



**ARTICULO
CIENTIFICO**

ARTICULO CIENTIFICO

Auditoría de Gestión

La Auditoría de Gestión aunque no tan desarrollada como la Financiera, es si se quiere de igual o mayor importancia que esta última, pues sus efectos tienen consecuencias que mejoran en forma apreciable el desempeño de la organización. La denominación auditoría de gestión funde en una, dos clasificaciones que tradicionalmente se tenían: auditoría administrativa y auditoría operacional.

2.2.2.1 Concepto

Para entender el concepto de auditoría de gestión es necesario conocer los conceptos tradicionales de auditoría administrativa y auditoría operacional que fueron reemplazados por este último.

William P. Leonard presenta la siguiente definición de Auditoría administrativa:

La Auditoría administrativa puede definirse como el examen comprensivo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa de una 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.

Joaquín Rodríguez Valencia plantea una definición de Auditoría Operacional así:

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.

Los dos anteriores conceptos se han venido manejando de manera tal que se hacía una diferenciación entre auditoría administrativa y auditoría operacional, cuando en la realidad eran dos nombres para un mismo proceso, pues en la práctica no existían diferencias notables entre una y otra. En Colombia, la modernización del Control Fiscal realizado por la constitución de 1991 y el funcionamiento del Consejo Técnico de la Contaduría Pública, hicieron que se acuñara la moderna denominación de auditoría de gestión para reemplazar las antiguas auditoría administrativa y auditoría operacional.

El Consejo Técnico de la Contaduría Pública en su pronunciamiento No. 7 presenta la siguiente definición de Auditoría de Gestión:

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

Sin embargo siguiendo el mismo método para realizar los conceptos de Auditoría es posible afirmar que auditoría de gestión es:

El examen crítico, sistemático y detallado de las áreas y Controles Operacionales de un ente, realizado con independencia y utilizando técnicas específicas, con el propósito de emitir un informe profesional sobre la eficacia eficiencia y economicidad en el manejo de los

recursos, para la toma de decisiones que permitan la mejora de la productividad del mismo.

El concepto de auditoría de gestión, con su preocupación de control operativo, es el puente, y a veces el catalizador entre una auditoría financiera tradicional, y un método de servicios administrativos para solucionar el problema de un tiempo. Constituye un ingrediente necesario en la plena implantación de la auditoría integral.

Los programas de auditoría de gestión específicos para cada área funcional mayor, proporciona al auditor una guía con respecto a los tipos de controles, condiciones y circunstancias que probablemente logre encontrar.

Igualmente, presentan preguntas específicas para hacer resaltar elementos de control significativos. En éste generalizado enfoque, el auditor se siente comprometido para revisar y evaluar los controles operacionales haciendo notar que el objetivo primario de la auditoría de gestión, es dar relevancia a aquellas áreas en donde haya reducción de costos, las mejoras en operación, o la mayor productividad, pueden lograrse mediante la introducción de modificaciones en los controles administrativos y operacionales, o en los instructivos de políticas, o por la acción correctiva correspondiente.

La ventaja de ver a la empresa como una totalidad permite al auditor ofrecer sugerencias constructivas, y recomendaciones a un cliente para mejorar la productividad global de la compañía. Es así como la implantación con éxito de la auditoría de gestión puede representar un aporte valioso a las relaciones del cliente.

2.2.3.2 Procedimientos

La auditoría de gestión consiste en las revisiones y evaluación de dos elementos mayores de la administración:

Política de la corporación. Determinación de la existencia, lo adecuado y comprensivo de la política así como el significado de sus instructivos como elementos de control en áreas funcionales. Valorización de los efectos de la ausencia de políticas; o recomendaciones para la adopción o modificación de los instructivos formalizados.

Controles administrativos. Determinación de la existencia, y lo adecuado de controles administrativos u operacionales como tales, y como respaldo a los objetivos de productividad de la gerencia; el grado de cumplimiento en las áreas de funcionabilidad mayor; y la coordinación de controles de operación con los instructivos de la política de la corporación.

Evaluación de los efectos de la acción de controles administrativos u operacionales en áreas significativas, y recomendaciones para la adopción o modificación de tales controles.

La índole y función de los controles administrativos u operacionales, por lo tanto, para el efectivo control administrativo son fundamentales, ellos representan procedimientos, rutinas, y otros requisitos obligatorios, o lineamientos específicos, que indican cómo y por qué medio debe de ejercerse o canalizarse la auditoría operativa.

También puede tomar la forma de documentos o informe que actúen como controles de sí mismos, o que están diseñados como medida de la efectividad como funcionan otros controles operacionales. Desde un punto de vista funcional, son los medios de implantar los objetivos de políticas de una corporación.

A la inversa, la ausencia de instructivos de política vital, o de controles operacionales efectivos en áreas funcionales significativas puede ejercer un enorme efecto adverso en la productividad global.

Al iniciar una auditoría de gestión, el auditor prepara datos importantes que le sirven como antecedentes respecto al cliente, entre los cuales se tiene las utilidades históricas, recuperación sobre inversión, clases de productos usuales de distribución, características mercantiles inusitadas en el ramo del mercado, el volumen aproximado de ventas anuales, el activo y la influencia de pedidos a la orden o contratos para la diferencia sobre la planeación y operaciones generales. Estos datos pueden suplir con inspecciones a las plantas y otros servicios, a fin de evaluar las condiciones físicas, y localizar indicios de posibles áreas de problemas.

El auditor también puede aplicar técnicas de análisis financiero para estadísticas de operación, que también puede sugerir áreas de problemas, o condiciones que influyen una recuperación desfavorable sobre la inversión, o estadística de operación adversa.

2.2.2.2 Objetivos de la Auditoría de Gestión

El objetivo primordial de la auditoría de gestión consiste en descubrir deficiencias o irregularidades en algunas de las partes de la empresa y apuntar sus probables remedios. La finalidad es ayudar a la dirección a lograr la administración más eficaz. Su intención es examinar y valorar los métodos y desempeño en todas las áreas. Los factores de la evaluación abarcan el panorama económico, la adecuada utilización de personal y equipo y los sistemas de funcionamiento satisfactorios.

En la auditoría de gestión se realizan estudios para determinar deficiencias causantes de dificultades, sean actuales o en potencia, las irregularidades, embotellamientos, descuidos, pérdidas innecesarias, actuaciones equivocadas, deficiente colaboración fricciones entre ejecutivos y una falta general de conocimientos o desdén de lo que es una buena organización. Suele ocurrir a menudo que se produzcan pérdidas por prolongados espacios de tiempo, lo cual, a semejanza de las enfermedades crónicas, hace que vaya empeorando la situación debido a la falta de vigilancia.

Por medio de los trabajos que realiza el auditor administrativo, éste se encuentra en posición de determinar y poner en evidencia las fallas y métodos defectuosos operacionales en el desempeño. Respecto de las necesidades específicas de la dirección en cuanto a la planeación, y realización de los objetivos de la organización.

La responsabilidad del auditor consiste en ayudar y respaldar a la dirección en la determinación de las áreas en que pueda llevarse a cabo valiosas economías e implantarse mejores técnicas administrativas. Enseguida de una investigación definida y donde quieran que surjan aspectos o circunstancias susceptibles de remedio o mejoría, es

obligación del auditor examinar con mirada crítica y valorar toda solución que parezca conveniente.

La revisión de los métodos y desempeños administrativos, comprende un examen de los objetivos, políticas, procedimientos, delegación de responsabilidades, normas y realizaciones. La eficiencia operativa de la función o área sometida a estudio, puede determinarse mediante una comparación de las condiciones vigentes, con las requeridas por los planes, políticas etc.

“**BBC TRANS CIA LTDA**”, Es una empresa familiar, con el título de Compañía Limitada, esto quiere decir que como sociedad mercantil posee diferentes participaciones siendo esto la limitante de la responsabilidad de cada uno de los socios, la empresa se encuentra dirigida y administrada por una familia en primer grado de consanguinidad.

En la actualidad la empresa cuenta con tres empleados, una oficina principal su gerente general y propietario el Sr. Bayardo Borja.

El análisis sobre los procesos que desarrollan las empresas en este sector permitirá optimizar los recursos, disminuir los costos, con lo cual se obtendrá que la gestión de la entrega del servicio sea apropiada, sobre todo muy segura y a costos menores. Lo importante es que el cliente se sienta satisfecho con el servicio de transporte que se le proporcione.

La auditoría de gestión al Área Administrativa y Financiera de la Empresa“**BBC TRANS CIA LTDA**”, se compone de seis capítulos que permiten un conocimiento de la empresa y el desenvolvimiento de sus actividades en el período 2010. Mediante la Auditoría de Gestión se podrá medir la eficiencia y eficacia de los procesos y actividades que la organización esté realizando.

El presente examen de Auditoría de Gestión a la Empresa “**BBC TRANS CIA LTDA**”, está diseñado de la siguiente manera.

El Capítulo 1

Trata del conocimiento general de la organización, mediante una síntesis de la base legal de la empresa, cambios representativos durante su funcionamiento, su estructura orgánica, y funcional.

El Capítulo 2

Consta del conocimiento y desarrollo del levantamiento de procesos al departamento administrativo y financiero a examinar, así como también un análisis macroeconómico y microeconómico del entorno de la empresa.

En este capítulo se presenta un análisis externo de la situación en que se encuentra actualmente la empresa, como de las fases de producción. En el análisis interno y externo, se detallan influencias macroeconómicas, factores económico, social, político, legal y ambiental que influyen directa o indirectamente en la empresa.

El Capítulo 3

Está diseñado sobre el direccionamiento estratégico de la organización, el cual contiene misión, visión, objetivos, estrategias empresariales, valores y principios.

El Capítulo 4

La metodología de este tipo de auditoría abarca las fases de:

- Planificación Preliminar,
- Planificación Específica,
- Ejecución del trabajo,
- Comunicación de Resultados y;
- Seguimiento y monitoreo de recomendaciones.

FASE I: Planificación Preliminar.

El auditor se familiariza con las áreas a ser evaluadas, observando a simple vista los problemas que enfrentan, volviéndose parte de la empresa.

FASE II: Planificación Específica.

En esta fase el auditor logra planificar su área de trabajo, junto con la medición del control interno que efectúa y la elaboración de su programa de trabajo.

FASE III: Ejecución de Trabajo

Esta fase es la más extensa de la auditoría ya que debe efectuarse pruebas, procedimientos y prácticas de auditoría en detalle que contribuyan a la obtención de hallazgo, mismas que aportarán al auditor para la elaboración del informe.

FASE IV: Comunicación de Resultados.

Luego de estudiar y evaluar la información obtenida se sumarán los hallazgos y se señalará la interpretación que se hace de ellos, en esta fase se desarrollará el informe de auditoría para lo que se tomará como base los programas, las hojas de hallazgos y los papales de trabajo que serán el soporte documentado del auditor.

Los resultados obtenidos se han proporcionado a la empresa mediante el informe de auditoría que incorpora las recomendaciones a ser aplicadas y monitoreadas principalmente en su planificación estratégica, capacitación e indicadores de gestión.

FASE V: Seguimiento y monitoreo de recomendaciones.

En esta fase se evaluará el cumplimiento de las recomendaciones entregadas participando para este objeto las autoridades y personal de la empresa. Por ello es necesario incorporar una estrategia para que la autoridad y personal inmerso se involucre en dicha implementación.

El Capítulo 5

Aplicación práctica de la auditoría de gestión al Área Administrativa y Financiera de la Empresa, periodo comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del año 2010. Este capítulo desarrolla las cinco fases de auditoría: Planificación Preliminar, Planificación Específica, Ejecución del trabajo, Comunicación de Resultados y; Seguimiento y monitoreo de recomendaciones, contiene papeles de trabajo, que documentan todo el trabajo realizado y constituyen la justificación del informe final de auditoría.

El Capítulo 6

Contempla la estructuración final de todo el examen realizado, basado en la emisión de conclusiones y recomendaciones para la Gerencia, las mismas que permitirán tomar decisiones importantes para mejorar la gestión administrativa y operacional de la empresa.