

Contenido

1

Objetivos, alcance e informe de la auditoría de gestión en las organizaciones

9	Tablas y figuras
15	Prólogo
17	Introducción
23	DEFINICIONES DE AUDITORÍA DE GESTIÓN
25	EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN
26	CARACTERÍSTICAS DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN
27	COMPONENTES PRINCIPALES EN LA MEDICIÓN EN UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN
27	Eficacia
27	Eficiencia
28	Economía
28	Equidad
28	Ecología
29	PRETENSIÓN, METODOLOGÍA Y BENEFICIOS DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN
29	Qué se pretende
29	Metodología
29	Beneficios
29	AUDITORÍA DE GESTIÓN SEGÚN EL ORGANISMO COMPETENTE DE CONTROL
29	Características
30	Principios fundamentales
30	Etapas esenciales
31	DIFERENCIAS ENTRE UNA AUDITORÍA FINANCIERA Y UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN
31	Auditoría financiera
31	Auditoría de gestión
32	METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DEL TRABAJO DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN
32	Determinación de los objetivos o fines de la auditoría
32	Identificación del área, sistema u operación objeto del trabajo
32	Programación, ejecución del trabajo y obtención de evidencia
33	ORGANIZACIONES OBJETO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN
34	ENFOQUE DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN
36	OBJETIVOS DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN
38	ALCANCE DEL TRABAJO
40	CONTENIDO DEL INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN
40	Características o requisitos de los informes de gestión
41	El informe de auditoría de gestión debe contener lo siguiente:
41	Datos generales
41	ARQUITECTURA ORGANIZACIONAL
42	Evaluación del sistema de control interno (COSO)
42	Análisis y evaluación de la calidad de la información
42	Análisis y evaluación financiera e indicadores por nivel de riesgo
43	Análisis y evaluación operativa de la gestión organizacional
43	Análisis y evaluación de riesgos
43	Análisis y evaluación de indicadores de gestión

2 Estructura de los sistemas de control de gestión

- 44 Análisis y evaluación puntos específicos
- 44 Análisis y evaluación de disposiciones legales

45	CONCEPTOS BÁSICOS
45	Control
45	Control interno
46	Objetivos del control interno
46	Características del sistema de control interno
46	Objetivos del sistema de control interno
47	Componentes del control interno
47	Normas de control interno
47	Sistema de evaluación del control
47	Nuevo enfoque del control interno
47	Funciones administrativas
48	FASES PARA IMPLEMENTAR EL CONTROL INTERNO
48	Fase uno: ambientación, motivación y capacitación
48	Fase dos: preparación y recolección de la información
48	Fase tres: clasificación de la información
49	Fase cuatro: diagnóstico de control interno
49	Fase cinco: revisión de procedimientos
49	Fase seis: sistema de evaluación del control interno y de gestión
49	Fase siete: implementación, seguimiento y ajustes
49	Fase ocho: evaluación de indicadores y ajustes
50	INTRODUCCIÓN AL CONTROL DE GESTIÓN
54	PASOS PARA IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN
55	OBJETIVOS DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN
55	COMPONENTES DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN
56	NIVELES DE CONTROL DE GESTIÓN
57	FACTORES A CONSIDERAR AL IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN
58	INSTRUMENTOS DEL CONTROL DE GESTIÓN
58	Administración de riesgos administrativos

3 Modelos de control interno

75	MODELO NORTEAMERICANO COSO: COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (MONTILLA, MONTES Y MEJIA 2008)
76	AMBIENTE DE CONTROL
78	Evaluación de riesgos
80	Actividades de control
80	Información y comunicación
81	Supervisión y monitoreo
82	MODELO CANADIENSE COCO: CRITERIA OF CONTROL BOARD
83	MODELO AUSTRALIANO ACC: AUSTRALIAN CONTROL CRITERIA
84	MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO PARA EL ESTADO COLOMBIANO MECI
86	Etapas de implementación del MECI

4

Control interno organizacional

107	NECESIDAD DE NUEVOS ENFOQUES DE GESTIÓN GERENCIAL
110	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
111	ETAPAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
113	MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
116	BENEFICIOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
116	LIMITACIONES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
117	EL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
120	La misión
121	Principios-valores
122	La visión
124	Los objetivos
125	Las estrategias (son objetivos a largo plazo)
128	Las metas (se consideran objetivos a corto plazo)
129	Las políticas
132	Los procesos
132	Las actividades
133	Las tareas
134	Los procedimientos
134	Manual de procedimientos
136	Plan operativo
138	RELACIÓN ENTRE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y CONTROL DE GESTIÓN
139	GLOSARIO DE TÉRMINOS UTILIZADOS EN AUDITORÍA Y CONTROL DE GESTIÓN

5

Evaluación de riesgos organizacionales

145	DEFINICIÓN DE RIESGO
145	CATEGORÍAS DE LOS RIESGOS
145	Riesgo inherente
146	Riesgo de control
146	ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS
146	Contexto estratégico
146	IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS
154	ANÁLISIS DEL RIESGO
154	VALORACIÓN DEL RIESGO
154	POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO
154	Tratamiento de los riesgos
158	Características de los controles
158	Tipos de controles
159	APLICABILIDAD
159	Beneficios del sistema de administración de riesgos (SAR)
159	VENTAJAS DE USO DEL ENFOQUE BASADO EN RIESGOS DE AUDITORÍA

6

Evaluación operativa de la organización

161	GESTIÓN
161	EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN
162	Instrumentos de la evaluación de la gestión
162	Conclusiones sobre evaluación de gestión

7

Evaluación del desempeño organizacional

162	EL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN DE UNA ENTIDAD DETERMINARÁ SU FUTURO
162	INDICADORES DE GESTIÓN
162	Clasificación
162	Categoría de los índices de gestión

8

Los sistemas de información y comunicación y su relación con la auditoría de gestión

169	MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO
169	TABLERO DE MANDO INTEGRAL -BALANCED SCORECARD- (ELEMENTO CLAVE DE LAS ORGANIZACIONES)
170	Indicadores
171	Los paradigmas de la gerencia
171	Los paradigmas de la gerencia y el BSC
171	Cantidad de indicadores
176	Beneficios reales del tablero integrado de mando y el sistema de gestión de la calidad

9

Ejercicio práctico de una auditoría de gestión

179	PROBLEMAS DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN TRADICIONALES
181	MODELOS DE INFORMACIÓN EFECTIVOS
183	ESTRUCTURAS DE INFORMACIÓN ADECUADAS
183	DIAGNÓSTICO Y CONTROL
184	DECLIVE DE LA PRODUCCIÓN TRADICIONAL
185	Automatización
185	Una visión del futuro
186	Implicaciones de la contabilidad de gestión
186	DECLARACIONES INTERNACIONALES SOBRE CONTABILIDAD DE GESTIÓN
187	ARQUITECTURA ORGANIZACIONAL
187	Misión
188	Visión
188	Productos y servicios
190	Principios corporativos
190	Organigrama
190	Contexto estratégico
212	EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO (COSO)
214	ANÁLISIS Y EVALUACIÓN FINANCIERA E INDICADORES POR NIVEL DE RIESGO
217	ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE RIESGOS
244	Matriz de evaluación de riesgos semaforizada
276	ANÁLISIS Y EVALUACIÓN OPERATIVA DE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL
300	ANÁLISIS DEL TABLERO DE MANDO INTEGRAL DE CONTROL VS TABLERO DE MANDO INTEGRAL DE RIESGOS
302	ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN
310	ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE DISPOSICIONES LEGALES
310	Conclusiones