecto adverso en la productividad global.

Al iniciar una auditoría de gestión, el auditor prepara datos importantes que le sirven como antecedentes respecto del cliente auditado, entre los cuales se tienen las utilidades históricas, recuperación sobre la inversión, clases de productos usuales de distribución, características mercantiles inusitadas en el ramo del mercado, el volumen aproximado de ventas anuales, el activo y la influencia de pedidos a la orden o contratos para la cobertura de diferencias sobre la planeación y operaciones generales. Estos datos se pueden suplir con inspecciones a las plantas y otros servicios, a fin de evaluar las condiciones físicas y localizar indicios de posibles áreas con problemas.

El auditor también puede aplicar técnicas de análisis financiero sobre estadísticas de operación, que también pueden sugerir áreas problemáticas, o condiciones que influyen una recuperación desfavorable sobre la inversión o estadística de operación adversa.

### **Objetivo de la auditoría de gestión**

El objetivo primordial de la auditoría de gestión consiste en identificar deficiencias o irregularidades en algunas de las partes de la empresa y apuntar a sus probables remedios. La finalidad es ayudar a la dirección a lograr la administración más eficaz, eficiente y económica. Su intención es examinar y valorar los métodos y desempeño en todas las áreas. Los factores de la evaluación abarcan el panorama económico, la adecuada utilización de personal y equipo y los sistemas de funcionamiento satisfactorio.

En la auditoría de gestión se realizan estudios para determinar deficiencias causantes de dificultades, sean actuales o en potencia, como irregularidades, embotellamientos, descuidos, pérdidas innecesarias, actuaciones equivocadas, deficiente colaboración, fricciones entre ejecutivos y una falta general de conocimiento o desdén de lo que es una buena organización. Suele ocurrir que se produzcan pérdidas por prolongados periodos, lo cual, a semejanza de las enfermedades crónicas, hace que vaya empeorando la situación por la falta de vigilancia.

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

La responsabilidad del auditor consiste en ayudar y respaldar a la dirección en la determinación de las áreas en que puedan llevarse a cabo valiosas economías e implantarse mejores técnicas administrativas.

Enseguida de una investigación definida y dondequiera que surjan aspectos o circunstancias susceptibles de remedio o mejoría, es obligación del auditor examinar con mirada crítica y valorar toda solución que parezca conveniente.

La revisión de los métodos y desempeños administrativos comprende un examen de los objetivos, políticas, normas, procedimientos, responsabilidades y delegación de autoridad. La eficiencia operativa de la función o área sometida a estudio puede determinarse mediante una comparación de las condiciones vigentes con las requeridas por los planes, políticas etc.

Los objetivos principales de la auditoría de gestión son los siguientes:

- Determinar lo adecuado de la estructura organizacional de la entidad
- Verificar la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas
- Vigilar la existencia de políticas adecuadas y el cumplimiento de las mismas
- Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles establecidos
- Verificar la existencia de métodos o procedimientos adecuados de operación y la eficiencia de los mismos
- Comprobar la utilización adecuada de los recursos

### **Alcance de las actividades**

La auditoría de gestión se puede hacer a una función específica, un departamento o grupo de departamentos, una división o grupo de divisiones o de la empresa en su totalidad. Algunas auditorías abarcan una combinación de dos o más áreas.

Por ejemplo, en el estudio del procedimiento de pedidos recibidos por el departamento de ventas, la investigación puede incluir en dicho departamento las diversas rutinas observadas para el procesamiento o

trámite de los formularios y en el departamento de crédito y cobranza, el procedimiento y cualidades del personal que aprueba el crédito del cliente.

El campo de estudio puede abarcar la economía de la producción, incluyendo elementos tales como: especialización, simplificación, estandarización, diversificación, expansión, contracción e integración; también podría incluir los factores de producción.

O asimismo podría comprender el estudio y evaluación de los métodos para pronosticar, programar el producto, costear proyectos de ingeniería, estimar precios, comunicaciones, equipos y aplicaciones de procesamiento de datos, eficiencia administrativa, etc.

Los elementos en los métodos de administración y operación que exigen una constante vigilancia, análisis, y evaluación son los siguientes: planes y objetivos, estructura orgánica, políticas y prácticas, sistemas y procedimientos, métodos de control, formas de operación y recursos materiales y humanos.

### **Características de la auditoría de gestión**

La auditoría de gestión indudablemente debe poner de relieve las siguientes características:

**Económica:** El costo de este control integral debe ser inferior a los beneficios que de ella se esperan.

**Preventiva:** La auditoría de gestión debe inferir recomendaciones para el futuro, frente a los problemas del presente.

**Ágil:** Esta evaluación no debe entorpecer las operaciones normales de la entidad.

**Pertinente:** Debe cubrir todos los aspectos más relevantes de la organización, o sea los aspectos estratégicos, logísticos y tácticos,

**Crítica:** La auditoría, independiente de quienes la practiquen, sean auditores internos o auditores externos, debe permitir la emisión de juicios válidos sobre cualesquiera materias examinadas, para que la empresa proceda a efectuar las correcciones y mejoramientos que correspondan.

**Sistemática:** La auditoría de gestión debe obedecer necesariamente a una planeación basada en una determinada metodología, que le permita al auditor obtener la evidencia pertinente y suficiente para poder opinar sobre lo que está examinando.

**Analítica:** Cuando el auditor examina la gestión de una entidad debe estar en condiciones de descomponer cualquiera función, para poder encontrar las causas de los problemas y sugerir las recomendaciones del caso.

**Comprobada:** Las conclusiones a las cuales se llega con este examen, deben estar debidamente respaldadas por documentación, o por conclusiones explicadas en las respectivas hojas de trabajo del auditor de gestión.

**Multidisciplinaria:** La auditoría de gestión puede admitir, sin mayores problemas, el trabajo de especialistas diversos en determinadas actividades de su examen. No obstante, no deberá delegar jamás la dirección del equipo de trabajo.

**Objetiva:** Los juicios a los cuales ha llegado la auditoría de gestión en una organización, deben ser producto de una evaluación imparcial e independiente de los hechos que los originaron.



### 2.3.2. Control de gestión

Según lo visto anteriormente, el control de gestión es el sistema que sirve como medio para vigilar, evaluar y reformular los programas de acción que emergen del proceso de planificación, su objetivo es apoyar a los ejecutivos en el proceso de toma de decisiones con visión empresarial.

Un proceso de gestión está compuesto de procesos de decisión organizados. Llamamos sistema de gestión a un sistema de procesos de decisión que terminan (en el sentido de dar fin), organizan, y activan (en el sentido de propulsar, alentar) la acción colectiva de personas o de grupos de personas que ejecutan las actividades que les son asignadas en una organización.

De lo anterior, y sobre la base del desarrollo y evolución del concepto moderno de gestión, se puede concluir que el control de gestión corresponde a todo un enfoque sobre la administración estratégica y representa una visión novedosa e integradora de la gestión empresarial.

El control de gestión involucra:

"Una revisión crítica, y el restablecimiento ajustado de los planes tácticos y estratégicos de la empresa".

"Dejar establecidas en forma bien clara, con cada uno de los gerentes, las normas de rendimiento y los resultados principales que cada uno de ellos debe alcanzar, de acuerdo con los objetivos de la empresa y del área que en particular conduce cada gerente".

"Lograr información gerencial de control, en una forma y con una frecuencia tal, que permita a cada gerente obtener un efectivo autocontrol y la posibilidad de tomar decisiones dinámicas".

"Utilizar métodos sistemáticos de medición de los resultados, para compararlos e intercambiar ideas acerca de estos, y obtener con ello, al

mismo tiempo, una perspectiva del potencial de recursos humanos existentes, para determinar su desarrollo futuro".

El control gerencial puede definirse como los medios de ordenar sucesos futuros para lograr las finalidades deseadas en un contexto caracterizado por la incertidumbre.

El control es un elemento del contexto que opera gracias a una información que pone en evidencia el incumplimiento de normas establecidas dentro de parámetros fijados para alcanzar objetivos.

"Los controles operan tratando de establecer qué es lo que el mañana nos puede brindar".

El control de gestión, instrumento básico para la conducción de empresas, tiene una dimensión espacio-temporal que concuerda con la dimensión espacio-temporal del planeamiento.

La finalidad del control de gestión es proveer al hombre que dirige de un sistema de información integrado, para minimizar sus incertidumbres.

Este sistema, tiene una orientación futurista. El control de gestión utiliza la estructura de la organización y se integra dentro de ella, presentándose en series informativas que le permiten mantenerse vivo y activo.

La conducción puede así perfeccionarse gracias a la toma de mejores decisiones, compartidas por quienes ejecutan el planeamiento y aceptan las órdenes que se imparten. El control de gestión se ejercita sobre los contenidos de la organización, es decir, sobre los objetivos de la empresa, sus funciones, los individuos y grupos que la integran, sus recursos materiales, de capital, naturales, ideológicos y todos sus sistemas.

También éste se sustenta y actúa de la combinación de tres elementos que son:

- Estrategia Global de la empresa: Objetivos, Metas, filosofía, misión, políticas. Es decir, evalúa tanto la efectividad en la implantación de la dirección estratégica como la eficiencia lograda en el uso de los recursos.
- Medición y Control de los Resultados: En términos desagregados, esto es, los ingresos y costos por centros de responsabilidad (gestión) o márgenes por áreas de negocios.
- Control y motivación de las personas: Esto quiere decir que se debe establecer un enlace entre las actividades de gestión y el sistema de recompensa, de manera tal que el control de gestión se torne en factor clave de la conducta individual dentro del marco organizacional.

De lo anterior se determinan tres ideas claves:

- Que el proceso de control de gestión implica a los directivos superiores, o sea lo patrocinan.
- Que el proceso de control se ejecuta en el contexto de los objetivos y políticas definidas en la planificación estratégica.
- Que los criterios relevantes para evaluar los resultados son la eficacia y la eficiencia.

Resumiendo, el control de gestión, además de evaluar debe constituir un incentivo y motivación permanente a la iniciativa y a la mejora, más que a la conformidad estricta de los planes. De esta forma se lleva a la organización a la excelencia, a la calidad total y, en definitiva, al liderazgo.

### **Premisas del control de gestión**

El control es el corolario del poder. Para que sea posible ejercer el poder en el futuro es necesario el planeamiento. Este último, tiene cinco dimensiones que surgen de los contenidos de la empresa en cuanto a: Objeto, Tiempo, Elementos, Características y Extensión organizativa.

El control de gestión como corolario del poder en el ámbito empresarial se ejercita sobre un futuro proyectado y dentro de las dimensiones espaciotemporales del planeamiento. Sus parámetros están determinados además, por la tecnología de la empresa, su tamaño, el tiempo operativo y el proceso de delegación. El control de gestión necesita un ejercicio. Decimos que se ejercita gracias a una estructura dada y merced a un sistema de autoridad con sentido.

En la estructura de la empresa el control de gestión ocupa un área determinada con precisión.

El control de gestión es un instrumento de apoyo para los responsables de los negocios de la empresa. Utiliza un conjunto variado de instrumentos que tiene origen en diversos campos técnico-científicos: la administración, la economía, la matemática, la sociología y la psicología. Los sistemas de información para el control de gestión pueden ser transmitidos a distancia. El control de gestión opera con el criterio de economía.

### **Procesos del control de gestión**

- Pronosticar los resultados de las decisiones en forma de medidas de rendimiento.
- Reunir la información sobre el rendimiento real.
- Comparar el rendimiento real con el pronosticado.

- Cuando se detecta una decisión deficiente, corregir el procedimiento que la produjo y corregir sus consecuencias hasta donde sea posible.

Debe quedar claro que los sistemas de control, de toma de decisiones y de información a los ejecutivos, están estrechamente relacionados entre sí y simplemente son subsistemas de lo que podría llamarse el sistema de administración.

Cuando se diseña un sistema informático para la alta gerencia, hay cinco suposiciones que se deben evitar, a menos que tras un examen cuidadoso se determine que son válidas. Las suposiciones son las siguientes:

- Los ejecutivos necesitan urgentemente más información pertinente. Lo que en realidad sucede es que los ejecutivos tienden a recibir muchísima información que no les sirve para nada y que tiende a distraer a los mismos del objetivo perseguido. Por esta razón se ha considerado que las dos funciones más importantes de un sistema semejante son el filtrado y el condensado de la información.
- Los ejecutivos necesitan la información que desean tener. Normalmente los directivos tienen alguna idea de, por los menos, algunos de los tipos de decisiones que deben tomar pero, probablemente, sus conceptos sean deficientes en un grado crítico. Se ha sabido durante mucho tiempo, en lo científico, que cuanto menos comprendemos un fenómeno, más variables necesitamos para explicarlo. Por esta razón uno no puede especificar cuál es la información necesaria para tomar decisiones sino hasta que se ha elaborado un modelo explicativo del proceso de decisión y el sistema que interviene en el mismo.
- Si se le da a un administrador la información que necesita sus decisiones mejorarán. Esto es sólo verdadero para decisiones muy

sencillas, pero no para aquellas un tanto más complejas que son las que más abundan.

- Una mayor comunicación entre los directores conduce a un mejor entendimiento. Esto no es tan cierto como parece. Cuando las unidades de una organización tienen medidas de rendimiento no apropiadas que las ponen en conflicto una con otras, como sucede la mayoría de las veces, la comunicación entre ellas puede menoscabar el rendimiento global. Por lo general, las organizaciones tienen un gran número de decisiones conflictivas lo cual lleva a la competencia de las unidades de la organización.
- Un ejecutivo no tiene que saber cómo funciona un sistema de información, sólo debe saber cómo usarlo. La mayoría de los diseñadores de sistemas de información tienden a buscar hacerlos inocuos y discretos para los ejecutivos, para evitar asustarlos. Esto evita que los ejecutivos puedan valorar el sistema globalmente. A menudo los inhibe hasta de intentar saberlo para no dar a conocer públicamente su ignorancia. Por esta razón nunca se debe instalar un sistema de información a la administración, a menos que los ejecutivos que se sirvan de él entiendan cómo opera lo suficientemente bien como para poder evaluar su rendimiento. Los ejecutivos deben controlar a las computadoras, no ser controlados por ellas.

Hay que tener en cuenta que, el subsistema de control tiene un presupuesto limitado y muy difícil de prever a priori (en el momento en que se realiza el presupuesto general). Es por eso que el ingeniero en sistemas no dispondrá de muchos recursos para poder implementar un diseño ideal de control. A esto se suma que el costo que generan los sistemas de control debe ser siempre menor a los gastos que se producen.

Es aquí donde entra en juego la variable del riesgo. Parte de la información que debe recibir el sistema de control es la evaluación que hace la gerencia de los riesgos y la política que desea adoptar frente a ellos.

Aunque hay mucho que decir sobre este tema, hay que tener en cuenta que el análisis de los riesgos (el estudio de este tema en sí) no es parte del control, ya que éste recibe dichos análisis para incorporarlos como una parte estática, un punto de referencia que sirve de parámetro comparativo.

Así es como el sistema de control compara la realidad contra la planificación y contra las evaluaciones de riesgos que se prevén desde la gerencia. Ya que el costo asignado escapa al control porque pertenece a las funciones propias de la gerencia. Cuanto mucho, dentro del flujo de feedback, el sistema de control deberá dar información a la gerencia de la existencia de ciertos riesgos que no se están teniendo en cuenta o que no se están manejando bien, pero siempre a modo de sugerencia, ya que el diseño del control se debe adaptar a la política general de la empresa.

### **Definición de los procesos del control**

El control administrativo es un esfuerzo sistemático para fijar niveles de desempeño con objetivos de planeación, para diseñar los sistemas de retroalimentación de la información, para comparar el desempeño real con esos niveles predeterminados, para establecer si hay desviaciones y medir su importancia y para tomar las medidas tendientes a garantizar que todos los recursos de la empresa se utilicen en la forma más eficaz y eficiente posible en la obtención de los objetivos organizacionales.

## **Etapas del control**

### **Establecer parámetros y métodos para medir el rendimiento**

En una situación ideal, las metas y los objetivos establecidos en el proceso de planeación estarán definidos en términos claros y mensurables que incluyen plazos específicos. Esto resulta importante por varios motivos:

En primer lugar, las metas definidas vagamente, como por ejemplo "mejorar las habilidades de los empleados", resultan palabras huecas hasta que los administradores empiezan a especificar lo que quieren decir con "mejorar", y lo que pretenden hacer para alcanzar tal meta y cuándo la alcanzarán.

Luego las metas definidas con exactitud, por ejemplo, "mejorar las habilidades de lo empleados realizando seminarios semanales durante los meses de poca actividad, como octubre y marzo"; se pueden evaluar con más facilidad en cuanto a cumplimiento y utilidad que los enunciados huecos.

Por último, los objetivos definidos con exactitud y mensurables se pueden comunicar con facilidad, así como traducirlos a parámetros y métodos que se puedan usar para cuantificar el rendimiento.

Esta capacidad para comunicar metas y objetivos definidos con exactitud es muy importante para el control, pues por regla general son diversas las personas que desempeñan roles en la planificación y el control.

En la industria de servicios, los parámetros y las normas podrían incluir el tiempo que los clientes deben esperar en la fila de un banco, el tiempo que tienen que esperar antes que se conteste el teléfono o la cantidad de clientes nuevos que capta una campaña publicitaria renovada. En una empresa industrial, los parámetros y las normas podrían incluir los objetivos de ventas y producción, las metas de asistencia al trabajo y los registros de seguridad.



### **Medir el desempeño**

Como todos los aspectos del control, este es un proceso constante y repetitivo, dependiendo su frecuencia del tipo de actividad que se mida. Así por ejemplo, los niveles de seguridad de las partículas gaseosas del aire pueden vigilarse continuamente en una planta, mientras que el avance en los objetivos de expansión a largo plazo posiblemente sean revisados por la dirección general una o dos veces al año. Los administradores eficientes evitan que pase mucho tiempo entre cada una de las mediciones de rendimiento.

### **Determinar si el rendimiento concuerda con el estándar**

En muchos aspectos, este es el paso más fácil del proceso de control. Se supone que las complejidades ya fueron resueltas en los primeros pasos. Ahora se trata de comparar los resultados medidos con las metas o criterios determinados con antelación. Si el desempeño corresponde a estándares establecidos, los administradores suponen que "todo está bajo control" y no tienen que intervenir activamente en las operaciones de la organización.

### **Tomar medidas correctivas**

Este paso es necesario si el desempeño no cumple con los niveles establecidos (estándares) y el análisis indica que se requiere la intervención. Las medidas correctivas pueden requerir un cambio en una o varias actividades de las operaciones de la organización, o bien un cambio en las normas originalmente establecidas. Por ejemplo, el administrador de un local de comida rápida podría encontrar que se requieren más trabajadores de

mostrador para satisfacer el parámetro de espera de cinco minutos por cliente establecido por su dueño.

En otros casos, los controles pueden revelar (y de hecho lo hacen) estándares inadecuados demasiado altos o bajos. En estas circunstancias, la medida correctiva podría involucrar un cambio de los estándares originales. Por ejemplo, el rendimiento de la división camiones de una empresa automotriz podría llevar a que la administración elevara la meta de producción.

Podemos ver otro punto importante, el control es un proceso dinámico. A no ser que los administradores sigan el proceso de control hasta el final, sólo estarán vigilando el rendimiento y no ejerciendo control. Siempre se debe dar importancia a encontrar vías constructivas para que el rendimiento satisfaga las exigencias y no limitarse a identificar los fracasos pasados.

Todos estos temas deben ser aplicados en forma general y absolutamente integral. De nada sirve implementar a medias o aplicar a medias las medidas de control ya que, en estos casos, es aplicable la realidad de que “a través de una puerta que queda abierta puede entrar o salir cualquiera”. En este caso, entra en juego el punto de vista sistémico del ingeniero en sistemas. Cuando se realiza el diseño de control, se debe analizar la totalidad de los casos y de los niveles. Desde las políticas, pasando por el entorno físico hasta las implementaciones operativas (software en el área informática).

### **CAPITULO 3**

## **METODOLOGIA PARA UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Después de hacer un recorrido por algunos de los principales aspectos doctrinarios de la auditoría, iniciamos nuestra proposición de una metodología para llevar a cabo la auditoría de gestión.

Pero antes de proponer las fases de las cuales se compone esta metodología, reiteramos que ésta consistirá en una serie de pasos debidamente ordenados, que el profesional auditor debe dar para expresar una opinión sobre la gestión del rubro o área que examina.

Una metodología para una auditoría de estas características debería considerar los siguientes pasos (ver un esquema del proceso en el [ANEXO N° 2](#)):

1. Conocimiento Preliminar de la Organización
2. Planeación de la Auditoría
3. Evaluación de Riesgos
4. Evaluación del Sistema de Control Interno
5. Aplicación de las Pruebas de Auditoría
6. Informe de la auditoría de gestión
7. Seguimiento de Recomendaciones y Compromisos de Auditoría

### 3.1. CONOCIMIENTO PRELIMINAR DE LA ORGANIZACIÓN

En esta primera fase de la metodología que se propone para llevar a cabo la auditoría de gestión, en entidades públicas o privadas, se debe conocer en general como funciona la organización y el medio en que se encuentra inserta y en el que se desenvuelve.

Para ello, es previo y conveniente concertar una reunión de contacto con el cliente, esto es, con el ejecutivo responsable y los demás altos directivos de la entidad, para exponer en ella los principios esenciales de una auditoría de gestión y explicar las generalidades del proceso en curso, esclareciéndose cualesquiera falsas expectativas sobre los resultados del examen. Sus objetivos serán:

- Alcanzar consenso en cuanto al área de interés sobre la que se realizará la auditoría y los criterios a usar para su selección (ver una Matriz de Criterios en el [ANEXO Nº 3](#)).
- Conseguir que la contraparte designe un encargado del trabajo, que pertenezca a la alta dirección de la entidad y conozca el área que es objeto del examen, para asegurar y mantener la cooperación y comunicación formal entre la administración y el equipo de auditoría y para visar los informes. Hay que dejar en claro que esa persona (que bien podría ser un comité), aunque representa a la entidad, no tiene derecho a veto con respecto a la naturaleza y alcance de la auditoría de gestión ni del modo que va a ser informada.
- reobtener la designación de alguna persona de contacto para obtener el espacio de una oficina privada con disponibilidad de teléfono, acceso a instalaciones, etc. Es decir, la logística necesaria que requiera el equipo auditor para desenvolverse.
- Adquirir información y documentación que sirva para obtener conocimiento del negocio, que no sea de conocimiento público (alguna estará sujeta a confirmación con terceros, tales como acreedores y deudores, fisco, etc.).

- Fijar los principales objetivos de la auditoría, si ya se ha identificado un área de interés.
- Reafirmar que la administración comprende la naturaleza del examen dejando por escrito en una carta o contrato los términos del compromiso acordado, clarificando las responsabilidades de los auditores, incluyendo el objetivo de la auditoría de gestión; y aquella que le cabe a la administración por la implementación y mantenimiento de medidas que aseguren la obtención económica y el eficiente y efectivo uso de los recursos.
- Indicar el alcance de la auditoría de gestión, incluyendo una referencia a la legislación y regulaciones que sean aplicables.
- Incluir, también en dicha carta, una especificación sobre el acceso sin restricciones a los archivos y documentos que sean requeridos para la auditoría.
- Establecer cualquier otro aspecto específico que el auditor considere necesario incluir.

### **3.1.1. El cumplimiento de los objetivos que se van a examinar**

Los objetivos de la entidad son los logros que pretende conseguir. Es fundamental para el auditor de gestión saber cuales son y la medida de su consecución servirá para valorar el rendimiento alcanzado.

Al conocer los objetivos de una entidad el auditor distinguirá las metas alcanzadas y si están de acuerdo con lo expresado por la propia entidad examinada; por lo general, estos objetivos están enunciados en su escritura social y en otros documentos oficiales en que se declaran formalmente, tales como:

### **3.1.2. La misión de la entidad**

Es importante para el auditor de gestión conocer la misión o razón de ser de la organización. Esta declaración especifica el rol funcional que va a desempeñar la entidad en su entorno e indica con claridad la dirección y el alcance de sus actividades.

La misión es la formulación de un propósito duradero, de largo plazo, que distingue a la entidad de otras y le confiere identidad. Incorpora las estrategias, revela su principal producto y las necesidades de la población objetivo que debe satisfacer. Unifica a la institución en torno a su razón de ser y al logro de sus objetivos y metas. Describe sus valores y prioridades. Expresa el verdadero sentido de la institución, proyectando a la vez una imagen clara de sus actividades esenciales.

La misión es estudiada permanentemente. Cuando se programan jornadas especiales para fijar los planes estratégicos, se revisa en cada oportunidad, que estén alineados con la misión.

El conocimiento de la misión es esencial para la auditoría de gestión, porque permite explicar la dirección que la entidad en algún momento ha decidido tomar.

### **3.1.3. La visión de la entidad**

Es importante conocer la visión de la entidad, que es la imagen o situación deseada que la organización proyecta a futuro, ya que de esta forma permite comprender las diferentes acciones que se toman para alcanzar lo previsto.

#### **3.1.4. Su plan estratégico**

Es fundamental obtener un conocimiento de los planes estratégicos para saber verdaderamente cuales son las actividades definidas por los ejecutivos de la organización con el fin de facilitar al máximo el logro de los objetivos corporativos.

Además de lo anterior, el auditor debe obtener un conocimiento cabal de: La condición jurídica, la estructura organizativa, las políticas de gestión, los mapas estratégicos, el control interno existente en la entidad, manuales de procedimientos, instructivos en uso, sistemas de información en uso, los estados financieros, la situación económica y la posición financiera, el presupuesto, los mapas de riesgo.

Por otra parte el auditor debe considerar también algunas situaciones o aspectos que son fundamentales para poder establecer posibles deficiencias, puntos críticos o vulnerabilidades de la entidad, entre los cuales podemos señalar los siguientes: Sistemas de compras, bases de datos y su custodia, sistemas de recaudación de ingresos propios, actitudes y valores de los empleados y profesionales de la entidad, organización sindical y el poder de ésta en la entidad, utilización de los bienes físicos de la entidad, rendiciones de cuentas de los empleados, manejo de las cuentas corrientes bancarias y otras situaciones.

Sobre la materia, es preciso que el auditor obtenga los datos, ya sea a través de entrevistas, de la lectura de antecedentes obtenidos en la entidad o también, por indagaciones efectuadas por el profesional dentro y fuera de ella.

El conocimiento logrado permite al auditor tener una comprensión integral de la entidad y también determinar dónde existen algunos riesgos por fallas en los controles. Todo ello, en términos generales, ya que se logran identificar las áreas o actividades en las cuales hay antecedentes que indican con anticipación los riesgos de algunas prácticas irregulares, tales

como: Pérdida o sustracción de inventarios, compras de bienes innecesarios, conflictos de intereses, excesiva concentración de actividades en algunos empleados, uso irregular de los recursos líquidos de la entidad, gastos que no correspondan a las necesidades de la entidad, beneficios ilegales al personal de la entidad, toma de decisiones equivocadas, malversación de fondos, remuneraciones canceladas en forma errónea, mal uso de información u otros.

Cabe hacer presente que cuando se trata de profesionales que están trabajando en la unidad de auditoría interna, un conocimiento significativo de la entidad ya forma parte de su capital intelectual, lo que en general no es así tratándose de un auditor externo. Esta ventaja debería considerarse a la hora de planificar la auditoría de gestión.

Todo el conocimiento que debe obtener el auditor lo va a conseguir por medio de: Entrevistas, memorias, actas del directorio, órdenes de servicio, circulares y otros documentos similares, manuales en uso, estados financieros, informes anteriores de auditores internos y externos a la organización, presupuestos de la entidad, datos estadísticos de la empresa, mapas de riesgo confeccionados por la entidad, mapas estratégicos elaborados por la empresa, otros antecedentes que se estimen pertinentes.

Con todos estos antecedentes el auditor tiene una “radiografía mental” de la organización y está en condiciones de señalar las áreas que, a su juicio experto, son susceptibles de mejorar o que son representativas de riesgo para la entidad.



### 3.2. PLANEACION DE LA AUDITORÍA

El programa de auditoría deberá definir de forma clara y concisa los trabajos de auditoría que se llevarán a cabo, los recursos y los plazos necesarios y el impacto esperado.

Deberá incluirse un plan de obtención de pruebas (Ver [ANEXO N° 4](#)), que muestre cómo se obtendrán las pruebas necesarias para responder a las preguntas de auditoría y un esbozo del programa de la auditoría (Ver [ANEXO N° 5](#)), que fije los procedimientos requeridos para la obtención y el análisis de la información que permita a los auditores llegar a conclusiones válidas. No es preciso ahondar hasta el último detalle en esta cuestión, ya que algunos exámenes se determinarán de manera más concreta una vez se hayan iniciado los trabajos de auditoría; además, los exámenes minuciosos pueden variar en el transcurso de la auditoría.

El auditor *senior* deberá velar por que los trabajos de auditoría no comiencen antes de que la entidad a auditar haya aprobado el plan de auditoría. No se comprometerán formalmente los recursos previstos para los trabajos de auditoría antes de que dicho plan esté aprobado. Es preciso pues, concebir la auditoría de manera que se respete el calendario y conforme a los recursos concedidos.

La entidad debe tener muy claras las áreas que son de interés para la auditoría de gestión y, con toda seguridad, el comité de auditoría está al tanto de ellas para proponer su evaluación a los auditores.

Es importante saber a quién le corresponde efectuar la auditoría de gestión:

En la actualidad, se parte de la base que le corresponde a la Unidad de Auditoría Interna, ya que entre sus objetivos está el de efectuar en forma continua este tipo de evaluación con un costo relativo insuperable en cuanto a tiempo y recursos financieros se refiere.

O se puede encargar el trabajo a auditores externos, que poseen experiencia en diversas entidades para aportar soluciones desde su amplia práctica y con independencia incuestionable.

En cualquier caso será la entidad, representada por el comité de auditoría, la que en definitiva tome la decisión a este respecto.

El examen debe estar debidamente incluido en el plan de auditoría de un determinado ciclo operacional y, para cada auditoría de gestión particular, es preciso que esté planificada en detalle en el correspondiente programa de auditoría.

### **3.3. EVALUACIÓN DE RIESGOS**

Con el conocimiento obtenido en la fase anterior el auditor de gestión está en condiciones de visualizar las áreas de riesgo dentro de una entidad, para luego evaluar el riesgo. Lo que necesariamente implica establecer lo siguiente:

#### **3.3.1. Determinación de las áreas de riesgo**

Las áreas o actividades de riesgo han sido establecidas producto tanto del conocimiento obtenido en el recorrido que el auditor ha hecho en la empresa, como a través del estudio del mapa de riesgos que tiene la organización.

En esta etapa de la metodología el auditor debe puntualizar en las áreas -establecidas por su estudio- con un riesgo mayor para someterlas a la evaluación del control interno, determinando si los procedimientos existentes permiten efectivamente minimizar los riesgos.

El auditor debe preguntarse:

- ¿Qué riesgos existen?
- ¿Cuál es la probabilidad de que se materialicen?
- ¿Cuáles serían las consecuencias en caso de materializarse?

¿De cuáles estrategias dispone la entidad auditada para minimizar o controlar el riesgo?

Para determinarlas y como una manera de ratificar las áreas más críticas, es necesario asimismo consultar documentos e informes que se refieran a las áreas seleccionadas como riesgosas.

El Informe COSO señala que las organizaciones se encuentran con una serie de riesgos, cuyo origen puede ser interno o externo, los que necesariamente deberán evaluarse y tener en consideración.

Estos riesgos en general pueden surgir a causa de circunstancias tales como: Cambios en los ambientes operacionales, nuevo personal, sistemas de información nuevos o reorganizados, rápido crecimiento, nuevas tecnologías, nuevas líneas de producto o actividades, estructuración de la entidad, operaciones extranjeras, pronunciamientos de contabilidad, presión para el logro de los objetivos de la entidad y clima de ética, tamaño de los recursos, liquidez y volumen de transacciones, condiciones económicas del país, complejidad de las operaciones, dispersión geográfica de las operaciones, etc.

Los riesgos identificados por la alta dirección, están directamente relacionados con los procesos críticos en los que se involucran las diversas áreas de una entidad. Por lo tanto, es importante que los auditores identifiquen los riesgos para asignar prioridades de revisión a las actividades con probabilidad de ocurrencia e impacto mayores.

### **3.3.2. Análisis de los riesgos**

Es esencial que el profesional en una auditoría lleve a cabo un análisis sistemático de los riesgos determinados, para proceder a estipular las acciones a seguir.

Se debe determinar si la entidad tiene algún grado de conocimiento de las áreas de riesgo existentes y, si lo tiene, cuáles son las acciones que sobre la materia ha ejercido.

Ahora bien, las entidades deben tener una identificación de los riesgos existentes en un mapa que los muestre, para poder administrarlos; ellos deben estar los riesgos más relevantes. Es importante también que se tengan identificados los indicadores de riesgo dentro de la organización, ya que de esta forma se pueden revelar claramente las áreas-problema desde el punto de vista de la gestión.

Luego, una vez identificados los riesgos, como señalamos, tenemos que evaluarlos para tomar las decisiones sobre el nivel de seguridad y sus prioridades.

Por una parte, de este análisis se obtiene el riesgo calculado, el que se debe comparar con el riesgo que la entidad está dispuesta a aceptar, dado por las políticas de seguridad que la entidad establece.

Frente a esto último, cualquier riesgo que supere lo tolerable debe desencadenar las actividades para mitigarlo, entre las cuales está, por supuesto, la auditoría de gestión, que debe considerar a estos riesgos como el punto de partida para efectuar las evaluaciones que esta metodología entrega.

Por otra parte, el riesgo residual es aquel que permanece una vez que la dirección ha desarrollado respuestas para enfrentar los riesgos.

Al llevar a efecto esta etapa el auditor debería:

- Identificar áreas, operaciones y actividades susceptibles de un pobre desempeño en cuanto a la asignación y utilización de recursos
- Identificar riesgos específicos

- Preguntarse por los controles que deberían existir
- Estudiar los grados de riesgo en términos de posibilidad de ocurrencia, significación, extensión o impacto
- Ordenar las áreas potenciales de evaluar en un ranking

### **3.4. EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

El estudio del control interno tiene que hacerse sobre las áreas de riesgo determinadas en la fase anterior, para ello es primordial conocer a cabalidad los procedimientos en uso en las áreas que resultaron seleccionadas.

El auditor de gestión deberá conocer los procedimientos existentes en el área o rubro seleccionado como de riesgo y aplicar pruebas de cumplimiento, para determinar si el procedimiento en uso, se está aplicando tal como fue diseñado.

También sobre la obtención del conocimiento, el profesional auditor deberá recopilarlo mediante numerosos antecedentes, instrumentos, entrevistas e indagaciones dentro de la entidad, para lo cual requerirá conocer:

- La estructura organizativa de la entidad y de las áreas que se van a evaluar
- Los procedimientos aplicables y en uso en esas áreas
- Los instructivos, órdenes de servicios o manuales que contengan los procedimientos en uso
- Las recomendaciones entregadas sobre procedimientos de control interno tanto de la Contraloría General de la República u otro Organismo Fiscalizador, como de la propia auditoría interna, según corresponda

- Opiniones de las personas responsables de los procedimientos de control interno de las áreas de riesgo seleccionadas para ser evaluadas
- Otros antecedentes que se requieran en su oportunidad

Una vez que el auditor de gestión ha obtenido el conocimiento suficiente sobre el control interno existente en el área o rubro seleccionado, procederá a la evaluación del mismo.

#### 3.4.1. Componentes del Sistema de Control Interno (COSO)

- a. **El ambiente interno** de control tiene una incidencia fundamental en las actividades empresariales de una organización, tanto en el establecimiento de objetivos, como en la evaluación de los riesgos. Entre los factores que se relacionan con este componente tenemos los siguientes: Valores de integridad y ética, compromisos de competencia, junta de directores o participación del comité de auditoría, filosofía de la gerencia y estilo de dirección, estructura organizacional, asignación de autoridad y responsabilidad, políticas y prácticas de recursos humanos.
- b. **Evaluación de los riesgos.** En las organizaciones surgen una serie de riesgos. Estos riesgos afectan a la empresa en su quehacer diario, en su competencia, su posición financiera y otros aspectos fundamentales.

Aunque el sistema de control interno puede minimizarlos, es imposible bajar los riesgos a un nivel cero.

Ahora bien, tal como señalamos, es importante conocer y evaluar estos riesgos, lo que implica la identificación y análisis de los

factores que podrían afectar la consecución de los objetivos de la entidad.

La identificación de los objetivos, es una condición previa a la evaluación de los riesgos, por lo cual esta es una fase clave en el proceso de gestión.

Los riesgos en la información, incluyen eventos externos e internos. Una vez que los riesgos son identificados, la gerencia debe considerar su importancia, la probabilidad de su ocurrencia y cómo deben ser manejados.

Sobre el particular, la gerencia puede iniciar planes, programas o acciones para identificar los riesgos específicos, o para decidir o aceptar un riesgo, ya sea por el costo u otra consideración.

Los riesgos identificados por la alta dirección, están directamente relacionados con los procesos críticos, en los que se involucran las diversas áreas de una entidad. Por lo tanto es importante que los auditores, identifiquen los riesgos y asignen prioridades de revisión a las actividades expuestas a un riesgo mayor.

- c. **Actividades de control:** Son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurarse que las acciones necesarias serán tomadas en cuenta para establecer los riesgos y lograr los objetivos de la entidad.

O sea, son las actividades de control que realiza la gerencia y demás personal de la entidad para cumplir diariamente con las labores asignadas. Estas actividades están relacionadas con las políticas, sistemas y procedimientos relacionados con aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones,

inspecciones, revisiones de indicadores y salvaguarda de los recursos.

Ahora bien, es importante tener en cuenta que para realizar una auditoría respecto de este componente, es necesario que se consideren las actividades de control más relevantes dentro del marco de las políticas y procedimientos establecidos, y que corresponden a lo siguiente:

- Realización de revisiones
- Proceso de información
- Controles físicos
- Segregación de deberes

d. **Información y comunicación.** En la organización, el sistema de información es fundamental para lograr los objetivos de la entidad. El mencionado sistema está compuesto de los subsistemas contable, presupuestario y estadístico.

Es importante destacar que la calidad de los subsistemas nombrados afecta las habilidades de la gerencia para la toma de decisiones, y afecta también los informes que se emiten.

Por lo anterior, es importante que la información que se genera sea confiable y comunicada oportunamente a quienes corresponda, de tal manera que permita a esas personas entenderla y cumplir con sus responsabilidades.

El sistema de información de la empresa debe abarcar métodos y registros que:



- Identifiquen y registren todas las operaciones ocurridas
- Describa las operaciones con detalle para poder clasificarlas
- Mida las operaciones en términos cuantitativos
- Determine el período en las que las operaciones ocurrieron
- Presente correctamente las operaciones en los estados que deban prepararse

Por su parte la comunicación incluye proporcionar información en todos los sentidos, tanto interna como externamente.

También es importante que todos comprendan la relevancia del control interno para lograr los objetivos de la entidad y tener claramente definidos los canales a través de los cuales debe fluir la información de la empresa.

Además, es necesario señalar que se debe generar información de calidad y comunicarla oportunamente, de tal manera que las personas la comprendan y puedan cumplir con sus obligaciones.

La comunicación debe adquirir formas tales como: manuales, memorandos, órdenes de servicio, circulares u otras, de preferencia escritas.

- e. **Vigilancia, supervisión o monitoreo.** Los sistemas de control interno de una organización, necesitan ser permanentemente evaluados para determinar si están funcionando tal como han sido prescritos o, en caso contrario, efectuar las correcciones pertinentes.

Ahora bien, esta labor le corresponde en primer lugar a quienes tienen la autoridad dentro de la entidad y también a todo el personal y a las auditorías, tanto internas como externas.

### **3.4.2. Evaluación del Control Interno propiamente tal**

El conocimiento de la nueva doctrina del control interno, ineludiblemente obliga al auditor de gestión a valerse de ella para la evaluación.

Evaluar, por definición, es comparar la realidad existente con un ideal y, en este caso, el ideal de control interno viene dado por la doctrina existente del mismo, debiéndose contrastar con la realidad en materia de procedimientos que se estén aplicando en la entidad.

En este mismo orden de reflexiones, el auditor de gestión debe considerar para proceder a efectuar la evaluación, las áreas de riesgos señaladas, a las cuales les podría aplicar cualquiera de las herramientas de evaluación que la profesión de auditoría recomienda.

Entre las herramientas más comunes para evaluar tenemos: los métodos descriptivos, los cuestionarios, los flujogramas y los métodos mixtos; en todo caso, será el auditor quien decida con cuales de ellos procederá a efectuar la respectiva evaluación, dejando constancia en las hojas de trabajo.

#### **Método descriptivo**

Esta herramienta consiste en que el auditor describirá los controles y procedimientos que evaluará, con un grado de detalle tal, que con posterioridad se puedan comparar con un ideal de control.

Cabe señalar que, si bien este método es simple de ejecutar, necesita un acabado conocimiento por parte del auditor de los controles sujetos a examen, ya que ello le va a permitir efectuar una buena comparación con el ideal de control, creado por el propio auditor evaluador.

No obstante lo anterior, podemos agregar que, si bien esta herramienta es fácil de confeccionar, el éxito de ella está en directa relación con la habilidad que posea el profesional para describir y redactar adecuadamente el control interno del área examinada. Por lo anterior, lo más recomendable es que se use acompañada de otros métodos para asegurar el éxito de la evaluación.

### **Método de cuestionarios**

Sobre el particular, el auditor puede utilizar esta herramienta de evaluación consistente en una serie de preguntas, que confecciona el profesional y él mismo contestará con el conocimiento obtenido de los procedimientos de control interno en uso en el área que examina.

Ahora bien, la construcción de las preguntas estará basada en lo adecuado del sistema de control interno, y éstas pueden ser contestadas en forma narrativa o a través de respuestas como un Sí, un No, o un “No aplicable”, llamados también, por esto, cuestionarios dicotómicos (ver [ANEXO N° 6](#)).

Respecto del cuestionario dicotómico, se formulan una serie de preguntas relacionadas con el área de riesgo que se está evaluando, de tal forma que: Las respuestas afirmativas sean fortalezas de control y, las respuestas negativas constituyan, en

principio, debilidades de control. Las respuestas “No aplicable” corresponderían a preguntas que no están bien diseñadas.

Este cuestionario tiene la ventaja que el auditor podría dejar de lado las respuestas afirmativas, consideradas fortalezas de control, para abocarse a estudiar las otras respuestas.

En esta herramienta queda claramente identificado el ideal de control, que está representado por las preguntas, y la realidad, en materia de control, representada por las respuestas que se dan a través de él. Cabe señalar también que este tipo de cuestionarios es uno de los métodos más usados por los profesionales auditores.

Ejemplo de una pregunta: ¿Se prohíbe en la entidad la emisión de cheques en blanco? Si la respuesta fue afirmativa, el control interno es correcto; pero si es negativa, hay un problema y se tiene un indicador que amerita un mayor estudio y que podría redirigir nuestro examen. Por último, si la respuesta fuese “No aplicable”, tal vez en la entidad sólo se hacen transferencias de fondos entre cuentas corrientes bancarias y, de ser este el caso, está mal formulada la pregunta.

### **Método de flujograma o diagrama de flujo**

Sobre este método podemos señalar que, consiste en graficar los procedimientos en aquellas áreas que se van a evaluar, para lo cual, es necesario que el auditor determine previamente una simbología que debe utilizar, que sea lo más corriente posible y de conocimiento de todo el equipo.

Esta herramienta tiene ventajas y desventajas. Entre las primeras, podemos indicar que de un solo golpe de vista el auditor puede ver todo el procedimiento que está evaluando y puede

determinar algunas tareas innecesarias, duplicidad de funciones y otros. Entre las desventajas, podemos señalar que aquellas labores relacionadas con el personal es difícil graficarlas, ya que se muestran, principalmente, movimientos de documentos.

En este mismo orden de consideraciones, podemos indicar también que el flujograma es más fácil de construir que los métodos anteriormente descritos, en que hay que redactar..

También es necesario aclarar que el gráfico confeccionado por el auditor se lleva a cabo con los conocimientos que éste tiene del control interno existente y, con posterioridad, procede a compararlo con el modelo que tiene, para las distintas áreas que debe examinar.

En las entidades, muchos auditores internos tienen confeccionados algunos flujogramas, producto de evaluaciones anteriores, los cuales servirán como referencia para cualquier auditoría de gestión posterior.

### **Métodos mixtos o combinados**

Estos consisten en una combinación de métodos de evaluación, como puede ser el cuestionario y el flujograma, en todo caso, será el auditor quien decidirá que métodos conviene aplicar.

#### **3.4.3. Qué debe hacer el auditor con los resultados de la evaluación**

El auditor de gestión, una vez conocidos los resultados de la evaluación, debe remitir un informe que contenga las debilidades de control interno encontradas y las respectivas recomendaciones para superarlas, al

gerente o ejecutivo superior, al consejo de administración y al comité de auditoría.

El mismo profesional debe estudiar de qué manera el resultado de la evaluación del control interno afecta el alcance, la naturaleza y la oportunidad en la aplicación de las pruebas de auditoría, como exige la Norma.

### **3.5. APLICACIÓN DE LAS PRUEBAS DE AUDITORÍA**

Una vez que el auditor de gestión ha determinado el alcance, naturaleza y oportunidad en la aplicación de las pruebas de auditoría en las áreas seleccionadas, debe efectuar un programa que contenga los procedimientos que debe ejecutar.

El auditor de gestión obtiene la evidencia a través de técnicas específicas, tales como: inspección, observación, investigación, confirmación, recómputo, procedimientos analíticos, entrevistas y varias otras, contenidas en la doctrina de auditoría.

Las técnicas señaladas anteriormente, son parte de las técnicas que emplea el auditor cuando está buscando evidencias para opinar sobre lo que examina.

Las pruebas de auditoría, derivadas de las fuentes mencionadas en la fase de planeación, pueden clasificarse en cuatro tipos: físicas, documentales, orales o analíticas, y obtenerse y registrarse según el Anexo IV

En todo caso, todas las técnicas usadas en la auditoría deben quedar señaladas en las respectivas hojas de trabajo de los auditores.

Cabe recalcar la importancia de aplicar en forma adecuada estas técnicas y documentar correctamente, pues si a través de la auditoría se determinasen irregularidades, en la Administración Pública, por ejemplo, éstas tendrán dos

destinos, uno, permitirá incoar un sumario administrativo para determinar las responsabilidades involucradas, sumario que puede ejecutar el propio Servicio público o la Contraloría General de la República y, el otro destino es, la denuncia a la Justicia.

Cuando la denuncia se traslada a la Justicia, el auditor se transforma en auxiliar de la misma; por lo tanto, es de vital importancia hacer un trabajo de calidad, especialmente en la búsqueda de evidencia suficiente y pertinente, que es una tarea específica de esta fase de la metodología.

Una vez que el auditor de gestión ha aplicado los procedimientos de auditoría, está en condiciones de emitir un juicio profesional sobre lo examinado.

Dicho juicio quedará establecido en un documento o informe de auditoría de gestión.

### **3.6. INFORME DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Una vez que el auditor de gestión ha aplicado las pruebas de auditoría necesarias para emitir un juicio profesional sobre lo que examinó, deberá, en primer lugar, emitir un informe preliminar y, con posterioridad, uno final sobre la auditoría de gestión ejecutada.

#### **3.6.1. Informe preliminar de auditoría**

Cuando el auditor de gestión termina la fase anterior, se dispone a redactar un preinforme que contiene todas las observaciones encontradas, para que éstas puedan ser respondidas por los afectados y así determinar cuál es, en definitiva, la observación final.

Esta instancia es importante, pues los afectados responden las observaciones hechas en el preinforme, a fin de atenuarlas, eliminarlas o mantenerlas.

Este informe preliminar debe contener las siguientes partes:

**a. Título**

Este preinforme debe llevar el siguiente título en la parte superior del mismo: “PREINFORME DE AUDITORÍA DE GESTION”.

**b. Fecha del Preinforme**

La fecha que debe llevar el preinforme es aquella en que el auditor terminó la auditoría en terreno, y no la fecha en que se hace entrega de éste, porque la responsabilidad del profesional por los acontecimientos descritos es hasta esa fecha.

**c. A quién debe ser dirigido el Preinforme**

El preinforme de la auditoría estará dirigido al ejecutivo superior de la entidad, a los afectados si corresponde, y a quienes se instruya remitirlo.

**d. Párrafo Introdutorio del Preinforme**

En este párrafo el auditor de gestión debe señalar los objetivos que se propuso en la planeación del trabajo, lo que ha



examinado dentro de la organización, la fecha cubierta por el examen y la responsabilidad por la confección de la información revisada.

Por ejemplo:

“Hemos examinado los procesos de remuneraciones y de cobranza llevados a cabo por el Servicio entre el 1 de enero de 2008 y el 30 de Septiembre del mismo año, la información revisada es de responsabilidad de las distintas unidades involucradas y la nuestra como auditores de gestión consistió en revisar las partidas comprometidas en los rubros señalados.”

#### **e. Párrafo de alcance del Preinforme**

En este segundo párrafo, el auditor debe señalar cómo llevó a cabo su examen y una pequeña explicación de la auditoría.

Por ejemplo:

“Nuestro examen se llevó a cabo de conformidad a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, lo cual incluyó la revisión de las planillas de sueldos y de la cobranza llevada a cabo; y la aplicación de otros procedimientos que se estimaron pertinentes en las circunstancias.

El resultado del examen determinó lo siguiente en este preinforme: ...”

#### **f. Párrafo de observaciones y recomendaciones**

Aquí se van a colocar todas las observaciones que señala el auditor, las recomendaciones, en términos generales y de forma

constructiva, que él sugiere para solucionar el problema o bien las medidas que la entidad ante hechos ilícitos flagrantes debería adoptar, tales como: sumario, denuncia a la justicia u otras.

Se puede mostrar, en anexos separados, información más detallada sobre responsabilidades y partidas componentes de las principales deficiencias, mediante tablas, gráficas u otros medios que permitan una mejor comprensión del cliente.

#### **g. Párrafo de conclusiones del Preinforme**

En esta parte del Preinforme, el auditor de gestión hará un resumen del costo estimativo que han significado los incumplimientos, de las causas y condiciones que incidieron favorablemente o no en el grado de cumplimiento de las metas de eficacia, economía y eficiencia y de su interrelación.

#### **h. Firma del Preinforme**

Este Preinforme debe ser firmado por el o los responsables de la auditoría de gestión.

### **3.6.2. Informe Final de auditoría**

Se deben identificar y describir suficientemente los criterios utilizados, de modo que se comprendan claramente los fundamentos de las conclusiones a las que llegó el auditor de gestión. Las conclusiones se

refieren al alcance y objetivos de la auditoría y parten lógicamente de la descripción del criterio y los hallazgos.

Para que exista un informe final es necesario contar con un informe de respuesta al Preinforme entregado por el auditor, donde el ejecutivo superior de la entidad especifique las medidas que se van a adoptar, pues él mismo es quien debe arbitrar las medidas necesarias para solucionar lo planteado.

Entonces, el Informe Final va a contener las observaciones encontradas y las respuestas del ejecutivo frente a ellas.

El Informe Final va a contar con las mismas partes del Preinforme con el correspondiente cambio de redacción en algunos de los párrafos que lo integran:

**a. Título del Informe Final**

El Informe Final debe llevar la leyenda en la parte superior del informe que diga: "INFORME FINAL DE AUDITORÍA DE GESTION"

**b. Fecha del Informe Final**

La fecha que debe llevar el Informe Final, es aquella de recepción de la contestación al Preinforme.

**c. A quién se dirige el Informe Final**

El Informe Final debe ser remitido al ejecutivo superior de la entidad auditada, al consejo de administración, al comité de auditoría,

al auditor ministerial cuando corresponda a un servicio público, y a quien se haya requerido remitirlo en las cláusulas del contrato.

#### **d. Párrafo introductorio del Informe Final**

En este párrafo el auditor identifica el área de interés examinada dentro de la organización, la fecha cubierta por el examen y la responsabilidad por la información examinada.

Esto es, una declaración del compromiso de la administración de la entidad de instituir medidas que aseguren que los recursos se obtienen económicamente y son utilizados eficiente y eficazmente.

Y por su parte, el auditor de gestión declara su responsabilidad de cumplir con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas.

#### **e. Párrafo de alcance**

En este segundo párrafo, debe señalar cómo se llevó a cabo el examen, conforme lo requerido por la profesión, y una breve explicación de la auditoría que incluyó, tanto pruebas, como otros procedimientos considerados necesarios por el auditor de gestión y, además, referirse a la contestación de la administración a las observaciones del Preinforme.

Por ejemplo:

“Nuestro examen se llevó a cabo de conformidad a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, lo cual incluyó la revisión de las planillas de sueldos y de la cobranza llevada a cabo, considera la respuesta efectuada por la Administración según Oficio

N° 377 de 2008, y la aplicación de otros procedimientos que se estimaron pertinentes en las circunstancias. El resultado del examen determinó lo siguiente en este Informe: ...”

**f. Párrafo de observaciones y recomendaciones**

En este párrafo el auditor de gestión va a colocar todos los hallazgos con las observaciones y las recomendaciones que sugiere, para solucionar el problema, o las medidas que la entidad debería adoptar, como también la respuesta del ejecutivo superior al Preinforme, en este último caso el profesional auditor, deberá señalar si con la explicación entregada queda superada o no la observación informada.

**g. Párrafo de conclusiones en el Informe Final**

El auditor de gestión deberá concluir el resultado final del Informe, y recomendar las medidas que deben adoptarse, previo estudio de la respuesta al Preinforme.

**h. Firma del Informe Final**

Este Informe debe ser firmado por el o los responsables de la auditoría, o sea, el mismo quien firmó el Preinforme.

### **3.7. SEGUIMIENTO DE RECOMENDACIONES Y COMPROMISOS**

En ésta última etapa de la auditoría de gestión se debe efectuar un seguimiento de las observaciones encontradas, convenientemente esto debería ocurrir antes de transcurrir un par de ciclos de operación, según haya sido el grado de deterioro observado en los estándares de gestión, para prevenir la ocurrencia de las mismas situaciones y actos observados y, por supuesto, para verificar si se han tomado en cuenta las medidas recomendadas en el Informe Final. Si ello no ha sucedido, se remite a los mismos usuarios del Informe Final el incumplimiento de los compromisos de quienes tenían la responsabilidad de hacerlos efectivos, implementando soluciones.

Hay que destacar que constituye una de las mayores satisfacciones del auditor el hecho que se hayan comprendido y aceptado sus recomendaciones e instituido medidas para asegurar que las deficiencias expuestas no continuarán ocurriendo.

## **CAPITULO 4**

### **CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACION**

#### **4.1 CONCLUSIÓN GENERAL**

Los ejecutivos de una organización implantan y toman decisiones y se valen de elementos materiales y humanos que tienen a su disposición para lograr los objetivos establecidos por la entidad. Una de las causas del fracaso en los negocios, generalmente, se debe a una pobre administración. Un elemento esencial en el escenario económico actual entonces lo constituye un acertado control, que tiene su mejor expresión en la auditoría de gestión como asesora de la alta dirección, para asegurar la conducción eficaz hacia las metas propuestas.

La auditoría de gestión se ha definido como el examen y evaluación profesional de todas o una parte de las operaciones o actividades de una entidad cualquiera, para determinar su grado de eficacia en el logro de los objetivos, la economía en la obtención y la eficiencia en la utilización de los recursos y formula recomendaciones gerenciales para mejorar.

La auditoría, en su constante evolución, proporciona la herramienta que propicia una revisión que presta servicio a la administración, se constituye en un elemento esencial en el escenario actual para la mejora continua de procesos dentro de la organización y sin dudas con un acertado control que, asesorando a la

alta dirección, permite asegurar la conducción hacia las metas propuestas en un entorno cambiante.

Mediante esta auditoría se ayuda a la administración a reducir los costos, aumentar las utilidades y aprovechar mejor los recursos humanos, materiales y financieros. Porque esta auditoría permite detectar deficiencias que afectan el desempeño (performance) de la entidad. Los problemas administrativos y las dificultades operacionales se pueden detectar antes de que sucedan, el auditor de gestión recomienda a la empresa ciertas medidas para mejorar la situación presente, lo que permitirá a la organización evitar mayores costos a causa de las deficiencias reveladas.

Cuando la auditoría de gestión se practica como base de una auditoría con un enfoque integral, proporciona una evaluación con criterio independiente, acerca de la manera como el ejecutivo máximo de la entidad ha ejecutado su cometido, administrando los programas trazados para alcanzar las metas o resultados deseados, sobre la forma económica como ha conseguido las metas propuestas y el grado de eficiencia obtenido por él en la administración de los recursos para alcanzarlas. Esto le permitirá al ejecutivo superior rendir cuenta de su gestión (*accountability*) con total confianza y transparencia a la autoridad competente, sean ciudadanos o dueños.

Al interior de la respectiva entidad auditada la auditoría de gestión proporciona al ejecutivo, también con criterio independiente, una evaluación de la manera como el desarrollo de las operaciones o actividades está ayudando al logro de los resultados deseados o metas propuestas y le recomienda las medidas correctivas o de mejora, le proporciona una evaluación sobre los costos invertidos en las operaciones o actividades y le expone las recomendaciones para reducirlos, como también la evaluación del nivel de eficiencia de las operaciones o actividades y le formula recomendaciones para conducir las hacia el nivel óptimo.



## 4.2 CONCLUSIONES ESPECÍFICAS

El desarrollo de una auditoría de gestión implica diagnosticar las operaciones o actividades que se examinan y evalúan, en qué medida se alcanzan las metas propuestas, con qué nivel de costo y con qué grado de eficiencia.

Una vez establecido el diagnóstico sobre la eficacia, la economía y la eficiencia, la auditoría de gestión va a permitir determinar las causas que afectan los mencionados criterios de desempeño y, a continuación, formular las recomendaciones a la máxima autoridad ejecutiva de la entidad, sobre las acciones que se deberán tomar para, en el futuro, mejorar el logro de las metas, el costo invertido y la eficiencia con que se están realizando.

La auditoría de gestión se debe practicar y entender de una manera específica y a la vez interrelacionada por cada uno de los tres criterios. Para el mejor rendimiento de esta auditoría, la evaluación debería efectuarse de manera secuencial. Iniciándose con la comprobación y análisis de la eficacia, continuar con la economía y terminar comprobando y evaluando la eficiencia.

Al considerar que el alcance de la auditoría de gestión es ilimitado, es decir, todas las operaciones o actividades de una entidad pueden ser auditadas, sean operaciones financieras o no, con cada hallazgo se deben cubrir todos los aspectos internos o externos que lo interrelacionan.

La ilimitación y la diversidad de hallazgos posibles de encontrar, implican que la auditoría de gestión, puede necesitar profesionales de diferentes disciplinas. Aunque no se espera del auditor que su conocimiento sea el de un especialista, sí se espera que tenga un nivel de conocimiento suficiente para definir los objetivos y términos de referencia que gobiernan el trabajo de aquellos. Es ineludible el respeto a la Norma General que exige del auditor planear y supervisar el trabajo asignado, para aprovechar apropiadamente las diferentes experiencias y puntos de vista del equipo multidisciplinario.

La auditoría de gestión extiende la función auditora a toda la empresa. Asegura información detallada, objetiva e independiente de la gestión de los insumos, procesos y productos. En los procesos habitúa a los empleados a trabajar con orden y método. Obliga a la empresa a replantear situaciones en una fuente continua y saludable de nuevas ideas y aplicaciones.

La utilización de esta metodología permite, tanto a los auditores internos como externos de poca experiencia o en su primer trabajo de auditoría de gestión, realizar eficientemente su trabajo en una secuencia lógica y práctica que permite poner de manifiesto los aspectos negativos que afectan la gestión económico-financiera del área auditada, pero ha de hacerlo constructivamente.

La metodología planteada se puede aplicar en organizaciones modernas o atrasadas, en pequeñas o grandes y públicas o privadas; lo que evidencia la universalidad de lo propuesto. Esto también la hace atractiva para instituciones de estudios superiores, que requieren impartir metodologías efectivas que se puedan aplicar en cualquier contexto.

La eficiencia lograda con esta metodología se puede medir de acuerdo a los estándares que la profesión ha fijado en las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas. El cliente, a su vez, puede evaluar la eficacia del trabajo del auditor de gestión basándose en el patrón que dichas Normas establecen y exigen, a saber:

#### Normas Generales o Personales

1. La auditoría debe ser efectuada por una persona o personas que tengan el adecuado entrenamiento técnico y la capacidad profesional como auditor.
2. En todos los asuntos relacionados con el trabajo encomendado el o los auditores mantendrán una actitud mental independiente.
3. En la ejecución del examen y en la preparación del informe, el o los auditores mantendrán el debido cuidado profesional

#### Normas relativas a la ejecución del trabajo

1. El trabajo se planificará adecuadamente y se supervisará apropiadamente la labor de los integrantes del equipo de auditoría.
2. Deberá adquirir una comprensión suficiente de la estructura de control interno para planificar la auditoría y para determinar la naturaleza, oportunidad y extensión necesaria de las pruebas que deberán efectuarse.
3. Se obtendrá material de prueba suficiente y competente, por medio de la inspección, observación, indagación, y confirmación, para lograr una base razonable y así poder expresar una opinión sobre los estados financieros que se examinan-

#### Normas Relativas al Informe

1. El informe indicará si los estados financieros han sido preparados de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados.
2. El informe indicará aquellas situaciones en que dichos principios no se han seguido uniformemente en el período actual respecto del anterior.
3. Las revelaciones informativas contenidas en los estados financieros deben considerarse como razonablemente adecuadas, a menos que en el informe se indique lo contrario.
4. El informe expresará una opinión sobre los estados financieros tomados en conjunto, o una aseveración en el sentido de que no puede expresarse una opinión. Cuando no pueda expresarse una opinión sobre los estados financieros tomados en conjunto, deben indicarse las razones que existan para ello. En todos los casos en que el nombre del auditor se encuentre relacionado con estados financieros, el informe contendrá una indicación precisa y clara de la

índole del trabajo del auditor, si hay alguna, y el grado de responsabilidad que está asumiendo.

De las últimas normas mencionadas, parte de ellas no son aplicables estrictamente, puesto que se refieren propiamente a la auditoría financiera, cuya finalidad es específica y se relaciona con el dictamen del auditor independiente sobre la razonabilidad con que han sido presentadas las diferentes partidas en los estados financieros, que son preparados por la administración de la entidad, generalmente para dar cumplimiento a algún precepto legal o para conseguir recursos de cualquiera especie. En ese caso las Normas del Informe son muy importantes, pues con su opinión el auditor cumple una función pública y da fe de la información exhibida, las decisiones que puedan adoptar los usuarios pueden verse influenciadas por esa opinión. La auditoría de gestión a su vez, mayoritariamente está dirigida al factor, director o gestor de la entidad para su propia autoevaluación o tanto a quienes lo designaron para ese rol, como quienes facilitaron los recursos para la empresa, de la especie que sea. En este sentido, el auditor debe proponer formas de medición adecuadas, verificar los procesos de fijación de objetivos y políticas. En la etapa preliminar el auditor de gestión debe asegurarse que su trabajo es realista, que sea realizable y que tenga utilidad, es decir, que agregue valor a la toma de decisiones para la gestión, en otro caso, debería pensar en declinar su acción.

## BIBLIOGRAFIA

1. MENDEZ, C. E. [s.a.]. Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación 3ª. ed., Bogotá, McGraw-Hill. 246p.
2. MONTGOMERY, R. H. 1997. Auditoría 2ª. ed., México D. F., Limusa. 493p.
3. GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS-MARCO INTEGRADO: TÉCNICAS DE APLICACIÓN. 2004. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).125p.
4. NORMAS PARA EL EJERCICIO PROFESIONAL DE LA AUDITORÍA INTERNA. 2001. The Institute of Internal Auditors. 27p.
5. PERFORMANCE AUDIT MANUAL. 2000. Comptroller and Auditor-General of Bangladesh. 84p.
6. <http://www.eumed.net/ce/2007c/Auditoria%20de%20Gestion.htm> consultada el 05-01-2009

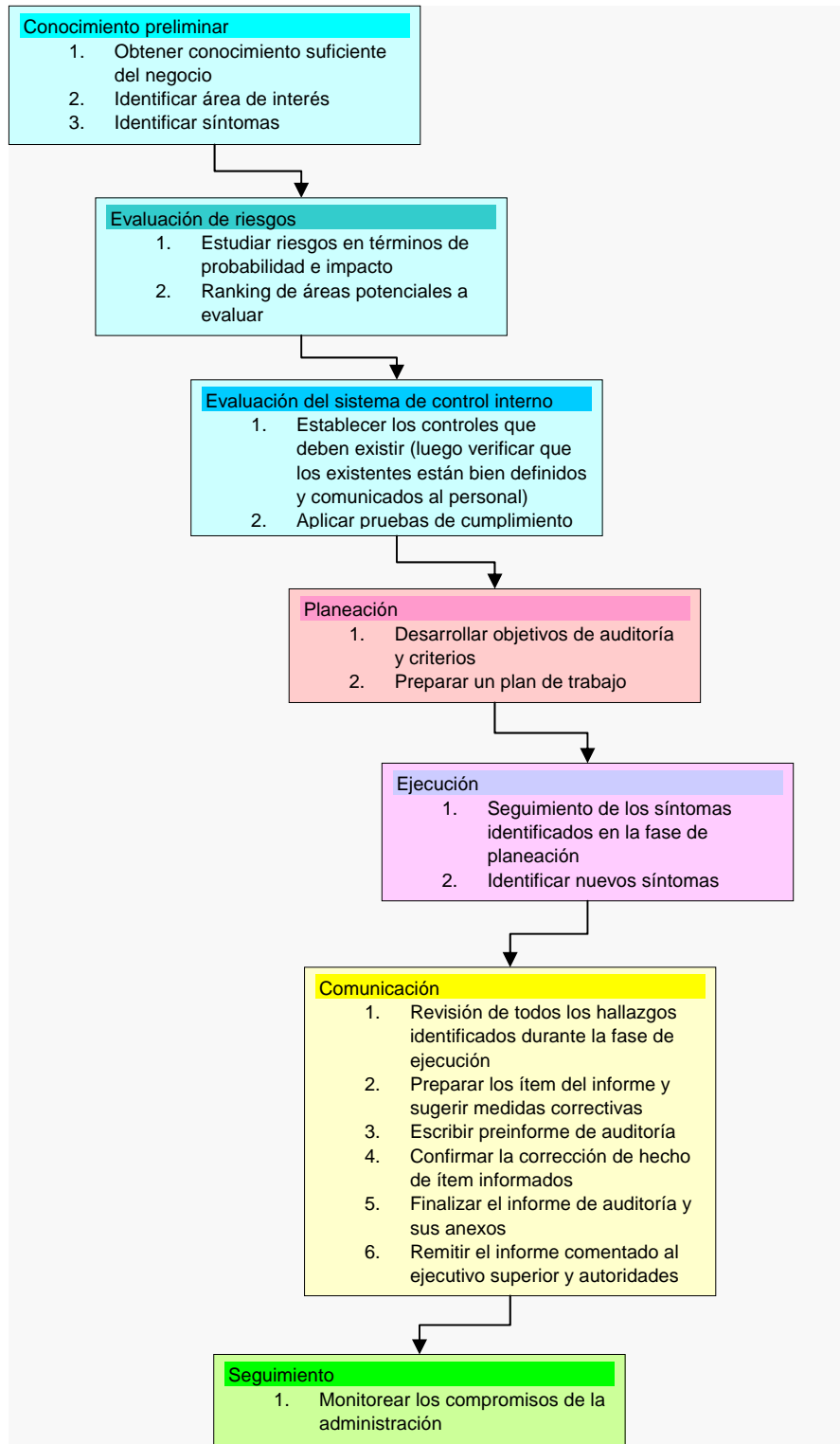
## **ANEXOS**

### Informe COSO

Las cuatro categorías de objetivos de la entidad (estratégicos, operativos, de reporte y de cumplimiento) están representadas por columnas verticales, los ocho componentes de la administración de riesgos corporativos (ambiente interno, establecimiento de objetivos, identificación de eventos, evaluación de riesgo, respuesta al riesgo, actividades de control, información y comunicación y monitoreo) por filas horizontales, y las unidades de la entidad, por la tercera dimensión. Este gráfico refleja la capacidad de centrarse sobre la totalidad de la administración de riesgos corporativos de una entidad o bien por categoría de objetivos, componente, unidad o cualquier subconjunto deseado.



**Secuencia propuesta del proceso de una Auditoría de gestión**





ANEXO Nº 3

**Matriz de Criterios**

Ejemplo de criterios para el establecimiento de posibles áreas de interés para una auditoría de gestión

Criterio	Posible área de interés	
	Programa 1	Programa 2
Existe una clara indicación de falta de buen desempeño	X	
El número de instancias y naturaleza de derroche de recursos financieros identificadas (seleccionar la área con el número más alto o la que tendría un impacto significativo mayor desde el punto de vista de entrega de servicio)		
El número de instancias y naturaleza de derroche de recursos financieros identificadas (seleccionar la área con el número más alto o la que tendría un impacto significativo mayor desde el punto de vista de entrega de servicio)		
El número de instancias y naturaleza de derroche de recursos humanos identificadas (seleccionar la área con el número más alto o la que tendría un impacto significativo mayor desde el punto de vista de entrega de servicio)		X
El número de instancias y naturaleza de pérdidas de tiempo identificadas (seleccionar la área con el número más alto o la que tendría un impacto significativo mayor desde el punto de vista de entrega de servicio)		X
El número de instancias y naturaleza de obtención no económica identificadas (seleccionar la área con el número más alto o la que tendría un impacto significativo mayor desde el punto de vista de entrega de servicio)	X	
El número de instancias y naturaleza donde hay gastos no autorizados o irregulares identificadas	X	X

Posibles actividades criminales identificadas; p. ej. Fraude o robo		
La área es de especial interés para la entidad, los dueños, el fisco o el público		
Uso inadecuado del personal, maquinaria, equipo u otros recursos		X
Servicios que se han dilatado o se necesitan nuevos servicios	X	
Condiciones de servicio inusuales o beneficios adicionales otorgados al personal		X
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

**Métodos de obtención de pruebas**

<b>Criterios</b>	<b>Pruebas</b>	<b>Fuentes de las pruebas</b>	<b>Fuentes de las pruebas</b>	<b>Métodos de análisis de datos</b>
<b>¿EN QUÉ NORMA NOS BASAMOS?</b>	<b>¿QUÉ PRUEBAS DARÁN RESPUESTA A LA PREGUNTA?</b>	<b>¿DE DÓNDE OBTENDREMOS LAS PRUEBAS?</b>	<b>¿CÓMO OBTENDREMOS LAS PRUEBAS?</b>	<b>¿QUÉ HAREMOS CON ELLAS UNA VEZ OBTENIDAS?</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Legislación, reglamentos, normas profesionales. Normas, medidas o compromisos adquiridos por la entidad examinada en materia de resultados.</li> <li>- Gestión de organizaciones similares, mejores prácticas o normas desarrolladas por el auditor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hechos (pruebas numéricas; pruebas descriptivas, información cualitativa)</li> <li>- Experiencias / Percepciones / Opiniones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La entidad, otras entidades públicas, trabajos de investigación publicados, beneficiarios, proveedores, grupos de interés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Directamente</i> (observación, examen de documentos, entrevistas, grupos seleccionados)</li> <li>- <i>Por correo, teléfono, correo electrónico</i> (solicitud de documentos, cuestionarios)</li> <li>- <i>Encuestas por muestreo</i> (que podrían efectuarse directamente, por correo o por correo electrónico)</li> <li>- <i>Benchmarking</i> en relación con entidades comparables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pruebas cuantitativas (por ejemplo, tendencias, comparaciones, coeficientes)</li> <li>- Pruebas cualitativas (codificación, matrices)</li> <li>- Análisis de sistemas (por ejemplo, organigramas)</li> <li>- Estudios de casos</li> </ul>

ANEXO N° 4.b**Tipos de pruebas de auditoría**

Las pruebas de auditoría derivadas de las tres fuentes de información (generadas directamente por los auditores, aportadas por la entidad controlada y proporcionada por terceros) en el contexto de la auditoría de gestión, pueden clasificarse en cuatro tipos y obtenerse y registrarse de la manera siguiente:

TIPOS		PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA PARA OBTENER PRUEBAS	DOCUMENTACIÓN
<b>FISICO</b>	Si bien se trata del tipo de prueba más convincente, el auditor ha de recordar que con su presencia puede alterarse la evolución normal, reduciéndose así la calidad de la prueba	Examen directo u observación efectuada de personas, bienes o acontecimientos	Notas, fotografías, gráficos, mapas, dibujos, muestras o material audiovisual.
<b>DOCUMENTAL</b>	Este tipo de pruebas puede presentarse en formato electrónico o en papel. Ahora bien, no siempre se halla documentada la información útil, por lo que habrá que recurrir a otros enfoques.	Examen de documentos, informes, manuales, literatura, Internet, encuestas por correo postal o en línea.	Informes sobre la gestión de los responsables, políticas y procedimientos, descripción de los sistemas, correspondencia, contratos, resultados de encuestas
<b>ORAL</b>	Las pruebas orales son, por lo general, importantes en las auditorías de gestión, ya que la información obtenida por estos medios es de actualidad y puede no encontrarse de otra forma. No obstante, habrá que corroborarla y confirmar las declaraciones si se van a utilizar como elemento probatorio	Pedir información o entrevistar al personal de la entidad controlada o externo, a grupos de expertos.	Resumen de la información obtenida mediante estos métodos.
<b>ANALITICO</b>	Las pruebas analíticas se obtienen aplicando el buen juicio profesional en la evaluación de las pruebas físicas, documentales y orales.	Se trata de analizar mediante el razonamiento, la reclasificación, el cálculo y la comparación.	El resumen de los datos analíticos, el análisis de porcentajes, el análisis de regresión, los puntos de referencia y la codificación.

**Estructura de un programa de auditoría**

<b>Tarea de auditoría:</b>		
<b>Preparada por:</b>	<b>Revisada por</b>	<b>Aprobada por:</b>
<b>Fecha</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>
<b>Preguntas de auditoría</b>		
<b>Procedimientos de auditoría</b>	<b>Comentarios</b>	<b>Referencia al programa de trabajo</b>

**Cuestionario de evaluación del Control Interno**<sup>2</sup>

A continuación se muestra un cuestionario que utilizan importantes empresas auditoras como parte de sus procedimientos para identificar riesgos potenciales.

**I. Entorno de Control***Integridad, valores éticos, y comportamiento de los ejecutivos clave*

1.	¿Muestra la Junta Directiva interés por la integridad y los valores éticos? ¿Hay un código de conducta y/o una política de ética, y éstos han sido comunicados adecuadamente?	SI	NO	N/A
2.	¿Se ha comunicado, eficazmente, el compromiso de la Gerencia a la integridad y el comportamiento ético a toda la compañía, tanto en palabras como en hechos? ¿La Gerencia lidera dando el ejemplo?			
3.	¿Se le pide al personal de la Alta Gerencia, que ha sido contratado fuera de la compañía, que se familiarice con la importancia de altos valores éticos y controles?			
4.	¿Trata la Gerencia de eliminar o reducir los incentivos o tentaciones que pueden propiciar que el personal se involucre en actos fraudulentos, ilegales o no éticos?			
5.	¿Otorga la Gerencia recompensas, tales como bonos o acciones de la compañía, fomentando un tono ético apropiado (por ejemplo, éstas no se otorgan a quienes cumplen objetivos, sino, en el proceso, evaden las políticas, procedimientos o controles establecidos)?			

---

<sup>2</sup> Ernst & Young, 2003, Evaluación de Control Interno: Consideraciones para evaluar el control interno a nivel de empresa

6. ¿Toma la Gerencia acción disciplinaria, apropiada, en respuesta a las desviaciones de políticas y procedimientos aprobados o violaciones del código de conducta?			
---	--	--	--

*Cadencia de control de la Gerencia y estilo operativo*

7. ¿Es apropiada la estructura de la Gerencia (por ejemplo, no es dominada por uno o unos pocos individuos) y existe una supervisión eficaz por parte de la junta directiva y/o el Comité de Auditoría?			
8. ¿Tiende a ser conservadora la filosofía de la Gerencia sobre reportar información financiera, incluyendo su actitud hacia el desarrollo de estimaciones? ¿Se reducen al mínimo las influencias que puedan afectar estimaciones contables significativas y minimizar otros juicios?			
9. ¿Existe un mecanismo establecido para educar y comunicar regularmente a la Gerencia y a los empleados la importancia de los Controles Internos, y elevar el nivel de entendimiento de los controles?			
10. ¿Presta la Gerencia la apropiada atención al Control Interno, incluyendo los efectos del procesamiento de sistemas de información?			
11. ¿Corrige la Gerencia, oportunamente, las deficiencias identificadas en el Control Interno?			
12. ¿Están equilibrados los incentivos a la Gerencia (por ejemplo, la parte de la compensación de la Gerencia derivada de bonos, opciones de compra de acciones, u otros incentivos no promueve un excesivo nivel de interés en mantener o aumentar el precio de las acciones o las ganancias de la empresa)?			
13. ¿Establece la Gerencia objetivos financieros y expectativas reales (por ejemplo, no excesivamente agresivos) para el personal operativo?			

*Compromiso de la Gerencia a ser competente*

14.	¿Parece el personal tener la capacidad y el entrenamiento necesarios para su nivel de responsabilidad asignado o la naturaleza y complejidad del negocio?			
15.	¿Posee la Gerencia una amplia experiencia funcional (la Gerencia viene de varias áreas funcionales en vez de sólo unas pocas, tales como producción y ventas)?			
16.	¿Es apropiado el personal departamental, (particularmente con respecto al conocimiento y experiencia de la Gerencia y los niveles supervisores dentro de las áreas de contabilidad, sistemas de información y reporte de información financiera)?			
17.	¿Muestra la Gerencia una voluntad de consultar con los auditores y tratar asuntos significativos que se relacionan con el Control Interno y asuntos de contabilidad?			
18.	¿Demuestra la Gerencia un compromiso para proveer suficiente personal de contabilidad y financiero para mantener el ritmo de crecimiento y/o complejidad del negocio?			

*Participación de la Junta Directiva y/o el comité de Auditoría en el gobierno y la vigilancia*

19.	¿Es apropiada la estructura de la Junta Directiva, incluyendo el número de directores, sus antecedentes y experiencia, dada la naturaleza de la compañía? ¿La independencia de los miembros externos de la junta directiva ha sido revisada adecuadamente, incluyendo afiliaciones, relaciones y transacciones con la compañía?			
20.	¿Son independientes de la Gerencia, la junta directiva y el comité de Auditoría, tanto así que con frecuencia indagan y plantean preguntas según sea necesario?			
21.	¿Consideran, adecuadamente, la junta directiva y/o el Comité de Auditoría la importancia del entendimiento de los procesos que la Gerencia emplea para monitorear los riesgos de negocios que afectan a la organización?			



*Estructura organizacional y asignación de autoridad y responsabilidades*

22.	¿Es la estructura organizacional adecuada para el tamaño, actividades operacionales, y ubicación de la compañía?			
23.	¿Es apropiada la estructura organizacional general (es decir, no demasiado compleja, ni abarca numerosas empresas jurídicas o poco usuales, líneas administrativas de autoridad, o convenios contractuales sin propósito aparente de negocios)?			
24.	¿Existe una estructura apropiada para asignar la propiedad de la información, incluso quiénes están autorizados para iniciar y/o modificar transacciones? ¿Se asigna la propiedad para cada aplicación y base de datos dentro de la infraestructura de TI?			
25.	¿Hay políticas apropiadas para aquellos asuntos como aceptación de nuevos negocios, conflictos de interés, y prácticas de seguridad? ¿Son ellas comunicadas adecuadamente a toda la organización?			
26.	¿Hay políticas y procedimientos apropiados para la autorización y aprobación de transacciones al nivel adecuado?			
27.	¿Es clara la asignación de responsabilidades, incluyendo responsabilidades del procesamiento de sistemas de información y desarrollo de programas?			
28.	¿Revisa y modifica la Gerencia la estructura organizacional de la compañía de acuerdo a los cambios de condiciones?			
29.	¿Hay una adecuada supervisión y monitoreo de las operaciones descentralizadas (incluyendo personal de contabilidad y sistemas de información)?			
30.	¿Hay una apropiada segregación de actividades incompatibles (es decir, la separación entre la contabilización y el acceso a activos)?			

*Políticas y prácticas de recursos humanos*

31.	¿Existen normas y procedimientos para la contratación, adiestramiento, motivación, evaluación, promoción, remuneración, traslados y terminación de personal que sean aplicables a todas las áreas funcionales (por ejemplo, contabilidad, mercadeo, sistemas de información)?			
32.	¿Existen procedimientos de investigación para la selección de solicitantes de empleo, particularmente para personal con acceso a activos susceptibles a sustracción?			
33.	¿Son claras las políticas y procedimientos y se emiten, actualizan y modifican oportunamente? ¿Se comunican eficazmente al personal en localidades descentralizadas y/o extranjeras?			
34.	¿Hay descripciones de funciones, manuales de referencia u otras formas de comunicación que informen al personal sobre sus obligaciones?			
35.	¿El desempeño del trabajo es evaluado y revisado periódicamente con cada empleado?			

**Evaluación del Entorno de Control:**

**Eficaz** \_\_

**Ineficaz** \_\_

Resuma las razones que soportan su evaluación, a menos que sean obvias:

## II. Evaluación de Riesgos

*Se han establecido y comunicado objetivos a nivel de empresa, incluyendo cómo están apoyados por planes estratégicos y complementados a nivel de proceso / aplicación. Se ha establecido un proceso de evaluación de riesgo, incluyendo la estimación de la importancia de los riesgos, la evaluación de la probabilidad de su ocurrencia, y la determinación de las acciones necesarias a seguir.*

<p>36. ¿Son establecidos, comunicados y monitoreados los objetivos de negocios? ¿Son comunicados a toda la empresa los elementos clave del plan estratégico de la empresa, de manera que los empleados tengan un entendimiento básico de la estrategia general de la compañía? ¿El plan estratégico de la empresa y los objetivos de negocio se complementan entre si?</p>			
<p>37. ¿Existe un proceso que, periódicamente, revise y actualice los planes estratégicos de toda la empresa? ¿El plan estratégico es revisado y aprobado por la junta directiva?</p>			
<p>38. ¿El plan estratégico de toda la empresa incluye TI o existe un plan estratégico separado de TI que trate las necesidades tecnológicas de la empresa para cumplir con su plan estratégico eficaz y eficientemente?</p>			
<p>¿Existe un mecanismo, adecuado, que identifique riesgos de negocios, incluyendo aquellos que resulten de:</p>			
<p>39. -¿Entrada a nuevos mercados o líneas de negocios?</p>			
<p>40. -¿Ofrecimiento de nuevos productos y servicios?</p>			
<p>41. -¿Cumplimiento de requerimientos de privacidad y protección de información?</p>			
<p>42. -¿Otros cambios en el negocio, la economía y el entorno regulador?</p>			
<p>43. ¿Realiza la Auditoría interna (u otro grupo dentro de la compañía) evaluaciones periódicas de riesgos (al menos anualmente)? Si la respuesta es si, ¿revisa la Alta Gerencia las evaluaciones de riesgos y considera acciones para mitigar los riesgos significativos identificados?</p>			
<p>44. ¿La Gerencia considera cuánto riesgo está dispuesto a aceptar cuando fija la dirección estratégica o la entrada a nuevos mercados, y se esfuerza por mantener los riesgos dentro de esos niveles?</p>			
<p>45. ¿Supervisan y monitorean la Junta Directiva y/o el Comité de Auditoría el proceso de evaluación de riesgo y toman acciones para tratar los riesgos significativos identificados?</p>			

*Existen mecanismos para anticipar, identificar y reaccionar a los cambios que pudieran tener un efecto dramático y dominante en la empresa (por ejemplo, el Comité de administración de activos/pasivos en una institución financiera, el grupo de administración de riesgos de comercialización de "commodities" en una empresa manufacturera) o que pudiera afectar el logro de objetivos de la empresa o de niveles de procesos/aplicaciones.*

46. ¿Existen grupos o individuos que son responsables de anticipar e identificar cambios que pudieran tener un efecto significativo sobre la empresa? ¿Existen procesos para informar a niveles apropiados de la Gerencia acerca de cambios con posibles efectos significativos en la empresa?			
47. ¿Son actualizados durante al año los presupuestos/ proyecciones para reflejar condiciones cambiantes?			
48. ¿Se hacen revisiones periódicas o existen otros procedimientos para que, entre otras cosas, se anticipen e identifiquen eventos o actividades rutinarios que puedan afectar la capacidad de la empresa de cumplir con sus objetivos y tratarlos?			
49. ¿La Gerencia reporta a la Junta Directiva y/o el Comité de Auditoría acerca de cambios que pudieran tener un efecto significativo en la empresa?			

*El departamento de contabilidad tiene procesos establecidos para: (1) identificar cambios en los principios de contabilidad generalmente aceptados (PCGA), promulgados por los organismos con autoridad relevantes, (2) notificar a departamento de contabilidad de cambios en las prácticas de negocios de la compañía que puedan afectar el método o los procesos para registrar transacciones, y (3) identificar cambios significativos en el Control Interno o el entorno operativo incluyendo cambios que resulten de nuevas regulaciones o cambios en éstas.*

50. ¿Tiene el departamento de contabilidad un proceso para identificar y tratar cambios en PCGA, así como también para la aprobación de modificaciones en la contabilidad para tratar dichos cambios?			
---	--	--	--

51.	¿Trabaja la Gerencia con los auditores externos u otras terceras personas experta para determinar si están tratando los cambios complejos de los PCGA apropiadamente?			
52.	¿Revisan la Junta Directiva y/o el Comité de Auditoría los cambios significativos en las prácticas contables de la empresa y los aprueban?			
53.	¿Existen procesos para asegurar que el departamento de contabilidad conozca los cambios en el entorno operativo, para que luego pueda revisar tales cambios y determinar los efectos, si es que existe alguno, que los cambios puedan tener sobre las prácticas contables de la empresa?			
54.	¿Existen canales de comunicación entre el departamento de contabilidad y/o individuos a cargo de monitorear las regulaciones, para que el departamento de contabilidad conozca los cambios en las regulaciones que podrían afectar las prácticas contables de la empresa?			
55.	¿Existen procesos para asegurar que el departamento de contabilidad (y la Junta Directiva y/o el Comité de Auditoría) conozcan las transacciones significativas con partes relacionadas, para que luego puedan determinar si tales transacciones son apropiadamente contabilizadas y reveladas?			

**Evaluación de la Evaluación de Riesgos:**                      **Eficaz** \_\_                      **Ineficaz** \_\_

Resuma las razones que soportan su evaluación, a menos que sean obvias

### III. Actividades de Control

Existen políticas y procedimientos necesarios con respecto a que cada una de las actividades de la empresa y los controles señalados por la política está siendo aplicada.

56.	¿Se siguen las prácticas contables y de cierre consistentemente en fechas interinas (por ejemplo, trimestral, mensualmente) durante el año?			
-----	---	--	--	--

57.	¿Hay documentación oportuna y apropiada para las transacciones?			
58.	¿Revisa la empresa sus políticas y procedimientos periódicamente para determinar si continúan siendo apropiados para las actividades de la compañía?			
59.	¿Tienen los miembros de la Gerencia responsabilidad sobre las políticas y los procedimientos? ¿La responsabilidad incluye asegurarse que las políticas y los procedimientos sean apropiadas para las actividades de la compañía?			

*La Gerencia tiene objetivos claros, en términos de presupuesto, utilidades y otras metas financieras y de operación, y estos objetivos están claramente escritos, y son comunicados a toda la empresa y activamente monitoreados. Han sido implantados sistemas de planificación y de reporte para identificar variaciones en el rendimiento planificado y comunicar estas variaciones al nivel apropiado de la Gerencia. El nivel de la Gerencia apropiado investiga las variaciones y toma acciones correctivas apropiadas y oportunas.*

60.	¿Existe un sistema de presupuesto?			
61.	¿Revisa la Gerencia los indicadores clave de rendimiento (por ejemplo, presupuestos, utilidades, metas financieras, metas operativas) regularmente (p. ejemplo, mensual, trimestralmente) e identifica variaciones significativas? ¿La Gerencia luego investiga las variaciones significativas y se toman las acciones correctivas apropiadas?			
62.	¿Son comunicadas y discutidas con la Junta Directiva y/o el Comité de Auditoría las variaciones en el rendimiento planificado por lo menos trimestralmente?			
63.	¿Son entregados los Estados Financieros a la Gerencia operativa? ¿Están acompañados de comentarios analíticos?			

*Los deberes son lógicamente divididos o segregados (manualmente o a través de la implementación de aplicaciones de tecnología de información (TI) apropiadas) entre diferentes personas para reducir el riesgo defraude o de acciones impropias.*

<p>64. ¿Hay una apropiada segregación de actividades incompatibles (p. ejemplo, separación entre contabilización de activos y acceso a los mismos; la función de operaciones TI separada de los sistemas y de la programación; la función de administración de la base de datos separada de la programación de aplicaciones y de la programación de sistemas)? ¿Son revisados los organigramas para asegurar que existe una segregación apropiada de deberes?</p>			
<p>65. ¿Se requieren aprobaciones apropiadas de parte de la Gerencia antes de permitir acceso a un individuo a aplicaciones y bases de datos específicas?</p>			
<p>66. ¿Existe prohibición para que el personal de TI tenga responsabilidades o deberes incompatibles en departamentos usuarios?</p>			
<p>67. ¿Hay procesos para revisar periódicamente (p. ejemplo trimestral, semestralmente) los privilegios del sistema y controles de acceso a las diferentes aplicaciones y bases de datos dentro de la infraestructura de TI para determinar si los privilegios del sistema y accesos de control son apropiados?</p>			

*Se realizan comparaciones periódicas de montos registrados en el sistema de contabilidad con activos físicos. Existen adecuados resguardos para prevenir acceso no autorizado o la destrucción de documentos, registros y activos.*

<p>68. ¿Ha establecido la Gerencia procedimientos para conciliar periódicamente activos físicos (p. ejemplo, efectivo, cuentas por cobrar, inventarios, activo fijo) con los registros contables relacionados?</p>			
<p>69. ¿Se toman inventarios físicos /conteos cíclicos en forma periódica y se ajusta de acuerdo el sistema perpetuo de inventario? ¿Son investigados los ajustes significativos o recurrentes para determinar la razón del ajuste y se toman las acciones apropiadas para tratar las razones de los ajustes?</p>			
<p>70. ¿Ha establecido la Gerencia procedimientos para prevenir acceso no autorizado a, o la destrucción de, documentos, registros (incluyendo programas de computación y archivos de datos), y activos?</p>			

71. ¿Está restringido el acceso de procesamiento de datos a los activos que no son de procesamiento de datos (por ejemplo, cheques en blanco)?			
--	--	--	--

*Se han establecido políticas para controlar el acceso a programas y archivos de datos. Se usa software de seguridad de acceso, software de sistema operativo, y/o software de aplicaciones para controlar el acceso a programas de datos. Existe una función de seguridad de información y es responsable de monitorear el cumplimiento de las políticas y procedimientos de seguridad de información.*

Son usados el software de seguridad de acceso, software de sistemas operativos, y software de aplicaciones para controlar ambos accesos centralizados y descentralizados a:			
72. ¿Información y datos?			
73. ¿Capacidad funcional de programas (p. ejemplo, ejecutar, actualizar, modificar parámetros, solamente leer)?			
74. ¿Es razonable la seguridad física sobre los activos de tecnología de información (tanto el departamento TI y usuarios), dada la naturaleza del negocio de la compañía?			
75. ¿La información electrónica crítica es respaldada diariamente y guardada fuera de las instalaciones?			
76. ¿Existen controles para acceso por teléfono a los recursos de computación de la compañía (p. ejemplo, firewalls; directorios centralizados para guardar y manejar identidades de usuarios y privilegios de recursos; solicitud, aprobación y proceso de cumplimiento para acceso a la empresa automatizado y basado en la política)?			
77. ¿Hay una función dedicada de ejecutivo de seguridad que monitorea las actividades de procesamiento de TI y existen informes periódicos para la junta directiva y/o el Comité de Auditoría sobre el estado actual de la seguridad de TI en la compañía?			





81.	¿Reciben la Junta Directiva y la Gerencia suficiente información oportuna que les permita cumplir con sus responsabilidades?			
82.	¿Son definidos y medibles los objetivos de la Gerencia en términos de presupuestos, ganancias, y otros objetivos financieros y operativos? ¿Son los resultados reales medidos en relación a esos objetivos?			
83.	¿Hay un alto nivel de satisfacción de los usuarios con el procesamiento de los sistemas de información, incluyendo aspectos como confiabilidad y oportunidad de los informes?			
84.	¿Hay un nivel suficiente de coordinación entre las funciones/departamentos de contabilidad y procesamiento de sistemas de información?			

*Los sistemas de información son desarrollados o' revisados en base al plan estratégico que está interrelacionado con los sistemas de información generales de la empresa, y responden al logro de los objetivos a nivel de empresa y a nivel de procesos/aplicaciones.*

85.	¿Existen políticas apropiadas para desarrollar y modificar los sistemas de contabilidad y control (incluyendo cambios y uso de programas de computación y/o archivos de computación)?			
86.	¿Son los esfuerzos de la Gerencia, para desarrollar o revisar los sistemas de información (incluyendo sistemas de contabilidad), congruentes con sus planes estratégicos?			
87.	¿Existen aplicaciones o transacciones importantes que sean ejecutadas/procesadas por organizaciones que prestan servicios? Si la respuesta es si, ¿tiene la Gerencia documentados los controles relevantes asociados a la organización de servicios, la compañía o ambos que mitiguen el riesgo de error? ¿Hay políticas para la supervisión periódica de los controles de la organización de servicios o la compañía y se toman acciones apropiadas para mitigar el potencial de nuevos riesgos?			

*La Gerencia destina los recursos humanos y financieros apropiados para desarrollar los sistemas de información necesarios, y asegura y supervisa a los usuarios que participan en el desarrollo (incluyendo revisiones) y prueba de los programas.*

88.	¿Participa la Junta Directiva y/o el Comité de Auditoría en los proyectos de monitoreo de los sistemas de información y prioridad de los recursos?			
89.	¿Refleja claramente el diagrama de organización de TI las áreas de responsabilidad y las líneas de reporte y comunicación?			
90.	¿Existen responsabilidades definidas para los responsables de implantar, documentar, probar y aprobar cambios en los programas de computación que son comprados o desarrollados por el personal de sistemas de información o los usuarios?			
91.	¿Son bien controladas las conversiones de los sistemas (p. ejemplo, completadas de acuerdo a procedimientos o planes escritos)?			
92.	¿Asegura y monitorea la Gerencia financiera a los usuarios involucrados en el desarrollo de programas, incluyendo el diseño de pruebas del Control Interno y balances?			
93.	¿Hay un alto grado de cooperación e interacción entre usuarios y el departamento de TI (p. ejemplo, procedimientos para asegurar el monitoreo continuo por parte del departamento de TI de la satisfacción de los usuarios con el procesamiento y políticas de TI para el desarrollo, modificación y uso de los programas y los archivos de datos)?			

*La Gerencia ha establecido un plan de continuidad del negocio/recuperación de desastres para todos los centros primarios de información.*

94.	¿Son replicados regularmente los programas de aplicación y los archivos?			
95.	¿Existe un plan actual de recuperación de desastres para componentes importantes de la infraestructura de TI?			

96.	¿Hay un plan de continuidad de negocios que incorpore el plan de recuperación de desastres y las necesidades de los departamentos usuarios para recuperar oportunamente las funciones críticas, los sistemas, procesos e información del negocio?			
97.	¿Son los planes de recuperación de desastres y continuidad de negocios probados periódicamente (al menos una vez al año)?			
98.	¿Son los planes de recuperación de desastres y continuidad de negocios actualizados de acuerdo a cambios en las condiciones?			

**Comunicación**

*La Gerencia comunica los deberes y responsabilidades de control de los empleados en una manera eficaz, y ha establecido canales de comunicación para que la gente reporte situaciones que se sospeche son impropias.*

99.	¿Son claramente definidas y comunicadas las líneas de autoridad y responsabilidad (incluyendo líneas de reportes) dentro de la compañía?			
100.	¿Existen descripciones de funciones por escrito y manuales de referencia que describan las responsabilidades del personal?			
101.	¿Son las políticas y procedimientos establecidos y comunicados al personal en las localidades descentralizadas (incluyendo operaciones extranjeras)?			
102.	¿Hay adiestramiento/orientación para los nuevos empleados, o empleados que comienzan en una nueva posición, para discutir la naturaleza y alcance de sus deberes y responsabilidades? ¿El adiestramiento/orientación incluye una discusión de controles internos específicos de los cuales son responsables?			
103.	¿Hay un proceso para que los empleados comuniquen situaciones impropias? ¿Es el proceso bien comunicado a toda la empresa? ¿El proceso permite guardar la identidad de quienes reportan posibles situaciones impropias? ¿Existe un proceso para reportar situaciones impropias, y acciones tomadas para tratarlas, a la alta Gerencia, la junta directiva y/o el comité de Auditoría?			

104. ¿Son revisadas, investigadas y resueltas oportunamente todas las posibles situaciones impropias reportadas?			
--	--	--	--

*Existe una adecuada comunicación, a través de la organización que permita a la gente cumplir con su responsabilidad eficazmente, y la Gerencia toma acciones de seguimiento oportuna y apropiadamente sobre las comunicaciones recibidas de clientes, proveedores, reguladores u otras partes externas.*

105. ¿Creen los empleados que tienen información adecuada para cumplir con las responsabilidades de su trabajo?			
106. ¿Hay un proceso que comunique rápidamente la información crítica a toda la compañía cuando sea necesario?			
107. ¿Hay un proceso para recopilar la información de los clientes, proveedores, reguladores y otras partes externas?			
108. ¿Se asigna responsabilidad a un miembro de la Gerencia para ayudar a asegurarse que la empresa responda apropiada, oportuna y correctamente a las comunicaciones de los clientes, proveedores, reguladores y otras partes externas?			

**Evaluación de la Información y Comunicación:**      **Eficaz** \_\_      **Ineficaz** \_\_

Resuma las razones que soportan su evaluación, a menos que sean obvias:

## V. Monitoreo

Monitoreo es un proceso que evalúa la calidad de desempeño del Control Interno a través del tiempo.

Se realizan evaluaciones periódicas del Control Interno y el personal, mientras realiza sus deberes regulares, obtiene evidencia de que el Sistema de Control Interno sigue funcionando.

109.	¿Requieren los procedimientos que la Gerencia revise los procesos de control para asegurarse que los controles están siendo aplicados tal como se esperaba?			
110.	¿Existen procedimientos para monitorear cuándo los controles son omitidos y para determinar si la omisión fue apropiada? ¿si la omisión fue apropiada?			
111.	¿Existen políticas / procedimientos para asegurar que se toman acciones correctivas de forma oportuna cuando ocurren excepciones en los controles?			

*La Gerencia: (1) implementa las recomendaciones de Control Interno de los auditores internos e independientes, (2) corrige las deficiencias conocidas en forma oportuna, y (3) responde apropiadamente a los informes y las recomendaciones de los reguladores.*

112.	¿Toma la Gerencia acciones adecuadas y oportunas para corregir deficiencias reportadas por la función de Auditoría interna?			
113.	¿Responde la Gerencia, en forma oportuna y apropiada, a las observaciones de los auditores independientes y a sus recomendaciones en relación al Control Interno y a las políticas y procedimientos de la Compañía?			
114.	¿Recibe la compañía hallazgos y recomendaciones de los reguladores? ¿Si la respuesta es afirmativa, trata los hallazgos adecuada y oportunamente?			

*Hay una función de Auditoría interna que la Gerencia utiliza para asistirle en sus actividades de monitoreo.*

115.	¿Es adecuado el nivel de personal, adiestramiento, y habilidades especializadas dado el entorno (p. ejemplo, el uso de auditores de sistemas con experiencia y capacitación en ambientes altamente automatizados y complejos)?			
116.	¿Se prohíbe a los auditores internos tener responsabilidades operativas que tengan conflictos con su función de monitorear?			

117. ¿Tienen acceso directo los auditores internos a la Junta Directiva y/o al Comité de Auditoría?			
118. ¿Se adhiere la función de Auditoría interna a las normas profesionales, tales como las normas emitidas por el Instituto de Auditoría Interna?			
119. ¿Ha habido una reciente revisión de calidad en la función de Auditoría interna por terceros tales como los auditores independientes de la compañía?			
120. ¿Es apropiado el alcance de las actividades de Auditoría interna (p. ejemplo, balance entre las Auditorías financieras y operacionales, cobertura y rotación de operaciones descentralizadas) dada la naturaleza, el tamaño y la estructura de la compañía?			
El alcance de las actividades planificadas de Auditoría interna es revisado en forma anticipada con:			
121. ¿La Alta Gerencia?			
122. ¿La Junta Directiva y/o el Comité de Auditoría?			
123. ¿Los auditores independientes?			
124. ¿Desarrolla el departamento de Auditoría interna un plan anual que considera el riesgo en la determinación de la asignación de recursos?			
125. ¿Tienen los auditores internos autoridad para examinar cualquier aspecto de las operaciones de la empresa?			
Son reportados los resultados de las actividades de la Auditoría interna a:			
126. ¿La Alta Gerencia?			
127. ¿La Junta Directiva y/o el Comité de Auditoría?			
128. ¿Los auditores independientes?			

**Evaluación de Actividades de Control:**

**Eficaz** \_\_

**Ineficaz** \_\_

Resuma las razones que soportan su evaluación, a menos que sean obvias

**Evaluación General del Control Interno:**                      **Eficaz** \_\_                      **Ineficaz** \_\_

Basado en factores documentados en las secciones previas y en cualquier factor adicional (documentado a continuación o en un memorando separado) concluya sobre la eficacia general del control interno a nivel de empresa (proveer una base para la conclusión de la Gerencia, si no es obvia).

[Volver](#)