

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Dr. CARLOS A. EGÚSQUIZA PEREDA (*)
Lic. OLINDA EGÚSQUIZA PEREDA (**)

1. INTRODUCCIÓN.

Es importante precisar el concepto de GESTIÓN bajo dos ópticas elementales de información al alcance. Así, en el *Diccionario de la Real Academia Española* la palabra *gestión* significa "acción y efecto de administrar: encargarse de la gestión de una empresa"; el otro concepto es el que aparece en los diversos textos y publicaciones sobre organización, dirección y administración de empresas o instituciones. Por ejemplo, Eric L. Koler en su obra *Diccionario para Contadores*, en relación a la gerencia, nos dice: "GERENCIA (o administración)-management: autoridad ejecutiva en campos combinados de políticas y administración, cabeza de una organización (el superior y sus subordinados) *que delega autoridad y no delega responsabilidad*".

Como podemos observar, ambos conceptos son enfoques tradicionales de la gerencia. El primero nos habla de "administrar", el segundo también indica "administración" y nos precisa que "no delega responsabilidad". Entre tanto, el enfoque moderno de la GERENCIA implica que la GESTIÓN comprende la *planificación estratégica, fijación de objetivos y metas, coordinación v acuerdos, trabajos en equipo, estableciendo los círculos de calidad, aplicando*

la filosofía de la organización horizontal en las empresas o instituciones. Precisamente, el ámbito de la AUDITORÍA DE GESTIÓN cumplirá su cometido imprimiendo y aplicando los nuevos conceptos de GESTIÓN en las organizaciones, en armonía a los tiempos cambiantes del presente siglo.

Veamos a continuación algunos de los enfoques, en cuanto a la concepción moderna de *management* de Peter M. Senge, "sobre la construcción de organizaciones inteligentes, abiertas al aprendizaje". Senge es forjador de nuevos gerentes en empresas importantes de los EE.UU.; nos habla del management, o líder, y cómo las organizaciones modernas tienen que cambiar sus enfoques, apreciaciones y actuaciones. Por ejemplo, nos motiva al indicar: "Nadie sabe cuánto tiempo dedicarán los managers de las organizaciones futuras a reflexionar, elaborar modelos mentales y diseñar procesos de aprendizaje". "El liderazgo en una organización inteligente supone el respaldo para que la gente clarifique y persiga sus propias visiones, persuasión moral, ayuda para que la gente descubra las causas subyacentes de los problemas y se capacite para realizar opciones; así pues, no hemos creado el ámbito de aprendizaje para desarrollar líderes". Los micromundos permiten a los directivos y equipos comenzar

(*) Docente Principal y Director de la Unidad de Postgrado de la Facultad de Ciencias Contables de la UNMSM.

(**) Docente Auxiliar de la Facultad de Ciencias Contables de la UNMSM.

a "aprender haciendo" mientras abordan importantes cuestiones sistémicas. Los micromundos "comprimen el tiempo y el espacio" de modo que resulta posible experimentar y aprender aunque las consecuencias de nuestras decisiones se hallen en el futuro o en partes distantes de la organización. Los micromundos experimentados por Peter M. Senge son tres y han sido tomados de igual número de ámbitos empresariales, los mismos que ilustran la **gama de cuestiones estratégicas y operativas**. Podemos resumirlos en:

a. Aprendizaje sobre el futuro.- En el que el equipo descubre las **contradicciones de una estrategia** que acaba de implementarse.

b. Oportunidades estratégicas ocultas.- Donde el equipo experimenta, mediante los modelos mentales de sus integrantes, y descubre que sus supuestos pueden modelar las preferencias de la clientela.

c. Descubrimiento de potencialidades desaprovechadas.- Es donde el papel de los managers se deteriora y se desprestigia debido a una aparente imagen que se transmite y que resulta engañosa: "Lucir bien sin ser bueno". Gestionar o administrar deficientemente los recursos humanos, por ejemplo, de modo que la calidad se deteriora y se pierde la potencialidad de mejorar el producto o servicio y la rentabilidad de la empresa.

En síntesis, podemos decir que Peter M. Senge nos indica que las personas o líderes dedicados a la gestión de empresas o instituciones tienen que motivar, propiciar e instaurar en sus organizaciones en asimilar las disciplinas básicas del aprendizaje, propiciando organizaciones inteligentes: aprendizaje, liderazgo, desarrollo de experiencias "en el dilema de aprender de la

experiencia" y la aplicación de los micromundos permitiendo a los directores y equipos comenzar a "aprender haciendo".

En tal sentido, los profesionales dedicados a la actividad de la auditoría en sus distintos tipos o clases, sobre todo en cuanto a la auditoría integral y de gestión, están obligados a asumir compromisos y retos modernos. Hoy en día, ya no se trata de efectuar sólo acciones de supervisión y control, sino se trata de innovar los objetivos, procesos y procedimientos de la auditoría dirigidos hacia el *corazón del negocio*. De este modo los trabajos de auditoría efectuados por las empresas o instituciones, no sean por simple cumplimiento de disposiciones legales, sino dirigido al beneficio-coste y valor agregado.

2. **UBICACIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN, BAJO EL ENFOQUE ESTRUCTURAL DE EMPRESAS E INSTITUCIONES**

La Auditoría de Gestión se ubica, bajo el enfoque estructural, como auditoría parcial dentro de la Auditoría Integral, tal como podemos observar en el gráfico Anexo N° 01, en las empresas o instituciones y se encuentra dirigida a una de las funciones tendientes a evaluar o estudiar la CALIDAD de las actividades de GESTIÓN ORGANIZACIONAL, teniendo como objetivos diagnosticar y precisar si la GERENCIA, bajo la óptica de la administración moderna o gestión, está cumpliendo con el logro de objetivos y metas previstos. En otras palabras, implicará eficiencia organizacional versus rendimiento satisfactorio de los recursos de la empresa, dentro de un mercado competitivo. Resumiendo, es examinar a la empresa o institución bajo la óptica de eficiencia, efectividad y economía.

3. CAMPO DE ACCIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

Siempre bajo la visión de las funciones o actividades de las empresas o instituciones, podemos indicar que es aplicable la Auditoría de Gestión a la evaluación de la GESTIÓN, la que tradicionalmente se conocía como ADMINISTRACIÓN. Hoy en día la administración por su concepción limitante, rígida, no acorde con los tiempos cambiantes de flexibilización, integración, cooperación ha evolucionado hacia la nueva concepción de GESTIÓN MODERNA de las organizaciones; es decir, aplicando la planificación estratégica, fijación de objetivos y metas, coordinación y acuerdos, estableciendo los círculos de calidad, o sea, mediante la organización horizontal. En el gráfico (ANEXO N° 01) observamos el campo de acción de este tipo de auditoría, aquí se indica que va dirigida a la función de "Organización, administración, gestión y control".

4. OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

Los principales objetivos que se tienen cuando se realiza una Auditoría de Gestión pueden ser los que se indican a continuación:

1. Evaluar los recursos escasos.
2. Auditar el plan de organización y gestión.
3. Evaluar el sistema de organización y gestión en relación al plan.
4. Examinar las funciones y responsabilidades de los principales funcionarios.
5. Evaluar las políticas establecidas y su cumplimiento.

6. Verificar el cumplimiento de las actividades de supervisión y control, etcétera.

5. METODOLOGÍA

Los distintos pasos o procesos a seguir en la auditoría de gestión son los que indicamos a continuación:

I. PLANEACIÓN

1.- EL DIAGNÓSTICO DE LOS PRINCIPALES PROBLEMAS DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN:

- a. Conocimiento del negocio o entidad.
- b. Antecedentes de la auditoría.

2.- LA CARTA DE PROPUESTA DE SERVICIOS PROFESIONALES:

- a. El plan de trabajo.
- b. Alcances o amplitud de las pruebas.
- c. Las horas hombre a emplear y los honorarios.

3.- ACTIVIDADES PRELIMINARES A LA AUDITORÍA:

- a. Evaluación de riesgos.
- b. Identificación de aspectos potenciales.
- c. Ejecución de exámenes preliminares.

4.- DISEÑO DEL PLAN DE AUDITORÍA PROPIAMENTE DICHA.

II. ESTUDIO DE LOS SISTEMAS IMPERANTES:

1. Operativo.
2. De gestión o administrativo.
3. Contable y de costos.
4. Sistema computarizado o informático.

III. EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA

1.- ELABORACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE AUDITORÍA:

- a. Diseño metodológico.
- b. Elaboración de los programas de auditoría.
- c. Selección de la prueba muestral.

2.- EJECUCIÓN DE LOS PROGRAMAS DE AUDITORÍA:

- a. Aplicación de las pruebas sustantivas.
- b. Obtención de las evidencias de auditoría.

IV. INFORMACIÓN

REDACCIÓN DEL INFORME:

1.- FORMACIÓN DEL JUICIO PROFESIONAL

Las conclusiones de la auditoría.

2.- ELABORACIÓN DEL INFORME:

- a. Observaciones.
- b. Conclusiones.
- c. Recomendaciones.

ANEXOS

6. *APLICACIÓN A LA GESTIÓN ACADÉMICA*

La Auditoría de Gestión puede aplicarse también a la evaluación de la gestión académica de instituciones educativas como universidades, institutos superiores y colegios secundarios.

Bajo el enfoque de la auditoría de gestión, tratándose de instituciones educativas. Por ejemplo, podemos aplicar en dos estructuras importantes: una en la *gestión gerencial* en general y la otra, en la

estructura académica; así, cuando queremos evaluar esta última estructura, o sea, tratándose del desempeño académico de los docentes, podemos emplear las siguientes variables:

7. *VARIABLES A CONSIDERAR EN LA AUDITORÍA ACADÉMICA*

1. Puntualidad.
2. Apego y cumplimiento al syllabus.
3. Número mínimo y tipo de evaluación.
4. Metodología y transferencia de conocimientos.
5. Relación con los alumnos.
6. Asistencia a reuniones convocadas.
7. Reincidencia en la impuntualidad.
8. Altas notas incoherentes con la transferencia de conocimientos.
9. Estímulos concedidos: asistencia a eventos académicos-profesionales (congresos, seminarios, etc.) sin reciprocidad con la institución.
10. Opinión de los alumnos.
11. Identificación con las políticas académicas, etc.

En el Anexo N° 02 se presentan las principales variables indicadas que se deben de tenerse en cuenta en el proceso de la Auditoría Académica. Precisamos por ejemplo, que la evaluación de los alumnos con altas notas no implica siempre una buena transferencia de conocimientos. En el próximo artículo indicaremos los enfoques de la Auditoría Académica, así como lo objetivos y procedimientos a emplearse a fin de que no solamente la *opinión de los alumnos* constituya la famosa "evaluación de los docentes"; sino, otras variables importantes y de trascendental importancia en el proceso de aprendizaje. Indudablemente, este tipo de auditoría también se halla comprendido en la evaluación o auditoría de desempeño.

BIBLIOGRAFÍA

XXIII CONFERENCIA INTERAMERICANA DE CONTABILIDAD - PUERTO RICO.
1999. La auditoría integral: Un verdadero arquetipo de control empresarial.
Trabajo Técnico, presentado por Hernández V. Jaime.

XXII CONFERENCIA INTERAMERICANA DE CONTABILIDAD - PERÚ.
1997. El proceso de auditoría en una auditoría integral.
Trabajo Técnico Interamericano, presentado por Blanco Luna Yanel.

XVII CONGRESO NACIONAL DE CONTADORES PÚBLICOS DEL PERÚ.
Setiembre 2000. AUDITORÍA: Nuevas responsabilidades profesionales.
Trabajo Nacional, presentado por: Wilfredo Rubiños Valiente.

HALLER, Edward J. CPA; Brown, Richard E. *et al.*
PRICE WATERHOUSE
La evaluación del rendimiento operativo.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto *et al.*
1997. *Metodología de la investigación.*
Ediciones Mc Graw - Hill/Interamericana de México.

PINEDA, Pilar
1995. *Auditoría de la formación.*
Ediciones Gestión 2000 S. A. Barcelona.

SENGE, Peter M.
La Quinta Disciplina: Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente.
Ediciones Juan Granica S. A., Barcelona, España.

SUÁREZ SUÁREZ, Andrés
1991. *La moderna auditoría.*
Ediciones Mc Graw - Hill /Interamericana de España S. A.