

125

**"COMO CREAR UN AUDITOR FINANCIERO Y DE
GESTION"**

**TRABAJO CORRESPONDIENTE A LA 2^{da}. FASE
DEL SEMINARIO DE TITULACION**

SEMINARIO N° 37 - SEMESTRE PRIMAVERA 2002



PROFESOR GUIA : CHRISTIAN KÖHLER
INTEGRANTES : CAROLINA JIMÉNEZ
WALTER LAZO
PAULO GARRIDO
BELISARDO MUÑOZ
XIMENA MORAGA
CRISTIAN FLORES

COMO CREAR UN ADITOR FINANCIERO Y DE GESTIÓN

Prólogo

El objetivo de este trabajo es entregar una pauta que permita crear un Auditor Financiero y de Gestión, poniendo énfasis en los conocimientos que debe adquirir el profesional de este tipo de carrera. Más aún, si la percepción de las empresas que están sujetas a esta evaluación concluye que, a diferencia de otras carreras, ésta en particular no presenta grandes cambios que la destaquen en los tiempos modernos.

Este trabajo de investigación pretende brindar un nuevo horizonte a la carrera de Auditoría, basado en las necesidades a las que están afectas las empresas en la actualidad. Dentro de estas necesidades, encontramos la forma en que las empresas elaboran sus estrategias y luego las gestionan para alcanzar los objetivos inicialmente definidos. La calidad de la gestión y los procesos que la componen pasan a ser un factor relevante para el logro de las metas de la empresa, ya no sólo es importante el área de Proceso o Ventas, sino que además existe una mayor atención a las áreas de apoyo como Administración, Recursos Humanos, Marketing o Calidad y Servicio.

Producto de lo anterior, es que se requieren profesionales que puedan observar, analizar y evaluar con una visión global la actividad de la empresa como un todo, con el fin de que éstos puedan no sólo opinar acerca de un Ciclo o Proceso, sino que entiendan y participen de las estrategias que posee la entidad para alcanzar el éxito y perdurar en el tiempo. En otras palabras, ya no basta solamente con evaluar un Proceso o un Sistema de Control Interno, es necesario además, entregar los consejos adecuados que permitan a las empresas optimizar la gestión y la forma en que llevan a cabo sus actividades.

Este trabajo no pretende cambiar la filosofía de la formación profesional que entrega la Escuela de Contadores Auditores de Santiago, sino que pretende contribuir de una forma positiva a la carrera, de acuerdo con los nuevos escenarios en los que se ve inserta esta profesión.

I N D I C E

1.- Introducción

- 1.1 Reseña Histórica de la Auditoría
- 1.2 Evolución de la Importancia del Control Interno
- 1.3 Evolución de la Extensión del Examen de Auditoría

2.- Tipos y Clasificación de la Auditoría

- 2.1 Tipos de Auditoría
- 2.2 Clasificación de la Auditoría

3.- Ética Profesional

- 3.1 Aplicación y Cumplimientos
- 3.2 Principios
- 3.3 Actitud Profesional y Personal, basados en la Conducta del Auditor
 - 3.3.1 Integridad
 - 3.3.2 Objetividad
 - 3.3.3 Confidencialidad
 - 3.3.4 Competencia

4.- Normativas

- 4.1 Normas sobre los Atributos del Profesional
- 4.2 Normas para el Ejercicio del Profesional

5.- Auditoría y Gestión

- 5.1 ¿Qué es la Auditoría de Gestión?
- 5.2 Diferencias entre la Auditoría de Gestión o Integral y la Auditoría Interna
- 5.3 Equipos de Profesionales que integran la Auditoría de Gestión
- 5.4 El enfoque de la Auditoría de Gestión, un desafío para el profesional del Siglo XXI
- 5.5 Interrogantes a Responder frente a este nuevo enfoque
- 5.6 Apoyo a la Estrategia de la Empresa y a la Gestión de su Actividad
- 5.7 Auditoría de Gestión como método de Diagnóstico
- 5.8 Problemas que se detectan mediante una Auditoría de Gestión
- 5.9 La Auditoría de Gestión como instrumento de Control
- 5.10 Hacia Nuevos Horizontes (primeras reflexiones)

6.- Herramientas de Auditoría de Gestión a implementar y evaluar en las Empresas

- 6.1 Definición de un Control de Gestión
- 6.2 Diseño de un Control de Gestión
- 6.3 De las Herramientas:
 - 6.3.1 Cuadro de Mando
 - 6.3.2 Determinación del Punto de Equilibrio
 - 6.3.3 Curva ABC
 - 6.3.4 Análisis Global de los Factores

7.- Estrategia de las Empresas y la Auditoría de Gestión

- 7.1 Objetivo de la Auditoría de Gestión
- 7.2 Rol del Auditor y la Auditoría de Gestión
- 7.3 Planificación y Gestión Estratégica
- 7.4 Control de Gestión a Nivel Gerencial
- 7.5 Productividad como Fin de la Gestión Estratégica

8.- Imagen Contemporánea del Auditor

- 8.1 Del Grado de Percepción por parte de las Empresas a la profesión y ejercicio de la Auditoría
- 8.2 Opinión del Ejercicio de Auditoría
 - 8.2.1 Desarrollo y Resultados de Encuesta Tipo (anexo 1)
- 8.3 Temas Contingentes:
 - 8.3.1 "La Profesión de Auditoría al tapete"
 - 8.3.1 Análisis y Comentarios de Casos Presentados (anexo 2):
 - Caso Enron
 - Caso CODELCO
 - Caso World-Com

9.- Nuevas Tendencias y Modificaciones que afectan a la Profesión de Auditoría.

- 9.1 Nuevas Tendencias
 - 9.1.1 Reformas
 - 9.1.2 Proyectos de Ley
 - 9.1.3 Nuevos Tratados
 - 9.1.4 Modificaciones y Ampliaciones del Conocimiento del Auditor
- 9.2 Postulación de Modificaciones a la Malla de la Carrera de Contador Auditor de la Escuela de Contadores Auditores de Santiago
 - 9.2.1 Análisis y Presentación (anexo 3)

10.- Conclusión

1.- INTRODUCCIÓN

1.1 Reseña Histórica de la Auditoría

El objetivo de la Auditoría, en los comienzos de esta disciplina era primordialmente el de detectar y divulgar fraudes, circunstancias que dejó la imagen negativa de un auditor tipo policía o detective que aún, a pesar del desarrollo internacional y reconocimiento de la profesión, no se ha superado totalmente. No obstante, en el Sector Público como Privado, su metodología fue configurando el denominado Control Numérico-Legal y en términos más actuales, Auditorías de Cumplimiento.

Este objetivo evolucionó notablemente en las primeras cuatro décadas del presente siglo, hacia un objetivo más profesional como es el de determinar y dar fe pública sobre la presentación razonable de los estados financieros, que a su vez incorporó dentro de sus procedimientos, la Auditoría de Cumplimiento. Tal objetivo se consolida en las décadas de los años cuarenta y cincuenta. Si bien hasta esta última década, este objetivo fue el de la auditoría profesional o tradicional, a partir de 1960, con el florecimiento de nuevos enfoques, esta clase de auditoría se afianza con el nombre de Auditoría de Estados Financieros o Auditoría Financiera.

A partir de 1960 se empieza a plantear en la literatura profesional la necesidad de darle un mayor alcance al objetivo de la auditoría; se habla de la auditoría en función del " hombre de negocios " y se comienza a señalar la importancia de que la auditoría sea más útil al desarrollo de los entes públicos o privados, ampliando la cobertura de su acción al examen de las operaciones en términos de eficacia o efectividad, economía o economicidad y eficiencia. Surge así un nuevo objetivo de auditoría, que finalmente configura una nueva clase de auditoría que hoy se le denomina Auditoría Operacional.

Desde finales de la década de los años setenta hasta la época actual se ha impuesto como horizonte de la auditoría, las Evaluaciones de la Gestión de las Entidades, mediante exámenes con un enfoque Integral, que incluyen los aspectos de cumplimiento, financieros y operacionales. Podemos afirmar que el objetivo de la auditoría ha evolucionado del propósito casi policial de descubrir fraudes, al examen de las operaciones, mejorando así, la eficiencia de las organizaciones y teniendo como esencia de la metodología la Auditoría Integral o de Gestión.

Es importante tener en cuenta respecto al descubrimiento de fraudes por el Auditor, que al evolucionar el objetivo de la auditoría, evolucionaron las técnicas, los procedimientos y en general la metodología para alcanzar los nuevos propósitos, de tal forma que un trabajo de auditoría realizado profesionalmente debe tener un alto grado de probabilidad de detectar las irregularidades o ilícitos, pero asimismo esto no significa que la misión primordial de una auditoría sea tal descubrimiento.

1.2 Evolución de la Importancia del Control Interno

El mencionado desarrollo de la auditoría en su objetivo o propósito primordial, tiene principal fundamento en la evolución del Control Interno y en su grado de importancia, pues, en un principio cuando el propósito de la auditoría era el de divulgar los fraudes el Control Interno no era reconocido como un elemento fundamental de las organizaciones.

Es a comienzos del siglo pasado que con el surgimiento de los principios de la administración científica y con la formulación de recomendaciones por los auditores para evitar la repetición de fraudes, empieza a reconocerse un grado de significación al Control Interno dentro de las organizaciones, que culmina a inicios de los años cuarenta con su definición por el Instituto Americano de Contadores Públicos (AICPA), hoy conocida por todos los profesionales del ramo y considerada como uno de los conceptos más trascendentes de la Teoría del Control.

En la actualidad se estima que el Control Interno tiene una importancia primordial en el desarrollo de las organizaciones privadas, gubernamentales o estatales.

El desarrollo del Control Interno, permitió que el objetivo de la auditoría de descubrir fraudes pasara a un plano secundario, ya que la relación control-fraude tiene mayor relevancia desde un punto de vista preventivo que desde el enfoque de la divulgación o del descubrimiento. En otras palabras, lo significativo de la relación entre el control y las irregularidades o ilícito es que el fraude no suceda o por lo menos se reduzca al máximo posible la posibilidad de su acontecimiento. Corresponde por tanto al Control Interno, por definición, prevenir el suceso de fraude y el error, responsabilidad que por consecuencia recae en la administración de la entidad, reservándose a la auditoría la misión de evaluar la eficacia del Control Interno y de formular las recomendaciones pertinentes para mejorarlo.

1.3 Evolución de la Extensión del Examen de Auditoría

Por otra parte, el proceso de reconocimiento de la importancia del Control Interno permitió la evolución de la extensión del trabajo de auditoría externa. Cuando no existía Control Interno como elemento fundamental de las organizaciones o su importancia no era reconocida, el auditor para poder detectar los posibles fraudes, tenía que recurrir a exámenes exhaustivos de todo lo sucedido en el período auditado dando origen a la llamada auditoría detallada, que era altamente costosa y sus resultados totalmente inoportunos.

Pero al evolucionar el reconocimiento del control interno, progresivamente fue desapareciendo la necesidad de practicar dicho tipo de exámenes, pues el auditor encontró una forma técnica de reducir la extensión de su trabajo, que es la de evaluar el grado de eficacia del control interno vigente en la entidad auditada para sobre la base del grado de adecuación, poder determinar la extensión de las pruebas a realizar, además de la naturaleza de las mismas, circunstancia que derivó en la auditoría en base de prueba selectiva o por muestreo.

En síntesis, la auditoría arribó a la última década del Siglo XX en condiciones totalmente diferentes a las dadas a comienzos del Siglo. Hoy la auditoría tiene como propósitos fundamentales la determinación de la razonabilidad de los estados financieros y la evaluación de la eficacia, economía y eficiencia de las operaciones, como parte de la auditoría con un enfoque integral y de gestión; el control interno es la médula de toda organización porque interrelaciona los demás sistemas administrativos y el trabajo de auditoría se realiza basándose en el examen de operaciones seleccionadas con apoyo del muestreo estadístico.

2.- TIPOS Y CLASIFICACIÓN DE AUDITORÍA

2.1 Tipos de Auditoría

Auditoría de Gestión

Diagnosticar, normalizar y auditar los circuitos administrativos de todas las áreas de la empresa con los principios de Eficiencia, Equidad, Efectividad, Economía, Ecología, Ética Empresarial, Equilibrio Presupuestario y Esperanza Económica Social.

Auditoría de Circuitos Administrativos

Los Circuitos Administrativos son los pasos a seguir para el logro de la Eficiencia y el Autocontrol Empresarial, con normas aplicadas por Auditoría Interna y luego por Auditoría Externa.

Auditoría de Eficiencia

Eficiencia es obtener objetivos óptimos con el adecuado costo en todas las prácticas del ente Privado y Público. El objetivo es poder brindar diagnósticos e informes de recomendaciones según normas vigentes referentes a la actividad de la empresa y a las entidades reguladoras que las controlan.

Auditoría de Calidad

Calidad es la máxima expresión de logros idénticos a los planeados en niveles de pureza y riesgos. Se aplican para tales efectos, las normas internacionales ISO-Mundial, además de las normas vigentes en el país.

Auditoría Integral

Es el producto profesional interdisciplinario coordinado por un Contador Público en grupos de trabajos tercerizados o internos que emiten informes contables, con indicadores variados estandarizados de las 10 E mencionadas para el sector Privado y Público, como máxima expresión de última generación.

Auditoría Interactiva e Interdisciplinaria

Permite la integración de conocimientos de otras disciplinas profesionales Universitarias, Terciarias y de post-gradó coordinadas con mentalidad de Auditoría y dirigidos por un profesional Contador Público logrando resultados e informes óptimos.

Asesoramiento Empresarial

Asesorar en base a normas vigentes de la profesión de Contador Público en su rol de Auditor, que emanan de los entes respectivos como el Colegio de Contadores de Chile o las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA), entre otras. Estas normas y sus efectos sobre la Empresa en sus distintas facultades y responsabilidades; a nivel internacional A.I.C. e I.F.A.C. (Asociación Internacional de Contabilidad y la Federación Mundial de Contabilidad.)

Miembro Activo de AIC e IFAC: Son los organismos que recomiendan normas experimentadas para la profesión de Contador Público a nivel mundial.

Procedimientos Convenidos

Se acuerda con el usuario contratante una metodología científica normatizada para obtener un informe contable de Auditoría sobre un área o actividad puntual de la organización, siempre bajo normas profesionales vigentes.

Aseguramiento o Testificación

Existe un beneficiario-usuario y un solicitante, el Auditor y las normas o criterios adecuados a aplicar sobre información financiera, o no financiera así como procesos, sistemas, etc. de una parte o del total del ente. El informe puede ser favorable y las normas a criterio del Auditor pueden no ser las profesionales vigentes si el caso puntual así lo requiere, pueden ser criterios a medida o especialmente preparados por otro tipo de normas, como NIA100 IFAC.

Auditoría Ambiental

Preocupados del examen metodológico de las operaciones de una empresa respecto de la contaminación y el riesgo que generan, así como, el grado de cumplimiento de la Normatividad Ambiental y de parámetros internacionales y de buenas prácticas de operación de ingeniería aplicables, con el objeto de definir las medidas preventivas y correctivas necesarias para proteger el Medio Ambiente.

2.2 Clasificación de la Auditoría Contable o de Estados Financieros

Desde el punto de vista de la independencia mental y del Criterio de las personas que la practican:

- Auditoría Interna: generalmente es practicada por funcionarios o empleados de la misma empresa en que se realiza y se usa para corregir y perfeccionar el control interno, fijando un curso de acción a tomar.
- Auditoría externa: es la revisión realizada por un contador público independiente, que reúne los requisitos técnicos y cualidades morales necesarias.

Desde el punto de vista de la periodicidad en que se practiquen:

- Auditoría Periódica: se practican en fecha determinadas.
- Auditoría Continua: son aquellas que en forma sistemática se llevan a cabo, es decir, a medida en que se realizan las operaciones o bien a intervalos cortos o irregulares.
- Auditoría Esporádica: No influyen en éstas el plazo o la continuidad, sino la necesidad de examinar en un momento dado.

Desde el punto de vista de la extensión de las pruebas de auditoría:

- Auditoría de Estados Financieros: se refiere a la verificación, comprobación y estimación de las cuentas del Estado de situación financiera y la de resultados. Se denomina así porque dentro del Estado de Situación Financiera se encuentran las cuentas de resultados que están agrupadas en el reglón de resultados del ejercicio.
- Auditoría completa o detallada: es la revisión de todas las operaciones realizadas en la empresa generalmente cuando carecen de un buen sistema de contabilidad. En esta auditoría se lleva a cabo la revisión de los movimientos y al mismo tiempo se determinan los saldos, sin embargo, no tiene aceptación en la práctica por su alto costo.

Desde el punto de vista del área que abarque la Auditoría:

- Auditoría Especial: Es la revisión que se efectúa a una cuenta o a un grupo de cuentas, un estado o cualquier otro elemento de contabilidad, para un fin específico y abarcando una parte independiente de la contabilidad.

Desde el punto de vista de los Fines de la Auditoría de Estados Financieros

- Determinar si la situación financiera y los resultados de una empresa, reflejados en la contabilidad son razonablemente correctos.

- Descubrir fraudes o malversaciones.

- Descubrir errores.

Utilización de la Auditoría de Estados Financieros

1. Permite a los propietarios de un negocio recibir, por parte de una persona totalmente imparcial y ajena a la empresa, una opinión acerca de la situación financiera del negocio.
2. Cuando se proyecta la venta del negocio, el comprador y el vendedor tendrán una información razonable en relación con la situación financiera.
3. Proporcionar a las Instituciones de Crédito la información necesaria para el otorgamiento de sus créditos.
4. En caso de suspensión de pagos o quiebras, para saber que la situación financiera que se determina es razonablemente correcta.
5. Para implantación de sistemas de inspección y de control interno, o bien el perfeccionamiento de los ya implantados.
6. Para establecer sistemas de costos que estén de acuerdo con las necesidades de la empresa.
7. Para que se puedan determinar las pérdidas después de siniestros o robos.
8. Para que se puedan determinar las causas de las variaciones entre los resultados de un ejercicio y otro.
9. Para determinar si se ha cumplido con las obligaciones fiscales a que esté sujeta la empresa.
10. Que se puedan determinar responsabilidades y se tomen las medidas necesarias en caso de existir fraudes o malversaciones de fondos.
11. Para poder determinar el grado de eficiencia del personal y poder tomar medidas de estímulo o de repreensión.

12. En caso de fusión de sociedades, para determinar las condiciones en que debe llevarse a cabo la fusión.

13. Para que las personas interesadas en hacer alguna inversión en la empresa tengan los datos necesarios para estudiar las ventajas y desventajas de dicha operación.

14. Para que en caso de muerte de un socio, sus herederos puedan determinar fácilmente el monto de sus derechos y obligaciones en relación con la empresa.

¿A quiénes interesan los resultados de la Auditoría de Estados Financieros?

1. Propietarios
2. Personas o Instituciones directamente relacionadas a la Empresa
3. Terceros interesados

3.- ÉTICA PROFESIONAL (BASADO EN EL CÓDIGO DE ÉTICA DE AUDITORÍA INTERNA)

El propósito del Código de Ética del Instituto es promover una cultura ética en la profesión internacional de Auditoría Interna.

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

Es necesario y apropiado contar con un código de ética para la profesión de auditoría interna, ya que ésta se basa en la confianza que se imparte a su aseguramiento objetivo sobre la gestión de riesgos, control y dirección. El Código de Ética del Instituto abarca mucho más que la definición de auditoría interna, llegando a incluir dos componentes esenciales:

- Los Principios, que son relevantes para la profesión y práctica de la Auditoría Interna.
- Las Reglas de Conducta que describen las normas de comportamiento que se espera sean observadas por los profesionales de auditoría interna. Estas reglas son una ayuda para interpretar la aplicación práctica de los Principios. Su intención es guiar la conducta ética de los profesionales de auditoría interna.

El Código de Ética junto al Enfoque para la Práctica Profesional y otros pronunciamientos emitidos por el Instituto, proveen orientación a los profesionales de auditoría interna para servir a los demás. La mención de "profesionales de auditoría interna" se refiere a aquellos que proveen servicios de auditoría interna, a los socios del Instituto y a quienes han recibido o son candidatos a recibir certificaciones profesionales del Instituto.

3.1 Aplicación y Cumplimiento

Este Código de Ética se aplica tanto a los individuos como a las entidades que proveen servicios de auditoría interna. En el caso de los socios del Instituto y de aquellos que han recibido o son candidatos a recibir certificaciones profesionales del Instituto, el incumplimiento del Código de Ética será evaluado y administrado de conformidad con los Estatutos y Reglamentos Administrativos del Instituto. El hecho de que una conducta particular no se halle contenida en las Reglas de Conducta no impide que ésta sea considerada inaceptable o como un descrédito, y en consecuencia, puede hacer que se someta a acción disciplinaria al socio, poseedor de una certificación o candidato a la misma.

3.2 Principios

Se espera que los profesionales de auditoría interna apliquen y cumplan los siguientes principios:

- **Integridad:** La integridad de los profesionales de auditoría interna establece confianza y, consiguientemente, provee la base para confiar en su juicio profesional.

- **Objetividad:** Los profesionales de auditoría interna exhiben el más alto nivel de objetividad profesional al reunir, evaluar y comunicar información sobre la actividad o proceso a ser examinado. Los profesionales de auditoría interna hacen una evaluación equilibrada de todas las circunstancias relevantes y forman sus juicios sin dejarse influir indebidamente por sus propios intereses o por otras personas.

- **Confidencialidad:** Los profesionales de auditoría interna respetan el valor y la propiedad de la información que reciben y no divulgan información sin la debida autorización a menos que exista una obligación legal o profesional para hacerlo.

- **Competencia:** Los profesionales de auditoría interna aplican el conocimiento, aptitudes y experiencia necesarios al desempeñar los servicios de auditoría interna.

3.3 Actitud Profesional y Personal (Basados en las Reglas de Conducta que guían a un Auditor)

3.3.1 Integridad: Los profesionales de auditoría interna:

- Desempeñarán su trabajo con honestidad, diligencia y responsabilidad.
- Respetarán las leyes y divulgarán lo que corresponda de acuerdo con la ley y la profesión.
- No participarán a sabiendas de una actividad ilegal ó de actos que vayan en detrimento de la profesión de auditoría interna o de la organización.
- Respetarán y contribuirán a los objetivos legítimos y éticos de la organización.

3.3.2 Objetividad: Los profesionales de auditoría interna:

- No participarán en ninguna actividad o relación que pueda perjudicar o aparente perjudicar su evaluación imparcial. Esta participación incluye aquellas actividades o relaciones que puedan estar en conflicto con los intereses de la organización.
- No aceptarán nada que pueda perjudicar o aparente perjudicar su juicio profesional.
- Divulgarán todos los hechos materiales que conozcan y que, de no ser divulgados, pudieran distorsionar el informe de las actividades sometidas a revisión.

3.3.3 Confidencialidad: Los profesionales de auditoría interna:

- Serán prudentes en el uso y protección de la información adquirida en el transcurso de su trabajo.
- No utilizarán información para lucro personal o de alguna manera que fuera contraria a la ley o en detrimento de los objetivos legítimos y éticos de la organización.

3.3.4 Competencia: Los profesionales de auditoría interna:

- Participarán sólo en aquellos servicios para los cuales tengan los suficientes conocimientos, aptitudes y experiencia
- Desempeñarán todos los servicios de acuerdo con las Normas para la Práctica Profesional de Auditoría Interna (N.A.G.A y otros principios).
- Mejorarán continuamente sus habilidades y la efectividad y calidad de sus servicios.

4.- NORMATIVAS

Las Normas sobre los Atributos del Profesional destacan los atributos corporativos y personales que deben distinguir a todos los auditores internos. Las Normas para el Ejercicio Profesional son paralelas al proceso de auditoría interna y establecen el criterio de calidad para evaluar el ejercicio de la profesión. Esta presentación cumple con el Marco de Prácticas Profesionales aprobado por la Junta Directiva del IIA en junio de 1999.

El propósito general del Marco es organizar la gama completa de normas y guías vigentes, así como las que están en proceso de desarrollo, para que los auditores internos puedan tener acceso fácil y expedito a ellas. El Marco consta de los siguientes componentes:

- La Definición de la Auditoría Interna
- El Código de Ética
- Las Normas sobre Atributos del Profesional
- Las Normas para el Ejercicio Profesional
- Las Normas de Ejecución - Aseguramiento
- Las Normas de Ejecución - Consultoría

La Auditoría Interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, cuya finalidad es aumentar el valor y mejorar las operaciones de la organización. Ayuda a que la organización cumpla con sus objetivos mediante la aplicación de un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la efectividad de los procesos de manejo de riesgos, control y dirección.

La IASB ha vuelto a redactar las normas y guías que actualmente están contenidas en el "Libro Rojo", basándose para ello en el Marco y en la Definición de esta actividad, y las ha reorganizado en Normas sobre Atributos del Profesional, y Normas para el Ejercicio Profesional. En la mayoría de las normas nuevas se retuvo la redacción de las cinco Normas Generales originales, o 25 Normas Específicas. Sin embargo, en algunos casos, la IASB consideró que lo que previamente constituían las Pautas tenía tanta importancia que merecía perfeccionarse para elevarlo a la categoría de una Norma. En otros casos, la IASB consideró que había un vacío que precisaba llenarse elaborando una Norma nueva.

4.1 Normas sobre los Atributos del Profesional

Propósito, Autoridad y Responsabilidad: El propósito, la autoridad y la responsabilidad de la actividad de auditoría interna deben estar formalmente definidos de conformidad con la definición de la auditoría interna, y estar aprobados por la junta directiva.

Independencia y Objetividad: La actividad de auditoría interna debe ser independiente, y los auditores internos deben ser objetivos en el cumplimiento de su trabajo.

Independencia de la Organización: Los auditores internos deben responder ante un nivel jerárquico dentro de la organización que les permita cumplir con sus responsabilidades. No deben tener impedimento alguno para determinar el alcance de la auditoría interna ni para cumplir con su trabajo.

Objetividad Individual: Los auditores internos deben tener una actitud imparcial, neutral y evitar conflictos de interés.

Impedimentos a la Independencia u Objetividad: Deben darse a conocer los detalles sobre cualquier impedimento y tomarse las medidas necesarias si de hecho, o en apariencia, se viese comprometida la independencia u objetividad.

Pericia y Debido Cuidado Profesional: Los trabajos deben cumplirse con pericia y con el debido cuidado profesional.

- **Pericia:** Los auditores internos colectivamente deben reunir los conocimientos, las aptitudes y la competencia necesarias para cumplir con sus responsabilidades.

- **Debido Cuidado Profesional:** Los auditores internos deben cumplir su trabajo con el cuidado y pericia que se espera de un auditor interno prudente y competente.
- **Continuidad en la Capacitación Profesional:** Los auditores internos deben perfeccionar sus conocimientos, aptitudes y competencia mediante una capacitación profesional continua.
- **Cumplimiento:** El jefe principal de auditoría debe establecer un sistema de aseguramiento de calidad.
- **Objetivos del Sistema de Aseguramiento de Calidad:** El sistema de aseguramiento de calidad debe constatar el cumplimiento con las Normas para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna y con el Código de Ética del Instituto de Auditores Internos y garantizar que, mediante el ejercicio de la
- auditoría interna, se agrega valor y se mejoran las operaciones de la organización.
- **Comunicación:** Las políticas y procedimientos de aseguramiento de calidad deben estar debidamente registrados y darse a conocer oportunamente al personal de auditoría interna.
- **Vigilancia e Informes sobre el Sistema de Aseguramiento de Calidad:** El sistema de aseguramiento de calidad debe mantenerse bajo vigilancia para constatar si su diseño y ejecución son efectivos. La alta gerencia y la junta directiva periódicamente deben recibir informes de evaluación sobre el sistema de aseguramiento de calidad.

4.2 Normas para el Ejercicio Profesional

- **Administración de la Actividad de Auditoría Interna:** El jefe principal de auditoría debe administrar efectivamente la actividad de auditoría interna para que le rinda su máximo valor a la organización.
- **Establecimiento de Planes:** El jefe principal de auditoría debe establecer planes mediante los cuales se pueda dar cumplimiento a las responsabilidades de la actividad de auditoría interna.
- **Gerenciamiento de Recursos:** El Jefe principal de auditoría debe cerciorarse de que los recursos de auditoría interna sean adecuados y se empleen efectivamente.
- **Políticas y Procedimientos:** El jefe principal de auditoría debe establecer políticas y procedimientos como guías para la actividad de auditoría interna.

- **Coordinación:** El jefe principal de auditoría debe servir de enlace con otros proveedores de servicios de aseguramiento y consulta para aprovechar información y evitar la duplicación.
- **Naturaleza del Trabajo:** La naturaleza de la actividad de auditoría interna debería incrementar el valor por medio de la evaluación y el perfeccionamiento del manejo de los riesgos, los controles y el proceso de dirección de la organización.
- **Proceso de Manejo de Riesgos:** La actividad de auditoría interna debe ayudar a la organización en el manejo de sus riesgos. Dicha asistencia se hace efectiva evaluando los riesgos de la organización, evaluando los riesgos durante el desenvolvimiento de las actividades y perfeccionando el proceso de manejo de los riesgos.
- **Proceso de Control:** La actividad de auditoría interna debe evaluar el proceso de control de la organización a fin de determinar su efectividad y eficiencia.
- **Proceso de Dirección:** La actividad de auditoría interna debe ayudar a la organización a cumplir con sus metas evaluando y perfeccionando el proceso mediante el cual:
 - Se establecen y comunican las metas y valores.
 - Se vigila el cumplimiento de las metas.
 - Se asegura el cumplimiento de la responsabilidad.
 - Se preservan los valores.
- **Planificación de la Actividad:** Los auditores internos deben planificar debidamente cada una de sus actividades de auditoría y registrar los resultados de las mismas.
 - **Establecer los Objetivos:** Deben establecerse los objetivos de la actividad de auditoría para poder dar la debida consideración a los riesgos relacionados con las actividades de la organización que se están revisando.
 - **Establecer el Alcance:** El alcance de las actividades de auditoría debe ser suficiente para cumplir con los objetivos de dicha actividad.
 - **Determinar los Recursos:** Deben determinarse y asignarse los recursos para lograr los objetivos de la actividad.
 - **Desarrollar y Registrar el Plan de Trabajo de la Actividad de Auditoría:** Los planes de trabajo deben desarrollarse y registrarse con el fin de que cumplan con el alcance y los objetivos de cada actividad de auditoría.
 - **Cumplimiento con la Actividad de Auditoría:** Los auditores internos deben identificar, analizar, evaluar y registrar la información en apoyo de los resultados de la actividad de auditoría.

- **Identificación de la Información:** Es necesario identificar suficiente información confiable, relevante y útil en apoyo de los objetivos y del alcance de la actividad de auditoría.
- **Análisis y Evaluación:** Las conclusiones y los resultados de la actividad de auditoría deben estar respaldados por análisis y evaluaciones adecuados de la información.
- **Registro de la Información:** La información pertinente debe registrarse en apoyo de las conclusiones y resultados de la actividad de auditoría interna.
- **Supervisión:** Las actividades de auditoría interna deben estar debidamente supervisadas para poder lograr los objetivos de las mismas.
- **Comunicación de los Resultados:** Los auditores internos deben comunicar debidamente los resultados de su actividad de auditoría.
- **Criterio para las Comunicaciones:** Las comunicaciones deben incluir los objetivos y el alcance de la actividad de auditoría interna, así como las conclusiones y recomendaciones aplicables.
- **Calidad de las Comunicaciones:** Las comunicaciones deben ser objetivas, claras, concisas, constructivas y oportunas.
- **Divulgación de los Resultados:** El jefe principal de auditoría o su designado debe divulgar los resultados de la actividad de auditoría interna a las personas apropiadas.
- **Conformidad con las Normas de Auditoría Interna:** Cuando ello sea aplicable, las comunicaciones deben indicar que la actividad de auditoría se llevó a cabo de conformidad con las Normas para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna.
- **Seguimiento del Proceso:** El jefe principal de auditoría debe hacer seguimiento al proceso para asegurar que se hayan tomado las debidas acciones con respecto a los resultados de la actividad de auditoría interna o que, en su defecto, se hayan aceptado los riesgos inherentes al no haber realizado tales gestiones.

5.- AUDITORÍA Y GESTIÓN

5.1 ¿Qué es la Auditoría de Gestión?

La auditoría de gestión es aquella que se realiza para evaluar el grado de eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos previstos por la organización auditada y, con los que se han manejado los recursos.

La auditoría de gestión tiene como objetivos primordiales:

- Evaluar los objetivos y planes organizacionales
- Vigilar la existencia de políticas adecuadas y su cumplimiento
- Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles utilizados
- Verificar la existencia de métodos adecuados de operación
- Comprobar la correcta utilización de los recursos de la organización

En este tipo de auditoría, el desarrollo de un programa de trabajo depende de las circunstancias de cada empresa auditada.

5.2 Diferencias entre Auditoría Interna y una Auditoría de Gestión (Operativa-Integral)

En el concepto tradicional, la Auditoría Interna evalúa las tareas que se desarrollan en cada área, determinando si se cumplen las normas internas establecidas, sobre pautas más rígidas y siguiendo las instrucciones de la Dirección Superior.

La Auditoría de Gestión (Operativa o Integral), evalúa toda la gestión de un ente, midiendo la eficiencia en todos sus aspectos y en todos sus niveles (incluso en la Dirección Superior), no solo establece los defectos sino que propone mejoras. Por lo general la realiza un consultor Auditor Externo, puede llegar a realizarla un Auditor Interno, siempre y cuando actúe como staff en función delegada por la Dirección Superior y aplique los criterios de la Auditoría Integral.

La diferencia entre ambos tipos de auditoría nace de un principio práctico que encierra la siguiente pregunta:

¿Puede el Auditor Interno de una empresa evaluar la Gestión del ente en su conjunto con total Objetividad y amplitud de Criterio?

Para responder tal interrogante, es necesario evaluar la experiencia que tiene este profesional en tareas similares efectuadas en otras empresas y la capacidad de abstraerse de su función como un integrante más de la organización para la cual trabaja. Además será necesario que el Auditor Interno tenga conocimiento sobre la situación actual de otras empresas así como los conocimientos mínimos de otras disciplinas que le permitan cubrir todos los aspectos que deben ser considerados para el desarrollo de una Auditoría Integral o de Gestión.

5.3 Equipos profesionales que integran la Auditoría de Gestión

La Auditoría de Gestión requiere la intervención de equipos interdisciplinarios, con profundos conocimientos en todas las técnicas aplicables en:

- Procedimientos de Auditoria
- Investigación Operativa
- Organización y Métodos
- Elaboración y Evaluación de Proyectos
- Administración de Recursos Humanos
- Administración de los Procesos Productivos

5.4 El enfoque de Auditoría de Gestión, un desafío para el profesional del Siglo XXI

La Auditoría de Gestión, es una herramienta para optimizar la actividad empresarial, mediante el análisis organizacional. Considerada como el complemento ideal de la "Administración Estratégica" comprende el estudio de:

- Las Líneas de Comunicación al interior de la Organización
- Flujo de Información Interna
- Los Procedimientos y Circuitos Operativos
- Las Estrategias establecidas por la Alta Dirección
- La Evaluación de la Capacidad y Actitud del Personal

5.5 Interrogantes a responder frente a este nuevo enfoque

- ¿Se encuentra la empresa en condiciones de enfrentar los cambios actuales?
- ¿Se encuentra la Empresa en condiciones de enfrentar los cambios futuros?

5.6 Apoyo a la Estrategia de la Empresa y Gestión de su actividad.

Los Auditores deben ser considerados como "Colaboradores" de la Dirección de la Empresa, eliminando el temor que despierta su perfil profesional. Para tales efectos, en cada área o circuito (etapas del proceso), el Auditor debe comprobar puntos tan relevantes como:

- Calidad
- Oportunidad
- Costo
- Cumplimiento de las Normas y Políticas de la Empresa
- Campo de Acción

5.7 La Auditoría de Gestión como Método de Diagnóstico

A través de la Auditoría de Gestión, la empresa auditada podrá efectuar un análisis de cada uno de sus Circuitos o Procesos, independiente del área en que se realice, enfrentando las siguientes interrogantes respecto de estos:

- ¿Para o por qué se hace?
- ¿Son necesarias esas operaciones?
- ¿Podría hacerse mejor?
- ¿Existen pautas internas?
- ¿El tiempo utilizado podría reducirse?
- ¿Los formularios, libros y planillas son necesarios?
- ¿Es necesaria la intervención de tantas personas, departamentos, etc., en el proceso o circuito?
- ¿Son adecuadas las condiciones de trabajo?
- ¿Los controles existen?, y si existen, ¿Se aplican correctamente?
- ¿El proceso es eficaz, económico, eficiente?
- ¿El proceso está sistematizado?

5.8 Problemas que se detectan mediante una Auditoría de Gestión

A través de este tipo de Auditoría es posible identificar problemas tan relevantes como:

- Procesos Operativos obsoletos
- Recursos Ociosos o Faltantes
- Deficiencia en la Calidad en los recursos empleados
- Tareas faltantes, tendientes a mejorar los Procesos o Circuitos
- Demoras o atrasos en los Procesos Productivos o Administrativos

- Cuellos de Botella o "Cajas Negras" en algunos puntos de los Procesos o Circuitos
- Deficiencias en los Sistemas de Información
- Deficiencia en el cumplimiento de los Objetivos
- Controles defectuosos

5.9 La Auditoría de Gestión como Instrumento de Control

La Auditoría de Gestión actúa como un "censor" que detecta problemas en los sistemas y permite la retroalimentación necesaria para determinar la oportunidad de corrección de estos.

5.10 Hacia Nuevos Horizontes

Mediante la Auditoría de Gestión, se pretende asumir responsabilidades tan importantes como el Rediseño de una Organización, teniendo siempre presente el Principio de las 3 E, logrando con ello:

- Colaborar en una organización dirigida al rendimiento de resultados.
- Tener una Visión Creativa.
- Satisfacción de quienes solicitan las auditorías.
- Aportar a la obtención de Beneficios para la empresa.
- Entregar herramientas que permitan a las empresas operar con Flexibilidad y Calidad en sus procesos.
- Brindar apoyo en temas tan relevantes como, Costos, Indicadores del funcionamiento de los Procesos, Formación, Conocimiento de los Mercados, Flujos de Información, Relación con los Proveedores, Inversiones, Contexto Social y Gestión de Resultados entre otras materias.

Los contadores preocupados por la Gestión, tienen que participar en la canalización y la preparación de energías. Las energías de los seres humanos, las energías de los miembros del equipo que participan de la organización, son los que van acompañando la dinámica en la vida de las empresas. Solamente enfocando a cada uno, hacia el mismo objetivo, el mismo valor, el mismo significado, se conseguirá que el negocio tenga éxito. Esto significa que el papel del contador, incluye la participación en la creación de coherencia en los objetivos. Este papel exige ayudar a que haya una participación activa de cada uno en la organización.

El Auditor de Gestión debe convertirse en un componente activo del sistema, puesto que el mismo será el respaldo de una mejora continua en la organización.

En la actualidad resulta imperativa la Auditoría de Gestión en torno a la medición de la eficiencia y efectividad de la Gerencia por la cual el control debe centrar su accionar en la evaluación por resultados, en la eficiencia en el manejo de los recursos, con la finalidad de co-ayudar a la transparencia de la administración y los procesos de su actividad.

Es evidente entonces que las entidades públicas como las privadas, requieren tener Metas, Misión, Visión, poder medir resultados y evaluar su gestión en términos de eficiencia, eficacia y economía. En tal sentido, estas empresas necesitan implantar y profundizar una Cultura de Servicio.

Además es necesario tener un "Liderazgo, Compromiso y Calidad Total" en la persona humana (desde el punto de vista del Auditor), un espíritu de dirección y sobre todo de decisión para realizar los proyectos que se deben llevar a cabo, no sólo en el ámbito profesional sino que además personal. Debemos desterrar el temor de las empresas, incluso en el nivel Gerencial que se origina por la falta de conocimiento sobre el trabajo que pudiesen realizar los auditores.

Para mejorar la Calidad y la Productividad, la gente tiene que sentirse motivada y segura. La confianza es el requisito básico de la mejora. Referente a la Calidad Total debemos fomentar el trabajo en equipo; para ello se requiere: fijar las metas del equipo así como las individuales; desarrollar las metas del equipo a través de la aportación de ideas de sus miembros; incrementar la confianza y respeto entre los integrantes; motivar y fomentar la responsabilidad en los objetivos y perseverancia en el logro de las metas.

Se requiere de un gran equipo hecho de fuerzas individuales y la confianza del equipo en cada integrante. En esa cadena de confianza, cada eslabón está hecho de la sustancia de cuidado, ayuda, que se dan cada uno de los miembros entre sí. Actualmente existe consenso en que la Gerencia consiste en dirigir una entidad, unidad operativa o programa de una manera eficiente, eficaz, efectiva, económica y transparente. Sin embargo, no ha existido la misma claridad para definir el rendimiento como concepto exigible a la gerencia,

ya que tradicionalmente se le asocia a la combinación de Eficiencia y Eficacia; es decir, la medición de calidad de trabajo más que el logro de objetivos que en conjunto nos aseguran una gestión unitaria en un sentido sistemático y realizada por el esfuerzo productivo, objetivos versus metas.

"El Control Interno Integral" comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y medidas adoptadas dentro de una entidad para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia en las operaciones, estimular la observancia de la política prescrita y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados.

El control Interno Gerencial es importante para los ejecutivos o administradores de entidades públicas por cuanto proporciona condiciones para poder confiar en la solidez de las operaciones y actividades realizadas en distintos niveles y lugares. Cuanto **mayor es el tamaño de la entidad**, aún más importante es su sistema de control interno para las funciones que tiene encomendada su administración.

Los principales objetivos que cumple un sistema de control interno son: proteger activos y salvaguardar los bienes de la institución; garantizar la razonabilidad y confiabilidad de los informes contables y administrativos; la integridad de los sistemas de información; promover la eficiencia en las operaciones a fin de alcanzar los objetivos de la organización, utilizando la menor posible cantidad de recursos; fomentar la adhesión a la política administrativa establecida, y también, lograr el cumplimiento de metas y objetivos programados.

Un buen Sistema de Control Interno requiere de seis elementos básicos, como son:

- a) Un plan claro y lógico de funciones organizacionales que determine líneas precisas de responsabilidad tanto para las dependencias de la institución como para los empleados y que segregue las funciones de operación registro y custodia.
- b) Un sistema apropiado de autorización de las transacciones operaciones y procedimientos idóneos de registros y de sus resultados en términos financieros.
- c) Sólidas prácticas en la ejecución de las funciones y deberes de cada dependencia y personal de la organización.

- d) Dotación de personal en todos los niveles que posea la capacidad, formación y experiencia requeridas para desempeñar satisfactoriamente sus funciones.
- e) Normas de calidad y rendimiento claramente definidas que se pongan en conocimiento del personal.
- f) Cuadro eficaz y profesional de auditoría interna independiente en la medida de lo posible y factible, de las operaciones examinadas.

Existen limitaciones inherentes al control interno referidas a la necesidad de compatibilizar la evaluación **Costo - Beneficio** para la entidad con la de **Costo - Eficacia** del control, por lo que, como Auditores de Gestión, debemos mejorar las recomendaciones proporcionadas a la empresa auditada; asimismo debemos agudizar la mirada frente a otros riesgos como son: un control orientado a las operaciones usuales y no a las inusuales; negligencia, errores de criterio; colusión de terceros y omisión intencionada e ineffectividad.

La auditoría persecutoria genera indecisión y falta de dinamismo; debemos entonces crear métodos y estándares de evaluación para ampliar la **Auditoría de Gestión**, cuyo carácter integral permite una evaluación de mayor alcance y como consecuencia de ello, proveer de un producto más acabado y sobretodo de mayor utilidad para los efectos de una progresiva mejora de la gestión de las entidades.

De ese modo, estaremos en condiciones de responder a las demandas de nuestros clientes con suficiencia y con una perspectiva real de crecimiento y mejoramiento continuo que nuestro país necesita en todo orden de cosas de cara al nuevo milenio.

6.- HERRAMIENTAS DE AUDITORÍA DE GESTIÓN A IMPLEMENTAR Y EVALUAR EN LAS EMPRESAS

El Control de Gestión realizado sobre el comportamiento de una empresa asume que sus objetivos y conducta, según los criterios básicos de microeconomía, deben ser:

- Objetivo: maximización de las utilidades.
- Conducta: ingresos marginales iguales a sus costos marginales; ingresos medios mayores a costos marginales.
- Desempeño: evitar ineficiencias

Sin embargo, el comportamiento de las empresas públicas depende del mercado en que se desenvuelven, de las condiciones impuestas por las políticas públicas y de los factores institucionales.

Por lo tanto, la evaluación de su gestión debe incluir el análisis de la composición y de las restricciones de los tres factores que la condicionan. Dentro del mercado se deberán analizar las condiciones básicas del mismo, por ejemplo las economías de escala imperantes. En cuanto a su estructura el auditor deberá formarse una idea clara sobre la existencia o no de imperfecciones - monopolios, oligopolios, monopsonios -, que puedan dar lugar a precios predatorios y/o discriminados.

En cuanto a las restricciones impuestas por las políticas públicas, el análisis se deberá enfocar cómo impactan en el objetivo, conducta y desempeño de la empresa. Para ello se deberán relevar:

- Los objetivos del gobierno en cuanto a la transparencia que aspira en el mercado en que opera la empresa (precios, ingresos y oferta).
- Las políticas en cuanto a precios controlados o subsidiados, salarios mínimos, controles de entrada y salida, incentivos, privatizaciones, etc.

Por último será necesario estudiar las condiciones institucionales que limiten la eficiencia, eficacia y economicidad de su comportamiento. Entre estos factores se encuentran:

- Pluralidad de Objetivos (sociales, macro y micro económicos) y múltiples principales.
- Objetivos contrapuestos entre directivos gerentes y empleados.
- Carencia de Sistemas de Incentivos.

La experiencia histórica indica que, en general las empresas públicas y privadas:

- Operan en mercados caracterizados por imperfecciones estructurales, donde se detectan monopolios, oligopolios o monopsonios.
- No cuentan con un sistema de incentivos que promueva la Maximización de las Utilidades o la Minimización de los Costos.
- Tienen objetivos múltiples que dificultan la fijación de estándares básicos en los indicadores utilizados para calificar su comportamiento.

Para mejorar la performance de una empresa mediante la implementación de un sistema de control de gestión basado en el diseño, cálculo y

comparación de ratios, puede tomarse como parámetro el comportamiento básico de una compañía que se desenvuelve en mercados competitivos.

Para ello es necesario contar, previo al diseño de un sistema de control, con:

- Un buen relevamiento de la Estructura del Mercado, de las políticas públicas y privadas que afectan a la empresa, y de sus condiciones institucionales.
- Un relevamiento adecuado de las restricciones que esos tres factores imponen a los objetivos y conductas básicas.
- El diseño e implementación de un Sistema de Incentivos que tenga como objetivo asimilar su comportamiento al imperante en mercados competitivos.
- Por último el sistema de control a implementar debe ser permanente, donde se determinen los desvíos respecto a metas y objetivos progresivamente más ambiciosos.

6.1 Definición de un Sistema de Control de Gestión

Un sistema de control de gestión se compone de una serie de elementos que están unidos orgánicamente.

En cuanto a su calidad, debe ser un coordinador de sub-conjuntos y brindar un resultado claro ante lo dinámico de los elementos que lo componen.

Por lo tanto, es más importante la riqueza de las relaciones que enlaza que la cantidad de elementos que lo componen.

Las herramientas básicas de un sistema de control de gestión son las siguientes:

- Cuadro de Mando: en el que se sintetiza, mediante el empleo de indicadores y ratios, el comportamiento de los centros más relevante de la empresa.
- Balance de Puntos Débiles y Fuertes de la Gestión: donde se evalúan las debilidades detectadas en el período, se analiza el impacto de las mismas y se determinan los potenciales de la empresa, en los que puede apoyar su progreso.
- Análisis comparativo Inter - Empresa: con el objeto de situarla dentro del contexto de su competencia. Para ello es preciso contar con los ratios de gestión del mercado donde se desenvuelve.

El objetivo del sistema de control de gestión es apoyar a los directivos en el proceso de toma de decisiones, para obtener los resultados deseados.

El sistema de control debe crear un marco dentro del cual las acciones tomadas por los distintos directivos no respondan a su interés personal sino a los de la empresa en su conjunto. Asimismo el sistema de control debe cumplir tres etapas:

- Presupuesto de Objetivos y Metas en Puntos Estratégicos.
- Comprobación e Informe de la Ejecución.
- Aplicación de Acciones Correctivas.

Sus características más relevantes, deben ser las siguientes:

- Total: debe cubrir todos los aspectos de las actividades de la empresa, brindando la imagen del conjunto antes que la parcial.
- Equilibrado: no debe dar mayor importancia a un aspecto que al conjunto.
- Oportuno: debe inducir a la corrección a tiempo.
- Eficaz: debe buscar el logro de los objetivos y apuntar a las áreas críticas.
- Integrado: debe detectar los problemas y evaluar cómo repercuten en el conjunto de la empresa.
- Creativo: debe incentivar la continua búsqueda de ratios significativos y estándares para mejorar la información de la empresa y encaminarla hacia sus objetivos.
- Impulsar a la acción: debe alertar al directivo induciéndolo a la toma de decisiones sobre los aspectos negativos.
- Periódico: debe seguir un esquema y una secuencia determinada.
- Cuantitativo: debe utilizar diversas unidades de medida que permitan diagnosticar la evolución de la actividad, por medio de ratios e índices.

6.2 Diseño de un Sistema de Control de Gestión

El control de gestión debe iniciarse en las áreas que representan los factores críticos del negocio, es decir aquellas en que es necesaria una actuación satisfactoria para el funcionamiento adecuado de la empresa.

Deberá integrar los tres grupos de actividades de una compañía:

- El financiero - flujo de dinero a través del negocio.
- La producción - elaboración de bienes o servicios.

- La mejora de la productividad - entendiéndola como la relación entre los inputs (factores e insumos) y los outputs (bienes y servicios)-.

Al diseñar un sistema se deberá tener presente que es difícil generalizar, puesto que existen tantos sistemas de control de gestión como empresas. Sin embargo aquellos más eficientes operan bajo un enfoque de selección y cuantificación de las áreas críticas del negocio, dejando al margen las divisiones departamentales y/o funcionales.

En principio, se puede definir como áreas críticas de un negocio a los siguientes:

- Situación financiera
- Posición comercial
- Producción
- Personal
- Servicio a clientes
- Relaciones con la comunidad

Cada una de estas áreas críticas, cuenta con indicadores claves, entre los que pueden enumerarse los siguientes:

- Situación Financiera
- Resultados Globales y Unitarios
- Rentabilidad sobre la Inversión
- Inmovilización
- Disponibilidad, Endeudamiento, Costo de los Recursos, Posición Comercial
- Ventas por Productos y Zonas, Canales de Distribución
- Crecimiento del Mercado, Participación en el Mercado
- Producción y Tecnología utilizada, Crecimiento de la Producción
- Variedad de Productos, Innovación
- Personal, Estructura por Funciones y Niveles, Rotación, ausentismo, quejas
- Formación, desarrollo y entrenamientot y Salarios
- Satisfacción a Clientes, Juicio de la clientela y Calidad de los Productos, Política de Descuentos
- Relaciones con la Comunidad, Imagen de la Empresa, Participación en actividades de la comunidad, Impacto ecológico de sus sistemas productivos

Para evaluar cada indicador clave se definirán ratios o se utilizarán índices que relacionen los datos más significativos.

Por último se determinarán los estándares, fijando los niveles óptimos en función de:

- a) El comportamiento histórico de la empresa
- b) Las características del mercado
- c) Las restricciones políticas e institucionales que limiten el comportamiento básico de la compañía

6.3 **Herramientas a aplicar en una Auditoría de Gestión**

6.3.1 Cuadro de Mando

El cuadro de mando constituye una herramienta de control periódico, que contiene la información precisa y oportuna para la adecuada gestión del negocio.

Permite evaluar la marcha de los aspectos claves de la empresa y tomar decisiones oportunas para corregir los desvíos que impidan el cumplimiento de las metas y objetivos previstos.

La característica esencial de este instrumento periódico de información es la de realizar un control por excepción, por medio de señales que permiten identificar desvíos, determinar sus causas y definir responsables.

Los datos para el cálculo de los ratios deben obtenerse con rapidez, para lograr el objetivo de la toma de decisiones oportunas. Esta característica tiene como consecuencia que algunos de ellos sean obtenidos mediante estimaciones confiables apartándose de la información contable.

La información que suministra el cuadro de mando debe ser:

- necesaria
- reciente
- fiable
- normalizada
- lo más sistematizada posible
- capaz de inducir a la decisión

Composición del Cuadro de Mando

El cuadro de mando está compuesto de:

- 1) Cuadro de los aspectos claves, indicadores y ratios de las áreas críticas: donde se definirá una gama limitada de indicadores, que se traducen cuantitativamente por los ratios.
- 2) Soporte del cuadro de mando: Compuesto de gráficos tendencias, cuadros y papeles de trabajo donde surgen los datos utilizados para el cálculo de los ratios.

Cuadro de Aspectos Claves, Indicadores y Ratios

El diseño de presentación del cuadro clasificado de lo general a lo particular, será el siguiente:

- Área crítica
- Aspecto Clave
- Indicador
- Definición del Ratio
- Unidad de medida
- Resultado previsto
- Resultado del mismo trimestre del año anterior
- Resultado del trimestre bajo análisis
- Desvío respecto al resultado previsto
- Desvío respecto al ejercicio anterior

Al cuadro de indicadores y ratios se acompañará un análisis de detalle sobre:

- las causas de los desvíos
- la opinión de la entidad auditada al respecto
- las medidas correctivas recomendadas por la A.G.N.
- el plazo en que se deben tomar las decisiones para corregir los desvíos
- el impacto que puede originar en la empresa, la falta de toma de decisiones.

Modelo de un Cuadro de Aspectos Claves (Indicadores y Ratios)

a) Situación Económica-Financiera

ASPECTOS CLAVE	INDICADORES	RATIOS
Estructura Financiera	Independencia financiera Equilibrio fin. a largo plazo Equilibrio fin. a corto plazo Grado de inmovilización Semi-liquidez	Pasivo corriente/pasivo total. Capital/activo no corriente. Activo corriente/pasivo corriente. Activo no corriente/activo total. (dispon.+ bien.de cambio+ + cred.a corto plazo)/pasivo corriente. (dis.+ cred.a corto pzo)/pasivo corriente.
Rotación	Liquidez Créd. a Proveed. Crédito a clientes De inversiones De capital propio De capital ajeno	(saldo de proveedores/(compras anuales) * 360 (sdo.de cred.por vtas)./ventas anuales * 360 Ventas totales/activo total.
Rentabilidad	De stocks	Ventas totales/patrimonio neto.
Rentabilidad	Rentabilidad Operativa de la Inversión	Ventas totales/pasivo total. Stocks/ mat.primas consumidas en el año*360
	Rentabilidad Operativa del Capital Propio	Resultado neto total/patrimonio neto.
Rendimiento	Rentab. Total de las Invers.	Resultado oprat.neto/patrimonio neto.
	Rentab. Total del Cap. Propio	Resultado operat.neto/activo total.
	Rendimiento de las ventas	Resultado neto total/patrimonio neto.
	Rendim. del Capital Ajeno	Resultado neto oper./ventas totales.
	Rendim. del Endeudam.	(pas.total/act.total) *(res.neto oper/pas.tot) rend.cap.ajeno/intereses pagados.

b) Situación Comercial

ASPECTOS CLAVE	INDICADORES	RATIOS
Ventas	Ejecución presupuestaria. Composición de las ventas. Coef.de com.del potencial productivo. Gastos comerciales Ventas por delegación.	Ventas totales/ventas presupuestadas. Ventas por producto/total de ventas. Ventas en unid.p.prod/capac.de producc.p.prod Gastos de comercial./ventas totales. Ventas de la delegac./ventas totales.
Distribución Mercado Compras	Gasto por familia de productos. Canales de distribución. Coef.de gastos de distribución. Participación en el mercado. Cartera de pedidos. Distribución de los insumos. Participación en la curva ABC. Ejecución presupuestaria. Eficacia. Tiempo de provisión.	Gtos.de distrib.p.famil/unidades distribuidas. Vtas.por la red propia/total de ventas. Gtos.de distribución/costo de producción. Ventas por producto/vtas.del mercado. Pedidos cumplidos/pedidos recibidos. Tipos de insumo "A"/total de insum. comprad. Idem para categ. "B"y"C" Monto de comp.categ."A"/monto total de compras. Idem para categ."B"y"C" Compras totales/compras presupuestadas. Cant.de ofertas solíc./cant.de o.de comp.emitid Días entre emis.o.de compra y o.de recepción.

c) Producción

ASPECTOS CLAVE	INDICADORES	R A T I O S
Calidad	Tipo de producción. Rechazos Utilización de materias primas.	Produc. primera clase / producción total. Unidades rechazadas / unidades producidas. (desperd. + rechazos) / materia prima utilizada.
Cantidad	Nivel de producción. Nivel de produc. por producto. Innovación de productos. Eficiencia de la mano de obra. Eficiencia de la m. de o. por produc Ejecución presupuestaria.	Produc. total en unid. / capacidad de producción. Idem anterior por producto o familia. Prod. de product. nuevos / total de la producción. Horas de jornal pagado / total unid. producidas. Idem anterior por producto o familia. Produc. real p. producto / producción presupuestada
Stocks Productividad económica	Ejecución presupuestaria. Rendim. de precios de la mat. prima. Rendimiento de costos variables. Rendimiento de costos de produc Composición del costo de producción Composición del costo de producción Rendim. De la M. Obra Rendim. de la M.O. o por Prod. Eficiencia en el empleo.	Mat. primas insumidas / mat. prim. presupuestadas m. p. consumidas * pcio. real m. p. consumidas * pcio. std. ctos. variables reales / ctos variables std. Ctos. de fabric. reales / ctos. de fabric. std. Ctos. variables de prod. / costos totales de produc Idem anterior por productos o familias. Producción en unidades / horas hombre directas. Idem anterior por producto o familia. Horas hombre indirecta / horas hombre directas.
Productividad Técnica	Empleo de personal. Rendimiento energético. Rendimiento del parque.	Horas extras / horas normales. Hrs. Hombre product. / Hrs. Hombre potenciales Unidades producidas / energía consumida. Unidades producidas / unidades potenciales.

d) Personal

ASPECTOS CLAVE	INDICADORES	RATIOS
<p>Nómina</p> <p>Nómina</p> <p>Clima social</p> <p>Promoción y seguridad</p> <p>Salarios</p>	<p>Ejecución presupuestaria.</p> <p>Ejec.presupuestar por sector.</p> <p>Estructura de la nómina.</p> <p>Estructura de la nómina.</p> <p>Indice de horas extras.</p> <p>Rotación Externa.</p> <p>Rotación Interna.</p> <p>Sugerencias.</p> <p>Quejas.</p> <p>Nivel de seguridad.</p> <p>Ritmo de promoción.</p> <p>Adecuación salarial.</p> <p>Incentivos.</p>	<p>Número de emplead.reales/número de emplead.presup.</p> <p>Idem anterior por sector número emplead.p.centro/nómina total.</p> <p>Número emplead.p.categ./nómina total.</p> <p>Num.empl.p.grupo edad/Nómina total.</p> <p>Horas extras/Horas normales totales.</p> <p>Bajas volunt/Número de empleados. despidos/ numero de empleados. num.petición traslado/número de empleados.</p> <p>sugerencias/número de empleados. número de quejas/número de empleados.</p> <p>Hrs.Hombre p.accid./Hrs.Hombre potenciales</p> <p>empleados ascendidos/número de empleados.</p> <p>ingreso medio p.emplead/costo vida fam.tipo.</p> <p>cant.de aumento salar./cantidad de empleados.</p> <p>idem por centro de producción.</p>

e) Servicio a Clientes

ASPECTOS CLAVE	INDICADORES	RATIOS
Juicios de la clientela Calidad del Producto Relación con los clientes	Quejas por deterioros. Quejas por falta de entrega. Respuesta de la clientela. Devoluciones Nivel de servicio. Desarrollo de clientes. Descuentos comerciales.	quejas por deterioro/unidades entregadas. quejas p.plazo entrega/número de pedidos. Respuestas positivas/total de respuestas. Unid. devueltas/unid. Despach. nro.de serv.ofrecidos/servicios del mercado. clientes nuevos/total de clientes. clientes clave/total de clientes. precio de vta. real/precio de vta. Nominal

f) Relaciones con la Comunidad

ASPECTOS CLAVE	INDICADORES	RATIOS
Relación con la Adm.Pública	Líneas de crédito. Cumplimiento fiscal. Grado de colaboración.	créd.c.la Adm.Pública/deudas a largo plazo. impuestos pag.en fecha/impuestos pagados. proyectos comunes/total proyectos.
Imagen de la Empresa	Relación pública. Reputación.	hs.hombre al público/horas hombre totales. nro.solicitudes empleo/número de empleados.
Participación en actividades de la comunidad	Actividad externa de la Empresa.	gts.dedicados a la comunidad/monto de ventas. gts.sociales/total de gastos.

g) Soporte del Cuadro de Mando.

A los niveles de alta gestión, interesan las tendencias a lo largo del ejercicio más que las desviaciones coyunturales. La acción de la dirección es a más largo plazo que la de los mandos ejecutivos intermedios.

Para este propósito, se prestan mejor los gráficos de tendencia que los cuadros.

Por lo tanto el cálculo de indicadores y ratios que componen el "Cuadro de Mando" es utilizado para generar los gráficos de tendencia donde por lo menos se expondrá la evolución trimestral de:

- El Ratio Real.
- El Ratio Estándar.
- El Ratio del Ejercicio Anterior.

El "Cuadro de Mando" y los gráficos de tendencia se acompañarán con un informe sobre las causas y justificación de los desvíos de los ratios reales, respecto al estándar y respecto a los valores del ejercicio anterior.

Para la determinación de los estándares, será necesario relevar los ratios de otras empresas del sector, tanto domésticas como del exterior, teniendo presente que la comparación debe realizarse entre unidades económicas de una magnitud similar, que operen en mercados parecidos y que utilicen tecnologías comparables.

Si esos datos no resultaran confiables, los estándares deberán surgir de un análisis de la Empresa auditada, en el que se deberá estudiar:

- La característica del mercado en que opera.
- Los objetivos de la empresa.
- El tipo de tecnología de que dispone.
- La capacitación del personal.
- El resultado de los análisis de "tiempos y movimientos".
- La calidad de los bienes que produce o de los servicios que presta.

h) Seguimiento y Retroalimentación del Cuadro de Mando

Para que la herramienta tenga una utilidad real, los indicadores y ratios deben calcularse con una periodicidad definida, por ejemplo trimestralmente.

Para ello es importante sistematizar la captura de los datos y el cálculo de ratios.

El re-cálculo periódico permitirá realizar un seguimiento de la evolución de la Empresa, detectar si se implementaron las recomendaciones efectuadas por la AGN y alertar a la alta Dirección sobre los desvíos relevantes.

6.3.2 Determinación del Punto de Equilibrio

Diagrama de Equilibrio

La estructura económica de la empresa está constituida por la interrelación de volumen, costos y utilidades. El Diagrama de Equilibrio es un instrumento que, en forma gráfica, relaciona estos tres factores y tiene por objeto definir a qué volumen o importe de ventas o a qué porcentaje de capacidad instalada se logra absorber los costos totales. Este punto, a partir del cual las pérdidas pasan a ser utilidades y viceversa se denomina "punto de equilibrio".

Este diagrama puede ser utilizado para la planificación y control de las operaciones. Algunas de sus aplicaciones son las siguientes:

- Efectuar estimaciones acerca de los posibles resultados a obtener a distintos volúmenes de actividad.
- Predeterminar los efectos que una política de precios puede tener sobre las utilidades.
- Ayudar a evaluar el impacto que los proyectos de inversión en equipos de producción tendrán en los resultados de la empresa.
- Conocer en qué medida cada línea de productos o servicios contribuye a la absorción de los costos fijos.

Es importante mencionar las limitaciones a que se halla sujeto el análisis por medio del diagrama del punto de equilibrio, para evitar llegar a conclusiones falsas. Con este fin se indican las suposiciones en que se basa y las limitaciones que implica:

- Los precios permanecen invariables durante todo el análisis. Si éstos variaran debiera modificarse el diagrama. Es decir es un análisis estático.
- Los costos fijos permanecen constantes hasta el máximo de la capacidad instalada. Esto no siempre es así.

- Los costos variables están representados por una función lineal, es decir varían en relación directa con el volumen de las ventas. No se toman en cuenta las economías de escala.
- Existe simetría entre la producción y la venta. Es decir que los stocks no se acumulan ni disminuyen, asimilándose a una visión de largo plazo. Cuando no exista esta simetría, el diagrama de equilibrio deja de tener utilidad.
- Los sistemas de producción y la productividad de los factores son inalterables durante todo el análisis. Si se cambiaran los sistemas productivos alterando la productividad de los factores el diagrama debería rehacerse.
- Producto de la característica estática de su análisis, no contempla los cambios producidos cuando se alteran las mezclas de venta y producción. A cada cambio de la mezcla de ventas corresponde un nuevo punto de equilibrio.

A fin de preparar el diagrama de equilibrio, es necesario realizar una clasificación de los costos en fijos y variables. Con respecto a aquellos de comportamiento semi variable se segregará la parte fija de la variable y se la incorporará según corresponda, en la clasificación anterior.

El objetivo del diagrama es representar las funciones de las ventas totales y las de costos totales, con el fin de determinar el punto de intersección de las mismas (punto de equilibrio).

La presentación de los diagramas de equilibrio generalmente miden en las ordenadas los costos y utilidades y en las abscisas los volúmenes, importes de ventas o porcentajes de actividad respecto a la capacidad instalada.

La función de las ventas está determinada por iguales escalas tanto en las abscisas como en las ordenadas. Cuando en las abscisas se tienen datos de volumen, será conveniente transformar la escala de volúmenes en la correspondiente escala en importes, de tal forma que las escalas de abscisas y ordenadas sean coincidentes.

Por lo tanto la función de las ventas será lineal y tendrá una pendiente positiva de 45 grados, representando la bisectriz del ángulo de origen del sistema de coordenadas.

Con respecto a la función de los costos totales, se procederá de la siguiente manera:

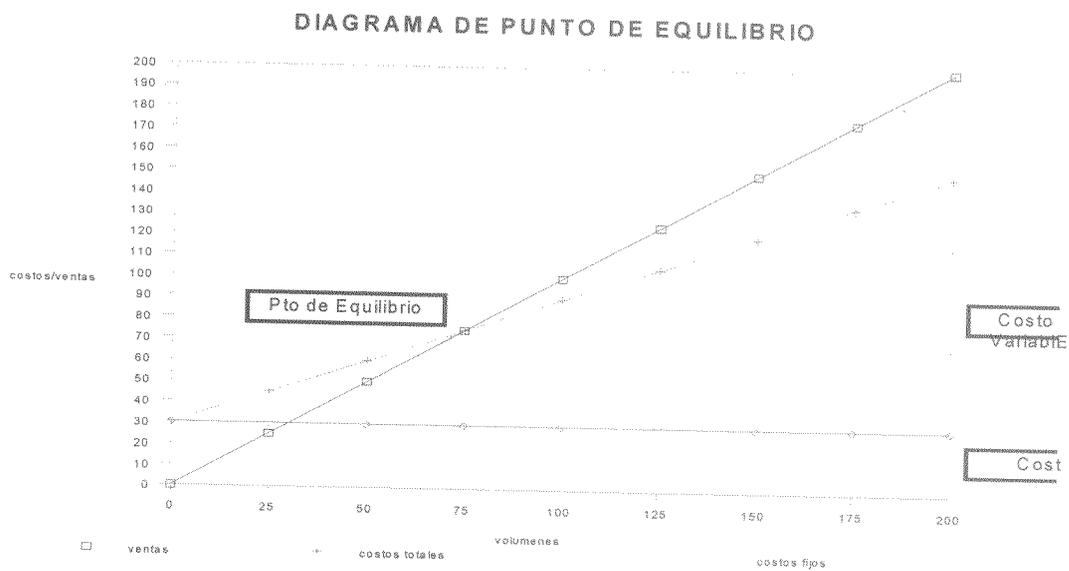
- a) Los costos fijos se representan con una función lineal paralela a las abscisas, manifestando su constancia cualquiera sea el monto de producción o venta. La intersección de la función con el eje de las ordenadas indica el monto de dichos costos fijos.
- b) Los costos variables se representan con una función lineal positiva, generalmente de pendiente menor a 45 grados cuya ordenada al origen coincide con el punto de intersección entre el eje de ordenadas y la función de costos fijos. De tal forma que la sumatoria de ambas indica los costos totales.

Para trazar la función de los costos fijos, se deberá calcular su monto a partir de la discriminación realizada entre estos y los variables, a fin de determinar a qué nivel de la escala del eje de las ordenadas debe partir la línea paralela a las abscisas. Para determinar la función de los costos variables se puede proceder de algunas de las siguientes maneras:

- 1) Se estima cuáles son los costos variables de la empresa para un cierto volumen de ventas y producción, lo que permite señalar en el gráfico un punto que resulta coincidente con el volumen (en las abscisas) y con el costo (en las ordenadas). Uniéndolo dicho punto con el origen se obtiene la función de los costos variables.
- 2) Mediante un análisis histórico se trata de determinar cuáles han sido los costos variables durante el período analizado y los volúmenes de producción y venta a que corresponden. Se presenta la nube de puntos y mediante un ajuste por mínimos cuadrados se determina la función lineal media de los costos variables

Obtenidas ambas funciones de costos, la de costos variables se presenta en el diagrama a partir del nivel de los costos fijos, de tal forma que la línea que representa la sumatoria de costos identifica los costos totales de la Empresa.

La representación clásica del diagrama de punto de equilibrio es la siguiente;



Las herramientas de Control de Gestión que surgen de este diagrama son;

- 1.- El Punto de Equilibrio: Aquél donde se intersectan las funciones de venta y de costos totales - que determina el volumen mínimo de producción y ventas que debe alcanzar la Empresa para no ganar ni perder.
- 2.- La Zona de Pérdidas: Representada por el área entre las funciones de ventas y costos totales, a la izquierda del punto de equilibrio.
- 3.- La Zona de Utilidades: Representada por el área entre las funciones de ventas y costos, a la derecha del punto de equilibrio.
- 4.- El Margen de Seguridad: Es el cociente entre el volumen real de venta y producción en un momento determinado y el volumen del punto de equilibrio. Expresado en porcentaje indica cuanto puede disminuir la venta y la producción antes que desaparezcan las utilidades.
- 5.- Punto de Cierre: Aquel donde se intersectan la función de venta con la de costos fijos. Nos indica el nivel de venta y producción mínima donde los montos de las ventas coinciden con los costos fijos. Si la venta fuera menor, resulta más económico cerrar la empresa que continuar produciendo.

Otros elementos de importancia que surgen de su análisis son;

- El ritmo de crecimiento de las utilidades por encima del punto de equilibrio.
- La relación entre los importes de costos y ventas a diversos niveles de producción.
- El porcentaje que representa el volumen de producción en el punto de equilibrio respecto a la capacidad de producción.
- La utilidad potencial determinada en base al aprovechamiento máximo de la capacidad instalada.
- El porcentaje que representan los costos variables respecto de los precios de venta.

Si la Empresa bajo análisis tuviera un sistema de producción y venta multi-producto o multi-servicios, debiera realizarse un diagrama de equilibrio para cada uno de ellos.

En estos casos, del análisis de los diagramas se podrá determinar la mezcla que maximice las utilidades y efectuar comparaciones con las mezclas reales de producción y ventas.

Ingreso Marginal y Coeficiente del Ingreso Marginal

El concepto de ingreso y el coeficiente marginal debe entenderse en la acepción de la disciplina de la administración de empresas, es decir cuanto contribuye la venta de un producto a la absorción de los costos fijos. En este caso no debe confundirse con el concepto de marginalidad de la economía clásica. El ingreso marginal es un concepto estrechamente vinculado con el diagrama de equilibrio. Es la diferencia entre las ventas y los costos variables, es decir;

Ventas - Costos Variables = Ingreso Marginal

Con este importe la empresa debe absorber sus costos fijos y obtener utilidades, es decir;

Ingreso Marginal = Costos Fijos + Utilidades

De la relación entre el ingreso marginal y las ventas surge el coeficiente marginal.

$$\text{Coeficiente Marginal} = \frac{\text{Ingreso Marginal}}{\text{Ventas}}$$

de donde se desprende que;

$$\text{Ingreso Marginal} = \text{Coeficiente Marginal} * \text{Ventas}$$

- Los conceptos enunciados resultan sumamente útiles para determinar;
- Qué ingreso marginal surge de un aumento dado en las ventas.
 - Cuál es el menor precio de venta que se puede fijar, para penetrar en mercados competitivos.
 - Políticas de precios discriminadas por producto.

6.3.2 Determinación Empírica del Punto de Equilibrio

Obtenidos los datos sobre montos de ventas, costos fijos y variables, puede obtenerse el punto de equilibrio en forma empírica absteniéndonos de la formulación del Diagrama.

La forma más general para la determinación del punto de equilibrio supone que los costos totales tienen el siguiente comportamiento;

$$y = a + bx \text{ donde; } y = \text{costos totales.}$$

a = costos fijos.
b = costos variables/ventas
x = ventas.

Los costos totales (y), son iguales a las ventas (x), en el punto de equilibrio. Es decir la empresa no tendrá ni pérdidas ni ganancias cuando;
 $y = x$

Por lo tanto si; $x = a + bx$, despejando x por pasaje de términos y factorizando se obtiene;

$$x = \frac{a}{1 - b}$$

De donde;

$$\text{Ventas en el punto de equilibrio} = \frac{\text{costos fijos}}{1 - \frac{\text{costos variables}}{\text{ventas}}}$$

Como $1 - \frac{\text{costos variables}}{\text{Ventas}}$ es el coeficiente marginal,

otra forma de determinar empíricamente las ventas en el punto de equilibrio es la siguiente;

$$\text{Ventas en el punto de equilibrio} = \frac{\text{costos fijos}}{\text{coeficiente marginal}}$$