

## Contenido

1

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

9	Tablas y figuras
15	Prólogo
17	Introducción
<hr/>	
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
<hr/>	
29	PRETENSIÓN, METODOLOGÍA Y BENEFICIOS DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN
29	Qué se pretende
29	Metodología
29	Beneficios
<hr/>	
29	AUDITORÍA DE GESTIÓN SEGÚN EL ORGANISMO COMPETENTE DE CONTROL
29	Características
30	Principios fundamentales
30	Etapas esenciales
<hr/>	
31	DIFERENCIAS ENTRE UNA AUDITORÍA FINANCIERA Y UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN
31	Auditoría financiera
31	Auditoría de gestión
<hr/>	
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
<hr/>	
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
<hr/>	
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
<hr/>	
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 <i>-BALANCED SCORECARD-</i> (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
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

**9****Ejercicio práctico de una auditoría 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
313	Bibliografía

## Tablas y figuras

TABLA 1 · Niveles de control organizacional	57
TABLA 2 · Estructura por procesos	60
TABLA 3 · Sistema de control interno. Contexto estratégico. Administración de riesgos. Contexto estratégico. Análisis externo	61
TABLA 4 · Sistema de control interno. Contexto estratégico. Administración de riesgos. Contexto estratégico. Análisis interno	62
TABLA 5 · Posibles riesgos según el Manual del MECI 1000:2005	63
TABLA 6 · Análisis / valoración de riesgos: cálculos (1)	63
TABLA 7 · Análisis / valoración de riesgos: cálculos (2)	63
TABLA 8 · Matriz de evaluación del riesgo semaforizada	64
TABLA 9 · Identificación del riesgo, gestión organizacional	66
TABLA 10 · Identificación del riesgo	67
TABLA 11 · Sistema de administración de riesgos	68
TABLA 12 · Plan de tratamiento de riesgos	70
TABLA 13 · Evaluación de riesgos	71
TABLA 14 · Evaluación de riesgos	72
TABLA 15 · Evaluación de riesgos	73
TABLA 16 · Elementos de la Administración de Riesgos	73
TABLA 17 · Modelo Estándar de Control interno MECI	85
TABLA 18 · Sistema de control interno –MECI- Componentes	88
TABLA 19 · Subsistema de Control Estratégico	88
TABLA 20 · Subsistema de Gestión	95
TABLA 21 · Subsistema de Control y evaluación	99
TABLA 22 · Normograma base del sistema de control interno	104
TABLA 23 · Valores organizacionales	122
TABLA 24 · Manual de funciones, códigos de ética y buen gobierno	123
TABLA 25 · Objetivos	125
TABLA 26 · Matriz DOFA	127
TABLA 27 · Despliegue estratégico	130
TABLA 28 · Contexto estratégico	131
TABLA 29 · Estructura de procesos	133
TABLA 30 · Ejemplo de normograma	134
TABLA 31 · Proceso de apoyo diagnóstico	135
TABLA 32 · Caracterización de consulta externa y especializada	136
TABLA 33 · Ejemplo de planes, programas y proyectos (1)	137
TABLA 34 · Ejemplo de planes, programas y proyectos (2)	137
TABLA 35 · Glosario	143
TABLA 36 · Administración de riesgos. Análisis externo	147
TABLA 37 · Administración de riesgos. Análisis interno	148
TABLA 38 · Administración de riesgos. Análisis externo/interno	149
TABLA 39 · Riesgos específicos	150
TABLA 40 · Ejemplo de riesgos	151
TABLA 41 · Ejemplo de identificación de riesgos	152
TABLA 42 · Ejemplo de identificación de riesgos	153
TABLA 43 · Calificación de la frecuencia y del impacto	154
TABLA 44 · Evaluación de riesgos por procesos	155
TABLA 45 · Ejemplo de plan de prevención de riesgos	156
TABLA 46 · Método para la elaboración de indicadores de gestión	164
TABLA 47 · Hoja de registro para el diseño de indicadores de gestión	165
TABLA 48 · Evaluación operativa	165

TABLA 49 · Evaluación operativa a partir de listados de chequeo por procesos	166
TABLA 50 · Evaluación gestión operativa	167
TABLA 51 · Plan de mejoramiento misional	168
TABLA 52 · Ejemplo de elaboración de indicador de desempeño	171
TABLA 53 · Evaluación de desempeño	172
TABLA 54 · Tablero balanceado de gestión	173
TABLA 55 · Ejemplo Balanced Scorecard	174
TABLA 56 · Contexto estratégico. Hospital Salud Sana	195
TABLA 57 · Estructura de procesos. Hospital Salud Sana	196
TABLA 58 · Caracterización de procesos estratégicos. Gestión gerencial	197
TABLA 59 · Caracterización de procesos estratégicos. Gestión gerencial	198
TABLA 60 · Caracterización de procesos misionales. Cardiología	199
TABLA 61 · Caracterización de procesos misionales. Ecografía	200
TABLA 62 · Caracterización de procesos misionales. Mamografía	201
TABLA 63 · Caracterización de procesos misionales. Medicina nuclear	202
TABLA 64 · Caracterización de procesos misionales. Rayos X	203
TABLA 65 · Caracterización de procesos misionales. TAC	204
TABLA 66 · Caracterización de procesos de apoyo. Gestión administrativa y financiera (1)	205
TABLA 67 · Caracterización de procesos de apoyo. Gestión administrativa y financiera (2)	206
TABLA 68 · Planes, programas y proyectos. Hospital Salud Sana (1)	209
TABLA 69 · Planes, programas y proyectos. Hospital Salud Sana (2)	210
TABLA 70 · Planes, programas y proyectos. Hospital Salud Sana (3)	211
TABLA 71 · Evaluación del S.C.I (1)	212
TABLA 72 · Evaluación del S.C.I (2)	213
TABLA 73 · Balance general	214
TABLA 74 · Estado de resultados	215
TABLA 75 · Contexto estratégico. Análisis externo. Hospital Salud Sana	218
TABLA 76 · Contexto estratégico. Análisis interno. Hospital Salud Sana (1)	220
TABLA 77 · Contexto estratégico. Análisis interno. Hospital Salud Sana (2)	221
TABLA 78 · Identificación del riesgo. Gestión de control	221
TABLA 79 · Identificación del riesgo. Planeación estratégica	222
TABLA 80 · Identificación del riesgo. Gestión jurídica	222
TABLA 81 · Identificación del riesgo. Gestión de mercadeo	223
TABLA 82 · Identificación del riesgo. Examen de cardiología	224
TABLA 83 · Identificación del riesgo. Estudio de ecografía	225
TABLA 84 · Identificación del riesgo. Examen de mamografía	226
TABLA 85 · Identificación del riesgo. Estudio de medicina nuclear	227
TABLA 86 · Identificación del riesgo. Estudio de rayos x	228
TABLA 87 · Identificación del riesgo. Estudio de escanografía	229
TABLA 88 · Identificación del riesgo. Contabilidad y tesorería	230
TABLA 89 · Identificación del riesgo. Facturación	231
TABLA 90 · Identificación del riesgo. Compras	232
TABLA 91 · Identificación del riesgo. Cartera	233
TABLA 92 · Identificación del riesgo. Talento Humano	234
TABLA 93 · Pesos de los riesgos. Gestión gerencial	236
TABLA 94 · Peso de los riesgos. Proceso misional	238
TABLA 95 · Peso de los riesgos. Gestión administrativa y financiera	240
TABLA 96 · Resumen de los pesos de los riesgos	243
TABLA 97 · Tabla de valoración de la frecuencia	243
TABLA 98 · Matriz de evaluación del riesgo semaforizada	244
TABLA 99 · Mapa evaluación de riesgo. Gestión de control	245
TABLA 100 · Mapa evaluación de riesgo. Planeación estratégica	246

TABLA 101 · Mapa evaluación de riesgo. Gestión jurídica	247
TABLA 102 · Mapa evaluación de riesgo. Gestión de mercadeo	248
TABLA 103 · Mapa evaluación de riesgo. Examen de cardiología	249
TABLA 104 · Mapa evaluación de riesgo. Estudio de ecografía	250
TABLA 105 · Mapa evaluación de riesgo. Examen de mamografía	251
TABLA 106 · Mapa evaluación de riesgo. Estudio de medicina nuclear	252
TABLA 107 · Mapa evaluación de riesgo. Estudio de rayos x	253
TABLA 108 · Mapa evaluación de riesgo. Estudio de escanografía	254
TABLA 109 · Mapa evaluación de riesgo. Contabilidad y tesorería	255
TABLA 110 · Mapa evaluación de riesgo. Facturación	256
TABLA 111 · Mapa evaluación de riesgo. Compras	257
TABLA 112 · Mapa evaluación de riesgo. Cartera	258
TABLA 113 · Mapa evaluación de riesgo. Talento Humano	259
TABLA 114 · Tablero de mando integral de riesgos	260
TABLA 115 · Plan prevención del riesgo. Gestión de control	261
TABLA 116 · Plan prevención del riesgo. Planeación estratégica	261
TABLA 117 · Plan prevención del riesgo. Gestión jurídica	262
TABLA 118 · Plan prevención del riesgo. Gestión de mercadeo	263
TABLA 119 · Plan prevención del riesgo. Examen de cardiología	264
TABLA 120 · Plan prevención del riesgo. Estudio de ecografía	265
TABLA 121 · Plan prevención del riesgo. Examen de mamografía	266
TABLA 122 · Plan prevención del riesgo. Estudio de medicina nuclear	267
TABLA 123 · Plan prevención del riesgo. Estudio de rayos x	268
TABLA 124 · Plan prevención del riesgo. Estudio de escanografía	269
TABLA 125 · Plan prevención del riesgo. Contabilidad y tesorería	270
TABLA 126 · Plan prevención del riesgo. Facturación	271
TABLA 127 · Plan prevención del riesgo. Compras	272
TABLA 128 · Plan prevención del riesgo. Cartera	273
TABLA 129 · Plan prevención del riesgo. Talento Humano	274
TABLA 130 · Cuestionario de chequeo (1)	276
TABLA 131 · Cuestionario de chequeo (2)	277
TABLA 132 · Cuestionario de chequeo (3)	278
TABLA 133 · Cédula analítica. Gestión de control	278
TABLA 134 · Cédula analítica. Planeación estratégica	279
TABLA 135 · Cédula analítica. Gestión jurídica	280
TABLA 136 · Cédula analítica. Gestión de mercadeo	281
TABLA 137 · Cédula analítica. Examen de cardiología	282
TABLA 138 · Cédula analítica. Estudio de ecografía	283
TABLA 139 · Cédula analítica. Examen de mamografía	284
TABLA 140 · Cédula analítica. Estudio de medicina nuclear	285
TABLA 141 · Cédula analítica. Estudio de rayos x	286
TABLA 142 · Cédula analítica. Estudio de escanografía	287
TABLA 143 · Cédula analítica. Contabilidad y tesorería	288
TABLA 144 · Cédula analítica. Facturación	289
TABLA 145 · Cédula analítica. Compras	290
TABLA 146 · Cédula analítica. Cartera	291
TABLA 147 · Cédula analítica. Talento Humano	292
TABLA 148 · Tablero de mando integral de controles	293
TABLA 149 · Evaluación gestión operativa. Proceso estratégico	294
TABLA 150 · Evaluación gestión operativa. Proceso misional (1)	295
TABLA 151 · Evaluación gestión operativa. Proceso misional (2)	296
TABLA 152 · Evaluación gestión operativa. Proceso misional (3)	297

TABLA 153 · Evaluación gestión operativa. Proceso de apoyo	298
TABLA 154 · Tablero de mando integral de controles vs tablero de mando integral de riesgos	300
TABLA 155 · Tablero de análisis de control vs análisis de riesgos	301
TABLA 156 · Hoja de indicadores de gestión. Perspectiva financiera	302
TABLA 157 · Hoja de indicadores de gestión. Perspectiva clientes	303
TABLA 158 · Hoja de indicadores de gestión. Perspectiva procesos internos	304
TABLA 159 · Hoja de indicadores de gestión. Perspectiva desarrollo y crecimiento	305
TABLA 160 · Tablero balanceado de gestión	308
TABLA 161 · Análisis del Balanced Scorecard	309
TABLA 162 · Normograma. Hospital Salud Sana	310
FIGURA 1 · Metodología para la implementación de un sistema de administración de riesgos	59
FIGURA 2 · Modelo COSO	75
FIGURA 3 · Modelo COCO	83
FIGURA 4 · Estructura del control interno establecida en el modelo ACC	84
FIGURA 5 · Roles y responsabilidades	84
FIGURA 6 · Modelo estándar de control interno para el Estado colombiano	84
FIGURA 7 · Organización del equipo de trabajo	86
FIGURA 8 · Estudio del sistema de C.I.	86
FIGURA 9 · Elaboración del plan de trabajo	87
FIGURA 10 · Ambiente de control	89
FIGURA 11 · Direccionamiento estratégico	90
FIGURA 12 · Despliegue de la planeación	91
FIGURA 13 · Modelo de operación por procesos	91
FIGURA 14 · Sistema de control interno	92
FIGURA 15 · Estructura organizacional basada en procesos	93
FIGURA 16 · Administración de riesgos	94
FIGURA 17 · Actividades de control	96
FIGURA 18 · Etapas básicas a seguir en la implementación	96
FIGURA 19 · Información	97
FIGURA 20 · Comunicación pública	98
FIGURA 21 · Autoevaluación	99
FIGURA 22 · Evaluación independiente	100
FIGURA 23 · Planes de mejoramiento	102
FIGURA 24 · Metodología	103
FIGURA 25 · El proceso administrativo	107
FIGURA 26 · Etapas de planeación estratégica	111
FIGURA 27 · Modelo de planeación estratégica	114
FIGURA 28 · Plan de gestión	118
FIGURA 29 · Aspectos de la misión	121
FIGURA 30 · Ejemplo de estrategia. Aumentar la participación en el mercado	126
FIGURA 31 · Ejemplo de estrategia. Aumentar la rentabilidad	128
FIGURA 32 · Estructura de procesos por áreas-1	149
FIGURA 33 · Estructura de procesos por áreas-2	150
FIGURA 34 · Aspectos importantes de medición	170
FIGURA 35 · Ejemplo de indicador	171
FIGURA 36 · Metodología de Implantación, Formulación Modelo BSC	172
FIGURA 37 · Organigrama	191