

CONTENIDO

Papeles de trabajo	13
Lista de tablas	14
Lista de figuras	15
Material web	16
Prólogo	17

1	OBJETIVOS, ALCANCE E INFORME DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LAS ORGANIZACIONES	
1.1	Clasificación de la auditoría	20
1.2	Definiciones de auditoría de gestión	20
1.3	Evolución histórica de la auditoría de gestión	22
1.4	Características de una auditoría de gestión	23
1.5	Componentes principales en la medición en una auditoría de gestión	23
1.5.1	Eficacia	23
1.5.2	Eficiencia	24
1.5.3	Economía	24
1.5.4	Equidad	24
1.5.5	Ecología	24
1.6	Pretensión, metodología y beneficios de una auditoría de gestión	24
1.6.1	¿Qué se pretende?	24
1.6.2	Metodología	24
1.6.3	Beneficios	25
1.7	Auditoría de gestión según el organismo competente de control	25
1.7.1	Características	25
1.7.2	Principios fundamentales	25
1.7.3	Etapas esenciales	25
1.8	Diferencias entre una auditoría financiera y una auditoría de gestión	25

1.9	Metodología para el desarrollo del trabajo de una auditoría de gestión	26
1.9.1	Determinación de los objetivos o fines de la auditoría	26
1.9.2	Identificación del área, sistema u operación objeto del trabajo	26
1.9.3	Programación, ejecución del trabajo y obtención de evidencia	26
1.10	Organizaciones objeto de la auditoría de gestión	27
1.11	Enfoque de una auditoría de gestión	27
1.11.1	Evaluación del riesgo	28
1.12	Objetivos de una auditoría de gestión	28
1.13	Alcance del trabajo	29
1.14	Contenido del informe de auditoría de gestión	30
1.14.1	Características o requisitos de los informes de gestión	31

2 ESTRUCTURA DE LOS SISTEMAS DE CONTROL DE GESTIÓN

2.1	Conceptos básicos	34
2.1.1	Control	34
2.1.2	Control interno	34
2.1.3	Objetivos del control interno	34
2.1.4	Características del sistema de control interno	34
2.1.5	Objetivos del sistema de control interno	34
2.1.6	Componentes del control interno	34
2.1.7	Normas de control interno	35
2.1.8	Sistema de evaluación del control	35
2.1.9	Nuevo enfoque del control interno	35
2.1.10	Funciones administrativas	35
2.2	Fases para implementar el control interno	35
2.2.1	Fase uno: ambientación, motivación y capacitación	35
2.2.2	Fase dos: preparación y recolección de la información	35
2.2.3	Fase tres: clasificación de la información	36
2.2.4	Fase cuatro: diagnóstico de control interno	36
2.2.5	Fase cinco: revisión de procedimientos	36
2.2.6	Fase seis: sistema de evaluación del control interno y de gestión	36
2.2.7	Fase siete: implementación, seguimiento y ajustes	36
2.2.8	Fase ocho: evaluación de indicadores y ajustes	36
2.3	Introducción al control de gestión	36
2.4	Pasos para implementar un sistema de control de gestión	39
2.5	Objetivos de un sistema de control de gestión	39
2.6	Componentes de un sistema de control de gestión	39
2.7	Niveles de control de gestión	40

2.8	Factores para considerar al implementar un sistema de control de gestión	40
2.9	Instrumentos del control de gestión	41
2.9.1	Administración de riesgos administrativos	41

3 MODELOS DE CONTROL INTERNO

3.1	Modelo norteamericano COSO: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (Montes y Vallejo, pp. 80-83)	53
3.1.1	Componente gobierno y cultura	53
3.1.2	Componente estrategia y establecimiento de objetivos	54
3.1.3	Componente desempeño	55
3.1.4	Componente evaluación y revisión	55
3.1.5	Componente información, comunicación y reporte	56
3.2	Modelo canadiense COCO: Criteria of Control Board	56
3.3	Modelo Australiano ACC: Australian Control Criteria	56
3.4	Modelo Integrado de Planeación y Gestión: MIPG (DAFP, 2021)	57

4 CONTROL INTERNO ORGANIZACIONAL

4.1	Necesidad de nuevos enfoques de gestión gerencial	58
4.2	Planeación estratégica	59
4.3	Etapas de la planeación estratégica	60
4.3.1	Modelo de planeación estratégica	61
4.4	Beneficios de la planeación estratégica	63
4.6	El proceso de planeación estratégica	64
4.6.1	La misión	66
4.6.2	Principios-valores	66
4.6.3	La visión	67
4.6.4	Los objetivos	68
4.6.5	Las estrategias (objetivos a largo plazo)	70
4.6.6	Las metas (objetivos a corto plazo)	72
4.6.7	Las políticas	72
4.6.8	Los procesos	73
4.6.9	Las actividades	73
4.6.10	Las tareas	73
4.6.11	Los procedimientos	74
4.6.12	Manual de procedimientos	74
4.6.13	Caracterización de procesos	74
4.6.14	Elementos de la caracterización de procesos	74

4.6.15	Plan operativo	76
4.7	Relación entre planeación estratégica y control de gestión	78
4.8	Glosario de términos utilizados en auditoría y control de gestión	80
5.1	Definición de riesgo	83
5.2	Categorías de los riesgos	83
5.2.1	Riesgo inherente	83
5.2.2	Riesgo de control	83
5.3	Administración de riesgos	83
5.3.1	Contexto estratégico	83
5.4	Identificación de riesgos	83

5 EVALUACIÓN DE RIESGOS ORGANIZACIONALES

5.5	Análisis del riesgo	84
5.6	Valoración del riesgo	88
5.7	Planes de prevención de riesgos	89
5.8	Políticas de administración del riesgo	89
5.8.1	Tratamiento de los riesgos	90
5.8.2	Características de los controles	91
5.8.3	Tipos de controles	91
5.9	Aplicabilidad	91
5.9.1	Beneficios del sistema de administración de riesgos (SAR)	91
5.10	Ventajas de uso del enfoque basado en riesgos de auditoría	92

6 EVALUACIÓN OPERATIVA DE LA ORGANIZACIÓN OPERACIONAL

6.1	Gestión	93
6.2	Evaluación de la gestión	93
6.2.1	Instrumentos de la evaluación de la gestión	93
6.2.2	Conclusiones sobre evaluación de gestión	93
6.3	El sistema de control de gestión de una entidad determinará su futuro	93
6.4	Indicadores de gestión	93
6.4.1	Definición	93

6.4.2	Clasificación	94
6.4.3	Categoría de los índices de gestión	94
6.4.4	Actividades de control	94

7 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

7.1	Medición del desempeño	101
7.2	Tablero de mando integral - <i>Balanced scorecard</i> (elemento clave de las organizaciones)	101
7.2.1	Perspectivas del tablero integrado de mando (<i>Balanced Scorecard</i>)	101
7.2.2	Beneficios reales del tablero integrado de mando (<i>Balanced Scorecard</i>) y el sistema de gestión de la calidad	104

8 LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN Y SU RELACIÓN CON LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

8.1	Problemas de los sistemas de información tradicionales	107
8.1.1	Críticas a los sistemas de información gerenciales	107
8.2	Modelos de información efectivos	108
8.3	Estructuras de información adecuadas	109
8.4	Diagnóstico y control	109
8.5	Declive de la producción tradicional	109
8.5.1	Automatización	110
8.5.2	Una visión del futuro	110
8.6	Declaraciones internacionales sobre contabilidad de gestión	110

9 EJERCICIO PRÁCTICO DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN

9.3	Evaluación del contexto estratégico (implementación y desarrollo estratégico)	144
-----	---	-----

9.4	Evaluación de la estructura de procesos	146
9.5	Evaluación de la caracterización de procesos	148
9.6	Evaluación de los planes, programas y proyectos	171
9.7	Evaluación del sistema de administración de riesgos (tablero integrado de riesgos)	175
9.8	Evaluación operativa de la gestión organizacional	257
9.9	Evaluación estratégica del desempeño organizacional (<i>Balanced Scorecard</i>)	279
9.10	Análisis de indicadores financieros, evaluación financiera or nivel de riesgo y viabilidad financiera	297
9.11	Análisis y evaluación de la calidad de la información	299
9.12	Análisis y evaluación de las disposiciones normativas	303
9.13	Comparación anual de las cuentas del estado de situación financiera	306

9.13 CONCLUSIONES E INFORME DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

9.14	Conclusiones e informe de la auditoría de gestión	306
------	---	-----

BIBLIOGRAFÍA

323
