



**FEDERACIÓN DE CONTADORES  
PÚBLICOS DE COLOMBIA**



**CARTA FEDECOP**



**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

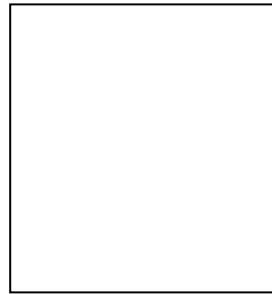
POR C.P HECTOR JAIME CORREA PINZÓN  
PRESIDENTE FEDERACIÓN DE CONTADORES PUBLICOS DE COLOMBIA

**AUDITORÍA DEL DESEMPEÑO**

POR C.P JAVIER ANAYA LORDUY  
REVISOR FISCAL FEDERACIÓN DE CONTADORES PÚBLICOS DE COLOMBIA



## HECTOR JAIME CORREA PINZÓN



Contador Público, de la Universidad de Manizales. Especialista en Revisoría Fiscal y Auditoría Externa de la Universidad Autónoma de Bucaramanga, Magíster en Administración de la Universidad Eafit de Medellín, Catedrático Universitario, Conferencista, Ponente a Nivel Nacional e Internacional en Representación de Colombia, Miembro del Consejo Permanente para la Evaluación de las Normas de Contabilidad en Colombia, Miembro de la Asociación Interamericana de Contabilidad, Miembro del Instituto Colombiano de derecho Tributario, Miembro del Instituto Nacional de Contadores Públicos de Colombia, Gerente de Auditorías Integrales & Consultorías Empresariales – Ai Ce Ltda, Auditor, Revisor Fiscal y Consultor de Varias empresas nivel Nacional.

E-mail: [hjaime@emtelsa.multi.net.co](mailto:hjaime@emtelsa.multi.net.co)



# AUDITORÍA DE GESTIÓN

**C.P HÉCTOR JAIME CORREA PINZÓN**

**AGOSTO DE 1999**

**MANIZALES - COLOMBIA**



## 1. FINALIDAD, ATRIBUTOS Y FUNCIONES ESENCIALES

### CONCEPTO

La Auditoría de Gestión es el instrumento idóneo para racionalizar la operación de una determinada organización y orientar su gestión hacia la producción de rendimientos.

Teniendo en cuenta su finalidad esencial, podríamos definir la Auditoría de Gestión como un instrumento gerencial, integral y estratégico que apoyado en indicadores, índices y cuadros producidos en forma sistemática, periódica y objetiva permite que la organización sea efectiva para captar recursos, eficiente para transformarlos y eficaz para canalizarlos.

Otra definición ampliamente conocida de Auditoría de Gestión nos dice que “es un sistema de información estadística, financiera, administrativa y operativa, les permite tomar decisiones acertadas y oportunas, adoptar las medidas correctivas que correspondan y controlar la evolución en el tiempo de las principales variables y procesos”.

### FUNCIONES

En cuanto a las funciones que puede cumplir la Auditoría de Gestión en la organización, podemos enumerar las siguientes:

- Facilitar que se puedan conocer las economías de la empresa.  
Lo anterior significa que la Auditoría de Gestión se pueden identificar tanto los procesos como las variables fundamentales de la organización, en las cuales se apoyan los resultados de la misma.
- Facilitar los procesos de toma de decisiones.  
Evidentemente la Auditoría de Gestión suministra elementos de juicio adecuados, oportunos y suficientes para la toma de decisiones y la adopción de medidas correctivas cuando sea del caso.
- Racionalizar el futuro de la información.  
Dado que la Auditoría de Gestión es fundamentalmente un sistema de información, su aplicación contribuye a que se haga un buen uso de la información en todo sentido, empezando por darle la importancia que se merece.
- Controlar la evolución en el tiempo de los principales procesos y variables.



Evidentemente el uso de la Auditoría de Gestión permite supervisar la evolución en el tiempo de aquellas variables y procesos en los cuales descansa en buena parte el resultado económico de la organización.

- Operar en términos de rendimientos y no simplemente en función de desarrollar actividades.

Quizá el mayor aporte de la Auditoría de Gestión consiste en Colocar la organización a operar en términos de rendimientos lo cual cambia radicalmente las actitudes, la motivación y el compromiso de los funcionarios.

- Sirve de base para adoptar normas y estándares efectivos y útiles para la empresa u organización.

Toda organización debe adoptar y operar con base en normas y estándares efectivos en los cuales debe apoyarse para mejorar constantemente su desempeño.

- Sirve de base para establecer planes de remuneración y sistemas de incentivos.

Efectivamente la Auditoría de Gestión puede servir de base para establecer los llamados fondos de gestión que permiten el uso de primas con base en productividad y en desempeño.

- Sirve de base de negociación.

Si se tiene en cuenta que cada una de las funciones básicas de la gerencia es negociar con proveedores, consumidores, financistas, trabajadores y accionistas, la Auditoría de Gestión aporta los elementos de juicio adecuados para que la dirección pueda adelantar procesos de negociación efectivos y de beneficio para la organización.

- Sirve de base para la planificación.

La Auditoría de Gestión sirve como punto de apoyo para formular planes y programas de desarrollo de la empresa y para verificar su adecuado cumplimiento.



## 2. DESCRIPCION DE LA METODOLOGIA

### PRESENTACION

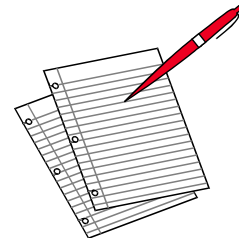
Para que la Auditoría de Gestión pueda realmente contribuir al desarrollo y fortalecimiento de la organización, es importante que su diseño e implantación se realice de acuerdo con una metodología clara, precisa y efectiva que preferiblemente haya sido probada en otras entidades y demostrado su operatividad. Es adicionalmente muy importante que en el proceso de diseño, validación e implantación del sistema participe en forma activa y decidida todo el equipo directivo de la organización.

La Auditoría de gestión debe responder a una filosofía del equipo directivo y solamente operará en forma efectiva cuando cuente con el apoyo y el compromiso de la alta gerencia.

### Características de la metodología.

La metodología tiene algunas características que le hacen viable, útil y práctica y que vale la pena mencionar.

- a. Es una metodología que toma muy en cuenta las características de América, la estructura de su sistema productivo, y la idiosincracia característica los Latinos.
- b. Es una metodología que ha sido utilizada en numerosas empresas tanto del sector público como del sector privado; tanto en Colombia como en otros países tales como: Ecuador, Guatemala, Costa Rica, Nicaragua y el Salvador. Los sistemas de Auditoría de Gestión que han sido diseñados e implantados con esta metodología están operando en numerosas instituciones y empresas del país las cuales pueden calificar la utilidad y efectividad de esta herramienta;
- c. Es una metodología integral en la cual se conjuga el análisis de efectividad, eficiencia y eficacia a través de evaluar, de un lado, la capacidad transformadora y operativa de la empresa; de otro se analiza la buena salud de la entidad en términos de solidez financiera y técnica, su aprovechamiento de los recursos y adicionalmente el empleo que se hace.





- d. De la tecnología y su nivel tecnológico. Finalmente se realice un análisis global de la empresa para brindar una visión macroeconómica de la misma y evaluar su eficiencia global;
- e. Es una metodología versátil y flexible que se puede aplicar en empresas grandes y pequeñas, públicas y privadas, simples y complejas, con o sin ánimo de lucro. Adicionalmente se puede aplicar a nivel de proyectos y a nivel sectorial;
- f. Es una metodología de fácil aplicación y bajo costo que produce sistemas efectivos, sistemáticos, objetivos e idóneos de evaluación de desempeño. Dichos sistemas son además sensibles, adaptables y dinámicos que pueden responder a procesos de cambio en la organización y que se pueden operar y mantener con recursos humanos y técnicos razonables a un costo moderado;
- g. Es una metodología que no sólo se concentra en la utilización de un determinado instrumento sino que va más allá y busca diseñar un sistema integral, efectivo e idóneo orientado a aplicar la evaluación de desempeño en una organización. Dicho sistema además de instrumentos idóneos, tiene en cuenta la estructura necesaria para operar y mantener el sistema y las condiciones generales de la organización.

### **Etapas de la metodología.**

La metodología consta de cinco etapas consecutivas que son:

- 1ª. El diagnóstico.
- 2ª. La identificación, selección y descripción de procesos críticos y la selección de variables.
- 3ª. El diseño del sistema de indicadores de la Auditoría de Gestión.
- 4ª. La validación del sistema.
- 5ª. La implantación del sistema de evaluación de desempeño.

<b>1. DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN.</b>
---

### **OBJETIVOS DEL DIAGNOSTICO**

Vale la pena aclarar que el diagnóstico que se realiza como base para diseñar un sistema de Auditoría de Gestión es un diagnóstico especializado, que tiene objetivos muy específicos y que por tanto no se puede asimilar al diagnóstico



convencional que busca identificar los problemas de la empresa y darle soluciones adecuadas. En otras palabras no es el diagnóstico que realiza el médico general sino el que realiza el especialista.

El diagnóstico que sirve de base para el diseño del sistema de Auditoría de Gestión tiene objetivos muy concretos que son los siguientes:

- a. Identificar posibles obstáculos o irracionalidades que puedan interferir con la operación del sistema o afectar su eficacia;
- b. Establecer si están dadas las condiciones necesarias en la organización para que el sistema pueda operar adecuadamente y contribuir al desarrollo y fortalecimiento de la organización;
- c. Identificar aquellos procesos que por su importancia e impacto en la organización se pueden considerar como críticos y sirvan de base para el diseño del sistema;
- d. Identificar aquellas variables que por su importancia relativa deben ser sometidas a procesos sistemáticos de control y seguimiento como base para preservar la capacidad operativa de la organización.

### **LA IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN INSTITUCIONAL EN LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.**

Tal como sucede con otros instrumentos de gerencia para que ellos operan adecuada y efectivamente se deben cumplir ciertas condiciones mínimas, de allí la importancia de realizar una minuciosa evaluación institucional como fase previa al establecimiento de sistemas de Auditoría de Gestión.

De un lado es importante establecer la capacidad administrativa, operativa, técnica y financiera de la institución. No es posible pretender que una organización sea eficiente sino cumple unas condiciones mínimas y si no cuenta con una capacidad operativa adecuada.

Es también necesario evaluar la cultura organizacional existente y verificar si es permeable al cambio y si se apoya en objetivos, valores y principios comunes y compartidos que generan sentido de pertenencia, motivación y entusiasmo y alto grado de compromiso.

Se hace tradicionalmente necesario analizar la capacidad estratégica de una organización antes de pensar en implantar sistemas de Auditoría de Gestión. Toda organización debe disponer de una mínima capacidad estratégica que le permita ser protagonista del cambio institucional con base en un





conocimiento adecuado de sus propias fortalezas y debilidades y una evaluación sistemática y objetiva de las amenazas y oportunidades que ofrece el entorno.

Es fundamental efectuar el análisis de la capacidad de desempeño de una organización y evaluar en qué se apoya para determinar su propio nivel y mejorarlo. Vale la pena constatar si dicha evaluación se limita a registrar ciertos resultados o si se esfuerza por evaluar el desempeño en función de rendimientos.

Finalmente es muy importante evaluar qué tan bien aprovecha una determinada organización los recursos humanos de que dispone y que tan bien administra dichos recursos. Ninguna organización puede aspirar a crecer y a desarrollarse adecuadamente si no se apoya dichos procesos en una administración adecuada de los recursos humanos y un aprovechamiento adecuado de los recursos con que cuenta.

La evaluación institucional debe considerarse más que simple diagnóstico y debe realizarse en forma periódica aplicando sistemas que permitan establecer en forma permanente cómo se está desarrollando la empresa y si dicha evolución se hace en forma planificada, ordenada y acorde con la misión que le ha sido asignada.

A continuación vamos a describir un esquema de desarrollo institucional que tome muy en cuenta las características propias de nuestros países, la economía y la administración y sirva como instrumento idóneo y eficaz para conformar instituciones sólidas, dinámicas y competitivas que contribuyan al progreso integral de nuestros países.



En primer lugar se realizará una breve descripción de lo que son los elementos conceptuales del esquema, en segundo lugar se efectuará una breve descripción de la metodología aplicada.

#### **a) BASES CONCEPTUALES DEL ESQUEMA**

El desarrollo institucional parte del supuesto de que existen unas bases mínimas en la organización para permitir la evolución o el fortalecimiento de un sistema empresarial, pero no toda organización tiene las condiciones mínimas para evolucionar hacia un sistema empresarial; de hecho en América Latina existen más negocios, fábricas y organizaciones que sistemas



empresariales y es allí precisamente donde es más vulnerable y deficiente nuestro sistema productivo.

Veamos ahora cuáles son las condiciones mínimas que se requieren para el desarrollo de un sistema empresarial:

- En primer lugar la organización debe contar con un sistema operativo e idóneo para captar recursos, eficiente para transformarlos y eficaz para canalizarlos en beneficio de la comunidad.
- La organización institucional debe contar con las normas mínimas internas que garanticen su operatividad, su autonomía administrativa y el desarrollo ordenado, sistemático y efectivo de sus actividades.
- La organización debe contar con una estructura adecuada, viable, ágil, flexible, dinámica y sobre todo competitiva.
- La institución debe contar con una capacidad estratégica, es decir debe tener clara su misión, sus objetivos generales, sus valores y sus políticas y debe estar en capacidad de reaccionar en forma ágil y efectiva a los cambios posible del mercado, la competencia y el medio externo o el entorno.
- Finalmente la institución debe tener un sistema de controles internos que garantice el adecuado manejo de su patrimonio, que el desarrollo de sus actividades sea ceñido en lo posible a normas, políticas y procedimientos previamente establecidos.
- Las anteriores condiciones para que produzcan efectos positivos y benéficos ,en la organización que aspire a desarrollarse y a ser competitiva debe a su vez tener:
  - Una capacidad real para planificar, que le permita a la organización interpretar tendencias, prever dificultades y obstáculos, proyectarse hacia el futuro y visualizar escenarios y oportunidades.
  - Una capacidad técnica adecuada para analizar, evaluar, transferir, adaptar, mejorar y asimilar tecnologías en función del cambio y acorde con la naturaleza y tamaño de la organización.
  - Una capacidad de gestión para planificar, dirigir, organizar y controlar la organización en función de su evolución permanente y manteniendo en lo posible su competitividad y su capacidad de reacción a los cambios tanto internos como externos.
  - Un sistema de información que facilite la comunicación tanto interna como externa y que solucione el uso racional de la información como un verdadero factor de producción. La capacidad de capturar, almacenar, procesar, interpretar y transmitir información es absolutamente crítica en el mundo de hoy en que la comunicación, la interacción, la



negociación y la promoción son cada vez procesos más importantes que se apoyan en la información clara, precisa, objetiva y sistemática.

En resumen podría afirmarse que todo proceso de desarrollo y fortalecimiento institucional debe preocuparse por incorporar progresivamente a la organización, mayores dosis de prospectiva, gerencia, tecnología e informática.

Es lamentable que históricamente nuestro desarrollo institucional se haya apoyado primordialmente en las normas y en las estructuras que son conceptos estáticos por naturaleza, es una tendencia que debemos modificar pasando de discutir los verbos a conjugarlos, lo cual significa cambiar no solamente normas y estructura sino también actitudes, criterios, personas e instrumentos. Hay que aceptar que en gran medida la base de la organización es su gente y el desarrollo verdadero se obtiene es con gente que sepa conjugar los verbos producir, hacer, gerenciar, enseñar, investigar, dirigir y gobernar.

### **Modelo de Desarrollo Institucional (MODIN)**

#### **1. INSTRUMENTO**

El instrumento se conoce con el nombre de MODIN: Modelo de Desarrollo Institucional.

#### **2. OBJETIVOS**

- Evaluar la capacidad operativa de la empresa a través de un análisis de la situación general.
- Evaluar la cultura organizacional e identificar posibles problemas.
- Evaluar la estructura de la empresa con el fin de identificar problemas.
- Evaluar la capacidad estratégica de la empresa con el objetivo de identificar vacíos y problemas.
- Evaluar el desempeño de la empresa para identificar vacíos y problemas.
- Evaluar el manejo de los recursos humanos con el objeto de identificar vacíos y problemas.
- Elaborar planes operativos variables y útiles para la organización.

#### **3. POBLACION**

El instrumento debe utilizarse con una muestra entre 5 y 20 funcionarios de la entidad. las pruebas se deben realizar en un salón independiente, amplio, cómodo y sin interrupciones ni interferencias.

Las pruebas se deben aplicar una vez al año. El funcionario debe identificar su área de trabajo y la fecha pero no escribir su nombre.

#### **4. VARIABLES**



Las condiciones institucionales que se buscan evaluar son:

- Situación general
- Cultura organizacional
- Estructura
- Capacidad estratégica
- Desempeño institucional
- Administración de recursos humanos



## 5. INSTRUCTIVO.

A. Análisis de la situación general.

Responda las partes A y C.

B. Cultura organizacional, cada variable tiene siete afirmaciones.

Coloque un círculo al frente de la afirmación que en su opinión refleja la situación de la empresa.

C. Estructura de la empresa. Responda las partes ABC y D del formulario señalando la columna que corresponde según su opinión.

D. Responda las partes A, B y c utilizando las columnas que correspondan.

E. Responda las partes A, B, C y D utilizando las columnas que correspondan.

F. Desarrollo de recursos humanos. Responda las partes A y B utilizando las columnas respectivas.

Una vez tenga las respuestas tabule la información, procese y exprese los resultados en términos porcentuales.

Divida el grupo, en subgrupos de trabajo de cinco personas para que interpreten los resultados, identifiquen los problemas y para que cada problema le propongan las acciones correctivas que consideren necesarias utilizando el formulario G.

## PLAN OPERATIVO

- Los grupos de trabajo tienen dos horas para evaluar los resultados y presentar propuestas que deben ser sometidas a la asamblea general.
- Las propuestas que aprueba la asamblea general deben ser incorporadas al plan operativo, utilizando un formulario con cada subobjetivo.

## FORMULARIO A PRUEBAS DE ANALISIS DE LA SITUACION GENERAL.

Con estas pruebas se busca establecer algún grado de nivel de competitividad de una organización a través de un análisis de la situación comercial, de la



situación económica-financiera, de la situación operativa y de la situación humana y de gestión. Esta primera prueba constituye un diagnóstico general de la institución en términos de su conocimiento y cubrimiento del mercado, de su capacidad operativa y financiera, de la calidad del recurso humano, que son las condiciones mínimas para que una organización sea eficiente eficaz y competitiva.

**INSTRUMENTO EVALUADOR  
MODIN  
(MODELO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL)**

**FORMULARIO A**

**1. ANALISIS DE LA SITUACION GENERAL.**

**A. Situación Económica**

- |   | <b>SI / NO</b> |
|---|----------------|
| 1. La institución funciona con base en recursos   | _____          |
| a. Propios  | _____          |
| b. De presupuesto   | _____          |
| c. Recaudos por prestación de servicios   | _____          |
| 2. En razón del servicio que presta la entidad considera que:   |                |
| a. ¿El valor de los aportes es adecuado?  | _____          |
| b. ¿El manual de tarifas consulta costos reales?  | _____          |
| 3. ¿La entidad conoce el tamaño de la demanda?  | _____          |
| 4. Dado que la Entidad se encuentra dentro de la libre competencia considera que su cobertura del mercado es: |                |
| Excelente _____ Buena _____ Regular _____ Mala _____  |                |
| 5. Indique para los últimos tres (3) años.  |                |
| En millones de pesos  |                |
| a. Recaudos por prestación de servicios   | _____          |
| b. Ingresos presupuestales  | _____          |
| c. Créditos   | _____          |
| d. Transferencias   | _____          |
| e. Otros  | _____          |
| f. Ingresos totales   | _____          |



**PERIODO:**

B. Situación Financiera

**Cómo es la estructura financiera de la entidad para los últimos tres años**

En Millones de pesos

1. ACTIVOS	
a. Disponible	_____
b. Inversiones	_____
c. Deudores	_____
d. Inventarios	_____
e. Propiedades y equipos	_____
f. Diferidos	_____
g. Otros activos	_____
h. Totales	_____
2. PASIVOS	
a. Obligaciones Financieras	_____
b. Proveedores	_____
c. Cuentas por pagar	_____
d. Obligaciones laborales	_____
e. Pasivos estimativos y provisiones	_____
f. Diferidos	_____
g. Otros pasivos	_____
h. Reservas	_____
i. Totales	_____
3. TOTAL PATRIMONIO	_____
4. INGRESOS	
a. Ventas de servicios	_____
b. Aportes devengados	_____
c. Ingresos por servicios	_____
d. Ingresos financieros	_____
e. Ingresos varios	_____
5. EGRESOS	



- a. Gastos \_\_\_\_\_
- b. Gastos de administración \_\_\_\_\_
- c. Gastos financieros \_\_\_\_\_
- d. Gastos varios \_\_\_\_\_

- 6. OTROS INGRESOS
- a. Total resultado del ejercicio \_\_\_\_\_

- 7. TRASLADOS
- a. Total déficit o superávit \_\_\_\_\_

C. Situación Operativa **Exc./Bue./Sufi./Insuf**

- 1. Considera usted que la capacidad operativa de la entidad es \_\_\_\_\_
- 2. Considera que la capacidad técnica del personal es \_\_\_\_\_
- 3. Considera que la empresa cuenta con una capacidad de Gestión. \_\_\_\_\_
- 4. Considera usted que la coordinación entre áreas en su institución es \_\_\_\_\_
- 5. Considera que las comunicaciones internas en la Entidad son \_\_\_\_\_
- 6. Considera usted que las comunicaciones externas en la Entidad son \_\_\_\_\_
- 7. Considera usted que la forma como se maneja el conflicto en la Entidad es \_\_\_\_\_
- 8. Cómo considera Usted que ha sido la aceptación al cambio en la Entidad \_\_\_\_\_

- D. Cual ha sido la evolución de la planta de personal los últimos tres años
- a. Funcionarios seguridad social \_\_\_\_\_
- b. Trabajador oficial \_\_\_\_\_
- c. Nombramientos provisionales \_\_\_\_\_
- d. Contrataciones \_\_\_\_\_
- e. Supernumerarios \_\_\_\_\_
- f. Otros \_\_\_\_\_
- Totales \_\_\_\_\_



## **FORMULARIO B**

### **Cultura organizacional orientada al cambio**

Estas pruebas tratan de establecer si en la institución existe una cultura organizacional sólida y positiva que se expresa a través de valores, principios y procedimientos compartidos y si dicha cultura es favorable al cambio o si por el contrario refleja apoyo y apego a la tradición, la rutina y la norma.

Se presume que en la medida en que una cultura sea sólida y positiva, más viable será el proceso de desarrollo institucional y menor será el fenómeno de resistencia al cambio.

Las pruebas de cultura organizacional tiene en cuenta 12 variables que son: órdenes, reuniones, conflictos, objetivos, innovación, comunicación, descripción de trabajo, delegación, calidad, evaluación del desempeño, espíritu de equipo y compromiso.

Cabe aclarar que la cultura organizacional es un concepto que trasciende las variables que se han enumerado y que además condiciona las relaciones de la entidad con el entorno, la solidaridad y la cohesión internas. Sin embargo, esta prueba está orientada a analizar dicha cultura organizacional en relación con el proceso del cambio.

## **FORMULARIO B**

### **CULTURA ORGANIZACIONAL ORIENTADA AL CAMBIO**

#### **A. Ordenes**

En cada grupo encontrará siete afirmaciones, señale con una X, aquella que en su opinión mejor refleja la situación de su institución (solo una)

1. ( ) Las órdenes las da jefe, aunque se oponga resistencia a ellas, pocos esfuerzos por cambiarla tienen éxito.
2. ( ) Con sugerencias se mantiene el flujo de trabajo con un mínimo de roce entre los funcionarios, las responsabilidades individuales son mínimas y se expresan en términos generales que no crean expresiones de rechazo.
3. ( ) El jefe determinará las actividades que se deben llevar a cabo y la forma en que se deben realizar, los funcionarios son bien tratados y se espera acatamiento para bien de todos.
4. ( ) Las órdenes son mínimas, se realizan las labores de rutina, una cosa a la vez, en la medida que son demandadas.





5. ( ) Se fijan reglas adecuadas para llevar a cabo las tareas, las ordenes se suavizan en consideración a resistencias individuales.
6. ( ) El jefe acepta sin discusión las órdenes superiores. A sus subalternos les imparte instrucciones detalladas sin permitir la menor desviación.
7. ( ) Se imparten instrucciones precisas y claras para desempeñar las tareas, con oportunidad de aclarar los puntos que no quedaron claros, todos los funcionarios entienden que es lo que hay que hacer y porqué es importante.

## **B. Reuniones**

1. ( ) Se llega a discusiones de acción utilizando los recursos de todo el que tenga que aportar.
2. ( ) El enfoque de arriba – abajo predetermina el orden del día de las reuniones. Los participantes facilitan el temario.
3. ( ) La discusión se centra en intereses más bien que en aspectos de interés para el grupo.
4. ( ) Por su deseo de complacer y de evitar reprimendas, los funcionarios limitan su participación a los temas señalados por el jefe y rara vez introducen otros temas.
5. ( ) Se celebran pocas reuniones. Cuando las hay, no existe intercambio de ideas y la reunión es de poco provecho.
6. ( ) Las reuniones generalmente son una extensión de temas anteriores y en la discusión se acepta el supuesto implícito de que prevalecerá la opinión de la mayoría.
7. ( ) Las reuniones subgrupales son comunes aún en los casos en que los asuntos tratados son significativos para todo el grupo.

## **C. Conflictos**

1. ( ) El conflicto se oculta o se disfraza mientras los funcionarios maniobran para lograr sus objetivos.
2. ( ) Los puntos de desacuerdo se hacen explícitos y se identifican las causas a fin de resolverlas.
3. ( ) Se utiliza el rango para cortar el conflicto y decidir entre otros puntos de vista opuestos; el desacuerdo queda oculto.
4. ( ) Cuando se presenta un conflicto, los compañeros acuden a aplacar los ánimos y a amistar a los desavenidos.
5. ( ) Aunque los compañeros agradecen cuando se exponen puntos de vista discrepantes, el conflicto se ve como una forma de perturbar, el jefe le pone fin en la primera oportunidad.
6. ( ) Los funcionarios evitan tomar posiciones que provoquen conflictos.
7. ( ) Cuando los funcionarios han insistido bastante en su propia posición, aceptan la posición integral, para acomodarse con sus compañeros.



#### **D. Objetivos**

1. ( ) Los objetivos se acomodan a los que los miembros del equipo están dispuestos a aceptar.
2. ( ) Los objetivos se describen en los términos que se creen que son los que quieren los altos niveles.
3. ( ) Los miembros del equipo toman parte en fijar, revisar y evaluar los objetivos en los cuales influye su propio desempeño.
4. ( ) Los objetivos se imponen para obtener resultados finales definitivos.
5. ( ) Se presta más interés en los que los miembros piensan y desean, que en alcanzar objetivos de alto rendimiento para el equipo.
6. ( ) Se espera que los miembros acepten con entusiasmo los objetivos que le asignen.
7. ( ) Los miembros del equipo trabajan como les parece, con poco examen de objetivos o desarrollo de expectativas para alcanzarlos.

#### **E. Innovación**

1. ( ) Se aceptan nuevas ideas, pero es probable que no se lleven a la práctica.
2. ( ) Hay nuevas ideas, es probable que se lleven a la práctica.
3. ( ) Las nuevas ideas no son por lo general bien recibidas, a no ser que se puedan aprovechar para elevar la posición de líder.
4. ( ) La creatividad y la innovación se ven estimuladas por la disposición a experimentar.
5. ( ) Se opone resistencia a las sugerencias y a las nuevas ideas, la resistencia sólo se vence, mediante un esfuerzo consistente.
6. ( ) La aceptación tiene por objeto indicar aprecio y apoyo: si son o no importantes es secundario.
7. ( ) Existe una actitud positiva hacia la innovación, sin embargo, en realidad, las nuevas ideas son recibidas.

#### **F. Comunicación**

1. ( ) Les dicen a los miembros que es lo que deben hacer, de forma tal que se estimule su aceptación.
2. ( ) Los miembros reciben la consigna por un sistema de "transmisión de mensaje", se presenta poca discusión en profundidad de las actividades del oficio.
3. ( ) La información se filtra y se revisa de modo que lo que se dice, sea consecuente con las exigencias de la organización y con las expectativas de sus miembros.



4. ( ) Las ideas y las opiniones sobre la empresa, se expresan con cautela para no dar la impresión de que no se está a tono y para evitar exponer su propia debilidad.
5. ( ) Todos los funcionarios están bien informados y toman parte tanto en el énfasis de los problemas como en la forma de decisiones. las diferencias son discutidas abiertamente y se analizan para llegar a una sana comprensión.
6. ( ) La comunicación se hace por lo general en forma de órdenes de cosas que hay que hacer, es poca la información que se busca de los miembros o de otras personas.
7. ( ) Temas sociales o ajenos al trabajo hacen el día agradable, la discusión sobre el trabajo es incidental.

### **G. Descripción del trabajo**

1. ( ) Se estimula a los miembros para que interpreten responsabilidades en la forma en que les agrade.
2. ( ) Las responsabilidades las fija el jefe para asegurar el control; los funcionarios del equipo muy frecuentemente buscan guía, aunque realmente no la necesiten.
3. ( ) Los funcionarios son renuentes a ir más allá de una estrecha interpretación de las descripciones de trabajo.
4. ( ) Han evolucionado las asignaciones de trabajo y se basan más en la tradición y en las personalidades que en la naturaleza de las tareas que hay que ejecutar.
5. ( ) Los funcionarios del equipo están a la defensiva en sus posiciones y tratan de ampliar su esfera de influencia.
6. ( ) Las responsabilidades se definen según la naturaleza de las tareas y las capacidades de los miembros en forma de maximizar la interacción entre los que comparten la acción.
7. ( ) Las responsabilidades del trabajo están compartidas: la coordinación entre los funcionarios se hace por medio de la vía jerárquica formal.

### **H. Delegación**

1. ( ) Los funcionarios tienen un mínimo de autonomía para cumplir sus tareas, se les dice que deben hacer, no por qué.
2. ( ) Los proyectos se ejecutan con base a lo que cada miembro prefiera hacer y no por la idoneidad, el tiempo disponible a la prioridad con respecto a otras tareas.
3. ( ) La autonomía que les conceden a los miembros se reduce si no dan rendimiento que se esperaba de ellos.



4. ( ) Las asignaciones de trabajo no se planean, se le asignan a quien esté disponible.
5. ( ) La asignación de proyectos es mecánica y cada funcionario se le asigna una "participación equitativa" en la tarea, dentro de los límites de habilidad, tiempo y compromiso.
6. ( ) Los funcionarios compiten entre si por las tareas más lucrativas, que mejor beneficio les presenten.
7. ( ) El grado de autonomía que se concede para desempeñar las labores se ajusta a las capacidades individuales de responsabilidad o dependencia.

### **I. Calidad**

1. ( ) Los integrantes del grupo están absolutamente resueltos a cumplir estándares de alta calidad, se logra y se mantiene un rendimiento superior porque todos están motivados a superarse.
2. ( ) Se recalcan las más altas normas de calidad, los métodos empleados para obtenerlas no son tan importantes.
3. ( ) Se acatan aparentemente normas de calidad, pero no afectan ni las decisiones ni los actos del grupo, es más importante ganar y conservar la aprobación de los demás integrantes del grupo.
4. ( ) Las normas de calidad son ante todo un reflejo de lo que el jefe espera, y los funcionarios por lo general acatan las órdenes.
5. ( ) Casi no existen normas de calidad, porque nunca se han establecido, ni se han definido.
6. ( ) La actitud hacia la calidad es que las normas existentes son suficientes, aún teniendo en cuenta desviaciones.
7. ( ) La calidad se acepta como un medio de obtener reconocimiento; los actos no reflejan un interés sincero en ella.

### **J. Evaluación de Desempeño**

1. ( ) Las revisiones del desempeño se concentran en fallas que puedan significar el desprestigio del grupo; para estimular un mayor esfuerzo se enfrenta a los funcionarios entre sí.
2. ( ) Las evaluaciones se basan en criterios previamente adoptado por consenso, con revisión de las capacidades y debilidades.
3. ( ) Las revisiones del desempeño se centran en puntos débiles y en deficiencias, lo cual se hace a costa de la evaluación de realizaciones.
4. ( ) Se caracteriza por elogios y afirmaciones positivas, mientras que las equivocaciones rara vez se discuten



5. ( ) La revisión del desempeño se caracteriza por elogios a quienes siguen las intrucciones y llamadas de atención por las deficiencias, pero con la promesa de establecer la cordialidad cuando se corrijan las mismas.
6. ( ) Son superficiales y no se hace un verdadero esfuerzo por profundizar en los verdaderos problemas de deficiencia.
7. ( ) Las críticas se disimulan entre elogios y cumplidos.

#### **K. Espíritu de Equipo**

1. ( ) Hay un espíritu de camaradería forzado por la idea de "acomodarse para llevarse bien".
2. ( ) Se hacen favores bajo el supuesto implícito de que será pagado a su debido tiempo; pueden buscarse medios para obtener provecho propio aún a costa de otros.
3. ( ) La cohesión y la lealtad de grupo dan por resultado el apoyo mutuo cuando se necesita.
4. ( ) Los funcionarios están más interesados en su propia preservación y en la protección de sus privilegios que en las actividades de todo grupo.
5. ( ) Las relaciones son cordiales y amistosas, pero esto contribuye o fortalecer el rendimiento.
6. ( ) La coordinación corre a cargo del jefe, quien estimula a los funcionarios para que acepten lo que se les pide, con lealtad y sin quejarse.
7. ( ) Es una reunión de individuos, pero no es un equipo.

#### **L. Compromiso**

1. ( ) Los funcionarios siguen trabajando en la empresa por el sueldo y las prestaciones, hay poca lealtad al éxito de la organización.
2. ( ) Este se deriva del prestigio de ser funcionarios activos de una "buena organización".
3. ( ) Los funcionarios se motivan para perseguir su propio provecho, antes que para contribuir a las metas.
4. ( ) El compromiso se basa en que todos tiene un mismo interés en el éxito del grupo, la satisfacción personal se desprende de hacer las contribuciones necesarias.
5. ( ) Los funcionarios se guían más por el temor de ser tachados de desleales o de insubordinados que por lealtad y compromiso centrados en el grupo.
6. ( ) El compromiso se deriva de una apreciación de las relaciones humanas que el trabajo hace posible.
7. ( ) Cuando los funcionarios desempeñan satisfactoriamente los deberes y las obligaciones que se esperan de ellos, son recompensados en forma positiva, lo cual contribuye a sus sentimientos de seguridad.



**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**

<b>A. Aspectos Físicos</b>	<b>Exce/Adecua/ Sufi/Insufi</b>
1. Considera usted que las instalaciones físicas de la entidad son:	_____
2. Considera usted que la instalación de la sede es:	_____
3. Considera que el uso del espacio es:	_____
4. Considera usted que los inventarios son:	_____
5. Considera usted que la tecnología predominante es:	_____
6. Considera usted que el sistema utilizado para la prestación de servicios es:	_____
7. Considera que los sistemas para obtener recursos físicos (compras elementos físicos) son :	_____

**B. Aspectos Administrativos(califique)**  
Cómo evalúa usted la organización de la Entidad en los siguientes aspectos:

	<b>Excel/Bue/Regu/Malo</b>
1. Integración entre áreas	_____
2. Participación en toma de decisiones	_____
3. Información interna	_____
4. Información externa	_____
5. Ambiente de trabajo	_____
6. Organización interna	_____



- 7. Estabilidad \_\_\_\_\_
- 8. Actitud frente al cambio \_\_\_\_\_
- 9. Dinamismo \_\_\_\_\_

**Procedimientos y métodos**

Como evaluaría usted los siguientes aspectos:

**Excel/Bue/Regu/Malo**

- 1. Métodos \_\_\_\_\_
- 2. Procedimientos (complejidad) \_\_\_\_\_
- 3. Procedimientos (agilidad) \_\_\_\_\_
- 4. Procedimientos (rutinarios) \_\_\_\_\_
- 5. Procedimientos (no cambian con frecuencia) \_\_\_\_\_

**C. Aspectos Humanos**

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

**D. Aspectos Generales**

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

**SI / NO / No Sabe**

- 1. Cambios globales \_\_\_\_\_
- 2. Cambios en la globalización \_\_\_\_\_
- 3. Cambiar la capacidad instalada \_\_\_\_\_



- 4. Reducir inventarios de baja rotación \_\_\_\_\_
- 5. Cambios de tecnología \_\_\_\_\_
- 6. Reducción de costos \_\_\_\_\_
- 7. Mejorar condiciones de trabajo \_\_\_\_\_
- 8. Reemplazar equipos obsoletos \_\_\_\_\_
- 9. Cambios en los mecanismos de compras \_\_\_\_\_
- 10. Simplificación de procesos \_\_\_\_\_
- 11. Redefinición de funciones \_\_\_\_\_
- 12. Cambios en los perfiles de los empleados \_\_\_\_\_
- 13. Mejores sistemas de supervisión \_\_\_\_\_
- 14. Cambios en el organigrama \_\_\_\_\_
- 15. Cambios en la integración entre áreas \_\_\_\_\_
- 16. Cambios en la calidad de servicios \_\_\_\_\_
- 17. Mejorar las comunicaciones \_\_\_\_\_
- 18. Cambios en el sistema salarial \_\_\_\_\_
- 19. Cambios en materia financiera \_\_\_\_\_
- 20. Revisión del sistema de tarifas o precios \_\_\_\_\_
- 21. Diversificación de productos o servicios \_\_\_\_\_
- 22. Mejorar los sistemas de evaluación \_\_\_\_\_

### 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

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

Muy bien \_\_\_\_\_ Bien \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ No las conoce \_\_\_\_\_

#### A. Políticas generales





Tiene la entidad una estrategia en materia de:

**SI / NO / NO SABE**

- a. Crecimiento \_\_\_\_\_
- b. Estabilidad \_\_\_\_\_
- c. Solidez \_\_\_\_\_
- d. Liquidez \_\_\_\_\_
- e. Endeudamiento \_\_\_\_\_
- f. Calidad de servicio \_\_\_\_\_
- g. Diversificación \_\_\_\_\_
- h. Integración \_\_\_\_\_
- i. Ampliación de cobertura \_\_\_\_\_
- j. Disminución de costos \_\_\_\_\_
- k. Rentabilidad \_\_\_\_\_
- l. Impacto social \_\_\_\_\_
- m. Excelencia \_\_\_\_\_
- n. Austeridad \_\_\_\_\_
- o. Desarrollo intencional \_\_\_\_\_
- p. Cambio acelerado \_\_\_\_\_
- q. Otras \_\_\_\_\_

**B. Fortalezas y debilidades**

Tiene la entidad un conocimiento claro de:

- a. Su estructura económica \_\_\_\_\_
- b. El mercado \_\_\_\_\_
- c. La competencia \_\_\_\_\_
- d. Los niveles de inversión \_\_\_\_\_
- e. Las armas competitivas \_\_\_\_\_
- f. Las debilidades \_\_\_\_\_
- g. El impacto social \_\_\_\_\_
- h. Los costos \_\_\_\_\_
- i. La cobertura del mercado \_\_\_\_\_
- 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:0

**SI / NO / NO SABE**

- a. El desempeño \_\_\_\_\_
- b. La eficiencia de recurso humano \_\_\_\_\_
- c. La eficiencia de los equipos \_\_\_\_\_
- d. La eficiencia en cobertura comercial \_\_\_\_\_
- e. La capacidad de inversión \_\_\_\_\_
- f. La composición de las ventas \_\_\_\_\_
- g. La capacidad de cumplir Objetivos \_\_\_\_\_
- h. La competitividad \_\_\_\_\_
- i. La rentabilidad \_\_\_\_\_
- j. La calidad de los servicios \_\_\_\_\_
- k. La liquidez \_\_\_\_\_
- l. El endeudamiento \_\_\_\_\_
- m. La rotación de personal \_\_\_\_\_
- n. La estructura de las compras \_\_\_\_\_
- o. La composición del personal. \_\_\_\_\_

**B. Análisis individual**

**SI / NO / NO SABE**

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

**C. Análisis de mejoramiento continuo**

Desarrolla la entidad acciones concretas y permanentes orientadas a:

**SI / NO / NO SABE**

- a. Simplificar procedimientos \_\_\_\_\_
- b. Mejorar la calidad \_\_\_\_\_
- c. Mejorar las condiciones de trabajo \_\_\_\_\_
- d. Eliminación de perdidas \_\_\_\_\_
- e. Reducción de gastos \_\_\_\_\_



- f. Eliminar papeleos y trámites \_\_\_\_\_
- g. Eliminar los requisitos \_\_\_\_\_
- h. Agilizar procedimientos \_\_\_\_\_
- Totales \_\_\_\_\_

**D. Sistema de información**

Cuenta la entidad con un sistema de información contable, objetivo y eficaz \_\_\_\_\_

**PRUEBAS SOBRE DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS**

Si se parte de la base que el recurso humano es el principal activo de una buena organización, es obvio que el desarrollo institucional debe apoyarse primordialmente en el desarrollo de los recursos humanos. Estas pruebas consideran los procesos de selección, capacitación, evaluación, bienestar, motivación y remuneración del personal como estrategia idónea para buscar desarrollo institucional, con base en el desarrollo de su gente.

**FORMULARIO F**

**PRUEBA SOBRE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS**

**A. Análisis general**

Cuenta la entidad con políticas claras en materia de recursos humanos

**SI / NO / NO SABE**

- A. Selección de personal \_\_\_\_\_
- B. Contratación de personal \_\_\_\_\_
- C. Inducción de personal \_\_\_\_\_
- D. Capacitación de personal \_\_\_\_\_
- E. Evaluación de personal \_\_\_\_\_
- F. Bienestar \_\_\_\_\_
- G. Motivación \_\_\_\_\_
- H. Escalas de salarios \_\_\_\_\_
- I. Primas de productividad \_\_\_\_\_

**B. Análisis por áreas**

**Exce / Adecu / Regul / Inadecu**

- 1. Considera usted que las políticas de selección de personal en su institución son: \_\_\_\_\_
- 2. Considera usted que las políticas de capacitación en la organización son: \_\_\_\_\_



3. Considera usted que las políticas de evaluación de personal son: \_\_\_\_\_
4. Considera usted que las políticas de bienestar son: \_\_\_\_\_
5. Considera usted que los sistemas de motivación son: \_\_\_\_\_
6. Considera usted que el escalafón salarial es: \_\_\_\_\_

### **PLAN DE OPERACIONES**

Una vez se han realizado las pruebas de diagnóstico con el concurso de las directivas de la entidad, se procede e interpretar los resultados obtenidos. Con base en el informe de resultados se realiza un taller con el equipo directivo que participó en las pruebas con el fin de realizar el diagnóstico y de elaborar un plan operativo que dé respuesta a los diferentes problemas, anomalías, carencias o situaciones que se han detectado en el diagnóstico.

El formulario señala objetivos, actividades, plazos, recursos internos y externos, condiciones o requisitos que deben cumplirse para lograr éxito en la ejecución del Plan Operativo. Cada objetivo específico debe tener como contraparte un plan operativo, el cual sirve tanto de mecanismo para programar las diferentes actividades como también de instrumento de control y seguimiento de las actividades de la organización.



**FORMULARIO G  
PLAN OPERACIONES**

.....  
**INSTITUCIÓN:** \_\_\_\_\_

**ACTIVIDAD:** \_\_\_\_\_

**CRONOGRAMA**

ACTIVIDADES	1999 2000	EJECUTOR	RESPONSABLE	RECURSO NECESARIO			FUENT. DE RECURS.	POSIBLE APO EXTERN	OBSERVACIONES ,CONDICIONES, SUPUESTOS
				HUM	FIN	FIS			

<b>2</b>	<b>Identificación de variables y procesos</b>
----------	---

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:

<b>CARACTERISTICAS</b>	<b>PROCESOS DE APOYO ADMINISTRATIVOS</b>	<b>PROCESOS BÁSICOS OPERATIVOS</b>
Se seleccionan	Capacidad de gestión	Capacidad operativa
Son de carácter	Universal	Puntual específico
Se asocian con	El concepto de sub - sistema Financiero contable, Planeación, Comunicaciones, Físico operativo, Recursos Humanos, Controles	Capacidad Transformadora: Alimentación Transformación Distribución
Impacto	Causan costos	Generan ingresos
Ejemplos	Contabilidad Planeación Capacitación Sistemas Tesorería	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 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

- a. Relación entre personal administrativo y personal operativo;
- b. Relación entre número de empleados y número de usuarios en empresas de servicios;
- c. Relación entre recursos (computadores) y personal de empleados;
- d. 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.

## 1. Decálogo de principios

### ***Imparcialidad***

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

### ***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.

## **2. 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**

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.

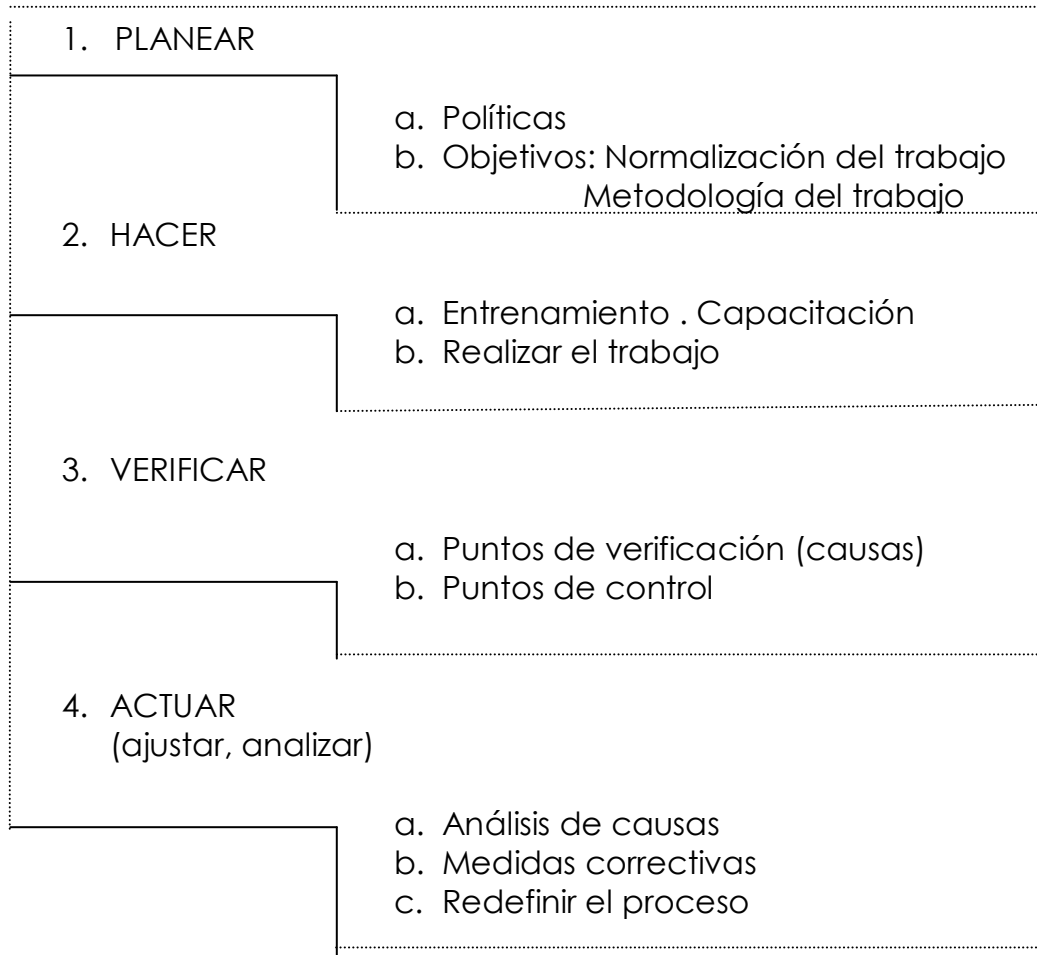
**Infraestructura**

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.



## CICLO PHVA



¿Que es el mejoramiento continuo?

Es la política (para algunos actores es una filosofía) de mejorar constantemente y en forma gradual de el proceso, el producto, el servicio, etc. Normalizando (estandarizado) los resultados de cada mejoría lograda. Esta política hace posible, partiendo de estándares establecidos, alcanzar niveles cada vez más elevados de calidad. Es hacer bien las cosas desde el principio.



Es la búsqueda Incesante de niveles de calidad siempre más altos, aislando la fuente de efectos. El objeto: cero defectos. Los japoneses lo llaman KAIZEN.

## DIAGRAMA DE FLUJO

### Definición

Esencialmente un diagrama de flujo consiste en una red construida en base de datos – símbolos, cada uno conteniendo una breve descripción de ciertas operaciones, interconectadas con líneas, - direcciones – que indican la operación siguiente a realizarse. Hay siempre un comienzo y un final que se dicen punto de entrada y punto de salida.

En programación de computadores, la diagramación es la operación mediante la cual se presenta un programa con una serie de símbolos gráficos: el diagrama resultante es la carta de flujo (flow- chart) del programa. Cada función que un ordenador puede realizar, tiene su correspondiente símbolo gráfico; por tanto una vez el diagrama de flujo haya sido correctamente preparado, la escritura del programa se reduce a una tarea de traducción de contenido en las correspondientes del lenguaje de programación elegido.

Los símbolos gráficos utilizables se dividen en tres grupos fundamentales:

- Símbolos relativos a las elaboraciones(cálculos, decisiones, etc)
- Símbolos de las operaciones de entrada de datos
- Símbolos relativos de la memorización.

Este método es muy útil en cuanto para auditorías posteriores se puede recurrir a los gráficos iniciales, detectando fácilmente rutinas susceptibles de mejoramiento para lograr mayor eficacia administrativa.

### **IMPORTANCIA:**

Dentro de los métodos de evaluación de procedimientos, los diagramas de flujo tienen especial importancia por cuanto permiten visualizar fácilmente la totalidad del sistema o procedimiento analizado.

### **SIMBOLOGIA:**

De los correspondientes de flujogramación se han realizando adaptaciones de los símbolos a las necesidades del auditor.

Dichos símbolos son:



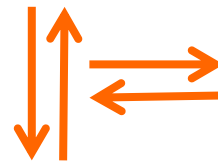
### 1. INICIO / FIN

Indica la iniciación o la terminación de un flujograma. En su interior se rotula el nombre del procedimiento o sistema que gráfica o el número con el cual se ha identificado previamente. Este símbolo sólo se utiliza al principio o al final del flujograma.



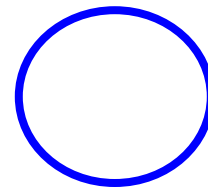
### 2. LINEAS DE FLUJO

Representa la secuencia del procedimiento y la conexión de operaciones o documentos. Generalmente el flujo de procedimientos se presenta de izquierda a derecha y de arriba hacia abajo.



### 3. OPERACIÓN

Indica una función o acción representativa que se desarrolla en el procedimiento. En su interior se escribe el número que le corresponde dentro del mismo y al lado del símbolo "en la columna descriptiva se explica la operación". Si se trata de la operación de control, esto es aprobación.



### 4. DOCUMENTO

Representa cualquier tipo de documento que se elabora o entra al procedimiento descrito. Dentro del símbolo se escribe el nombre del documento y el número de copias elaboradas o recepcionadas en el proceso. Cuando se requiera reflejar el destino de las copias se utiliza el símbolo de documentos múltiples sobresolapados, escribiendo el número de la copia en su esquina derecha. Todo documento producido o recibido por el procedimiento debe permanecer en el flujograma hasta su distribución o archivo.





## 5. REGISTRO

Representa un documento fuente de referencia el cual no se desplaza dentro del diagrama, permanece bajo la custodia física de la unidad indicada. Ejemplo: libros de contabilidad, tarjetas de Kárdex, libros radicadores.



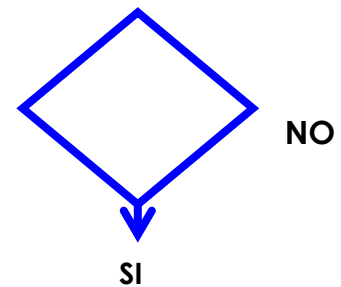
## 6. PUENTE

Representa el cruce de líneas de flujo, dibujando una media luna en la línea que corta la línea inicial.



## 7. DECISION

Representa la bifurcación de la línea de flujo, condicionada a la determinación de procedimientos alternativos. Dentro del símbolo se escribe la pregunta que se plantea para tomar la decisión, la cual se responde con un SI o un NO que generalmente se sitúan respectivamente en las vértices inferior y derecho del diamante, continuando cada uno con un procedimiento diferente



## 8. CONECTOR DE COLUMNA

Indica una relación y continuación de operaciones o documentos de flujograma dentro de la misma página. Dentro del símbolo se coloca un número o letra que identifique las operaciones o documentos relacionados.



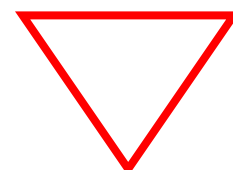
## 9. CONECTOR DE PAGINA

Indica la relación y continuación de operaciones o documentos del flujograma en páginas diferentes al igual que el sector de la columna se identifica con números o letras.



## 10. ARCHIVO

Representa el almacenamiento permanente de información bajo el control de la unidad en la cual se gráfica. cuando se requiere indicar





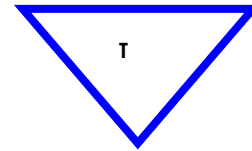
el orden del archivo se describe dentro del

símbolo la letra que lo identifica así:

- Alfabético
- Numérico
- Cronológico
- Carpeta Individual

## 11. ARCHIVO TEMPORAL

Representa el almacenamiento de información en forma transitoria para su posterior consulta o procedimiento.



### FORMAS DE PRESENTACION

Lo flujogramas pueden presentarse en una columna (unicolumnar) o en dos o más (multicolumnar).

El flujograma unicolumnar se coloca en la parte superior de los símbolos, el nombre del ente ejecutor de la operación, o el responsable de la misma.

El flujograma multicolumnar se divide de tal forma que cada columna identifica una dependencia o cargo, bajo la cual se gráfica las operaciones o flujo de información correspondiente.

### METODOS

Básicamente existen dos métodos de flujogramas : Detallado y Panorámico.

- Flujograma Detallado  
Se puede presentar unicolumnar o multicolumnar, describiendo brevemente las operaciones del flujo de procesamiento al lado izquierdo del flujograma. Para facilitar la identificación del flujograma con la descripción, se describen, en una columna separada, los números de las operaciones a la derecha de la descripción.

Cuando la operación genera o utiliza un documento no se gráfica el símbolo de la operación, sólo el documento colocando el número de la operación sobre el mismo.

- Flujograma Panorámico





Se prepara cuando los sistemas o procedimientos son complejos por lo cual se requiere tener una amplia visión del flujo y las unidades organizativas que intervienen.

En cierta forma el flujograma panorámico sirve de sumario de índice de los flujogramas detallados.

### **RECOMENDACIONES PARA LA ELABORACIÓN DE FLUJOGRAMAS**

- Los flujogramas deben mostrarse en una secuencia ordenada.
- Deben quedar claramente establecidas las actividades de control y las personas de las mismas.
- Gracias a los procesos, preferiblemente, de arriba hacia abajo y de izquierda a derecha.
- El uso de los conectores elimina líneas de flujo, que en ocasiones dan mala presentación y su uso exagerado dificulta el entendimiento del diagrama.
- El tamaño de los símbolos deber ser uniforme y proporcionado.
- Los flujogramas preparados por la empresa pueden ser utilizados en la medida en que se verifique su cumplimiento.
- No haga suposiciones al elaborar un flujograma y recuerde ser **La Base De Auditorías Posteriores.**

### **DICCIONARIO DE DATOS**

Dentro de los papeles de trabajo de auditoría es conveniente ampliar información de los diagramas de flujo. Para esto se utiliza el diccionario de datos, el cual consiste en relacionar los detalles de los elementos importantes contenidos del programa.

El diccionario de datos puede tener información como:

- Descripción detallada de operaciones o sub - procesos.
- Descripción de los cargos o dependencias que intervienen en el proceso.
- Descripción de archivos y su manejo.
- Descripción de los documentos utilizados por el sistema, el cual se puede hacer mediante una tabla.

### **DIAGRAMA DE PROCESO Y DE RECORRIDOS**



Los diagramas de flujo llamados de recorrido o de circulación y el diagrama de procesos, son los medios más utilizados para poder conseguir una mejora en los métodos de trabajo y han sido utilizados por su sencillez y eficacia. Cada uno de los diagramas se hace por el método de “sistema actual” y otro más de “sistema propuesto”

### **Diagrama de proceso**

Consiste en representar en un cuadro, toda la sucesión de: operaciones, transportes, esperas y almacenamientos, que se presentan durante el desarrollo de una actividad.

- Algunas veces el diagrama contiene informaciones importantes para el análisis, como el tiempo necesario y la distancia requerida.
- Puede hacerse el análisis desde la iniciación del proceso en la entidad, hasta que el producto está para salir al consumidor.
- Normalmente se hace, entre ciertos y determinados límites en una empresa, sin incluir todo el proceso, sino conteniendo una parte de él.
- Solamente después de hacer un diagrama de proceso, se podrá observar las mejoras que se pueden hacer al mismo.

### **CATEGORIAS DE LAS ACTIVIDADES DEL DIAGRAMA DE ANALISIS DE PROCESOS** LAS CINCO CLASES DE ACTIVIDADES REGISTRADAS EN EL DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS SE DIVIDEN EN DOS CATEGORÍAS

Aquellas en cuyo desarrollo le sucede algo al material u objeto de análisis por estar sometido a un trabajo, examen o traslado.

Aquellas en que el material o trabajo permanecen almacenados o inactivos por efecto de una espera.

Las actividades de la primera categoría pueden subdividirse en los tres grupos siguientes:

- Actividades “preparatorias” que son indispensables, para disponer la tarea o material dejándolo listo y en posición para el trabajo.
- Operaciones “activas” que son las que modifican la forma, composición química o condición física del producto.
- Actividades de salida, sirve para sacar el material de la máquina o lugar de trabajo, pueden contribuirse en las “preparatorias” de la operación siguiente.



Es posible presentar las funciones de las etapas “preparatorias” y de “salida” mediante los símbolos de “transporte” e “inspección” pero únicamente las operaciones “activas” pueden representarse mediante el símbolo de la operación.

El estudio del sistema debe procurar que exista el mayor número de actividades “activas” que son las únicas que contribuyen a la transformación del producto desde su estado de materia prima hasta el artículo terminado.

En las empresas no manufactureras, son aquellas que sirven para ejecutar las operaciones propias de la organización.

Por consiguiente las primeras actividades que deben evaluarse son las que tienen evidentemente carácter “no productivo” con inclusión de los almacenamientos y esperas que equivalen a inmovilizar un capital que podría utilizar para promover el negocio.

Se debe plantear una serie de preguntas ordenadas con el fin de determinar por qué se emprenden tales actividades.

### **CLASES**

El diagrama puede ser:

- El diagrama de proceso tipo material, el cual presenta en el proceso a través de las eventualidades que le ocurren al material.
- El diagrama de proceso tipo hombre, que se presentan el proceso enfocándolo sólo a las actividades del hombre.

---

**NOTA.** Nunca deben cambiarse los dos tipos de diagramas; pues un diagrama puede ser un solo tipo, bien sea hombre o material

---

### **DIAGRAMA DE FLUJO, RECORRIDO O CIRCULACION**

Es el esquema de distribución de la planta en los pisos de edificios, para mostrar la localización de todas las actividades que intervienen en un diagrama de proceso.

Cada actividad se localiza e identifica en el diagrama o flujo mediante los símbolos utilizados en el diagrama del proceso.



Cuando hay un movimiento, que retrocede por el mismo camino o se repite de nuevo en el mismo sentido, deben tratarse líneas separadas, para cada movimiento, para poder recalcar el retroceso.

El diagrama de flujo es un complemento necesario del diagrama del proceso, cuando el movimiento es un factor importante.

3

### Diseño Del sistema de indicadores de Auditoría de Gestión

Una vez identificados los procesos de la organización así como sus principales variables y partiendo de la base de que establecidas las condiciones que se requieren para la operación del sistema e identificado todos los obstáculos más protuberantes, se procede a diseñar el sistema de indicadores de gestión, siguiendo la metodología que se describe a continuación:

#### MANUAL DE INDICADORES

Para diseñar el manual de indicadores se hace uso de un sistema de categorías de indicadores y se trabaja con base en criterios básicos para cada categoría. Para diseñar se utilizan formatos que simplifican y facilitan el proceso.

Las categorías de indicadores son cuatro y se definen en la siguiente forma con sus respectivos criterios:

- **Primera categoría**

Indicadores de productividad

Son indicadores que se asocian con la capacidad transformadora de la entidad y se deben diseñar con base en cuatro criterios básicos que son:

Productividad, se refiere a eficacia operativa y establece una relación entre volumen de producción y los insumos que intervienen en los procesos de producción ejemplos: toneladas hombre – mes; unidades/hora – máquina.

Los insumos más utilizados son hombres, máquinas y los recursos más utilizados son energía. En el caso de entidades de servicio se utilizan los llamados indicadores de agilidad que se miden en función de tiempo.

Ejemplo: días hábiles para tramitar una solicitud.



**Cobertura:** se refiere a eficiencia comercial y establece una relación entre volumen y tamaño de dicho mercado.

Ejemplo :

# de pacientes atendidos por cada 1.000 afiliados

# de líneas telefónicas por cada 10.000 habitantes.

**Costo:** Se refiere a la eficiencia financiera y establece relaciones entre costo causado y las unidades producidas.

**Los costos pueden ser directos, indirectos y generales** y se puede trabajar con el que sea más crítico o con todos ellos.

Ejemplos:

Costo por paciente atendido

Costo por cirugía

Costo por cama

**Calidad:** El criterio de calidad se asocia o bien con calidad del producto o servicio, o con la naturaleza del proceso, o con la satisfacción del consumidor o usuario.

Los índices de calidad se conocen como antagónicos por cuanto se relacionan con la eficiencia, es inversa en el sentido de que se incrementa la calidad y la cobertura más allá de ciertos límites puede sufrir la calidad. Así mismo si bajan los costos demasiado puede afectarse la calidad.

Ejemplos:

# de reclamaciones por cada 100 consultas

# de cirugías que presentan complicaciones post - operatorias nivel de satisfacción de los pacientes, establecido a través de encuestas.

Los indicadores de productividad son universales y buscan evaluar la capacidad transformadora, que se conoce como eficiencia de transformación.

- **Segunda categoría:**

Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión son aquellos que se asocian con la capacidad administrativa o de gestión y se relacionan más con la efectividad y la eficacia que con la eficiencia institucional.

Se diseñan con base en tres criterios básicos:



### **Análisis de composición.**

Sirven de base para evaluar la asignación de recursos en un organización. Generalmente son cuadros que buscan establecer tendencias históricas para ciertos procesos. Ejemplos:

- Composición personal
- Composición de intervención
- Composición de las cirugías por clase de enfermedad

Los cuadros de composición se expresan en utilidades o en porcentajes en relación con un total. La posibilidad de establecer tendencias históricas es un gran apoyo para proyectar resultados, definir objetivos y tomar decisiones.

### **Análisis de desviación.**

Los análisis de desviación buscan evaluar la capacidad de definir objetivos y alcanzarlos. Son análisis de uso generalizado y se apoyan en una comparación entre lo programado o presupuestado y lo ejecutado. Ejemplos:

- Porcentajes de ejecución de gastos
- Porcentajes de ejecución de ventas
- Porcentajes de ejecución de la inversión

### **Análisis de participación.**

Este análisis busca establecer por comparación con la competencia la participación de una entidad específica en el mercado o en una forma específica de resultado. Ejemplos:

- Participación en las ventas
- Participación en la relación de activos
- Participación en relación a número de afiliados

Los análisis de gestión buscan evaluar la capacidad administrativa de una organización y en cierto grado su nivel o capacidad de gestión.

Los indicadores de productividad y los de gestión conjuntamente sirven para evaluar el llamado desempeño institucional.

- **Tercera categoría**

### **Análisis de variables.**

El análisis de variable se asocia en la práctica con la buena salud de la institución y se apoya en tres criterios básicos que son:



### **Variables financieras.**

El análisis financiero, se conoce tradicionalmente como eficiencia de balance y ha perdido credibilidad por cuanto asocia productividad con rentabilidad y no está clara esta relación. Sin embargo, es útil en análisis financiero con base en razones y en series históricas para establecer no tanto la eficiencia como la solvencia, la liquidez, la solidez y el potencial de crecimiento de una organización. Ejemplos:

- Análisis de liquidez
- Análisis de endeudamiento
- Análisis de capacidad de crédito

En general se acepta que a mayor utilización y más alta rotación mejor se están utilizando los recursos con una excepción que es la rotación de personal que debe ser baja.

### **Análisis de densidad.**

El análisis de densidad busca evaluar que tan armónica y racional es la estructura de una organización específica.

Ejemplos:

- Números de funcionarios por cada 1.000 suscriptores
- Número de médicos por cada 1.000 afiliados.

### **Cuarta categoría**

#### **Análisis global.**

El análisis global no debe confundirse con el análisis estadístico convencional puesto que se apoya en el principio general de que si una entidad está bien gerenciada su eficiencia global debe ser mayor que la sumatoria de la eficiencias parciales.

El fenómeno se conoce en la teoría, como sinergia y se acepta y se acepta que la base de la sinergia es una buena gerencia. Adicionalmente los indicadores globales permiten una visión general con base en cifras consolidadas. Ejemplo:

- Gastos por funcionario
- Gasto por afiliado promedio
- Ingreso por funcionario
- Ingreso por afiliado
- Inversión por afiliado



A través del análisis global es posible incorporar a la Auditoría de Gestión conceptos recientes tales como el de balance social, impacto ambiental, impacto social, etc.

Los análisis de productividad y de gestión se apoyan en procesos críticos, los de buena salud se apoyan en variables estratégicas. Y el análisis global se apoya en cifras consolidadas para conformar un sistema de indicadores y se utilizan formatos guías que facilitan la tarea de diseño.

A continuación se presenta un resumen de diseño preliminar del sistema de indicadores.

<b>INDICADORES DE AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>				
<b>FORMULARIO DE DISEÑO</b>				
<b>AREA</b> _____				
<b>PROCESOS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>UNIDADES</b>	<b>CRITERIO</b>	<b>FRECUENCIAS</b>

**OBSERVACIONES**





### FORMULARIO PARA ESTABLECER NORMAS O ESTANDARES

AREA \_\_\_\_\_

PROCESO \_\_\_\_\_

CRITERIO \_\_\_\_\_

DEFINICION TEORICA \_\_\_\_\_

DEFINICION OPERACIONAL \_\_\_\_\_

ESTANDAR	PUNTAJE			PERIODO		
BUENO						
REGULAR						
MALO						
APRECIACION						

FRECUENCIA \_\_\_\_\_

FUENTE DE INFORMACION \_\_\_\_\_

USUARIO \_\_\_\_\_



AREA \_\_\_\_\_ CODIGO \_\_\_\_\_

PROCESO \_\_\_\_\_ VERSION \_\_\_\_\_

I. ANALISIS DE INDICADORES \_\_\_\_\_

II. UNIDAD \_\_\_\_\_

III. DESCRIPCION DEL INDICADOR \_\_\_\_\_

IV. CRITERIOS DE ANALISIS \_\_\_\_\_

- PRODUCTIVIDAD \_\_\_\_\_
- COBERTURA \_\_\_\_\_
- COSTO \_\_\_\_\_
- CALIDAD \_\_\_\_\_
- DESVIACION \_\_\_\_\_
- COMPOSICION \_\_\_\_\_
- PARTICIPANTES \_\_\_\_\_
- VARIABLES \_\_\_\_\_
- GLOBALES \_\_\_\_\_

V. FORMA DE CALCULO

VI. FRECUENCIA PROPUESTA

- MENSUAL \_\_\_\_\_
- TRIMESTRAL \_\_\_\_\_
- SEMESTRAL \_\_\_\_\_
- ANUAL \_\_\_\_\_
- OTRA \_\_\_\_\_

VII. ORIGEN DE LA INFORMACION, NUMERADOR (estadística, dependencias de personas), DENOMINADOR DE DATOS (estadística)

VIII. USUARIOS DEL INDICADOR

- GERENCIA \_\_\_\_\_
- DIRECCION DE PLANEACION \_\_\_\_\_
- SUB – GERENCIA \_\_\_\_\_
- DIVISION \_\_\_\_\_

U.B DE CONTROL DE GESTION \_\_\_\_\_

U.B. DIRECCION DE PLENACION \_\_\_\_\_

FECHA DE IMPLANTACION \_\_\_\_\_

FECHA DE SALIDA \_\_\_\_\_



## MANUAL DE INFORMACION

El manual de información es simplemente el sistema que alimenta el sistema de indicadores de Auditoría de Gestión. El manual de información básica es el siguiente:

- Concepto o descripción de la información solicitada.
- Unidades en que se debe expresarse la información.
- Período para el cual se genera la información.

Para diseñar el manual de información se utilizan formatos prediseñados que facilitan la labor de diseño como el que aparece a continuación.

**SISTEMA DE INDICADORES  
DE AUDITORÍA DE GESTION DE  
CATAGORIAS**

- Indicadores de productividad
- Indicadores de gestión
- Análisis de variables
- Análisis global



## MANUAL DE INFORMACION

N°	CONCEPTO	UNIDADES	P3	P4	FRECUENCIA
	Tiempo promedio para reconocer una solicitud				
	Número de reconocimientos en el período				
	Número de afiliados al final del período				
	Costos del personal para reconocimiento, (sueldos, más prestaciones, más transferencias)				
	Número de incrementos por cónyuge y/o hijos				
	Costo de incremento por cónyuge y/o hijos				
	Total recursos interpuestos en el período				
	Número de recursos de reposición				
	Número de recursos de apelación				
	Sobrecosto de pensiones pagadas				
	Total de pensiones pagadas				
	Número de pensiones con salario mínimo				
	Valor de pensiones con el salario mínimo				
	Número de pensiones entre un salario mínimo y menos de cinco (5) salarios mínimos				
	Valor de pensiones entre salario mínimo y menos de cinco salarios mínimos				
	Número de pensiones de más de cinco(5) salarios mínimos				
	Valor de pensiones de más de cinco (5) salarios hasta más de 20 salarios				
	Reconocimientos a hombres				
	Reconocimiento a mujeres				



**4**

**Validación del sistema**

La validación del sistema consiste en alimentar el sistema de indicadores con cifras históricas, con el objeto de:

- Evaluar la calidad, oportunidad, consistencia y confiabilidad de la información con el fin de que se pueda certificar si la información que se requiere existe y en caso positivo que tan adecuada es.
- No hay que olvidarse del hecho de que un sistema de Auditoría de Gestión es en el fondo de un sistema de información gerencial diseñado para cumplir fines muy específicos y concretos que faciliten la labor de las directivas.
- Interpretar los resultados que arroja el sistema una vez procesada la información con el objeto de evaluar la utilidad del sistema, definir a quien debe llegar la información para su uso y realizar los ajustes que se consideren convenientes y útiles para mejorar la efectividad y la utilidad del sistema.

Una vez que se han realizado los ajustes al sistema de indicadores de información se procede a diseñar los sistemas o programas de computador que permitan capturar la información, almacenarla, procesarla, transmitirla e interpretarla para que cumpla su cometido de facilitar la gestión empresarial.

Generalmente cada sistema debe ajustarse a las condiciones y características de cada empresa y la información debe estar adecuadamente protegida para evitar que se pueda alterar o manipular en forma alguna.

Si bien es cierto que no existe metodología conocida para evaluar un sistema de Auditoría de Gestión podría pensarse en un sistema que se aplicará entre los directores de la entidad (ver formato) con el fin de evaluar hasta que punto el sistema de indicadores llena las expectativas de los usuarios y cumple las funciones para las cuales el formulario ha sido diseñado.

Adicionalmente podría evaluarse la estructura del sistema con base en la estructura que aparece en el manual vigente con el fin de detectar variaciones o inconsistencias que puedan afectar la capacidad operativa del sistema.



**EVALUACION DEL SISTEMA  
DE AUDITORÍA DE GESTION**

<b>CRITERIOS</b>	<b>PUNTAJE</b>
• Toma de decisiones	
• Evolución de variables y procesos	
• Evaluación del desempeño	
• Economías de la organización	
• Uso racional de la información	
• Definición de normas de estándares	
• Base para remuneración	
• Base de negociación	
• Base de planeación	
• Fortalecimiento de la organización	
• Mayor eficiencia global	
• Total	

- Puntaje 1: poco útil
- Puntaje 10: muy útil



<b>5</b>	<b>Implantación del sistema</b>
----------	---------------------------------

La implantación del sistema es la etapa final del proceso y consiste en adoptar oficialmente el sistema y definir una estructura adecuada para su operación y mantenimiento.

En términos generales el sistema de Auditoría de Gestión a nivel institucional consta de cinco componentes básicos que son:

- Un instrumento de diagnóstico institucional
- Un manual de procesos críticos
- Un manual de indicadores
- Un manual de información
- Un manual de operación y mantenimiento

El manual de indicadores es un compendio de todos sus indicadores presentados en un formato especial, el cual consta de función de indicador, unidades, descripción, criterio, forma de cálculo, frecuencia, origen de la información y usuarios del indicador. Finalmente cada indicador debe tener un visto bueno del jefe de Auditoría de Gestión y del director de planeación y debe constar la fecha en que incorpora el indicador al sistema.

El manual comprende la información que alimenta el sistema. Se puede diseñar el manual con base en procesos, en áreas de origen o por niveles de actividad. El manual de información debe contener un índice para identificar fácilmente la información con base en procesos o en los puntos donde se genera.

Finalmente debe adoptarse un manual de operación y mantenimiento del sistema, la estructura administrativa, operativa, los perfiles de las personas responsables de operar el sistema y finalmente los procesos para incorporar, modificar o retirar un indicador del sistema.



## BIBLIOGRAFÍA

- AUDITORÍA INTEGRAL. Normas y procedimientos. Blanco Luna Yanel. Editorial Roesga. 1998.
- DOCTRINAS SOBRE CONTADURÍA PÚBLICA. Conceptos del consejo técnico de la Contaduría Pública. Ecoe Ediciones. 1997.
- PRONUNCIAMINENTOS SOBRE CONTADURÍA PÚBLICA. Consejo técnico de la Contaduría Pública. Editorial Roesga. 1998.
- CONTABILIDAD Y CONTADURÍA. Mantilla Blanco Samuel Alberto. Editorial Publiadco Universidad Santiago de Cali. 1995.
- AUDITORÍA ADMINISTRATIVA. Leonard William P. Editorial Diana, Mejico. 1987.
- CONTROL DE GESTIÓN. Abad Arango Dario. Editorial Interconed. 1996.
- PRUEBAS SELECTIVAS EN AUDITORÍA. Estupiñán Gaitán Rodrigo. Editorial Roesga. 1986.
- LA MODERNA AUDITORIA. Suarez Andrés S. Editorial Mc Graw Hill. 1990.