

SEMINARIO, ADMINISTRACIÓN Y TECNOLOGÍA
PARA LA ARQUITECTURA EL DISEÑO Y LA INGENIERÍA
MEMORIAS 2008

GRUPO DE INVESTIGACIÓN ADMINISTRACIÓN
Y TECNOLOGÍA PARA EL DISEÑO

PROCESOS Y TÉCNICAS DE REALIZACIÓN

DÍA

1

AUDITORIA DE GESTIÓN

Mtro. Alejandro Cervantes Abarca

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Mtro. Alejandro Cervantes Abarca

Introducción

La creciente complejidad de los fenómenos económicos, la dinámica de los métodos y sistemas de administración de gestión de las empresas, su expansión y dimensión, ha motivado que la auditoría esté en constante evolución ya que la alta directiva de las mismas estará obligada a centrar su atención en aquellos problemas de mayor importancia y por lo tanto crece la dependencia de estos hacia los resultados presentados por los auditores para conocer en detalle el funcionamiento de las actividades de su empresa.

En la actualidad, es cada vez mayor la necesidad de examinar y valorar la calidad de los administradores y de los procesos mediante los cuales opera una empresa.

Evolución de la Auditoría

Podemos diferenciar claramente cuatro etapas en la evolución de la auditoría. En una primera fase surge la auditoría externa que tiene por objetivo verificar la exactitud de la información financiera de una empresa ante diversos usuarios externos, fueran estos inversores, acreedores, bancos o el estado.

En una segunda etapa surge la auditoría interna, la misma tenía como claro objetivo verificar los estados financieros y el cumplimiento de normas, procesos y políticas internas. Ante la existencia de diversas normativas, el auditor interno tenía como fundamental campo de acción verificar el cumplimiento de las mismas. Esta auditoría estaba ya claramente enfocada a servir a los intereses de los propietarios y directivos de la empresa.

Para hacer efectivos tales objetivos, la misma concentro su interés en verificar el cumplimiento no sólo de normativas externas, sino también de todas aquellas normas y procedimientos internos, a efecto de evitar problemas ante intereses ajenos a la empresa por un lado, y hacer realidad la puesta en práctica de los objetivos y metas empresariales, como así también proteger los activos de la empresa ante diversos tipos de riesgos, entre los cuales el fraude fue y ha de ser un objetivo crucial.

En la tercera fase, surge la auditoría operativa, la principal preocupación de las empresas y su auditoría operativa era asegurar la efectividad y eficiencia de las operaciones, la confiabilidad de la información financiera, el acatamiento de las leyes, normas y regulaciones, y por sobre todas las cosas proteger los activos físicos y financieros de la empresa. Ante una oferta que supera la demanda de los consumidores, cuidar de activos tales como la calidad y los niveles de satisfacción resultaba crucial.

La aparición de nuevos activos, significó el salto a una cuarta fase La Auditoría de Gestión. Los activos intangibles y la gestión del conocimiento poseen cada día mayor importancia y trascendencia, llevando con ello a la auditoría a nuevas y más sofisticadas líneas de acción.

Una forma de hacer auditoría que era propia de una era de escasos cambios se vio sacudida en primera instancia por la llegada de los procesos informáticos a la empresa, y luego, ante la competencia global, por la necesidad de reducir costos, afianzar la calidad, mejorar la prestación de servicios, aumentar los niveles de satisfacción de los clientes, reducir los tiempos de respuesta y mejorar de manera continua el desempeño en cada uno de los indicadores antes expuestos.

No es suficiente proteger los activos clásicos de una empresa, hoy resulta fundamental cuidar y proteger activos tan importantes como la clientela, las bases de datos, las patentes, e incluso un activo fundamental como lo es su personal, con toda su experiencia, conocimientos y niveles de productividad.

Cuidar y proteger a la empresa en su buen funcionamiento, en la calidad de sus productos y servicios, en la satisfacción de los clientes y consumidores, y en la verificación y promoción de la mejora continua, implica velar por la supervivencia y capacidad competitiva de la misma.

Ya no basta con verificar la correlación entre los inventarios físicos y la contabilidad, hoy resulta crítico ser competitivo, y a la auditoría de gestión le está dado velar por tales objetivos.

La Auditoría de Gestión

Aún son muy pocas las Auditorías de Gestión que se ejecutan en la industria de la construcción, es imprescindible que se conozcan las ventajas que proporciona este tipo de auditoría, al poner al descubierto las fallas que producen efectos negativos en la gestión de las empresas, permitiendo la corrección de éstas y por ende, elevar el grado de economía, eficiencia y eficacia.

El programa propuesto se puede aplicar en cualquier empresa constructora, teniendo presente las características de cada una de ellas.

El campo de los negocios está cambiando a velocidad vertiginosamente acelerada. Los directivos deben tomar decisiones en un entorno cambiante en el que ya no es posible apreciar soluciones y donde se enfrentan innumerables contradicciones.

A partir del año 1993, con la firma del tratado de Libre Comercio con América del Norte comienza una etapa de redefinición de mercados, clientes y productos; comienza una etapa de incertidumbre, en la que ya no se comercializan productos, sino conceptos. Pero con las circunstancias permanentemente cambiantes las empresas solo mantendrán su competitividad, si saben adaptarse al cambio.

La industria de la construcción en México no es una excepción, ante esta nueva realidad impuesta por la influencia de estas condiciones de crisis económica que nos ha tocado vivir, como la recesión ya presente en el vecino país del norte (los Estados Unidos) y la contracción de su mercado inmobiliario y por la misma necesidad impuesta, de abrir la economía al mercado internacional insertándola en ese mundo competitivo y cambiante, se hace imperativo perfeccionar los sistemas de control utilizando esta nueva herramienta, la auditoría de gestión.

Se ha considerado oportuno dirigir este trabajo hacia un tipo de auditoría que permita determinar el grado de economía, eficiencia y eficacia en el uso de los recursos financieros y de esta forma fortalecer el control económico y administrativo en las empresas constructoras, así como lograr la máxima transparencia y calidad en su información económico-financiera.

Es evidente que las propias transformaciones que registra la economía en México, en la impostergable búsqueda de un modelo de eficiencia en el sistema empresarial, obligan necesariamente a los directivos de las empresas a buscar nuevas formas de dirección y a no limitarse solo a la contabilidad como herramienta de control y análisis en la toma de decisiones.

Al respecto podemos decir que es necesario que en México perfeccionemos nuestras propias técnicas de dirección y de gestión en todos los campos; nosotros tenemos que adquirir esos conocimientos, desarrollarlos y aplicarlos.

Mediante la auditoría de gestión se pueden conocer los problemas que dificultan el desarrollo operativo y obstaculizan el crecimiento de la empresa. Es importante valorar la importancia de los problemas, encontrar sus causas y proponer soluciones adecuadas e implantarlas.

La globalización está obligando a cada vez más empresas a evaluar no solamente los factores internos de la misma, sino también los externos: factores económicos, políticos, comerciales, ambientales, etcétera, por los cuales se ven afectadas. Este análisis y evaluación de factores tanto internos como externos debe hacerse de manera sistemática e integral, abarcando la totalidad de la empresa si se quiere mejorar realmente la organización.

La Auditoría de Gestión comienza a tener auge a mediados de los años 90 como resultado del desarrollo social, el avance tecnológico y la práctica productiva a lo que contribuye la apertura del tratado de libre comercio con América del Norte.

Es imprescindible que se conozcan las ventajas que proporciona este nuevo tipo de auditoría, al poner al descubierto las fallas que producen efectos negativos en la gestión de las empresas, permitiendo la corrección de éstas y por ende, elevar el grado de economía, eficiencia y eficacia.

Concepto de Auditoría de Gestión

En el ámbito internacional se le han concedido diferentes definiciones análogas a la Auditoría de Gestión, pero en esencia los objetivos que se persiguen en todos los casos son coincidentes, siendo las más conocidas las siguientes:

Eduardo Hevia Vázquez la define como: "Un examen realizado por auditores y según las técnicas y métodos de auditoría del conjunto o de parte de las áreas, funciones o actividades de una organización, comprobando la eficiencia y adecuación de su sistema de control interno.

Norbeck: "La Auditoría de gestión es una técnica de control relativamente nueva que proporciona a la gerencia un método para evaluar la efectividad de los procedimientos operativos y los controles internos".

William P. Leonard: "La Auditoría de gestión puede definirse como un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales".

Fernández Arena J.A sostiene que es la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura, y a la participación individual de los integrantes de la institución.

El concepto dado sobre el tema por los autores Cook y Winkle, dice que:

“La auditoría operacional es un amplio examen y una evaluación de las operaciones de la empresa con el fin de informar a la administración si las diversas operaciones se llevan a cabo o no de manera que cumplan con las políticas establecidas dirigidas hacia los objetivos de la administración.

En la auditoría está incluida la evaluación del uso eficiente de los recursos tanto humanos como físicos, así como una evaluación de varios procedimientos de operación. La auditoría también debe incluir recomendaciones de soluciones a problemas y métodos para aumentar la eficiencia de las utilidades.”

Joaquín Rodríguez Valencia plantea que :“La Auditoría de Gestión se define como una técnica para evaluar sistemáticamente la efectividad de una función o una unidad con referencia a normas de la empresa, utilizando personal especializado en el área de estudio, con el objeto de asegurar a la administración que sus objetivos se cumplan y determinar qué condiciones pueden mejorarse.

Según Thierauf la auditoría de gestión “ tiene que ver con la evaluación de la forma en que la administración está cumpliendo sus objetivos, desempeñando las funciones generales de planeación, organización, dirección y control, y logrando decisiones efectivas en el cumplimiento de los objetivos trazados por la organización.

Resumiendo las diferentes descripciones, la Auditoría de Gestión u Operacional se puede definir como: “El examen y evaluación que se realiza a una empresa para establecer el grado de economía, eficiencias y eficacia en la planificación, control y uso de los recursos y comprobar la observancia de las disposiciones y normas pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades y materias examinadas”.

Teniendo en cuenta que los elementos básicos principales, según lo planteado en la definición anterior, son **la economía, la eficiencia y la eficacia** podemos decir que:

Economía:

Se refiere a los términos y condiciones bajo los cuales se adquieren y utilizan los recursos humanos, financieros y materiales, tanto en la cantidad y calidad apropiada, como al menor costo posible y de manera oportuna, es decir, los recursos idóneos en la cantidad y calidad correctas, en el momento previsto, en el lugar indicado y al precio convenido.

Para que una empresa trabaje con economía, es necesario que en lo referente a los Activos Fijos, los Inventarios y la Fuerza de trabajo que:

1. No se compre, gaste y pague más de lo necesario. Para conocer si la entidad cumple con lo antes expuesto, el auditor deberá comprobar si entre otros aspectos, se invierten racionalmente los recursos.
2. Saber si utiliza las materias primas adecuadas, según los parámetros técnicos y de calidad. Ahorra estos recursos o los pierde por falta de control o por deficientes condiciones de almacenaje y de trabajo.
3. Utiliza la fuerza de trabajo adecuada y necesaria.
4. Los trabajadores aprovechan la jornada laboral, etcétera.

Eficiencia:

Se refiere a la relación entre los recursos consumidos (insumos) y la producción de bienes y servicios. Esta se expresa como porcentaje, comparando la relación insumo-producción con un estándar aceptable (norma).

La eficiencia aumenta en razón de que un mayor número de unidades se producen utilizando una cantidad dada de insumos, o producción máxima (resultados)/ recursos mínimos (insumos).

El objetivo es incrementar la productividad. Equivale a decir que la empresa debe desarrollar sus actividades siempre bien. Una actividad eficiente maximiza el resultado de un insumo dado o minimiza el insumo de un resultado dado.

Entre otros debe lograr:

1. Que las normas de consumo o gastos sean correctas y que la producción o los servicios se ajusten a las mismas.
2. Que los desperdicios que se originen en el proceso productivo o en el servicio prestado sean los mínimos.
3. Que se aprovechen al máximo las capacidades instaladas,
4. Que se cumplan los parámetros técnico productivo, en el proceso de producción o de servicio, que garanticen la calidad requerida.
5. Que todos los trabajadores conozcan la labor a realizar y que ésta sea la necesaria y conveniente para la actividad.

Debe tenerse en cuenta que la eficiencia de una operación se encuentra influenciada no solo por la cantidad de producción, sino también por la calidad y otras características del producto o el servicio prestado.

Eficacia:

Es el grado en que una empresa, obra, actividad o programa alcanza sus objetivos, metas u otros efectos que se había propuesto.

Se entiende por eficacia el grado de cumplimiento de una meta, la que puede estar expresada en términos de cantidad, calidad, tiempo, costo, etcétera.

Es fundamental por lo tanto que la empresa cuente con una planificación detallada, con sistemas de información e instrumentos que permitan conocer en forma confiable y oportuna la situación en un momento determinado y los desvíos respecto a las metas proyectadas. Si esto no existe, difícilmente podrá medirse la eficacia. En resumen, que se hayan alcanzado los objetivos propuestos.

La interrelación de estos elementos (Economía, Eficiencia, Eficacia), debe incidir sobre el criterio del auditor en cuanto a la costeabilidad, o sea la obtención de los efectos deseados al menor costo, ya que la auditoría de gestión no constituye un simple análisis económico de la empresa, sino que responde a un análisis más profundo, al no limitarse sólo a mostrar cifras o explicaciones. Esta debe comprobar cada elemento y poner al descubierto las prácticas antieconómicas, ineficientes e ineficaces, detallando las causas y condiciones que las provocan y el efecto que producen, es decir, el precio del incumplimiento.

Así se hace vital la necesidad de lograr la economía, eficiencia y eficacia de nuestras empresas, ya que:

Economía: Recursos óptimos al menor costo.

Eficiencia: Maximiza resultados recursos/ producción.

Eficacia: Procesos que produzcan los mejores resultados, (cumplimiento de metas).

Etapas para la realización de la Auditoría de Gestión

Según algunos expertos, para su organización y desarrollo la Auditoría de Gestión comprende cinco etapas generales, que son las siguientes:

1. Exploración y examen preliminar.
2. Planeación.

3. Ejecución.
4. Informe.
5. Seguimiento.

1. Exploración y Examen preliminar

Constituye una guía para el posterior trabajo, facilitando así determinar cuestiones fundamentales como: hacia que obra o área se dirige la auditoria, cuantas personas se necesitan, el tiempo, es decir crear las condiciones que permitan establecer los elementos de control de la calidad.

Se trata del estudio que, previo a la ejecución de la Auditoria, se debe realizar en la empresa.

Un recorrido por las obras y áreas que conforman la empresa a fin de observar el funcionamiento en su conjunto.

Revisar la información que obra en el expediente único que contiene los resultados de las Auditorias, inspecciones, comprobaciones y verificaciones fiscales.

Evaluar el Sistema de Control Interno, Contable Financiero y Administrativo teniendo en cuenta:

- Si los sistemas de información son oportunos y dinámicos.
- Si se cumplen los principios del Control Interno.
- Realizar todas las verificaciones que procedan para arribar a conclusiones respecto a la eficacia del Control Interno
- Verificar el comportamiento de los medios que garanticen la eficacia del Control Interno.
- Examinar y evaluar los documentos, operaciones y Estados Financieros.
- Evaluar la confiabilidad, suficiencia y oportunidad de los Sistemas Automatizados de procesamiento de la información.

Situación financiera:

1. Analizar el cumplimiento de los indicadores económicos fundamentales.
2. Sistemas de presupuestos, incluidos los centros de costo por áreas de responsabilidad, los presupuestos de obra y su comportamiento.
3. Verificar las fuentes de financiamiento

4. Disponibilidad.

5. Endeudamiento.

Recursos humanos:

1. Estructura organizativa, funciones y frentes de trabajo.
2. Cantidad de trabajadores por especialidad, con sus respectivas calificaciones.
3. Formación, desarrollo y entrenamiento.
4. Nivel de protección e higiene del trabajo.
5. Existencias de normas de trabajo.

Realizar entrevistas que se consideran necesarias con dirigentes, técnicos y trabajadores.

2. Planeación.

La planeación de la auditoría se refiere a la determinación de los objetivos y alcance de la auditoría, el tiempo que requiere, los criterios, la metodología a aplicarse y la definición de los recursos que se considera necesarios para garantizar que el examen cubra las actividades más importantes de la empresa, los sistemas y sus correspondientes controles claves.

El alcance se refiere al límite de la Auditoría, es decir, el grado de extensión de las tareas a ejecutar; puede incluir obras, áreas, cuestión y períodos a examinar.

La metodología, comprende los procedimientos generales que debe aplicar el auditor para la obtención de información y los métodos analíticos que empleará para alcanzar los objetivos previstos; la que ha sido diseñada para la obtención de evidencias suficientes, relevantes y competentes a incluir posteriormente en los informes.

El análisis de los elementos obtenidos en la exploración deben conducir a:

- Definir los aspectos que deben ser objeto de comprobación, por las expectativas que dio la exploración.
- Analizar la reiteración de deficiencias y sus causas.
- Definir las formas o medios de comprobación que se van a utilizar.

Definición de los objetivos específicos de la Auditoría.

Determinación de los auditores y otros especialistas que se requieran, atendiendo a los objetivos propuestos, la magnitud del trabajo y su complejidad.

Programas flexibles confeccionados específicamente, de acuerdo con los objetivos trazados, que den respuesta a la comprobación de las tres E.

Determinación del tiempo que se empleará en desarrollar la Auditoría, así como su presupuesto.

3. Ejecución.

Al ejecutar el trabajo, los auditores de gestión deben considerar:

- * Los objetivos de la obra o actividad que está siendo revisada y los medios con los cuales la empresa controla su desempeño;
- * Los riesgos significativos de la actividad, sus objetivos, recursos y operaciones, y los medios con los cuales el impacto potencial del riesgo se mantiene a un nivel aceptable;
- * La adecuación y eficacia de los sistemas de gestión de riesgos y de Control Interno de la actividad; y
- * Las oportunidades de introducir mejoras significativas en los sistemas de gestión de riesgos y de Control Interno de la actividad.

Verificar toda la información obtenida verbalmente. Obtener las evidencias suficientes, competentes y relevantes, teniendo en cuenta:

- Que las pruebas determinen las causas y condiciones que originan los no cumplimientos y las desviaciones.
- Cuantificar todo lo que sea posible para determinar el precio del incumplimiento.
- Que las pruebas pueden ser externas si se considera necesario.

Prestar especial atención a que la Auditoría sirva de instrumento para coadyuvar a la toma de decisiones inteligentes y oportunas.

El trabajo de los especialistas que no son auditores, debe realizarse sobre la base de los objetivos definidos en el planeamiento.

Deben obtenerse evidencias suficientes, competentes y relevantes para fundamentar los juicios y conclusiones. Determinar en detalle el grado de cumplimiento de las tres E, teniendo en cuenta: Condición, Criterio, Efecto y Causa.

4. Informe.

La exposición del Informe de Auditoría de gestión debe expresar de forma concreta, clara y sencilla los problemas, sus causas y efectos, con vista a que se asuma por los ejecutivos de la empresa como una herramienta de dirección.

No obstante lo expresado, deberá considerarse, lo siguiente:

Introducción: Los objetivos que se expondrán en este segmento, serán los específicos que fueron definidos en la segunda etapa "Planeación".

Conclusiones: Se deberá exponer, de forma resumida, el precio del incumplimiento, es decir, el efecto económico de las ineficiencias, prácticas antieconómicas, incumplimientos y deficiencias en general. Se reflejarán, también de forma resumida, las causas y condiciones que incidieron en el grado de cumplimiento de las tres "E" y su interrelación.

Cuerpo del Informe: Hacer una valoración de la eficacia de las normas vigentes. Todo lo que sea cuantificable, deberá cuantificarse.

Recomendaciones: Estas deben ser generales y constructivas, no comprometiéndose la Auditoría con situaciones futuras que se puedan producir en la empresa.

Anexos: Se pueden mostrar de forma resumida las partidas que componen el precio del incumplimiento (daños materiales y perjuicios económicos) así como un resumen de responsabilidades.

Síntesis: En ocasiones es necesario confeccionar un resumen el que reflejará los hallazgos más relevantes de forma amena, diáfana, precisa y concisa que motive la lectura.

5. Seguimiento.

Resulta aconsejable, de acuerdo con el grado de deterioro de las tres E que se observe, realizar una comprobación de ejercicio entre uno y dos años, que permita conocer hasta qué punto la administración de la empresa fue receptiva sobre los hallazgos mostrados y las recomendaciones dadas en cualquiera de las circunstancias, es decir tanto si se mantuvo la administración de la entidad en manos del mismo personal, como si hubiera sido sustituido por sus desaciertos.

Las evidencias.

La obtención de evidencias es la parte fundamental de la auditoría de gestión, ya que estas darán el grado de validez, confiabilidad y eficacia de lo auditado y se clasifican en:

1. Evidencia física: se obtiene mediante inspección y observación directa de las actividades, bienes o sucesos; esta evidencia puede presentarse en forma de documentos, fotografías, gráficos, cuadros, mapas o muestras materiales. Cuando la evidencia física es decisiva para lograr los objetivos de la Auditoría de gestión, debe ser confirmada adecuadamente y oportunamente por los auditores internos.
2. Evidencia documental: puede ser de carácter física o electrónica. Pueden ser externas o internas a la empresa. Las evidencias externas abarcan, entre otras, cartas, facturas de proveedores, contratos, auditorías externas y otros informes o dictámenes y confirmaciones de terceros.
3. Las evidencias internas tienen su origen en la organización, incluye, entre otros, registros contables, correspondencias enviadas, descripciones de puestos de trabajo, planes, presupuestos, informes internos, políticas y procedimientos internos. La confiabilidad de las evidencias documentales tiene que valorarse en relación con los objetivos de la Auditoría de gestión.
4. Evidencia testimonial: se obtiene de otras personas en forma de declaraciones hechas en el curso de investigaciones o entrevistas. Estas manifestaciones pueden proporcionar importantes indicios que no siempre cabe obtener a través de otras formas de trabajo en las auditorías de gestión. Se requiere la confirmación si van a utilizarse como prueba, por medio de la:
 - Confirmación por escrito del entrevistado;
 - El análisis de múltiples fuentes independientes que revelen o expliquen los hechos analizados; y
 - Comprobación posterior en los documentos.
5. Evidencia analítica: surge del análisis y verificación de los datos. El análisis puede realizarse sobre cálculos, indicadores de rendimiento y tendencias reportadas en los informes financieros o de otro tipo de la organización u otras fuentes que pueden ser utilizadas. También pueden efectuarse comparaciones con normas obligatorias o ni-veles propios del sector de la industria de la construcción.

6. Evidencia informática: puede encontrarse en datos, sistemas de aplicaciones, instalaciones y soportes, tecnologías y personal informático. Para determinar la confiabilidad de la evidencia informática, el Auditor de gestión:
 - Puede efectuar una revisión de los controles generales de los sistemas automatizados y de los relacionados específicamente con sus aplicaciones, que incluya todas las pruebas que sean permitidas; y
 - Sí no revisa los controles generales y los relacionados con las aplicaciones o comprueba que esos controles no son confiables, podrá practicar pruebas adicionales o emplear otros procedimientos.

Los requisitos básicos de la evidencia están referidos a la **suficiencia, competencia y relevancia**.

a) La suficiencia.

La evidencia es suficiente cuando por los resultados de la aplicación de una o varias pruebas, el auditor pueda adquirir certeza razonable de que los hechos revelados se encuentran satisfactoriamente comprobados.

La suficiencia es la medida de la cantidad de pruebas, comprobaciones o verificaciones a efectuar, con respecto a determinados criterios y su confiabilidad.

Los factores que indican la fuerza de las pruebas, comprobaciones o verificaciones a efectuar pueden estar vinculados, entre otros, a:

- Nivel de importancia del asunto a comprobar;
- Grado de riesgo asociado con la adopción de una conclusión errónea;
- Resultados mostrados en el Expediente Único; y
- Sensibilidad de la organización al asunto a comprobar.

b) La competencia

Se refiere a que la evidencia debe ser válida y confiable. El auditor de gestión debe considerar cuidadosamente si existen razones para dudar de la validez e integridad de la evidencia. De ser así, debe obtener evidencia adicional o revelar esa situación como una limitación en el alcance de la Auditoría de gestión. La validez, confiabilidad e integridad de la evidencia puede evaluarse tomando en consideración los siguientes factores:

- La evidencia que se obtiene de fuentes externas es más confiable que la obtenida de la propia organización;
- La evidencia que se obtiene cuando se ha establecido un sistema de control interno adecuado es más confiable que aquella que se obtiene cuando el sistema de control interno es deficiente o no se ha establecido;
- La evidencia que se obtiene físicamente mediante un examen, observación, cálculo o inspección es más confiable que la que se obtiene en forma indirecta;
- Los documentos originales son más confiables que sus copias;
- Las evidencias orales comprobadas por escrito son más confiables que las evidencias orales; y
- La evidencia testimonial que se obtiene en circunstancias que permite a la persona expresarse libremente merece más crédito que aquella que se obtiene en circunstancias comprometedoras.

c) La relevancia.

La relevancia de la evidencia se refiere a la relación que existe entre la evidencia y su uso. La información que se utilice para demostrar o refutar un hecho es relevante si guarda una relación lógica y patente con ese hecho. También está muy relacionada con los objetivos previstos en la Auditoría de gestión y el vínculo directo y claro que debe existir entre éstos y la evidencia analizada.

Los criterios que actúan en la suficiencia, competencia y relevancia de la evidencia a obtener y, en consecuencia, en la realización del trabajo de los auditores de gestión, son los de Importancia relativa y riesgo probable.

La identificación del nivel de Importancia relativa y de riesgo probable por parte de los auditores de gestión es un asunto de juicio profesional, que puede determinarse teniendo en cuenta, entre otras, las cuestiones siguientes:

- La sensibilidad, el interés estratégico o nacional, el impacto social de los productos, servicios, actividades u operaciones de la organización;
- Requerimientos legales y reguladores aplicables;

- La consideración de cuestiones tales como la actitud, la aptitud, la autoridad y la responsabilidad de los dirigentes y el resto del personal; e
- Involucran necesariamente consideraciones relacionadas con la calidad (naturaleza) y cantidad (importe) de la evidencia examinada en su relación con los objetivos previstos en la Auditoría de gestión.

Conclusiones

Ya no basta con prevenir e identificar anomalías en la custodia de los activos físicos y jurídicos, pues cada día adquieren más importancia y trascendencia también los activos intangibles.

En la nueva economía y dentro del actual y futuro desarrollo de los procesos productivos y comerciales, la auditoría de gestión cobra un valor estratégico fundamental. Esta debe velar por la mejor protección de los activos corporativos, acoplándose para ello a los nuevos diseños del lean management (una administración delgada).

La información que antes revelaba la auditoría interna, con la auditoría de gestión se ha ampliado a otras áreas, tales como:

Qué tan elevados son los niveles de desperdicios. En qué y por qué

Qué tan efectivos son los sistemas de decisiones en la empresa

Qué tan bien funciona el sistema de mejora continua

Cuánto se ha mejorado en porcentaje entre un período y otro

Qué tan efectivos y eficientes son los procesos organizacionales

¿Qué es lo que una Auditoría de gestión puede hacer por la empresa?

1. Capacitación y entrenamiento en el uso de las herramientas de gestión para la detección e identificación de problemas y soluciones.
2. Relevamiento y evaluación del control interno.
3. Detección y prevención de desperdicios e improductividades.

4. Análisis del valor agregado de las distintas actividades.
5. Examen y prevención del fraude.
6. Implementación del Sistema Matricial de Control Interno.
7. Verificación del cumplimiento de las políticas y objetivos corporativos.
8. Implementación de Planes de Contingencia.

En un mundo de rápidos y radicales cambios, las empresas deben proteger su futuro aplicando los mejores sistemas de prevención.

La auditoría de gestión no sólo se dedica a relevar y evaluar los procesos de control interno, sino también dispone de las herramientas para detectar, prevenir y eliminar pérdidas, desperdicios e improductividades. Hacer a la empresa más competitiva.

Bibliografía

- Amat J./ El control de gestión: Una perspectiva de Dirección/ Gestión 2000/ 2008
- Bagur, Ripio/ Nuevas Tendencias en Control y Contabilidad de Gestión/ Ed. Deusto/ 2006
- De Miranda Estrada Antonio/ Auditoria/ tomo único/ 2002
- Gordon D./ Sistema de Información Gerencial/ edit. Mc.Graw Hill/ 2005Hernández
<http://www.gestiopolis.com/canales8/finladmini15.jpg> 14/04/2008
- Meléndrez Epifania Ederlys/ Conocimiento en Negocios/ Gestipolis/ 2008
- Newman W. "Programación, organización y control/ edit. Deusto/ 2006
- Padrón Ramírez Ma. del C. y Alcolea Zayas Disleidis /Programa de Auditoria para
Evaluar la Gestión/ Cuba, 2008
- Perramon, Caremys, Amat/ Comprender las Normas Internacionales de Contabilidad/
Gestión 2000/ 2005
- Robin S. Y Coulter M./Administración / edit. Prentice Hall/ 2004
- Spencer Pickett K. H. / Manual Básico de Auditoría Interna/ Ed. Gestión 2000/ 2007
- Walter R. Meis/ Manuales de auto-estudio/ CECOFIS Tomo I/ 2003
- Declaración Sobre Normas de Auditoria/ Traducción Autorizada del Statement
of Auditing Standards, del American Institute of Certified Public Accountants,
publicada por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, Segunda
Reimpresión/ 1996.
- Normas Internacionales de Auditoria/ Emitidas por el Comité Internacional de
Práctica de Auditoría (IFAC), publicadas por el Instituto Mexicano de Contadores
Públicos/ 2006.

