

AUDITORÍA DE GESTIÓN BASADA EN RIESGOS

CARLOS ALBERTO MONTES SALAZAR

Director del Grupo de Investigación en Contaduría Internacional Comparada “GICIC”
Docente investigador Universidad del Quindío, Contador Público Universidad del Quindío, Magister
en Gestión Empresarial Universidad Libre de Cali, Magister en Gerencia del Talento Humano
Universidad de Manizales, Especialista en Revisoría Fiscal y Auditoría Externa Universidad
Autónoma de Bucaramanga, Especialista en Administración Financiera Universidad la Gran
Colombia.

camontes@uniquindio.edu.co

OMAR DE JESÚS MONTILLA GALVIS

Profesor titular Universidad del Valle, contador público especialista en Gerencia Financiera con
Énfasis Internacional Universidad Libre, Magister en Administración de Empresas Universidad del
Valle, Posgrado en Derecho Constitucional , Especialista en Derecho Tributario y Candidato a
Doctorado en Nuevas Tendencias de Dirección de Empresas Universidad de Salamanca.
omontill@yahoo.com.mx.

EUTIMIO MEJÍA SOTO

Miembro del Grupo de Investigación en Contaduría Internacional Comparada “GICIC”
Docente Investigador Universidad del Quindío, Contador Público y Filósofo Universidad del
Quindío, Magister en Desarrollo Sostenible y Medio Ambiente Universidad de Manizales,
Especialista en Gerencia Social Universidad de Antioquia.

eutimiomejia@uniquindio.edu.co

RESUMEN

Para llevar a cabo una auditoría de gestión basada en riesgos, se requiere que la organización tenga establecida una adecuada planeación, al igual que un sistema de administración de riesgos ajustado a las particularidades de cada empresa, configurándose así el control de gestión organizacional, que se puede estructurar bajo diferentes modelos, entre ellos COSO. Bajo esta estructura se procede a efectuar la auditoría, cuyos resultados conllevan a acciones preventivas con la finalidad de que la organización pueda cumplir con los objetivos propuestos.

PALABRAS CLAVES

Control de Gestión, Auditoría de Gestión, Planeación, Administración de Riesgos, Procesos.

ABSTRACT

To carry out an audit of risk-based management, requires that the organization has established adequate planning, as well as an irrigation management system tailored to the particularities of each company, thereby constituting the control of organizational management, which can be structured under different models, including COSO. Under this structure is applicable to the audit, the results lead to preventive actions in order to enable the organization to meet the objectives.

KEYWORDS

Management Control, Management Auditing, Planning, Risk Management, Process.

INTRODUCCIÓN

El Grupo de Investigación en Contaduría Internacional Comparada “GICIC”, de la Universidad del Quindío y el Grupo de Investigación en Contabilidad, Finanzas y Gestión Pública de la Universidad del Valle, han conjugado aspectos teóricos y experiencias prácticas, producto de arduas jornadas de discusión y análisis de diferentes trabajos, al igual que reuniones con expertos y académicos del campo de la auditoría y el control, donde se estudiaron sus distintos elementos y áreas de influencia tradicionales y de vanguardia, al mismo tiempo que se efectuó una confrontación de las necesidades actuales y futuras de esta importante rama de la del saber. De allí surge la necesidad de plantear lo que podría implicar el desarrollo de esta actividad del conocimiento al interior de las organizaciones en el futuro.

Los enfoques en la forma de concebir la auditoría y el control han tenido cambios importantes en el tiempo, los cuales están ligados a la evolución y transformación de las organizaciones dentro del dinamismo que las caracteriza, especialmente debido a los procesos de globalización. La complejidad de los problemas de administración y dirección de las empresas han requerido el desarrollo de técnicas y procedimientos para la investigación y el análisis del proceso administrativo dentro de una dinámica cuya característica es el cambio permanente, donde la auditoría y el control de gestión proporcionan un análisis en profundidad de las organizaciones. Yendo aun mas allá, esta determina la aptitud del equipo directivo, incluyendo la valoración del cumplimiento de la estrategia de cada empresa.

La evolución del pensamiento y los cambios de paradigmas en el análisis de la evaluación de las actividades deben afectar a los auditores, ya que la concepción de auditoría debe entenderse como un conjunto de sistemas y actividades que aportan valor a un mundo que cambia cada vez de forma más acelerada, donde la globalización constituye el aspecto dominante que debemos enfrentar.

Los constantes cambios que se viven actualmente, como la desregularización, los medios tecnológicos, el talento humano, el servicio al cliente-usuario y el mejoramiento continuo de procesos, se han convertido en un factor clave para que las empresas puedan subsistir, so pena de ser liquidadas, lo que hace necesario que los directivos efectúen una excelente gestión. Es aquí

donde la auditoría de gestión puede contribuir, a través de una evaluación oportuna que aporte elementos de control eficaces, a medir los resultados y a la toma eficaz de medidas correctivas que puedan contribuir al éxito de las organizaciones.

La complejidad y los problemas de administración y dirección de las empresas han requerido el desarrollo de técnicas y procedimientos para la investigación y análisis del proceso administrativo dentro una dinámica del cambio permanente donde la auditoría y el control de gestión basado en riesgos, proporciona un análisis en profundidad de las organizaciones y, lo más importante, donde se determina la aptitud del directivo, incluyendo la valoración del cumplimiento de la estrategia de cada empresa.

Esta ponencia que resume el estudio sobre auditoría de gestión basada en riesgos desarrollado por los autores, tratará uno de los aspectos más importantes, como es la medición y evaluación del proceso administrativo, estructurado en el plan de gestión de las organizaciones, teniendo como herramienta el sistema de administración de riesgos. Este no pretende construir un concepto único sobre la forma de desarrollar una auditoría gestión, pero si busca presentar una aproximación metodológica dentro de la diversidad que pueden plantearse por los diferentes investigadores para que sirva como herramienta de trabajo a los auditores y estudiosos del tema.

1. ASPECTOS GENERALES DEL CONTROL DE GESTION

Sin auditoría no hay responsabilización, sin responsabilización no hay control, y si no hay control, ¿Dónde esta la fuente del poder?

David Flint

1.1 Necesidad de nuevos enfoques de gestión gerencial

El contexto de los negocios se hace cada vez más complicado, sin embargo, ese obstáculo puede ser examinado mediante la observación y seguimiento de una gran cantidad de eventos inesperados, para los que hay que tomar decisiones. Cada suceso debe ser analizado con herramientas que permitan tratar un sin número de variables que se requieren muchas veces para tomar decisiones en forma inmediata. Por esta razón, es indispensable utilizar enfoques de gestión gerencial y sistemas de información que den respuesta, en tiempo real, a los puntos críticos de la organización.

La estabilidad de las organizaciones se ha vuelto dependiente de la pericia de sus ejecutivos para administrarlas, ajustarlas y adaptarlas a un medio complejo característico de los tiempos modernos, por lo que es primordial que las empresas utilicen nuevas tecnologías empresariales que le permitan planear y controlar la organización, manejando la información más relevante, de tal forma que puedan pensar, razonar, comparar y tomar las mejores decisiones, para tener ventajas competitivas dentro del sector en el cual operan.

Estas metodologías deben facilitar el manejo de la incertidumbre y contribuir a predecir mejores tendencias acerca del futuro, permitiendo una mejor gestión. Dichos mecanismos deben facilitar la planeación y el control de un gran número de variables económicas y sociales inmersas en el proceso administrativo, por lo que hay que proporcionarles a los ejecutivos las herramientas que les permitan entender y enfrentarse a los vertiginosos cambios que se dan en las diversas situaciones que viven las organizaciones. Subsistir requiere de una creciente dosis de aprendizaje, adaptación y ajustes tanto individuales como organizacionales. Parte de los problemas empresariales están relacionados con los cambios súbitos en la forma de hacer las cosas, lo cual requiere de adaptación a las nuevas circunstancias cambiantes del medio.

Se necesita brindarle a la organización nuevas oportunidades en el futuro que le permitan reaccionar a las variables que se dan en el ambiente externo y, por otra parte, estar en constante observación del presente, para desarrollar estrategias que le permitan a la compañía mejorar la posición competitiva. De ahí la importancia de la planeación estratégica, la cual está relacionada con el establecimiento de la misión, los principios y valores, los objetivos, las estrategias, las metas, políticas y la visión, al igual que el establecimiento de una adecuada estructura de procesos, de acuerdo con los cambios del entorno y la ejecución de planes, programas y proyectos que le permitan hacer realidad la proyecciones establecidas.

Por otro lado las empresas deben establecer sistemas de auditoría de gestión, donde el proceso administrativo y el actuar de los directivos de la empresa estén definidos en un claro y documentado plan de gestión que permita establecer los criterios de medición, evaluación de riesgos y análisis del desempeño organizacional, tanto a nivel interno como externo.

La integración organizacional debe ser el eje central del proceso estratégico gerencial. Esta unificación permite que todos los procesos de la empresa deban ser planificados en forma simultánea y profunda, para que no se produzca un conflicto entre los diferentes grupos que interactúan al interior de la organización y permitir de esta forma el tratamiento de los riesgos inmersos en cada uno los

procesos de la organización, facilitando así una evaluación transversal, en donde el cumplimiento de las estrategias sea compromiso de todos desde su campo de actuación.

Cuando predomina en una empresa una integración no adecuada, los planes estratégicos pueden limitarse, presentando resistencia entre los miembros de la organización con respecto a los cambios que se piensan realizar. La integración de la planeación y el control de gestión no son posibles si no se dispone de información oportuna y de un total compromiso de la gerencia y cada uno de los directivos. Este compromiso requiere del desarrollo de un clima empresarial que conlleve a la creación de un diálogo abierto entre los ejecutivos sobre todos los aspectos estratégicos.

Por lo anteriormente analizado, es esencial implementar en las organizaciones sistemas de planeación y control de gestión flexibles, que retroalimenten el proceso administrativo y generen un aprendizaje continuo, permitiendo así manejar la incertidumbre que viven las empresas e ir moldeando su futuro. La incertidumbre en lugar de ser un problema, es aquello que le permite a las empresas poder sobrevivir y adaptarse a los cambios del medio.

La existencia de incertidumbre como generadora del riesgo, no es excusa para evitar la toma de decisiones y definir acciones que permitan prepararse mejor para enfrentar dicho futuro a través de una adecuada administración del riesgo. Lo esencial es adaptarse a manejar la incertidumbre y a reducir, minimizar, atomizar o aceptar el impacto de los riesgos, implementando los controles de gestión adecuados que le permitan a los administradores sacar adelante a la organización y responder ante terceros por la evaluación que se les efectúe por medio una auditoría de gestión.

Se hace por lo tanto inevitable entender y aceptar que todas las proyecciones que se hagan acerca del futuro deben considerar la incertidumbre. El éxito está en tener sistemas integrados de planeación y control de gestión que permitan identificar y predecir mejores tendencias, dándole mayor importancia a los acontecimientos del presente, comparados con los del pasado.

La gestión debe permitir una excelente y más rápida información, un mejor conocimiento y una mayor capacidad de medir los riesgos posibles y aceptables de una organización. Por eso la planeación y el control de gestión de sus actividades deben permitir el alcance sus objetivos preestablecidos. El establecimiento de dichos objetivos debe ayudar a aclarar lo que la empresa trata de hacer y los criterios para identificar y medir su éxito. A su vez, la definición de

dichos objetivos identifica y determina la orientación estratégica de la organización.

Por consiguiente, es importante que las organizaciones desarrollen modelos de planeación estratégica que abarquen muchos frentes y que permitan responder en forma más rápida, para que las innovaciones de la organización, como mejora de la calidad de los productos o mejoramiento de procesos, sean de beneficio para la empresa. La adaptación es lo esencial en planeación, y todos los planes deben estar ajustándose continuamente a los cambios del medio, como un mecanismo de supervivencia.

Las empresas, los sistemas sociales y las vidas de las personas, están relacionadas y son interdependientes en estos tiempos; nadie puede hacer nada sin que se produzca un efecto complejo que pueda influenciar a otras personas, organizaciones y sus recursos. Por esta razón, ningún problema puede resolverse de manera aislada, ya que estos están estrechamente interrelacionados.

Todos debemos estar atentos en el reconocimiento y monitoreo de todas las variables internas y externas que afectan la organización. Por lo tanto, el énfasis administrativo debe ser puesto en el cambio de factores internos y externos que afectan a la organización y le generan riesgos.

1.2 Planeación estratégica

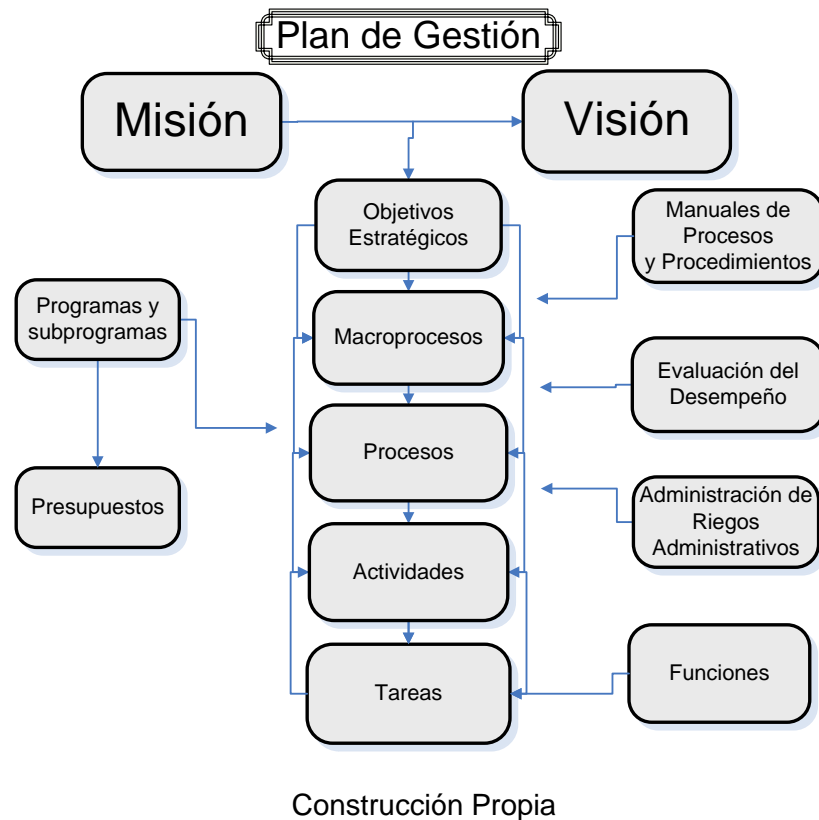
Los primeros investigadores en la rama administrativa, entre los cuales podemos contar a Henry Fayol y Frederick Taylor, describieron el proceso administrativo en términos de planeación, ejecución, coordinación y control. La planeación en las organizaciones se ha desarrollado dentro de un nivel de aspectos técnicos, diseñados para facilitar a los directivos la construcción de una organización adaptable, que responda a los cambios del medio.

La planeación estratégica es el proceso por el cual la alta gerencia toma decisiones sobre los objetivos de una organización, los mercados en los que competirá, los productos y servicios que ofrecerá, la forma particular en que interactuara frente a sus competidores, y las políticas que seguirá para manejar las relaciones con sus clientes, accionistas, empleados y comunidad en la que opera (Graig y Backer, 1994). Esta planeación estratégica ha sido desarrollada alrededor de la idea de que todo negocio debe estar organizado para brindar lo que el cliente quiere. Para ello, han sido incorporados una variedad de conceptos que ayudan a los administradores a hacer una evaluación estratégica de dentro y fuera de la organización.

En el pasado las organizaciones tenían una orientación más funcional con énfasis en funciones financieras y de mercados, como lo plantean Kaplan y Norton (2001, 8), *“En una economía dominada por los tangibles, los indicadores financieros eran los adecuados.....en la economía actual los intangibles son la más importante ventaja competitiva”*. Los enfoques del pasado consideraban la planeación como una función centralizada, de tal manera que era muy difícil que existiera eficiencia de la organización como un todo.

El control de gestión no puede existir sin la planeación estratégica, pues esta última determina las características del control de gestión. No puede controlarse algo que no se ha planeado teniendo en cuenta la relación directa entre estas dos variables. El control es inherente a la planeación; un plan que no se ha controlado no es útil como instrumento de la dirección; sin el control de gestión, no es posible el aprendizaje organizacional ni la mejora continua de los procesos.

La planeación y el control de gestión son dos elementos indisolubles en el proceso gerencial, pues no tendría sentido planear y no controlar su proceso de ejecución y controlar algo que no fue previamente planeado (Montes, Mejía y Montilla, 2008). Tanto la planeación como el control de gestión contribuyen al mismo propósito: alcanzar los objetivos de la organización. La planeación establece con claridad lo que se debe hacer y los recursos que se deben comprometer para lograrlos. El control, orienta la acción hacia los objetivos previstos a través de correctivos oportunos. La estructura de un adecuado sistema de control de gestión en una organización es el punto de partida y el fundamento sobre el cual se desarrolla la auditoría de gestión basada en riesgos.



1.3 Beneficios y limitaciones de la planeación estratégica

Beneficios:

- La utilización de los conceptos y técnicas de planeación estratégica, puede dar lugar a numerosos beneficios, dicho proceso permite que una organización esté en capacidad de influir en su medio, en vez de reaccionar a él, ejerciendo de este modo algún control sobre su futuro.
- Los conceptos de dirección estratégica dan una base objetiva para la asignación de recursos y la reducción de conflictos internos que pudieren surgir (Hill, 1996).
- Permite a una organización aprovechar oportunidades claves en el medio ambiente, minimizar el impacto de las amenazas externas, utilizar las fortalezas internas y vencer las amenazas internas.

- Es un método para coordinar un funcionamiento de equipo entre todos los gerentes y empleados (Montaño, 1993).
- Se evitan las disminuciones en ingresos y utilidades inesperadas.

Limitaciones:

- No existe ningún sistema uniforme de planeación que pueda ser estandarizado en todas las organizaciones. Dichos sistemas uniformes no pueden ser implementados sin ser ajustados para cada organización en particular. La implementación de este tipo de planes hace que los administradores consuman recursos organizacionales tratando de implementar planes generados por sistemas que no son relevantes para un tipo particular de organización (Lorino, 1996).
- Una cuidadosa selección de las estrategias podría llevar a los ejecutivos a trabajar dentro de una camisa de fuerza, sin permitirles pensar de manera creativa e innovativa con respecto a nuevos planes para la organización (Minden y Sakurai, 1994).
- Existe un gran riesgo de que el plan se burocratice. A medida que el tiempo pasa las amenazas para que el proceso de planeación pueda convertirse en una actividad rutinaria son mayores, llegando a que muchas veces ésta sea la realidad de la mayoría de los planes estratégicos.
- La centralización de la planeación en la organización en un área integral es uno de los mayores errores que se pueden cometer. Sin embargo esta área es la que debe coordinar la planeación a nivel de la organización (Fleitman, 1994).
- Los planes son formulados para el futuro, aún antes que un evento suceda y la responsabilidad es aceptada bajo alguna clase de supuesto, de forma tal que hay que decidir acerca del futuro hoy con deficiencias del mañana. Este acto compromete recursos de forma tal que el futuro podría ser diferente de aquellos que sucede en la organización hoy.

2. ESTRUCTURA DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN BASADO EN RIESGOS

“Los países no son subdesarrollados, los países son subadministrados”.

Peter Drucker

2.1 Pasos para su implementación

2.1.1 Fijar normas de rendimiento y estándares

La primera etapa establece el plan de gestión (despliegue estratégico) y los estándares o criterios de evaluación o comparación y documentación de las normas, alineadas en la medida de lo posible, en un tablero integrado de mando (Balanced Scorecard). Luego se define el despliegue de procesos, actividades, tareas y su articulación con las acciones a seguir para lograr el propósito fijado a través de los programas, presupuestos y procedimientos.

FUNDACIÓN SALUD SANA IPS DESPLIEGUE ESTRATÉGICO							
VISION Prestar servicios de salud con calidad a nuestros usuarios brindándoles una atención humanizada, eficiente, ética, confidencial integral y segura. Con personal idóneo comprometido con el mejoramiento continuo de los procesos	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	METAS	POLÍTICAS	RESPONSABLE	VISION "Salud Sana" será en el 2015, una organización líder en el sector de la salud en el occidente colombiano mediante integralidad de servicios médicos y tecnología de punta, con altos niveles de satisfacción de nuestros usuarios, implementando y manteniendo el sistema de gestión de calidad, que garantice su permanencia en el mercado y consolide su solidez financiera	
	PERSPECTIVA FINANCIERA	Ser una entidad de salud sólida financieramente	Reducir costos de los servicios especializados de la Fundación	Aumentar las utilidades de la fundación en un 25%.	Mantener un nivel alto de rentabilidad		SUB-GERENTE FINANCIERO
			Incrementar el número de nuevos clientes tanto en la prestación de servicio básico como en el especializado	Incrementar 20 clientes por nivel: básico y especializado			
	PERSPECTIVA CLIENTE	Lograr la satisfacción de los usuarios	Diversificar los servicios prestados por la FUNDACIÓN SALUD SANA IPS	Implementar el servicio de hospitalización en casa en dos meses	Mantener un nivel de clientes suficiente		SUB-GERENCIA CIENTÍFICA
	PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	Brinda un servicio de calidad	Mantener a nuestros doctores en constantes capacitaciones y actualizaciones relacionadas con la salud	Realizar trimestralmente capacitaciones al personal y actualizaciones mensuales sobre temas cambios que se hayan presentado en salud durante este periodo.	Contar con personal profesional calificado		JEFE DE RECURSOS HUMANOS
Agilizar los procesos de prestación de servicios administrativos.			Aumentar la eficiencia del personal administrativo en un 50%	Atención medica en el tiempo estipulado por la ley	SUB-GERENCIA ADMINISTRATIVA		
PERSPECTIVA DESARROLLO Y CRECIMIENTO	Contar con un grupo de talento humano especializada, calificado y dotado de tecnología.	Vincular personal muy bien calificado	Adquirir en dos meses nuevos equipos quirúrgicos, de diagnósticos e invertir \$100.000.000 en mejoras de las instalaciones de la fundación	Seguimientos constantes para evaluar la calidad del personal	JEFE DE RECURSOS HUMANOS		
		Mejorar las instalaciones físicas y equipos médicos de la fundación con tecnología de punta		Evaluación de la eficiencia del trabajo desempeñado por cada empleado	GERENCIA		

Construcción propia

ESTRUCTURA DE PROCESOS IPS SALUD SANA

CLASIFICACION	NOMBRE DEL PROCESO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
PROCESOS ESTRATEGICOS	1. Gestion Gerencial	1. Planeacion 2. Gestion juridica 3. Gestion de control 4. Gestion de calidad	Gerente
MISIONALES	1. Consulta externa, y especializada	1. Asignacion de citas: 2. Valoracion medica. 3. Remision o formula medica. 4. Atencion domiciliaria	Oficinistas y Medicos
	2. Apoyo diagnostico	1. Analisis de laboratorio 2. Radiologia e imágenes diagnosticas 3. Servicio Farmaceutico 4. Pruebas de esfuerzo y rehabilitacion cardiaca 5. Ultrasonido	Tecnicos de laboratorio y rayos X
	3. Cirugia ambulatoria	1. Valoracion preoperatoria. 2. Realizacion de cirugia Dilatación de Vías Lagrimales, Circuncisión, Uña encarnada, Amigdalectomía.	Cirujano
PROCESOS DE APOYO	1. Talento Humano	1. Selección. 2. Contratacion. 3. Capacitacion 4. Induccion	Jefe Recurso humano
	2. Almacen	1. Requisicion 2. Pedido 3. Compra 4. Almacenamiento	Jefe de bodega
	3. Apoyo administrativo y financiero	1. Gestion Administrativa 2. Gestion Financiera	Oficinistas 1, 2 y 3

Construcción propia

Planes, programas y proyectos

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	METAS	ACTIVIDADES	TAREAS	RESPONSABLES	PRESUPUESTO	CRONOGRAMA
BRINDAR UN SERVICIO DE CALIDAD	Adquirir equipos medicos de alta tecnología.	Comprar un equipo nuevo cada año.	Planeación	Investigación de sector	Jefe de Planeación	\$ 900.000	1 EQUIPO MÉDICO NUEVO ADQUIRIDO ANTES DEL 31 DE DICIEMBRE
				Elaboración de Plan Estratégico			
				Diseño de Sistema de Control Interno			
				Socialización de Plan Estratégico			
	Diseñar protocolos de higiene, disposición de desperdicios.	Crear un comité de higiene y seguridad en 3 meses.	Gestión de calidad	Definición de procedimientos médicos	Jefe de Planeación	\$ 400.000	CREACIÓN INMEDIATA DE COMITÉ DE HIGIENE Y SEGURIDAD
				Evaluación de ejecución			
				Supervisión y recomendación			
	Incrementar el número de servicios.	Adquirir 0,8% más del mercado cada año.	Control Interno	Detección de errores en procesos	Auditor Médico	\$ 1.800.000	AFILIAR 500 PERSONAS ANTES DEL 31 DE DICIEMBRE DE 2012
				Implementación de sistema de CI			
				Vigilancia y seguimiento			
				Informar sobre nuevas alteraciones			

Construcción propia

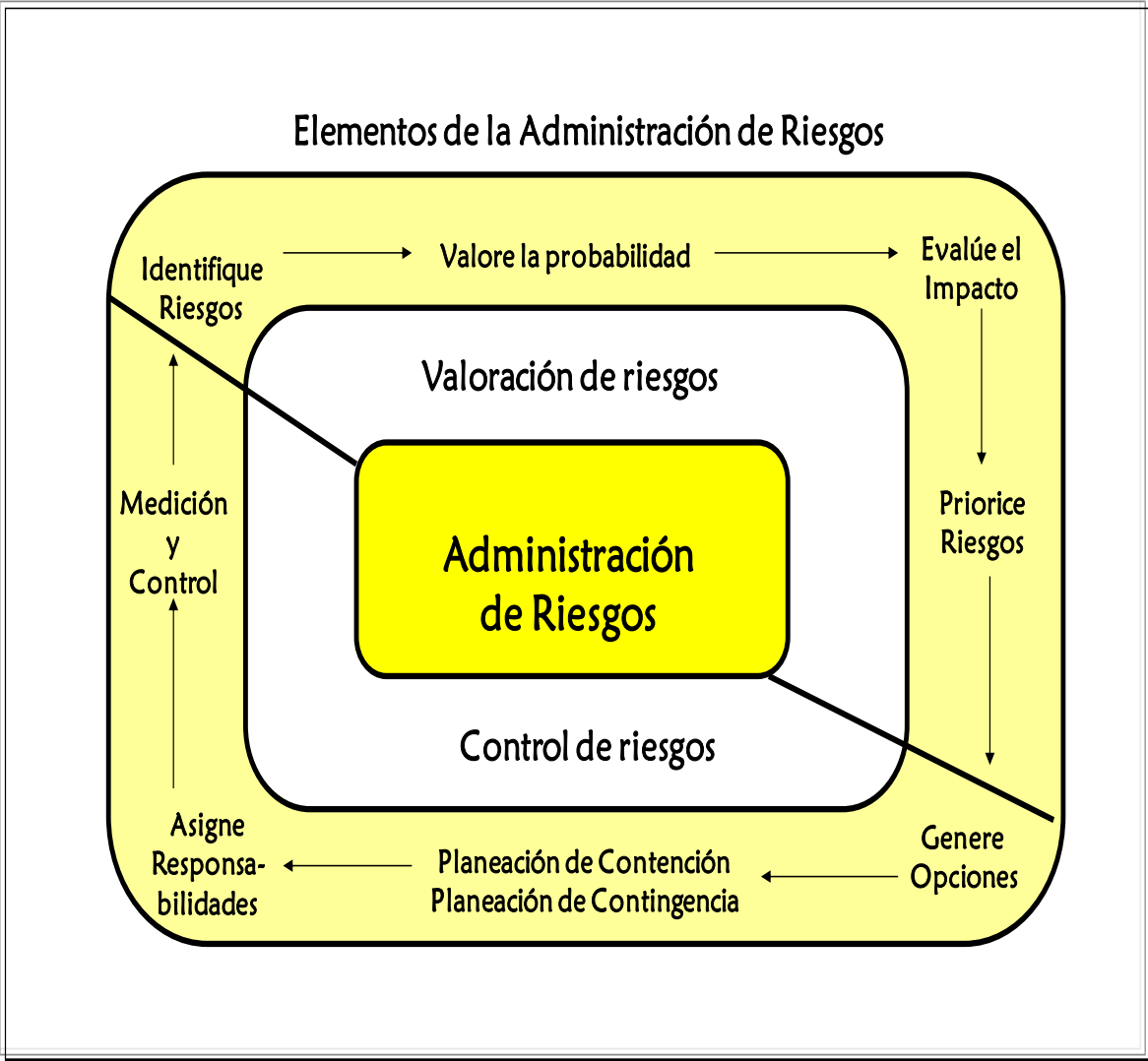
2.1.2 Implementación de un sistema de administración de riesgos

Es responsabilidad de la organización, la implementación y seguimiento de esquemas de autocontrol que se anticipe a los hechos y se tomen las medidas preventivas para garantizar que los objetivos se cumplan o, en su defecto, que se implementen las acciones del caso para minimizar el impacto de los riesgos que pueden afectar el cumplimiento del objeto social de una organización.

Los riesgos se establecen en las actividades determinadas por la empresa en el despliegue de procesos. Para cada una de estas actividades se plantean los diferentes controles, que generalmente son preventivos, pero en determinadas

situaciones se pueden plantear controles correctivos y detectivos. Los riesgos aquí planteados son aquellos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos de la organización.

La administración de riesgos es un proceso efectuado por la junta de directores, la administración y otro personal de una entidad, aplicado en la definición de la estrategia y a través del emprendimiento, diseñado para identificar eventos potenciales que pueden afectar la entidad, y para administrar riesgos que se encuentran dentro de su afectación, para proveer seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la entidad (Mantilla y Cante, 2005). Su implementación sigue los siguientes pasos:



Construcción propia

2.1.3 Análisis de los riesgos con respecto a los controles establecidos

En esta etapa del control, se compara el desempeño con el estándar que fue establecido para verificar si se pueden dar posibles desvíos o variaciones. Esto es, algún error o falla con relación al desempeño esperado.

2.1.4 Acción preventiva

Es la última etapa de la evaluación que busca conseguir el desempeño esperado. La acción es siempre una medida preventiva y adecuación de algún desvío o variación con relación al estándar esperado.

PROCESO 8:		BODEGA						
Actividad No. 1		Elaboración de protocolos						
RIESGO	EVALUACION		TRATAMIENTO	CONTROLES	MANEJO	ACCIONES	RESPONSABLE	INDICADOR
	SEM	INTERPRETACION						
Perdida de información	1	1. ZONA DE RIESGO ACEPTABLE. Aceptar el riesgo.	PREVENIR	SE CUMPLEN	COPIAS DE SEGURIDAD	ALMACENAR COPIA DE LOS DOCUMENTOS	ALMACENISTA	DOCUMENTOS <u>COPIADOS</u> TOTAL DOCUMENTOS
Sabotaje	4	4. ZONA DE RIESGO MODERADO. Prevenir el riesgo. Proteger la entidad. Compartir.	PROTEGER	DESACTUALIZADOS	CONFIRMACIÓN DE PEDIDOS	CORROBORAR CADA FORMATO DE PEDIDO	ALMACENISTA	FORMATOS <u>COMPROBADOS</u> TOTAL FORMATOS

Construcción propia

3. PROCESO DE AUDITORIA DE GESTIÓN BASADA EN RIESGOS

“Control significa ser el amo de tu propio destino, ser la única persona que decide cómo vas a vivir, a reaccionar y a sentir en todas las situaciones que la vida te presenta”.

W.W. Dyer

La auditoría de gestión y específicamente la evaluación a través de riesgos actualmente tiene una gran importancia, no sólo para los accionistas, sino en general para los *stakeholders*¹, por cuanto su enfoque está centrado en acciones de control preventivo, que permitan en gran medida alcanzar los objetivos propuestos por la empresa, actuando en forma oportuna sobre las desviaciones y circunstancias que puedan presentarse en el giro normal de los negocios y que son inherentes a cada organización.

3.1 Concepto de auditoría de gestión

Es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño (rendimiento) de una organización, programa o proyecto, orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos públicos para facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y mejorar la responsabilidad ante el ente público (Manual de Auditoría Gubernamental, 2007).

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

3.2 Objetivos y alcance de una auditoría de gestión

Aunque pueden existir muchos objetivos de la auditoría de gestión, dependiendo del propósito de esta, algunos de ellos son determinar sí (CTC, 1994):

¹ Es un término inglés utilizado por primera vez por R. E. Freeman en su obra: “Strategic Management: A Stakeholder Approach” (Pitman, 1984), para referirse a «quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa. El término agrupa a trabajadores, organizaciones sociales, accionistas y proveedores, entre muchos otros actores clave que se ven afectados por las decisiones de una empresa. Generar confianza con estos es fundamental para el desarrollo de una organización.

- La organización ha conseguido los objetivos propuestos.
- Existen otras formas más económicas de obtener los servicios prestados.
- La gestión de la administración parece acertada.
- La empresa está obteniendo algo que vale lo que está pagando por ella.
- Todos los servicios prestados son necesarios.
- Es necesario desarrollar nuevos servicios.
- El sistema presupuestario da una información adecuada y periódica para conocer la eficacia y eficiencia obtenida.

3.2 Alcance de la auditoría de gestión

El pronunciamiento número siete del Consejo Técnico de la Contaduría en Colombia, actualmente llamados orientaciones profesionales, publicado por la editorial ROESGA (1994, p 14-16), respecto al alcance de la auditoría de gestión, señala que el desarrollo concreto de un programa de trabajo depende de las circunstancias particulares de cada organización. Señala los enfoques que se le pueden dar al trabajo, dentro de un plan general, en las áreas principales que conforman una organización:

- Auditoría de la gestión global de la empresa:
 - Evaluación de la posición competitiva.
 - Evaluación de la estructura organizativa.
 - Balance social.
 - Evaluación del proceso de la dirección estratégica.
 - Evaluación de los cuadros directivos.
- Auditoría de gestión del sistema comercial:
 - Análisis de la estrategia comercial.
 - Oferta de bienes y servicios.

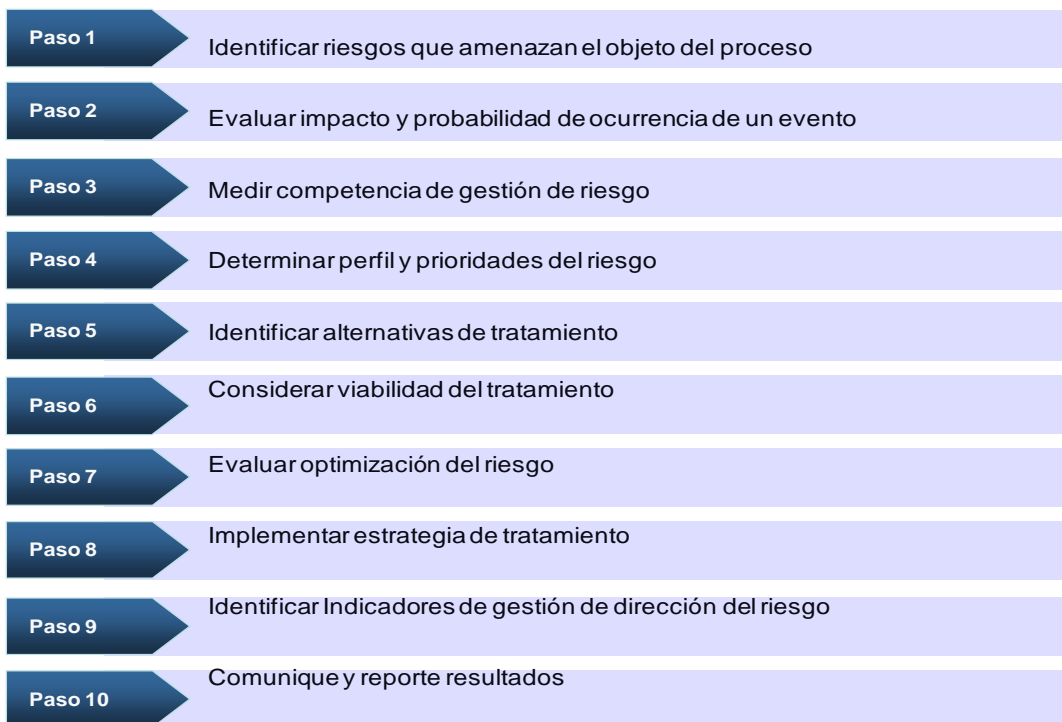
- Sistema de distribución física.
- Política de precios.
- Función publicitaria.
- Función de ventas.
- Promoción de ventas.
- Auditoría de gestión del sistema financiero:
 - Capital de trabajo.
 - Inversiones.
 - Financiación a largo plazo.
 - Planificación financiera.
 - Área internacional.
- Auditoría de gestión del sistema de producción:
 - Diseño del sistema.
 - Programación de la producción.
 - Control de calidad.
 - Almacén e inventarios.
 - Productividad técnica y económica.
 - Diseño y desarrollo de productos.
- Auditoría de gestión de los recursos humanos:
 - Productividad.
 - Clima laboral.
 - Políticas de promoción e incentivos.

- Políticas de selección y formación.
- Diseño de tareas y puestos de trabajo.
- Auditoría de gestión de sistemas administrativos:
 - Análisis de proyectos y programas.
 - Auditoría de la función de procesamiento de datos.
 - Auditoría de procesamientos administrativos y formas de control interno en las áreas funcionales.

3.4 Auditoría de gestión bajo riesgos

El proceso de auditoría de gestión bajo la estructura de riesgos, requiere además de tener como parte de la planeación un despliegue estratégico y de procesos, además de tener implementado como parte de su sistema de control interno un sistema de administración de riesgos, cuyos pasos para su implementación se presenta a continuación:

Metodología para la Implementación de un Sistema de Administración de Riesgos



Construcción propia

3.5 Proceso de evaluación

Implementado en su totalidad el sistema de control de gestión de la empresa, en concordancia con los componentes establecidos en COSO², se deben entrar a definir otros aspectos para el proceso de evaluación del riesgo. Estos son la frecuencia por el impacto.

FRECUENCIA	VALOR	ESCALAS DE CALIFICACIÓN DEL RIESGO Y ACCIONES A SEGUIR		
ALTA	3	3	6	9
		<u>Zona de Riesgo Moderado</u> Prevenir Riesgo	<u>Zona de Riesgo Importante</u> Prevenir el Riesgo Proteger la Empresa Compartir	<u>Zona de Riesgo Inaceptable</u> Evitar el Riesgo Prevenir el riesgo Proteger la Empresa Prevenir
MEDIA	2	2	4	6
		<u>Zona de Riesgo Tolerable</u> Acepta y Prevenir el Riesgo	<u>Zona de Riesgo Moderado</u> Prevenir el Riesgo Proteger la Empresa Compartir	<u>Zona de Riesgo Importante</u> Prevenir el Riesgo Proteger la Empresa Compartir
BAJA	1	1	2	3
		<u>Zona de Riesgo Acetable</u> Acepta Riesgo	<u>Zona de Riesgo Tolerable</u> Proteger la Empresa Compartir	<u>Zona de Riesgo Moderado</u> Proteger la Empresa Compartir
	VALOR	1	2	3
	IMPACTO	BAJO	MEDIO	ALTO

Construcción propia

Para que la calificación no sea subjetiva, se determinan los criterios de calificación de la frecuencia y el impacto como se muestra a continuación:

² The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). denominado así, porque se trata de un trabajo que encomendó el Instituto Americano de Contadores Públicos, la Asociación Americana de Contabilidad, el Instituto de Auditores Internos que agrupa a alrededor de cincuenta mil miembros y opera en aproximadamente cincuenta países, el Instituto de Administración y Contabilidad, y el Instituto de Ejecutivos Financieros.

CALIFICACION DE LA FRECUENCIA		
VALOR	FRECUENCIA	DESCRIPCION
1	Baja	Ocurre una vez el año
2	Media	Ocurre entre 2 y 4 veces al año
3	Alta	Ocurre entre 5 y 10 veces al año

Construcción propia

VALOR	IMPACTO	DESCRIPCION (En términos económicos)	DESCRIPCION (En términos operacionales)	DESCRIPCION (En términos de mercado)
1	Bajo	Pérdidas hasta \$1.000.000	Se interrumpe la operación hasta 1 hora	Si se pierde hasta el 0.5% del mercado
2	Medio	Pérdidas entre \$1.000.001 y \$3.000.000	Se interrumpe la operación entre 2 y 5 horas	Si se pierde entre el 0.6% y 5% del mercado
3	Alto	Pérdidas entre \$3.000.001 y \$5.000.000	Se interrumpe la operación de 6 horas en adelante	Si se pierde entre el 6% y 14% del mercado

Construcción propia

Establecida la escala de calificación y los criterios de evaluación, se califican todas las actividades que hacen partes de los procesos estratégicos, misionales y de apoyo como se muestra a continuación para un proceso:

PROCESO 2: APOYO DIAGNOSTICO							2,22580645		39%
Actividad No. 1	Analisis de laboratorio						1,27272727		35%
Nombre del Riesgo	Factor Riesgo	Agente Generador	Causa	Efecto	Frecuencia	Impacto	Calificación Riesgo	Semáforo	Peso Específico
Pruebas erroneas	Posibilidad que los analisis de laboratorios arrojen pruebas equivocadas	Equipos, materiales	Vencimiento de solidos y liquidos y/o equipos averiados	Diagnostico erroneo	1	1	1		73%
Accidente Biologico	Posibilidad del derrame de liquidos inflamables y/o del contagio de enfermedades	Materiales, Tecnicos de laboratorio	Descuido en los insumos de alto riesgo	Contagio, incendio	2	1	2		27%
Actividad No. 2	Radiologia e imágenes diagnosticas						3,3		32%
Nombre del Riesgo	Factor Riesgo	Agente Generador	Causa	Efecto	Frecuencia	Impacto	Calificación Riesgo	Semáforo	Peso Específico
Corto circuito	Posibilidad de un corto circuito durante la toma de las radiografias	Instalaciones	Instalaciones eléctricas defectuosas	Que no se haga efectiva la toma de la imagen	2	2	4		30%
Radiografias defectuosas	Posibilidad que los equipos arrojen imagenes de radiografias imperfectas	Equipos	Equipos defectuosos	Diagnostico erroneo	3	1	3		70%

Construcción propia

Calificado el riesgo (frecuencia por impacto), se determina el nivel de importancia del riesgo en la actividad construyendo una matriz correlacional. Para su construcción se relacionan los objetivos de la organización y se analiza como son afectados por los riesgos determinando porcentualmente su incidencia, como se presenta en el ejemplo de la grafica anterior “análisis de laboratorio”, donde los pesos específicos fueron de 73% y 27% respectivamente. De igual forma se procede con las actividades respectivas a los procesos, para finalmente establecer como está afectada la organización por los riesgos. Como resultado final se construye el Mapa de Riesgos de cada uno de los procesos y de la empresa debidamente semaforizado; a partir de este resultado se plantean las acciones preventivas que debe emprender la empresa como se muestra en el punto 2.1.4.

Mapa de Riesgos para el Proceso Misional de una Organización Sector Salud

TIPO DE PROCESO	NOMBRE DEL PROCESO	NOMBRE DE ACTIVIDAD	CALIFICACION	SEMAFORO	GRAFICO															
					1	2	3	4	5	6	7	8	9							
PROCESO MISIONAL	CONSULTA EXTERNA Y ESPECIALIZADA	39%	Asignacion de citas:	23%	3,0	█	█	█												
			Valoracion medica.	23%	1,0	█														
			Remision o formula medica.	17%	6,0	█	█	█	█	█	█	█								
			Atencion domiciliaria	37%	1,8	█	█													
	CONSULTA EXTERNA Y ESPECIALIZADA					1,4	█	█												
	APOYO DIAGNOSTICO	39%	Analisis de laboratorio	35%	1,3	█	█													
			Radiologia e imágenes diagnosticas	32%	3,3	█	█	█												
			Servicio Farmaceutico	13%	4,0	█	█	█	█											
			Pruebas de esfuerzo y rehabilitacion	10%	1,0	█														
			Ultrasonido	10%	1,0	█														
	APOYO DIAGNOSTICO					2,2	█	█	█											
	CIRUGIA AMBULATORIA	22%	Valoracion preoperatoria.	29%	4,0	█	█	█	█											
			cirugia : Dilatación de Vías	71%	1,5	█	█													
	CIRUGIA AMBULATORIA					2,2	█	█	█											
CALIFICACION PROCESOS MISIONALES					1,9	█	█	█	█											

Construcción propia

3.6 Informe sobre riesgos

La culminación del trabajo y la comunicación de los resultados conseguidos conforman la elaboración del informe de la auditoría de gestión basada en riesgos. Presenta diferencias importantes con el informe tradicional de auditoría financiera, tanto en la estructura como en la forma de comunicar los hechos. Existen dos enfoques en relación con la forma de comunicar el trabajo efectuado:

- El enfoque negativo
- El enfoque positivo

El enfoque negativo elabora un informe único para la dirección, sin discusiones y comentarios con los responsables del área auditada y sin que éstos tengan conocimiento del mismo a través del auditor.

El enfoque positivo consiste en realizar reuniones con los responsables del área auditada a lo largo del desarrollo del trabajo, se les presenta los hallazgos preliminares para su discusión, se revisan las soluciones posibles para los riesgos encontrados que no son controlados o carecen de controles.

Se elabora un proyecto de informe con conclusiones generales al terminar el trabajo, se pueden recomendar las acciones preventivas para contrarrestar los riesgos. El informe se entrega para su conocimiento y posterior discusión con los responsables del proceso auditado en busca de su aceptación. Se prepara el informe definitivo solicitando respuesta a las recomendaciones y se envía a la dirección o gerencia.

Las características o requisitos de los informes de auditoría gestión se señalan a continuación:

- *Exactitud:* Debe ser completo y exacto en cuanto a los hechos o datos.
- *Claridad:* Debe abordar tanto las observaciones como las conclusiones y recomendaciones de un modo directo, sin rodeos innecesarios.
- *Concisión:* Tratando de enviar una dispersión de informaciones que limiten la comprensión de los aspectos sustanciales (ICONTEC, 2004).
- *Oportunidad:* Proporcionando respuestas adecuadas a las necesidades de la dirección o gerencia en el momento adecuado, para que sean considerados verdaderamente útiles.
- *Objetividad:* Se recogerán realidades objetivas en lo que respecta a las observaciones, lo que no resulta contradictorio con la necesidad de aportar ideas y enfoques personales en lo que respecta a las opiniones, conclusiones y recomendaciones (Bermúdez, 2000).

CONCLUSIONES

- Para la realización de una Auditoría de Gestión se requiere que las organizaciones objeto de la misma, tengan la estructura adecuada para que esta pueda ser llevada a cabo. Dentro de esta estructura podemos mencionar:
 - Un sistema de control interno y de gestión establecido, documentado y operando.
 - Unos manuales de procesos y procedimientos documentados y con una actualización permanente.
 - Un plan de gestión claramente definido, con la definición clara de la misión, los principios y valores, la visión, los objetivos, las estrategias, las metas, las políticas, procesos, actividades, tareas y programas. En general, una planeación estratégica acorde con los propósitos de la organización.
 - Un sistema de indicadores financieros y de gestión con los estándares claramente establecidos, alineados preferiblemente en tableros de mando integral.
 - Un presupuesto elaborado a partir del plan de gestión y un control permanente sobre el mismo.
 - Un sistema de administración de riesgos debidamente implementado, actualizado y que opere cabalmente, como parte del proceso de autocontrol organizacional.
 - Un sistema de contabilidad de gestión, estructurada por actividades, que permita analizar la causa de las posibles desviaciones que se puedan presentar, para tomar oportunamente los correctivos que sean necesarios.
 - Una auditoría interna que evalúe en forma permanente a la organización.
- Para que un sistema de control de gestión opere, se requiere ante todo de una voluntad directiva que haga que el sistema opere en toda la organización.
- La auditoría de gestión tiene mayor trascendencia en aquellas organizaciones donde existe una clara separación entre quienes administran y quienes son dueños del capital.

- Una auditoría y control de gestión le permiten a las empresas implementar en forma oportuna los correctivos a su interior, generándose así procesos de mejoramiento continuo, además de preparar a la organización para afrontar la competencia y los cambios que se presenten en los negocios.
- El control y la auditoría de gestión contribuyen al mantenimiento de los Sistemas de Gestión de la Calidad, lo que significa controlar su eficacia. (hacer lo correcto) y aportan una metodología de control de eficacia altamente competitiva.
- La auditoría y el control de gestión:
 - Aumentan la participación del personal en los procesos de autocontrol.
 - Las organizaciones logran la participación activa de su propio personal en el sistema de gestión de la calidad.
 - Aseguran la toma de decisión basada en los hechos.
 - Sustentan un enfoque por procesos.
 - Mantienen la orientación a los clientes.
 - Permiten la fijación de metas destinadas a la mejora del desempeño.
 - Contribuyen a la mejora de los procesos de información.
 - Son una necesidad para poder enfrentar un mundo todos los días más globalizado.

BIBLIOGRAFIA

- ABT, Clark C. (1981). Auditoria Social Para La Gerencia, Editorial Diana.
- ANAYA SANCHEZ. Carlos Enrique. (1980). Auditoria Administrativa, Ediciones Contables Y Administrativas.
- BAHAMON DUSSAN, Augusto. (2007). Planeación Estratégica y Gestión de Calidad Para Organizaciones Públicas, Biblioteca Jurídica Dike.
- BERMÚDEZ GÓMEZ, Hernando. (2000). Esbozo de La Auditoria y el Control Interno en las Organizaciones Privadas, Cuaderno de Contabilidad Siete, Pontificia Universidad Javeriana.
- BURBANO, Jorge E. (1995). Auditoria de Personal, Editorial Ecoe Ediciones y Universidad del Valle.
- CHARRY RODRIGUEZ, Jorge Alirio. (1998). El Control Interno y los Principios de la Evaluación de la Gestión en las Organizaciones del Estado, Editorial Biblioteca Jurídica Dike.
- CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA. (1994). Metodología de Control de Gestión y de Resultados en Organizaciones Públicas. Resolución Orgánica 003495.
- CONSEJO TECNICO DE LA CONTADURIA. (1994). Pronunciamiento Número Siete Sobre Revisoría Fiscal, Editorial Roesga.
- FLEITMAN, Jack. (1994). Evaluación Integral, Editorial Mc Graw Hill.
- GRAIG, Michael y BACKER, Philippe, (1994). Auditoria de Gestión, Editorial Canon.
- HILL, Charles W. L y GARETH R, Jones. (1996). Administración Estratégica, Editorial Mc Graw Hill.
- ICONTEC. (2004). Norma técnica Colombiana 5254 sobre Administración de Riesgos.

- KAPLAN, Robert S y NORTON. David P. (2001). Como Utilizar el Cuadro de Mando Integral, Editorial Gestión 2000.
- KAPLAN, Robert S y NORTON. David P. (2000). Cuadro de Mando Integral, The Balanced Scorecard, Editorial Gestión 2000.
- LORINO, Philippe. (1996). El Control de Gestión Estratégico, Editorial Alfaomega.
- MANTILLA BLANCO, Samuel Alberto y CANTES S, Sandra Yolima. (2005). Auditoria del Control Interno, Ecoe Ediciones.
- MANUAL DE AUDITORÍA GUBERNAMENTAL. (2007). Auditoría de Gestión en el Perú.
- MARTINEZ VILLEGAS, Fabián. (1993). El Contador Público y la Auditoria Administrativa, Editorial PAC.
- MINDEN Y SAKURAI. (1994). Sistemas de Control de Gestión en el Japón, Capítulo 9, Cambridge.
- MONTES SALAZAR, Carlos Alberto, MEJIA SOTO, Eutimio y MONTILLA GALVIS, Omar de Jesús. (2008). Auditoría y Control de Gestión, Editorial Universidad del Valle y Universidad Libre de Cali.
- MEJIA SOTO, Eutimio, MONTES SALAZAR, Carlos Alberto, y MONTILLA GALVIS, Omar de Jesús. (2008). Auditoría Operativa, Editorial Universidad Libre de Cali.
- MONTES SALAZAR, Carlos Alberto, MEJIA SOTO, Eutimio y MORA ROA, Gustavo. (2009). Auditoría y Control, Teoría General, Editorial Universitaria de Colombia.
- MONTES SALAZAR, Carlos Alberto. (2009). Administración de Riesgos Empresariales, Editorial Universitaria de Colombia.
- MONTES SALAZAR, Carlos Alberto, MEJIA SOTO, Eutimio y MONTILLA GALVIS, Omar de Jesús. (2007). Estándares Internacionales de Auditoría, editorial Universidad Libre de Cali.

- MONTAÑO PERDOMO, John. (1993). Auditoría y Gestión, Editorial Universidad Santiago de Cali.
- MORALES MONTEJO, Clemencia. (2005). Evalué la Gestión de su Empresa. R Editores.
- PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA. (2000). Esbozo de la Auditoria y el Control Interno en las Organizaciones Privadas, Cuaderno Siete.
- PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA. (2002). Auditoria de Organizaciones Mediante una Perspectiva Estratégica de Sistemas, Cuaderno Trece.
- SALGUEIRO, Amado. (2001). Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando Integral, Ediciones Díaz de Santos.
- SERNA GOMEZ, Humberto. (1996). Auditoria del Servicio, Editorial Serie Gerentes.
- GRAIG-COOPER, Sir Michael, DE BACKER, Philipe. (1994). Auditoría de Gestión, Ediciones Folio S.A, 1994.