



Auditoría de Gestión

AUDITORÍA DE GESTIÓN

CARTA FEDECOP No. 2



C.P HÉCTOR JAIME CORREA PINZÓN

AUDITORIA DE GESTION

POR: C.P HÉCTOR JAIME CORREA PINZÓN
PRESIDENTE FEDERACIÓN DE CONTADORES PÚBLICOS DE COLOMBIA



Formulario C
Pruebas sobre Estructura de la Empresa

Las pruebas sobre la estructura de la empresa toman en cuenta el aspecto físico en este lugar y luego aspectos administrativos tales como la organización, los métodos y procedimientos, los aspectos humanos y algunos aspectos generales relacionados con la capacidad instalada y operativa del sistema organizacional.

Estas pruebas buscan evaluar con qué está trabajando la organización y si dispone de una estructura viable, dinámica, ágil y operativa para ser competitiva.

Formulario C
Análisis de estructura organizacional

A. Aspectos Físicos
Sufi/Insufi

Exce/Adecua/

- | | |
|--|---------------------|
| 1. Considera usted que las instalaciones físicas de la entidad son: | <u>ADECUADO</u> |
| 2. Considera usted que la instalación de la sede es: | <u>SUFICIENTE</u> |
| 3. Considera que el uso del espacio es: | <u>ADECUADO</u> |
| 4. Considera usted que los inventarios son: | <u>SUFICIENTE</u> |
| 5. Considera usted que la tecnología predominante es: | <u>INSUFICIENTE</u> |
| 6. Considera usted que el sistema utilizado para la prestación de servicios es: | <u>SUFICIENTE</u> |
| 7. Considera que los sistemas para obtener recursos Físicos (compras elementos físicos) son: | <u>ADECUADO</u> |

B. Aspectos Administrativos (califique)

Organización:

Cómo evalúa usted la organización de la Entidad en los siguientes aspectos:

Excel/Bue/Regu/Malo

- | | |
|--|----------------|
| 1. Integración entre áreas | <u>BUENO</u> |
| 2. Participación en toma de decisiones | <u>MALO</u> |
| 3. Información interna | <u>REGULAR</u> |



Auditoría de Gestión

4. Información externa	REGULAR
5. Ambiente de trabajo	BUENO
6. Organización interna	BUENO
7. Estabilidad	BUENO
8. Actitud frente al cambio	BUENO
9. Dinamismo	BUENO

Procedimientos y métodos

Como evaluaría usted los siguientes aspectos:

	Excel/Bue/Regu/Malo
1. Métodos	BUENO
2. Procedimientos (complejidad)	REGULAR
3. Procedimientos (agilidad)	REGULAR
4. Procedimientos (rutinarios)	BUENO
5. Procedimientos (no cambian con frecuencia)	BUENO

C. Aspectos Humanos

1. Comportamiento general de las personas	BUENO
2. Programa de capacitación y desarrollo	REGULAR
3. Sistemas de compensación	BUENO
4. Sistema de régimen disciplinario	BUENO
5. Relaciones obrero – patronales	BUENO
6. Grado de compromiso de la gente	BUENO
7. Delegación	REGULAR
8. Posibilidad de acceso	REGULAR
9. Estabilidad en el trabajo	BUENO
10. Niveles de remuneración	REGULAR
11. Estímulos de creatividad	REGULAR
12. Actitud frente al disentimiento	REGULAR
13. Sistema de selección	REGULAR
14. Sistema de inducción	MALO
15. Sistema de evaluación individual	MALO
16. Sistema de toma de decisiones	REGULAR
17. Programas de bienestar social	REGULAR
18. Actividades recreativas	MALO

Aspectos Generales

Tiene la entidad para modificar su estructura en alguno de los siguientes aspectos:

	SI / NO / No Sabe
1. Cambios globales	NO



Auditoría de Gestión

2. Cambios en la globalización	SI
3. Cambiar la capacidad instalada	SI
4. Reducir inventarios de baja rotación	SI
5. Cambios de tecnología	SI
6. Reducción de costos	SI
7. Mejorar condiciones de trabajo	SI
8. Reemplazar equipos obsoletos	SI
9. Cambios en los mecanismos de compras	NO
10. Simplificación de procesos	SI
11. Redefinición de funciones	SI
12. Cambios en los perfiles de los empleados	NO
13. Mejores sistemas de supervisión	NO
14. Cambios en el organigrama	NO
15. Cambios en la integración entre áreas	NO
16. Cambios en la calidad de servicios	SI
17. Mejorar las comunicaciones	SI
18. Cambios en el sistema salarial	NO
19. Cambios en materia financiera	NO
20. Revisión del sistema de tarifas o precios	NO
21. Diversificación de productos o servicios	SI
22. Mejorar los sistemas de evaluación	NO

PRUEBAS DE ANALISIS ESTRATEGICO

Las pruebas de análisis estratégico buscan analizar si la institución tiene capacidad para actuar estratégicamente y para desarrollar a cabalidad su misión. La capacidad estratégica requiere estrategias más que planes estratégicos y debe apoyarse en un conocimiento claro y permanente del mercado, la competencia, las fortalezas y las debilidades de la institución.

**FORMULARIO D
ANALISIS DE CAPACIDAD ESTRATEGICA**

Conoce la entidad las tendencias sociales, política, y económicas que pueden afectar su desarrollo.

Muy bien _____ Bien X Regular _____ No las conoce _____

A. Políticas generales

Tiene la entidad una estrategia en materia de:

SI / NO / NO SABE

- a. Crecimiento SI
- b. Estabilidad SI



Auditoría de Gestión

c. Solidez	SI
d. Liquidez	SI
e. Endeudamiento	SI
f. Calidad de servicio	SI
g. Diversificación	SI
h. Integración	NO
i. Ampliación de cobertura	SI
j. Disminución de costos	SI
k. Rentabilidad	SI
l. Impacto social	NO
m. Excelencia	NO
n. Austeridad	SI
o. Desarrollo intencional	SI
p. Cambio acelerado	NO
q. Otras	NO

B. Fortalezas y debilidades

Tiene la entidad un conocimiento claro de:

a. Su estructura económica	SI
b. El mercado	SI
c. La competencia	NO
d. Los niveles de inversión	SI
e. Las armas competitivas	SI
f. Las debilidades	NO
g. El impacto social	NO
h. Los costos	SI
i. La cobertura del mercado	SI
Totales	

PRUEBAS SOBRE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Las pruebas de evaluación de desempeño buscan estimular si existe un sistema integral, objetivo y sistemático para calcular la operación de la institución en términos de su efectividad, para captar recursos, su eficiencia para transformarlos y su eficiencia para canalizarlos y asignarlos.

Solamente cuando una institución trabaja en función de producir rendimientos y de elevar la calidad del desempeño merece el calificativo de empresa; de otra manera, es una simple organización dedicada a desarrollar actividades, que es otro asunto.



**FORMULARIO E
PRUEBAS SOBRE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

A. Análisis general

Tiene la entidad un sistema integral, sistemático, objetivo y eficaz para evaluar:

	SI / NO / NO SABE
a. El desempeño	<u>NO</u>
b. La eficiencia de recurso humano	<u>NO SABE</u>
c. La eficiencia de los equipos	<u>NO SABE</u>
d. La eficiencia en cobertura comercial	<u>NO SABE</u>
e. La capacidad de inversión	<u>SI</u>
f. La composición de las ventas	<u>SI</u>
g. La capacidad de cumplir Objetivos	<u>SI</u>
h. La competitividad	<u>SI</u>
i. La rentabilidad	<u>SI</u>
j. La calidad de los servicios	<u>NO</u>
k. La liquidez	<u>SI</u>
l. El endeudamiento	<u>SI</u>
m. La rotación de personal	<u>NO</u>
n. La estructura de las compras	<u>SI</u>
o. La composición del personal.	<u>SI</u>

B. Análisis individual

Cuenta la entidad con un sistema de evaluación del desempeño individual:

SI / NO / NO SABE

NO

C. Análisis de mejoramiento continuo

Desarrolla la entidad acciones concretas y permanentes orientadas a:

SI / NO / NO SABE

a. Simplificar procedimientos

NO



Auditoría de Gestión

b. Mejorar la calidad	_____	SI
c. Mejorar las condiciones de trabajo	_____	NO SABE
d. Eliminación de perdidas	_____	NO
e. Reducción de gastos	_____	SI
f. Eliminar papeleos y trámites	_____	NO
g. Eliminar los requisitos	_____	NO
h. Agilizar procedimientos	_____	SI
Totales	_____	_____

D. Sistema de información

Cuenta la entidad con un sistema de información contable, objetivo y eficaz _____ SI

2 Identificación de variables y procesos

La siguiente fase de la metodología consiste en identificar aquellos procesos que por su importancia e incidencia en la capacidad operativa de la empresa deben servir de base para el diseño del sistema de indicadores de Auditoría de Gestión; lo anterior significa que es allí donde la empresa va a concentrar el esfuerzo de mejorar su nivel de gestión y su eficiencia.

Adicionalmente es importante identificar aquellas variables críticas para la entidad y que deben observarse permanentemente con el objeto de mantener la buena salud de la organización.

TIPO DE PROCESO

En materia de procesos vale la pena diferenciar entre procesos de apoyo o administrativos y procesos básicos u operativos dado que son por naturaleza de incidencia diferentes. Veamos cuales son las diferencias entre unos y otros:

CARACTERISTICAS	PROCESOS DE APOYO ADMINISTRATIVOS	PROCESOS BÁSICOS OPERATIVOS
Se seleccionan	Capacidad de gestión	Capacidad operativa



Son de carácter	Universal	Puntual específico
Se asocian con	El concepto de sub - sistema	Capacidad
Impacto	Financiero contable, Planeación, Comunicaciones, Físico operativo, Recursos Humanos, Controles	Transformadora: Alimentación Transformación Distribución
Ejemplos	Causan costos Contabilidad Planeación Capacitación Sistemas Tesorería	Generan ingresos Suministros Manufactura Ensamble Producción Transporte Distribución

Como norma general los procesos críticos no deben ser más del 5% de todos los procesos que se desarrollan en una organización y su identificación debe hacerse con criterios de volumen de recursos utilizados, ingresos generados, costos causados, incidencia económica e impacto en la capacidad operativa de la organización.

CLASE DE VARIABLES

Finalmente se debe proceder a identificar aquellas variables críticas para la empresa que pueden afectar la buena salud de la misma.

En términos generales se identifican tres categorías de variables a saber:

VARIABLES FINANCIERAS:

Tales como liquidez, rentabilidad y endeudamiento. Estas variables nos permiten solidez, la solvencia, la racionalidad, la rentabilidad, y analizar la capacidad de crecimiento de la entidad. Son por su naturaleza muy importantes y su análisis se realiza mediante el uso de razones llamadas financieras y por medio de proyecciones. Su uso debe ser restringido en la medida en que se ofrece una visión parcial de la organización. Históricamente, su utilización se conoce como análisis de la eficiencia de balance.

VARIABLE DE ROTACIÓN:

Estas variables permiten evaluar el aprovechamiento que hace la organización de los recursos de que dispone. A mayor rotación se presume mayor utilización y en términos generales acepta que las rotaciones deben ser altas, con excepción de la rotación de



Auditoría de Gestión

personal que debe ser baja por cuanto es un indicio de estabilidad laboral. Ejemplos de rotación son las de activos, de ventas, de patrimonio, de cartera, etc. En entidades de servicios se utiliza conceptos como el de tasas de ocupación (en transporte y turismo) y giro cama (en salud)

Variables Estructurales:

Estas variables hacen relación a la racionalidad que predomina en la estructura de la organización y al uso adecuado de la tecnología. En algunos textos se conocen como análisis de densidad.

Ejemplo de variables

Relación entre personal administrativo y personal operativo;

Relación entre número de empleados y número de usuarios en empresas de servicios;

Relación entre recursos (computadores) y personal de empleados;

Relación entre operativos y vendedores en empresas manufactureras.

Una vez identificadas las variables críticas y los procesos, se pasa a la siguiente fase de la metodología

DESCRIPCION DE PROCESOS

MEJORAMIENTO CONTINUO

1. Presentación

Si por trámite se entiende cada uno de los pasos y diligencias que es necesario realizar para resolver un asunto, así se trate de una rutina interna de organización o de una gestión del cliente ante ella, así encuentra que los trámites en esa organización son fáciles, lógicos, apenas con el número mínimo de requisitos, en donde el que lo realiza, como el cliente o usuario se siente totalmente satisfechos, no hay duda de que estamos hablando de eficiencia y eficacia de la organización.

Lograr objetivos como el descrito, hoy en día ya no se ve como un imposible. Pero lograrlo implica esfuerzo, claridad conceptual y compromiso de todos por decir lo mínimo.

Decálogo de principios

Imparcialidad

No prejuzguemos, ni lleguemos prevenidos. Nuestro papel no es de tomar la posición del fiscal, ni la de defensor, auditor, inquisidor o policía.



Auditoría de Gestión

Respeto por la otra persona

La persona merece respeto en sus opiniones y en su integridad. Por eso escuchamos y respetamos las opiniones y convicciones de las demás, dejando claro que respetar y escuchar opiniones no implica necesariamente compartir.

Confianza

Creemos firmemente en las personas. No buscamos culpables. Así preservamos el clima de familiaridad necesario para evitar la prevención y facilitar la participación

Concertación

Creemos que a través del dialogo tenemos la mejor oportunidad para persuadir y concertar, en vez de imponer.

Objetividad

No juzgamos el pasado, sino que buscamos mejorar el presente para proyectar el futuro. Por eso no nos interesa determinar, sino que simplemente partimos del principio de que todo es susceptible de mejorar.

Participación

Promovemos la generación de ideas, aportes y conceptos de todos los participantes, sin exclusión alguna, pues fomentar la generación de diferentes alternativas de solución, se está ayudando a los responsables de los procedimientos para que puedan tomar mejores decisiones, siempre dentro del contexto de una adecuada formulación de la situación, con criterio creativo.

Flexibilidad

No somos dogmáticos ni dueños de la verdad. Consideramos que siempre hay más de una solución a los problemas.

Responsabilidad

Entendemos que la responsabilidad del éxito en la definición y la implantación de nuevos procedimientos del cliente, pues es él quien en primera instancia tiene la responsabilidad y autoridad por la marcha de los asuntos. Nosotros no llegamos a reemplazarlo sino a ayudarlo a encontrar soluciones.

Reconocimiento

Valoramos todas las ideas e iniciativas que contribuyan al éxito de procedimientos, dejando el mérito en quien hizo el aporte.

Asesoría

Básicamente somos asesores, no jueces. Nuestro deber es asesorar donde nos soliciten.



Definición de términos y conceptos utilizados

Misión

Es la idea rectora que permite la subsistencia de la organización, del área y del programa. Es una razón de ser.

Objetivo general

Es el fin que se desea alcanzar y está relacionado con los valores de la organización. Es más concreto que la misión y la consecuencia debe ser práctica y accequible.

Objetivo Específico

Es el fin intermedio que permite lograr el objetivo general; debe ser cuantificante y evaluable.

Meta

Es la traducción cuantitativa de cada objeto (general y específico), con el fin de asegurar los resultados en el tiempo.

Función

Es el conjunto de obligaciones derivadas del desempeño de un cargo.

Método

Son las diferentes formas de cómo puede ejecutarse una tarea.

Proceso

Es el mecanismo de búsqueda de logros y resultados que implica el seguimiento de una secuencia lógica. Es el conjunto de **Procedimientos** que permiten el logro de las metas y objetivos de la organización en forma racional.

Ishikawa, lo define como el conjunto de valores casuales (materiales, máquinas, medición, gerente, métodos) que tiene como fin obtener mejores productos o efectos y características. El efecto es al mismo tiempo la meta (Ishikawa, "Qué es el control de calidad").

Procedimientos

Es el conjunto normalizado de tareas y actividades desarrolladas en forma ordenada, coordinada y cronológica, necesarias para realizar un trabajo

Normalizar

Es adoptar formalmente dentro de la organización, procedimientos específicos.

Actividad



Auditoría de Gestión

Es el conjunto de **pasos** concretos de cada procedimiento. Cada actividad se debe analizar para determinar su necesidad, independencia, simultaneidad, pre-requisitos. Su descripción debe ser completa para poder formular propuestas acordes con las necesidades. En un **proyecto** es la unidad básica de desarrollo de la cual se requieren recursos humanos, financieros y físicos.

En términos del **Plan Operativo** la actividad puede ser independiente del proyecto, es decir, que en este contexto la actividad puede contribuir o complementar el desarrollo de los programas y proyectos definidos por un área.

Tarea

Es el cumplimiento de unas instrucciones para un fin determinado dentro de un procedimiento.

Paso

Es cada una de las estaciones que tiene el proceso.

Fase

Es la agrupación de actividades, es un período determinado

Programa

Es el concepto que agrupa el grupo de proyectos y actividades definidos para cumplir con la misión, los objetivos, las estrategias y las prioridades que nos fija el gobierno nacional.

Tiene alcances científicos y tecnológicos específicos, así como una misión, objetivos y metas.

En el contexto presupuestal, es una categoría que agrupa subprogramas, proyectos y actividades relacionadas con la función de un área.

Subprograma:

Es una categoría presupuestal que corresponde a la parte de un programa a desarrollarse por un área o función específica

Proyecto

Es el conjunto de actividades definidas para lograr un objetivo, mediante la asignación racional de recursos humanos, financieros y físicos.

Infraestructura

Son los recursos que brindan el apoyo logístico a la ejecución de sus proyectos.

En términos presupuestales es la asignación del rubro destinado a la adquisición de tales requerimientos.