

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
CIENCIAS ECONÓMICAS
CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA**

**AUDITORÍA INTERNA EN LA EVALUACIÓN DEL *BALANCED
SCORECARD* (CUADRO DE MANDO INTEGRAL) DE UNA
ORGANIZACIÓN, APLICADA A LA PERSPECTIVA FINANCIERA**



ARLIN DAMARIS LEMUS VALLE

CHIQUMULA, GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2015

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
CIENCIA ECONÓMICAS
CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA**

**AUDITORÍA INTERNA EN LA EVALUACIÓN DEL *BALANCED
SCORECARD* (CUADRO DE MANDO INTEGRAL) DE UNA
ORGANIZACIÓN, APLICADA A LA PERSPECTIVA FINANCIERA**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN
(MONOGRAFÍA)**

Sometido a consideración del Honorable Consejo Directivo

Por

ARLIN DAMARIS LEMUS VALLE

Al conferírsele el título de

CONTADORA PÚBLICA Y AUDITORA

En el grado académico de

LICENCIADA

CHIQUMULA, GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2015

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA**



RECTOR
Dr. CARLOS GUILLERMO ALVARADO CEREZO

CONSEJO DIRECTIVO

Presidente:	M.Sc. Nery Waldemar Galdámez Cabrera
Representante de Profesores:	M.Sc. José Leonidas Ortega Alvarado
Representante de Profesores:	Lic. Zoot. Mario Roberto Suchini Ramírez
Representante de Graduados:	Lic. Zoot. Oscar Augusto Guevara Paz
Representante de Estudiantes:	Br. Carla Marisol Peralta Lemus
Representante de Estudiantes:	PAE. Alberto José España Pinto
Secretaria:	Licda. Marjorie Azucena González Cardona

AUTORIDADES ACADÉMICAS

Coordinador Académico:	MSc. José Leonidas Ortega Alvarado
Coordinador de Carrera:	MSc. Gildardo Guadalupe Arriola Mairén

COMISIÓN DE TRABAJOS DE GRADUACIÓN

Presidente:	Lic. Edy Alfredo Cano Orellana
Secretario:	M.A. Miguel Ángel Samayoa
Vocal:	Lic. Maynor Israel Rivera Acuña

TERNA EVALUADORA

Presidente:	M.A. Manuel López Oliva
Secretario:	Lic. Edy Alfredo Cano Orellana
Vocal:	M.A. Miguel Angel Samayoa



Chiquimula 3 de octubre de 2015

MSc.
Nery Waldemar Galdámez Cabrera
Presidente Consejo Directivo
Su despacho

Señor Presidente del Consejo Directivo:

En cumplimiento del nombramiento emitido por la Coordinatura General del Programa de Ciencias Económicas de este centro de estudios superiores, procedí a asesorar el trabajo de graduación profesional de la Técnica en Auditoría **ARLIN DÁMARIS LEMUS VALLE**, que consistió en el desarrollo de la Monografía intitulada: **AUDITORÍA INTERNA EN LA EVALUACIÓN DEL BALANCED SCORECARD (CUADRO DE MANDO INTEGRAL) DE UNA ORGANIZACIÓN, APLICADA A LA PERSPECTIVA FINANCIERA**

El tema indicado ha tomado relevancia ante los cambios a nivel mundial de los negocios y el surgimiento de nuevas modalidades en el gerenciamiento y control de las entidades, se ha podido establecer que los antiguos modelos y técnicas para ejecutar la auditoría interna ya no responden a las necesidades actuales. Basado en ese orden de ideas, ha surgido un nuevo modelo, que se basa en modelos de planeación estratégica como lo es el *Balanced Scorecard* (Cuadro de Mando Integral).

Sobre la base de ese modelo el auditor interno está en la mejor disposición de cumplir con los objetivos de las autoridades del gobierno corporativo de las empresas, con su proceso de planificación, ejecución, control y comunicación de los resultados aplicando esta herramienta de control gerencial.

De tal manera, esta investigación justifica y aporta elementos que esclarecen la aplicación del modelo y seguramente será de beneficio para los profesionales que ejercen el campo de la auditoría interna, como al resto de estudiantes que están en el proceso de su formación académica y profesional.

Por lo anterior expuesto, en mi opinión, los resultados de la investigación presentados por la estudiante **ARLIN DÁMARIS LEMUS VALLE**, y que se objetivan en el informe de mérito, si cumplen con los requerimientos técnicos de forma y contenido, exigidos por el Normativo de Trabajos de Graduación de la Carrera de Contaduría Pública y Auditoría -Plan Fin de Semana- de este centro de estudios superiores. Además, fueron atendidas las observaciones y recomendaciones de forma y fondo sugeridas por la terna evaluadora.

Sin otro particular me es grato suscribirme de usted.

"ID Y ENSEÑADA A TODOS"

Lic. Jorge Mario Galván Toledo
Asesor



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
Finca El Zapotillo, Zona 5, Chiquimula
Teléfono 78730300 Extensión 1008



PROVIDENCIA: CCEE-LCPA-011/2015

COORDINATURA GENERAL DEL PROGRAMA DE CIENCIAS ECONÓMICAS DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA: Chiquimula, veintinueve de septiembre de dos mil quince.-----

ASUNTO: Solicitud de impresión del informe final de trabajo de graduación, intitulado: **"AUDITORÍA INTERNA EN LA EVALUACIÓN DEL BALANCED SCORECARD (CUADRO DE MANDO INTEGRAL) DE UNA ORGANIZACIÓN, APLICADA A LA PERSPECTIVA FINANCIERA"**, que para optar al título de **CONTADORA PÚBLICA Y AUDITORA** y el grado académico de Licenciada, presenta la estudiante **ARLIN DAMARIS LEMUS VALLE**, quien fuera asesorada por el Licenciado **JORGE MARIO GALVÁN TOLEDO**.-----

Siendo que en opinión de esta Coordinatura, el informe final del trabajo de graduación presentado cumple con los requisitos establecidos por el normativo específico, atentamente pase a la Dirección, para que se sirva autorizar la impresión del informe de mérito.-----

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

ECONOMICAS

Gildardo Guadalupe Arriola Mairén
COORDINADOR GENERAL



NOTA: Únicamente el autor del trabajo de graduación es responsable de la originalidad, autenticidad de los datos aportados, opiniones o doctrinas sustentadas, redacción, ortografía y citas bibliográficas; incluyendo, la apropiación indebida de créditos que no le corresponden por no ser de su autoría, que pudieran ser violatorias de los derechos de autor o de las normas de ética.

c.c. Archivo

**DICTAMEN DE LA COORDINATURA: TRABAJO DE GRADUACIÓN
ESTUDIANTE: ARLIN DAMARIS LEMUS VALLE**



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
DIRECCIÓN

DIRECCIÓN DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE DE LA
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA: Chiquimula,
veintinueve de septiembre de dos mil quince.-----

Con base en el dictamen emitido por el Licenciado **JORGE MARIO GALVÁN TOLEDO**, quien fuera designado como Asesor por la Coordinatura General del Programa de Ciencias Económicas, y con la opinión favorable de esta última, se acepta el informe final del trabajo de graduación intitulado: "**AUDITORÍA INTERNA EN LA EVALUACIÓN DEL *BALANCED SCORECARD* (CUADRO DE MANDO INTEGRAL) DE UNA ORGANIZACIÓN, APLICADA A LA PERSPECTIVA FINANCIERA**", que como requisito parcial para optar al título de **CONTADORA PÚBLICA Y AUDITORA** en el grado académico de **Licenciada**, presenta la estudiante **ARLIN DAMARIS LEMUS VALLE**, autorizándose su impresión.-----

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

MSc. Nery Waldemar Galdámez Cabrera
DIRECTOR



c.c. Archivo

DEDICATORIA

- A DIOS: Por su infinito amor, por guiarme, estar conmigo en cada paso que doy, por brindarme sabiduría, y haberme permitido culminar un objetivo más en mi vida.
- A MI FAMILIA: Personas importantes en mi vida que siempre estuvieron para brindarme su ayuda, gracias por creer en mí, con todo mi cariño para ustedes.
- A UNA PERSONA ESPECIAL: Por su incondicional apoyo, por ser mi inspiración y motivación para ser mejor, gracias por estar a mi lado.
- A MI ASESOR: Por su guía, apoyo y por compartir conmigo sus conocimientos.
- A LA USAC: En especial a la Facultad de Ciencias Económicas, por ser el centro de enseñanza que inculco en mí conocimientos, responsabilidad, trabajo y dedicación.

RESUMEN

En la presente investigación se planteó como objetivo general: Explicar la metodología a desarrollar por la auditoría interna en el proceso de evaluación del *Balanced Scorecard* (Cuadro de Mando Integral) de una organización, aplicada a la perspectiva financiera.

En ese sentido se formularon los siguientes objetivos específicos: a) describir los aspectos relacionados con la estructura, clasificación, función y características del gobierno corporativo y auditoría interna; b) Identificar los elementos, características y funcionabilidad del *Balanced Scorecard*; c) Establecer el proceso metodológico que la auditoría interna aplicará en la revisión de la perspectiva financiera del *Balanced Scorecard*; y d) Desarrollar un caso práctico sobre la aplicación de los procedimientos de revisión a la perspectiva financiera evaluada y la comunicación de los resultados por parte de la auditoría interna.

Como principales conclusiones de la investigación se derivaron las siguientes: a) El sistema de gobierno corporativo constituye la estructura organizacional, mediante la cual las empresas, buscan mejorar su imagen hacia los mercados, tanto nacionales como internacionales, a través de prácticas que favorezcan la transparencia, la confianza, la seguridad, la credibilidad y la rentabilidad hacia sus accionistas actuales y potenciales; para alcanzar todo esto es necesario la búsqueda de buenas prácticas de gobernanza, y contar con planes adecuados para la gestión de sus riesgos, sistemas de control interno eficientes y efectivos, a través de una función de auditoría interna moderna (propia o externalizada) transversal a la organización; b) Indudablemente el modelo de gestión que ha buscado optimizar la productividad de las organizaciones, es el *Balanced Scorecard*, siendo el modelo más completo, ya que reúne todas las áreas funcionales de la organización, permitiendo administrar la implementación de un plan estratégico organizacional; c) Por medio de los resultados y conclusiones que brinde la auditoría interna en la realización de su revisión, las organizaciones podrán identificar el comportamiento del proceso de revisión y asistencia dentro de la adopción de herramientas de control como lo es el BSC, tal como lo es caso de la perspectiva financiera, que deberá reunir requisitos mínimos para su construcción, implementación y seguimiento respectivo.

Entre las recomendaciones principales se describieron las siguientes: a) las organizaciones que a través de sus gobiernos corporativos decidan implementar el *Balanced Scorecard*, como herramienta de gestión y de control con el propósito de minimizar riesgos y desviaciones significativas, que trascienda a la vinculación de todos los niveles organizacionales, esto con el fin de facilitar el proceso de control y medición, permitiendo así la toma de decisiones en función de fortalecer el desempeño organizacional en el cumplimiento de sus objetivos; b) Para contar con un *Balanced Scorecard* se requiere imprescindiblemente de una metodología estratégica para su elaboración integral, la misma deberá incluir secuencialmente los pasos a realizar. Esta decisión dependerá de la alta gobernanza de las organizaciones, por tanto se necesitará el compromiso total de esta autoridad, debido a que ellos tienen la responsabilidad y el control gerencial, ya que el BSC es el vehículo integrador de ambas funciones; c) En el accionar de la auditoría interna, esta puede participar en diferentes etapas (desde el punto de vista de revisor o asesor) del BSC dando su opinión de asesoramiento sobre las áreas, elementos o factores que a su criterio pueden incurrir en deficiencias, sin embargo es importante que se considere flexibilidad en los planes establecidos para la puesta en marcha del BSC con el objeto de poder modificar los aspectos o elementos que previo una evaluación detallada por la auditoría interna se consideren ineficientes.

ÍNDICE GENERAL

Resumen.....	viii
Índice general.....	x
Lista de cuadros.....	xv
Lista de figuras.....	xvi
Lista de abreviaturas.....	xvii

Introducción.....	1
-------------------	---

CAPÍTULO I

GOBIERNO CORPORATIVO Y AUDITORÍA INTERNA

1.1	Gobierno corporativo.....	3
1.1.1	Definiciones	3
1.1.2	Objetivos del gobierno corporativo.....	4
1.2	Estructura del gobierno corporativo.....	5
1.2.1	Accionistas	5
1.2.2	Junta directiva.....	6
1.2.3	Gerentes.....	6
1.2.4	Auditoría interna	6
1.2.5	Auditoría externa	6
1.3	Función del gobierno corporativo	7
1.3.1	Medidas de gobierno	7
1.3.2	Propósito organizativo	7
1.3.3	Toma de decisiones.....	7
1.3.4	Prevención de fraudes.....	8
1.3.5	Formulación de normas y procedimientos.....	8
1.3.6	Diseño de estrategias	8
1.3.7	Planificación organizativa	8
1.4	Organismos reguladores del gobierno corporativo	9

1.5	Auditoría interna.....	9
1.5.1	Definición de auditoría interna	10
1.5.2	Objetivo de la auditoría interna	10
1.5.3	Función de la auditoría interna.....	11
1.5.4	Ventajas y desventajas de la auditoría interna.....	13
1.5.5	Normativa relacionada con la función de la auditoría interna	14
1.6	Control interno	16
1.6.1	Definición del control interno.....	16
1.6.2	Objetivos del control interno.....	16
1.6.3	Tipos de control interno	17
1.6.4	Elementos de control interno	18
1.6.5	Alcance y limitaciones de control interno	21
1.6.6	Evaluación de control interno.....	21
1.7	Evaluación de riesgos	21
1.7.1	Definición de evaluación de riesgos.....	22
1.7.2	Objetivos de la evaluación de riesgos:	22
1.7.3	Componentes de la evaluación de riesgos.....	22
1.8	Control interno según el informe COSO II	24
1.8.1	Entorno de control	25
1.8.2	Evaluación de riesgos.....	25
1.8.3	Respuesta a los riesgos.....	26
1.8.4	Actividades de control.....	26
1.8.5	Información y comunicación.....	26
1.8.6	Actividades de supervisión.....	27

CAPÍTULO II

EL BALANCED SCORECARD

2.1	Antecedentes	28
2.2	Definición	29
2.3	Elementos que se relacionan con la creación de un <i>Balanced Scorecard</i>	29
2.3.1	Visión.....	30
2.3.2	Misión	31
2.3.3	Estrategias.....	31
2.3.4	Objetivos estratégicos.....	32
2.3.5	Plan estratégico	33
2.3.6	Perspectivas	33
2.3.7	Mapa estratégico	36
2.3.8	Indicadores	39
2.4	El <i>Balanced Scorecard</i> como herramienta de control	41
2.4.1	Función del <i>Balanced Scorecard</i>	42
2.4.2	Ventajas y desventajas de implementar el <i>Balanced Scorecard</i>	42
2.5	Implantación del <i>Balanced Scorecard</i>	43
2.5.1	Traducción de la estrategia en términos operativos	43
2.5.2	Alinear la organización con la estrategia.....	44
2.5.3	Hacer que la estrategia sea el trabajo habitual	44
2.5.4	Movilizar el cambio mediante el liderazgo.....	45
2.5.5	Diseño del <i>Balanced Scorecard</i>	45
2.5.6	Participantes del <i>Balanced Scorecard</i>	46
2.6	Medición del <i>Balanced Scorecard</i>	46
2.6.1	Perspectiva financiera.....	46
2.6.2	Perspectiva del cliente	47
2.6.3	Perspectiva de procesos internos	48

2.6.4	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	48
2.7	Metodología de seguimiento	49
2.7.1	<i>Software</i> relacionado con el <i>Balanced Scorecard</i>	49
2.7.2	Metodología de semáforo	50
2.8	Errores más comunes en la aplicación del <i>Balanced Scorecard</i>	51
2.9	Barreras del <i>Balanced Scorecard</i> en los sistemas actuales de gestión	52
2.9.1	Visión y estrategia no procesables.....	52
2.9.2	Estrategia no vinculada con objetivos de cada departamento.....	53
2.10	El <i>Balanced Scorecard</i> y la auditoría de gestión	53
2.10.1	Recopilación de información básica a través de entrevistas y cuestionarios	53
2.10.2	Observación directa.....	54
2.10.3	Análisis a través de indicadores.....	54
2.10.4	Otras evaluaciones	54

CAPÍTULO III

REVISIÓN DE LA AUDITORÍA INTERNA EN LA PERSPECTIVA FINANCIERA DEL BALANCED SCORECARD

3.1	Factores a considerar en la revisión del <i>Balanced Scorecard</i>	55
3.1.1	Alcance de las actividades a desarrollar por la auditoría interna.....	57
3.1.2	Limitaciones en la ejecución de las actividades de la auditoría interna	58
3.2	Metodología a desarrollar.....	58
3.2.1	Etapas de planificación de las actividades de auditoría interna	59
3.2.2	Entendimiento de la organización	59
3.2.3	Recopilación de información	60
3.2.4	Evidencia de auditoría interna.....	61
3.3	Ejecución de la revisión de la perspectiva financiera del <i>Balanced Scorecard</i>	62
3.3.1	Estudio y evaluación del sistema de control interno.....	63

3.3.2	Evaluación de la organización	63
3.3.3	Revisión a la perspectiva financiera.....	69
3.3.4	Evaluación de riesgos.....	74
3.4	Finalización y comunicación de resultados de la auditoría interna	75
3.4.1	Lineamientos generales para su preparación	75
3.4.2	Tipos de informe	75
3.4.3	Comunicación de resultados en la perspectiva financiera.....	76
3.4.4	Comunicación de resultados en las otras perspectivas	76
3.5	Seguimiento al Balanced Scorecard.....	77

CAPÍTULO IV

GUÍA DE AUDITORÍA INTERNA EN LA REVISIÓN DE *BALANCED SCORECARD* APLICABLE A LA PERSPECTIVA FINANCIERA DE UNA ORGANIZACIÓN (CASO PRÁCTICO)

4.1	Formulación del caso práctico.....	78
4.2	Breve historia de la empresa y sus operaciones (antecedentes).....	79
4.2.1	Información administrativa	79
4.2.2	Estructura organizativa	81
4.2.3	Información legal	82
4.2.4	Información comercial.....	82
4.3	Informe de resultados de la auditoría interna	107
	Conclusiones.....	115
	Recomendaciones.....	117
	Literatura consultada.....	118

LISTA DE CUADROS

No.	TÍTULO	PÁGINA
Cuadro 1	Ventajas y desventajas de auditoría interna	13
Cuadro 2	Evaluación de la visión	64
Cuadro 3	Evaluación de la misión	64
Cuadro 4	Evaluación de objetivos	65
Cuadro 5	Evaluación de metas	67

LISTA DE FIGURAS

No.	TÍTULO	PÁGINA
Figura 1	Integrantes del gobierno corporativo	5
Figura 2	Elementos que se relacionan con el diseño de un BSC	30
Figura 3	Vinculación de perspectivas del balancedscorecard	36
Figura 4	Mapa estratégico.....	38
Figura 5	Relación causa-efecto.....	40
Figura 6	Alcance de participación de auditoría interna en la implementación de un <i>Balanced Scorecard</i>	57
Figura 7	Organigrama de la elegancia s.a.....	82
Figura 8	Mapa estratégico de la Elegancia S..A.....	86

LISTA DE ABREVIATURAS

AI	Auditoría interna
BSC	<i>Balanced scorecard</i> (Cuadro de mando integral)
COSO	<i>Committee of sponsoring organizations</i> (Comité de organizaciones patrocinadoras)
EBITDA	<i>Earnings before interest, taxes, depreciation, and amortization</i> (Beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones)
ECF	Eficacia del ciclo de fabricación
EVA	<i>Economic value added</i> (Valor económico añadido)
IFAC	<i>International federation of accountants</i> (Federación internacional de contadores)
MICIL	Marco integrado de control interno para latinoamérica
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
ROA	<i>Return on assets</i> (Retorno de la inversión)
ROCE	<i>Return on capital employed</i> (Retorno del capital invertido)
ROE	<i>Return on equity</i> (Retorno sobre el capital)
ROI	<i>Return on investment</i> (Retorno sobre la inversión)
SEC	<i>Securities and exchange commission</i> (Comisión de valores)

INTRODUCCIÓN

En la actualidad la actividad de auditoría interna se considera un pilar esencial en el funcionamiento de una organización, ya que contribuye a garantizar razonablemente que sus operaciones sean confiables, apoyando en la posición de mejores prácticas tanto operativas como administrativas. Además colabora en la maximización de oportunidades y redirección de amenazas de los objetivos definidos por la administración, apoya en la evaluación del grado de tolerancia de los posibles riesgos que puedan afectar los intereses de la organización.

Las organizaciones necesitan medios e instrumentos de gestión que les permita analizar los resultados de su actuación para orientar las acciones hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos y alcanzar el futuro deseado. Por lo tanto deben evaluar la gestión de éstos no sólo los bienes y aspectos materiales que posee la organización, sino también los aspectos intangibles como la oferta de productos o servicios de alta calidad, la presencia de una fuerza laboral experta y motivada, y el desarrollo de procesos internos que sean predecibles y aporten valor al producto o servicio y, finalmente, las formas de relacionarse que permitan lograr clientes leales y satisfechos.

El *Balanced Scorecard* es un instrumento de gestión y evaluación que permite traducir la visión de la organización, en una estrategia global, expresada a través de objetivos centrales, objetivos estratégicos e indicadores de gestión estratégica considerando cuatro perspectivas equilibradas: la financiera, los clientes, los procesos internos y el aprendizaje y crecimiento organizacional.

De esta forma, el BSC proporciona a los directivos un sistema de indicadores de gestión estratégica que les facilita verificar y controlar el recorrido de la organización y guiarla hacia el futuro deseado, cumpliendo los objetivos organizacionales. Asimismo, es una herramienta útil para que las empresas puedan complementar los indicadores de control tradicionales (financieros) con indicadores no financieros, que induzcan a una adecuada actuación que permita mejorar el desempeño organizacional, optimizando los resultados.

La investigación se enfoca en la participación de la auditoría interna para la evaluación del *Balanced Scorecard* implementado en una organización, enfatizando en el área financiera.

En el capítulo I, se desarrollan las definiciones y elementos de gobierno corporativo, el objetivo de éste, sus integrantes, las funciones que debe cumplir, además auditoría interna, como elemento importante para la administración empresarial; señala definiciones, evaluación, riesgos existentes y también incluye las normativas aplicables en cuestiones de control.

En el capítulo II, se abordará el *Balanced Scorecard* principalmente las definiciones teóricas que dan a conocer el origen de esta herramienta de gestión, saber que es BSC, como funciona, y que elementos se necesitan para su diseño.

En el capítulo III, describe el procedimiento particular de evaluación de la auditoría interna a un BSC, enfatizando en la perspectiva financiera, muestra una metodología de revisión, (sugerida) para el proceso de evaluación, comunicación de resultados, recomendaciones y seguimiento.

En el último el capítulo, se desarrolla un caso práctico, planteado para dar a conocer la actuación de la auditoría interna en el proceso de evaluación del *Balanced Scorecard* en el área financiera de una entidad lucrativa, esto a través de la utilización de técnicas y herramientas de análisis y cálculo con el objeto de aportar ideas que ayuden a la revisión de esta herramienta, también se muestran cuestionarios que pueden servir de guía para analizar algunos aspectos relacionados con el diseño e implementación del BSC.

Finalmente, se exponen las conclusiones, recomendaciones y la literatura citada y consultada.

CAPÍTULO I

GOBIERNO CORPORATIVO Y AUDITORÍA INTERNA

1.1 Gobierno corporativo

Constituye un elemento clave para aumentar la eficacia económica y potenciar el crecimiento, así como también para fomentar la confianza de los inversionistas. El gobierno corporativo abarca toda una serie de relaciones entre el cuerpo directivo de una organización, sus accionistas y otras partes interesadas, es la estructura organizativa que tiene a su cargo el establecimiento de objetivos, determina los medios que pueden utilizarse para alcanzarlos y verifica el cumplimiento de los mismos, según indican los principios de gobierno corporativo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, conocida por sus siglas OCDE¹.

El gobierno corporativo es el conjunto de personas que dirigen una organización a través de prácticas de gestión y toma de decisiones como parte de sus procedimientos administrativos, con el objeto de maximizar el valor y el buen funcionamiento de la misma.

También puede describirse como un elemento dentro de la organización que genera confianza a los directivos, accionistas e inversionistas, a través de adecuadas prácticas de administración, dirección, control, responsabilidad y demás principios que garanticen la transparencia con que se llevan a cabo las operaciones realizadas en una organización.

1.1.1 Definiciones

Algunas definiciones de varios autores sobre gobierno corporativo se detallan a continuación:

- Es un sistema de dirección organizativa que supervisa, controla, diseña estrategias, define reglas y procedimientos y para la toma de decisiones en una entidad;
- Estructura y proceso de dirección y control con que se rige una organización.

¹ Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos Principios de Gobierno Corporativo edición 2004. (Paris, Lerko Print S. A., 2004), p. 13.

- Es la actividad permanente de supervisión y control para los procesos ejecutados dentro de una organización, con el objeto de conseguir los intereses de los gestores y accionistas;
- Es la junta directiva dentro de una organización, que delega derechos y obligaciones a los participantes de una organización, y verifica su cumplimiento;
- Comprende la estructura principal de una organización, donde nacen y se fijan objetivos y los procedimientos que se desean obtener;
- Es la gestión en una organización que busca alcanzar sus intereses a través de controles, técnicas y procesos; y
- Son prácticas de gestión que ayudan a en el cumplimiento de las expectativas de una organización que busca maximizar el valor de la misma.

1.1.2 Objetivos del gobierno corporativo

Entre los objetivos que se relacionan en una estructura del gobierno corporativo, se mencionan los siguientes:

- Supervisar, dirigir y controlar una organización para asegurar buenas prácticas de gestión;
- Toma de decisiones que procuren mejoras continuas en la entidad;
- Crear buenas prácticas de gestión que agreguen valor a una organización;
- Dirigir una organización hacia el alcance de los intereses deseados por sus integrantes; y
- Desarrollar buenas prácticas de gobierno en beneficio de la entidad para ayudar en la consecución de objetivos.

1.2 Estructura del gobierno corporativo

Dentro de la estructura organizativa existen varias funciones gerenciales, según el tipo de entidad, la gestión en cada nivel gira en torno al gobierno corporativo el cual está integrado por profesionales que cumplen una tarea específica dentro de la organización, a través de una gráfica se muestra cómo puede estar estructurado un gobierno corporativo, teniendo siempre en cuenta que cada entidad es diferente.

Para lo descrito en el párrafo anterior se presenta una figura que ilustra la estructura del gobierno corporativo, siendo esta la siguiente:

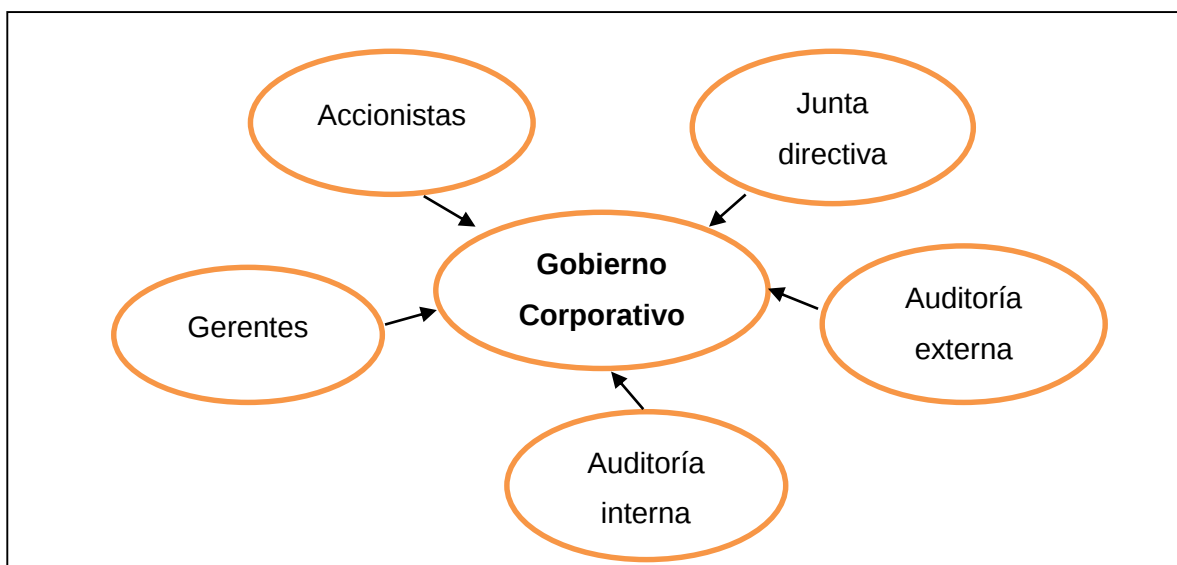


FIGURA 1 INTEGRANTES DEL GOBIERNO CORPORATIVO

Fuente: Elaboración propia.

1.2.1 Accionistas

Son las personas que aportan o invierten capital en una sociedad a través de la compra de acciones, con el fin de obtener beneficios a futuro, tienen participación en la gestión de la misma, velan por el buen funcionamiento de la entidad, deben ser parte del cuerpo directivo y ser partícipes de las decisiones y prácticas de gestión que se ejecutan para una mejora continua de la entidad.

1.2.2 Junta directiva

Es quien tiene a su cargo la gestión corporativa de una entidad, su labor principalmente se centra en dirigir la organización, desarrollar metas y planes estratégicos². Es el conjunto de personas que tienen a cargo la ejecución o puesta en marcha de una organización y por consiguiente el responsable ante los accionistas. El consejo de administración debe tener capacidad y experiencia profesional adecuada para realizar la gestión organizativa.

1.2.3 Gerentes

Son profesionales que laboran en una entidad ejerciendo sus capacidades para planear, organizar, dirigir, administrar, controlar y coordinar los procesos dentro de una organización.

Existen entidades grandes en las que se crean varias áreas laborales, la cual es dirigida por lo menos por un gerente quien debe rendir informes a los directivos sobre el desarrollo de actividades de cada área a su cargo³.

1.2.4 Auditoría interna

Es una actividad objetiva de certidumbre y consultoría que se diseña para agregar valor y mejorar la actuación de una organización, es reconocida como una función esencial para controlar y servir de apoyo para lograr objetivos, aporta un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de la administración de riesgos, el control y los procesos⁴.

1.2.5 Auditoría externa

Es la comisión de auditoría que realiza evaluaciones eventuales a las operaciones realizadas en un determinado período, requeridas por el gobierno corporativo cuando existe la necesidad de obtener información de la entidad desde una perspectiva externa, también para obtener una opinión independiente sobre cómo ha realizado sus operaciones una organización, puede ser requerida sobre algún tema específico por ejemplo auditoría a los

² Lawrence J. Gitman, Principios de administración financiera. (12 ed., México, D.F.: Pearson educación, 2007), p. 5

³ Harold Koontz, Heinz Weihrich y Mark Cannice. Administración una perspectiva global y empresarial. (México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana, 2008), p. 29.

⁴ Whittington, O. Ray y Kurt Pany. Principios de auditoría. (México, D.F.: McGraw Hill Interamericana Editores, S.A. de CV., 2005), p. 692.

estados financieros, sobre cálculos y pagos de impuestos, costos entre otros, o puede ser una auditoría que englobe todos estos temas, todo dependerá de la información que se desea obtener.

1.3 Función del gobierno corporativo

La función de cada uno de los integrantes del gobierno corporativo es dirigir una organización, tomar decisiones, implementar normas, supervisar la ejecución en cada una de las áreas y gestionar el desempeño de procesos dentro de la misma.

Desde un punto de vista general, la función del gobierno corporativo es dirigir y controlar conjuntamente dentro de una organización, a través del establecimiento de derechos y obligaciones de cada uno de los integrantes del mismo, para obtener los fines deseados, para dar un detalle más amplio de las funciones de gobierno, se detallan algunas:

1.3.1 Medidas de gobierno

Son las acciones que el gobierno corporativo toma para ejecutar dentro de una organización, con el objeto de prevenir riesgos y descontrol, a través de prácticas que garanticen la correcta actuación de la entidad y de las personas responsables de la misma.

1.3.2 Propósito organizativo

Organizar en una entidad es definir la forma de actuar en cada área existente, para interrelacionar cada proceso en forma ordenada y adecuada, con el objeto de hacer eficiente cada operación y obtener un buen desempeño. También uno de los propósitos organizativos es la búsqueda de mejorar constantemente en todos los procesos que se llevan a cabo en la misma.

1.3.3 Toma de decisiones

El gobierno corporativo es quien tiene la potestad para tomar cualquier decisión en la entidad, así como también es responsable de proponer normas, políticas, estrategias o cualquier decisión que contribuya al desarrollo organizativo.

1.3.4 Prevención de fraudes

Consiste en prever las posibilidades de fraude e idear un plan para contrarrestarlo. La mejor forma de prevenir fraudes es a través de buenas prácticas de gestión, los errores en una organización pueden darse de forma voluntaria o involuntaria.

Los riesgos de fraudes pueden minimizarse a través de supervisión, control y buenas prácticas de gestión, creadas y dirigidas principalmente por el gobierno corporativo, mientras más supervisión y control exista dentro una entidad, menos fraudes se cometen y a la vez se garantiza la transparencia de las operaciones que se realizan.

1.3.5 Formulación de normas y procedimientos

Los integrantes del gobierno corporativo deben establecer reglas bajo las cuales se regirá la organización, estas normas deben ser claras y precisas para sus colaboradores, deben contribuir a lograr una buena ejecución de las labores.

1.3.6 Diseño de estrategias

El gobierno corporativo tiene la labor de diseñar estrategias que ayuden a optimizar la forma de actuar de una entidad, así como también verificar su implementación y el aporte que estas prácticas agregan a la entidad. Las estrategias también deben servir para hacer más fuerte una entidad al momento de enfrentarse con la competencia, ya que la misma siempre está expuesta a todo tipo de situaciones que pueden afectarla.

1.3.7 Planificación organizativa

Planificar, en una organización es crear un plan de trabajo enfocado a lograr los objetivos que se desean obtener en determinado plazo, el gobierno corporativo como encargado de gestión, es quien tiene claros los objetivos que desean alcanzar, es por ello que tiene que participar en la planificación de la entidad para dejar establecidos las metas a alcanzar .

1.4 Organismos reguladores del gobierno corporativo

Existen organismos a nivel internacional que rigen el actuar del gobierno corporativo de las entidades, cabe mencionar que estos entes reguladores se dirigen a grandes corporaciones que sobresalen a nivel mundial, uno de ellos es la Organización para el Desarrollo y Cooperación Económica, su función se describe a continuación:

Es una organización internacional en la que varios países miembros de ésta, intercambian información sobre políticas económicas con el objetivo que dicha información sirva para el desarrollo de sus participantes; favorecer la expansión del comercio, fortalecimiento y estabilidad financiera de cada país miembro⁵.

Esta organización ha creado los principios de gobierno corporativo, los cuales sirven de guía para que las organizaciones mejoren sus prácticas de gobierno, estos pueden ser adoptados por los países miembros de dicha organización y también por los que no lo son, estos principios en esencia son adaptables a todo tipo de entidades, la clave para que una organización pueda implementarlos está en que identifique hacia donde quiere dirigirse y la forma de hacerlo.

1.5 Auditoría interna

Es una función destacada dentro de la organización, siendo una actividad permanente de evaluación y control que sirve de herramienta de apoyo a la gerencia en la gestión de una entidad a través de recomendaciones objetivas como producto de sus estudios y análisis, con el fin de crear acciones enmendadoras y aplicación de controles para lograr una mejora constante en una organización.

Es una función de asesoramiento muy importante para la gerencia, su acción llega a todos los niveles de la organización, tiene autoridad para ordenar, controlar y evaluar resultados del trabajo del personal, pero no tiene autoridad para tomar decisiones, básicamente la auditoría interna debe sugerir y coordinar todos los niveles de la entidad con el fin de reducir

⁵ Organización para el Desarrollo y Cooperación Económica. **Principios de gobierno corporativo de la OECD** (Francia, 2013), disponible en: <http://www.oecd.org/>, consultada el 22 de marzo 2014.

costos y evitar esfuerzos innecesarios⁶.

La auditoría interna es una de las piedras angulares dentro de una organización, con acciones de gestión y control ayuda a descargar la responsabilidad que tiene la gerencia de administrar y propiciando a que ésta se enfoque más en la creación de acciones que ayuden a cumplir con los objetivos.

Dentro de la organización la auditoría interna es valiosa, ayuda dado que a través de recomendaciones objetivas ofrece un aseguramiento de los procesos, gestión de riesgos y control, además a través de sus acciones y evaluación de resultados provee a los altos órganos administrativos información útil para tomar decisiones.

1.5.1 Definición de auditoría interna

La auditoría interna es una actividad que comprende tareas vinculadas con la evaluación los de procesos, controles, consulta y asesoría en las acciones que se llevan a cabo dentro de una organización, su actuación es independiente y objetiva, sirve de ayuda a la administración para mejorar la dirección, implementar controles y mejorar procedimientos para lograr la máxima utilización de recursos.

Hoy en día esta actividad genera confianza y seguridad a una entidad, es desarrollada por profesionales capacitados en las áreas de finanzas y contabilidad, entre otras áreas y campos de actuación. Hacen que se tenga un conocimiento integral sobre las operaciones y el funcionamiento de una organización, asegurando las buenas prácticas de gestión y a la vez agregando valor ante los inversionistas, clientes y proveedores.

1.5.2 Objetivo de la auditoría interna

El propósito de la auditoría interna es brindar apoyo a la administración en la dirección y cumplimiento de control, funciones y responsabilidades de una entidad, así también al logro de sus objetivos y metas a través del desarrollo de actividades de consulta y aseguramiento

⁶ René Fonseca Borja, Auditoría Interna. Un enfoque moderno de planificación, ejecución y control. (Guatemala: Artes gráficas Acrópolis, 2004), p. 26.

tales como evaluaciones, recomendaciones, consultas y todo tipo de acciones pertinentes que promuevan la transparencia, eficiencia, gestión de riesgos y aplicación de normas o políticas que conlleven al mejoramiento continuo de una organización.

Dentro del objetivo general de la auditoría interna existen otros específicos, siendo algunos de ellos los siguientes:

- Verificar la confiabilidad o grado de razonabilidad de la información contable y extracontable, generada en los diferentes niveles de la organización;
- Evaluar el funcionamiento del sistema de control interno (lo cual implica su evaluación y mejoramiento), tanto del sistema de control interno contable como del operativo;
- Agregar valor y/o mejorar las operaciones de una organización mediante servicios independientes y objetivos de aseguramiento y consulta;
- Evaluar y mejorar la eficacia de los procesos, control y gestión de riesgos; y
- Contribuir al alcance de los objetivos y metas de la organización a través de la revisión del cumplimiento de programas, planificación y resultados.

1.5.3 Función de la auditoría interna

La función esencial de la auditoría interna es asesorar de manera permanente a la administración de una entidad, a través de evaluaciones objetivas y análisis de cómo se realizan los procesos y operaciones, para recomendar sobre cómo mejorarlos. En otras palabras la función de la auditoría interna es:

- Prevenir y/o minimizar fraudes;
- Evaluar el control interno;
- Comunicar y asesorar al gobierno corporativo deficiencias encontradas;

- Coordinar con la administración acciones que lleven a una buena gestión;
- Promover la optimización de recursos; y
- Sugerir prácticas de control y dirección.

En cada una de las funciones que realice la auditoría interna debe tener en cuenta aspectos importantes necesarios para que pueda desempeñar con eficiencia, transparencia y objetividad las acciones a implementar, estos aspectos se describen a continuación:

a) Autoridad y responsabilidad

Se refiere a la potestad de dirigir los empleados que integren el departamento de auditoría interna así como responsabilizarse por la actuación de los mismos al momento de desempeñar su labor. Es decir tiene autoridad sobre los trabajos que realice pero no tiene autoridad de tomar decisiones dentro de una organización, ni ante el personal que no tenga relación con el departamento de auditoría interna.

b) Objetividad e independencia

Debe definirse bien cuál es el objeto de evaluación y exponerlo ante los órganos directores, los objetivos que se trace de meta con su labor dependerá el alcance de su actuación, así no se limitaran en los aspectos o áreas a verificar y su labor será libre para desempeñar ampliamente su auditoría y emitir juicios sin influencias de terceros.

La auditoría interna debe mantener una visión independiente de los sucesos de una organización, es decir evitar la creación de juicios sin fundamento u omitir hechos o situaciones que de alguna manera influyan en los resultados de la evaluación que realice.

c) Alcance de la auditoría interna

La calidad de un trabajo se mide a través del alcance de evaluación obtenido, es decir a través de revisiones íntegras, que permitan obtener suficiente información confiable y oportuna.

Según las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna, "el alcance debe ser suficiente para satisfacer los objetivos de trabajo, teniendo en cuenta los

sistemas, registros, personal y propiedades físicas relevantes, incluso aquellos bajo el control de terceros⁷". Si existieran limitaciones al momento de realizar la evaluación por falta de información o cualquier situación que impida cumplir a cabalidad con lo previsto debe dejarse saber en el informe que se emita a la alta gerencia.

1.5.4 Ventajas y desventajas de la auditoría interna

La función que la auditoría interna se considera oportuna su intervención tiene consecuencias que se deben considerar, algunas ventajas y desventajas de actividad son:

CUADRO 1 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE AUDITORÍA INTERNA

Auditoría interna	
Ventajas	Desventajas
Evaluación permanente de control y procesos.	Cambios constantes en los controles establecidos y procesos.
Asesoría y consultoría constante, recomendaciones y mejora permanente en la entidad.	Costos permanentes para cubrir el funcionamiento del departamento de auditoría interna.
Comunicación directa con los miembros que integran el gobierno corporativo de la entidad.	El gobierno corporativo tiene la autoridad de limitar el campo de acción de la auditoría interna.
La evaluación que realiza la auditoría interna ayuda a detectar existencia de riesgos y errores.	No puede exigir la corrección de riesgos y errores.
Los auditores internos pueden ejecutar sus tareas en diversas áreas y procesos.	No realizan el plan establecido de revisión.
Monitorea si la entidad aplica políticas, normas o leyes vigentes en cuanto a buen funcionamiento del ambiente de control	Falta de seguimiento a los resultados.
Promueve la confiabilidad de una entidad, agrega valor a la misma.	El gobierno corporativo descarga parte de sus responsabilidades en la auditoría interna.

⁷ Instituto de Auditores Internos. **Normas internacionales para el ejercicio profesional de la auditoría interna** (Alta monte Springs, Florida), Disponible en: <http://www.theiia.org/guidance/atandars-and-guidance/ippf/standards/>. Consultada el 13 de mayo de 2013.

Determina si la entidad cumplió con los objetivos planeados en el período.	Inconformidad con los resultados de la evaluación realizada.
El informe sirve como herramienta clave para la toma de decisiones.	Puede crear controversia entre los órganos directivos si no es bien comprendido el informe.

Fuente: Elaboración propia.

Las presentes opciones no precisamente comprenden todo en el campo de acción de la auditoría interna, dependerá de las circunstancias de su aplicación.

1.5.5 Normativa relacionada con la función de la auditoría interna

La auditoría interna como actividad importante dentro de una organización, es regulada por normas emitidas por reconocidas organizaciones a nivel internacional, algunas de las normas relacionadas para regular la actuación de la auditoría son las Normas para el ejercicio profesional de la auditoría interna emitidas por el Instituto de Auditores Internos de los Estados Unidos de América (IIA). Estas normas son creadas con el objeto que dentro de una organización esté regulada la actividad de la auditoría interna por lineamientos que aseguren el desarrollo de personal capaz evaluar y asesorar sobre cualquier área, estas normas de auditoría interna están clasificadas en dos partes y existe un tercero que es el código de ética:

a) Normas sobre atributos

Se enfocan en las características que debe poseer tanto la organización como las personas que realizan el trabajo de auditoría interna, hacen mención de los principios de independencia, objetividad, pericia, entre otras aptitudes y capacidades que requiere la auditoría interna para cumplir con su objetivo de evaluación.

b) Normas sobre desempeño

Describen la forma como debe desarrollarse la labor de auditoría interna, desde su planificación, procedimientos, coordinación, administración de recursos, gestión de riesgo, hasta el informe final, hace alusión a los parámetros de actuación de la auditoría, es decir a todas la herramientas necesarias para la ejecución de la evaluación, incluyendo el análisis

de información y la aportación que se hará para la mejora de los procesos, gestión de riesgos, control, hasta la forma de informar el resultado.

c) Normas 1100 a la 1120 de auditoría interna

Indica que la labor de la auditoría interna debe ser independiente, neutral e imparcial, debe responder ante un nivel jerárquico libre de impertinencias al comunicar sus hallazgos y evitar cualquier conflicto que limiten el alcance de la auditoría para esto le permita cumplir con el cumplimiento de su trabajo.

d) Normas 1200 a la 1230 de auditoría interna

La auditoría interna debe desempeñar su trabajo con destreza y profesionalismo, con los conocimientos requeridos para llevar a cabo el trabajo, debe ser capaz de detectar riesgos e identificar controles clave, debe aceptar consultoría o asesoramiento en el caso de carecer de conocimientos necesarios para ejecutar su evaluación, también la utilización de herramientas tecnológicas y otras técnicas que le ayuden en el análisis y procesamiento de datos, teniendo en cuenta los riesgos que pudieran afectar.

e) Normas 2000 en adelante

Estas puntualizan como debe ser la gestión de la auditoría interna para asegurar que su labor añada valor a la organización, describen el proceso, como la planificación, comunicación, administración de recursos, procedimientos, alcance del trabajo, análisis, la comunicación de resultados y supervisión de progreso de los resultados comunicados a la alta dirección.

f) Código de ética

Cabe mencionar que para realizar la función de la auditoría debe existir cierto compromiso moral y profesional, para ello debe considerarse el código de ética para la auditoría interna, ya que este tiene como propósito promover una cultura de ética en la profesión de auditoría y generar confianza a través de principios que recalca este código como la disciplina, el liderazgo, integridad, responsabilidad, independencia y otros⁸.

⁸ Fonseca Borja, Op. Cit., p. 41.

1.6 Control interno

Para direccionar el concepto de control interno, se mencionan algunas conceptualizaciones:

1.6.1 Definición del control interno

Es un conjunto de prácticas y normas que establecen los directores de una organización juntamente con todos los miembros que integran esta, ejecutadas para lograr orientar sus procesos u operaciones de manera eficiente y con seguridad, que encaminan a la entidad hacia el logro de los objetivos esperados a través de actividades que se desempeñan con esfuerzos conjuntos⁹.

Control interno son procesos que se implementan en una organización para la prevención de fraudes, con el fin de ofrecer seguridad para la consecución de objetivos¹⁰.

Estas actividades son llevadas a cabo por las personas que están permanentemente laborando en una organización partiendo principalmente de la alta administración hasta los empleados de planta.

Control interno es hacer las operaciones de cada área en forma adecuada y precisa en el momento oportuno, en cada área de una entidad existen controles específicos, es decir hay diversidad de controles que se implementan en las diferentes actividades que se realizan en una entidad, por ejemplo deben existir controles financieros en procesos de manufactura, en ventas, de calidad en productos o servicios, controles ambientales y así dependiendo del tipo de organización que sea.

1.6.2 Objetivos del control interno

Los objetivos de control interno en una entidad, son en general la conducción de la misma hacia las metas fijadas a través de una serie de actividades verificadas constantemente que ayuden en la detección y prevención de riesgos. Para detallar algunos de los objetivos de control interno dentro de las entidades se describen los siguientes:

⁹ Ibídem, p. 113.

¹⁰ Whittington, y Pany. Op. Cit., p. 213.

- Guiar de forma eficiente el funcionamiento de las operaciones que realiza una entidad;
- Medir los resultados obtenidos;
- Proveer información confiable y oportuna;
- Detectar e identificar errores y las causas de éstos;
- Prevenir riesgos;
- Ordenar y coordinar las actividades desarrolladas;
- Fluidez entre operaciones; y
- Efectividad y eficiencia de las operaciones;

El logro del buen funcionamiento organizacional surge con la implementación de controles internos que sean constantemente revisados y evaluados para medir el grado de funcionalidad, confiabilidad, efectividad y actualización, deben ser flexibles para poder adaptarse a cualquier situación.

1.6.3 Tipos de control interno

El control interno es una actividad integral dentro de una organización pero tomando en cuenta que existen diferentes áreas y procesos, pueden clasificarse los siguientes tipos:

a) Control interno administrativo

Es el procedimiento de control que corresponde a los procesos de decisión y autorización de actividades que hace la administración, con el objeto de promover la eficiencia de las operaciones y el cumplimiento de los objetivos planeados.

b) Controles internos financieros

Son los que realizan para salvaguardar la exactitud, veracidad y confiabilidad de los

registros contables, informes financieros o cualquiera que revele información sobre la situación financiera de una organización.

c) Control interno previo

Se aplica antes de ejecutar operaciones, con el objeto de verificar el cumplimiento de políticas y asegurar el oportuno desarrollo de acciones, así como también los efectos que pueden causar.

d) Control interno posterior

Consiste en examinar las operaciones administrativas y/o financieras después de realizadas, con el objeto de mejorarlas cuando sea necesario.

1.6.4 Elementos de control interno

El control interno actúa bajo la estructura tradicional, la cual está integrada por los siguientes elementos:

a) Ambiente de control

Es un elemento del control interno que básicamente tiene que ver con la integridad y valores éticos, abarca la estructura organizacional, funcionamiento, dirección, asignación de autoridad y responsabilidad, también se refiere a las políticas y procedimientos que se desarrollan.

Está compuesto por elementos que forman en conjunto el ambiente de control, entre los que mencionan esta la filosofía de control que se refiere a saber hacia dónde se dirige una organización; la integridad y valores son los que definen la imagen ante los clientes, la competencia del personal, la estructura organizacional entre otros son los componentes que hacen un ambiente de control.

Además puntualiza la base para la implementación de control, es decir que señala la importancia que tiene la formación de responsabilidad, compromiso, principios y valores que deben existir en la unidad administrativa para la implementación y distribución de tareas de trabajo para evitar la duplicidad o la sobre carga de acciones siguiendo las políticas que se han creado para cada área específica.

b) Administración de riesgos

Es el proceso de identificar y responder a los riesgos que se presentan dentro de una organización, debido a que estos amenazan la consecución de objetivos, es importante que sean identificados para gestionar el impacto que éstos tendrán y poder tomar medidas de mitigación.

Según indica el proceso de administración de riesgos *Enterprise Risk Management* - ERM, todas las entidades afrontan incertidumbre y oportunidades, por lo que la administración tiene como reto tratar eficazmente estas situaciones para genera valor a través del establecimiento de estrategias y objetivos buscando un balance entre crecimiento, rentabilidad y los riesgos que esto conlleve¹¹.

El marco ERM provee un proceso de trabajo para tratar eficientemente la incertidumbre y las oportunidades a través de la administración de riesgos que puedan afectar el logro de objetivos estratégicos, operacionales y financieros de tal manera que los riesgos puedan ser administrados y llevados a un nivel razonable.

Existen varios tipos de riesgos por su naturaleza, grado de importancia o área donde se localicen, algunas clasificaciones generales pueden ser:

i) Internos y externos

Son los que pueden darse en la entidad, en los que influyen factores como la infraestructura, personal, operaciones, tecnología entre otros para los primeros y ambientales, mercado, negocios, culturas y normativas para los segundos.

ii) Riesgos en los objetivos del negocio

Dependiendo del tipo de objetivo definido por la entidad, existen diferentes riesgos que pueden afectar su realización en cuanto a continuidad y crecimiento, rentabilidad, informes financieros, estrategias y cumplimiento de normas.

¹¹ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commision. **Enterprise Risk Management–Marco integrado.** (Estados Unidos, 2013), Disponible en: <http://www.ic.coso.org/-ERM.htm>. Consultada el 15 de noviembre de 2013.

El riesgo puede darse cuando un control implementado no sea lo suficientemente eficiente para detectar errores por lo que evaluarlo es una responsabilidad, para tal actividad es necesario tener claro los objetivos del control, el tenerlos definidos representa una base sólida para el diseño y efectividad de dicho control, también debe tenerse en cuenta los cambios constantes a los que se enfrentará, algunos pueden tener efectos desfavorables sobre los controles.

c) Los procesos y sistemas

La información es importante para alcanzar los objetivos, deben describirse oportunamente las acciones a detalle para poder informar, así como también para identificar y medir todas las transacciones de modo que sirva para saber lo más relevante, sirve además para comunicar a los empleados funciones y obligaciones y explicar cómo sus actividades están ligadas al alcance de los objetivos.

Para la lograr un buen desempeño de control interno se debe proveer información sobre el funcionamiento del mismo a los participantes de esta ejecución. La información debe ser clara, confiable y oportuna de utilidad y fácil entendimiento del objetivo que se quiere lograr, debe haber comunicación entre la diferentes áreas operativas y los procesos, por lo general se interrelacionan unos con otros y así llegar a un resultado final, por lo tanto es importante que exista una buena comunicación que coadyuve a todos los integrantes de una entidad y que estos sepan hacia dónde se dirigen y los objetivos que se desean alcanzar.

d) Las actividades de control

Es la forma de actuar o ejecutar los controles internos implementados, es poner en práctica las actividades diseñadas para los procesos, por las personas que participaran en la ejecución de éstas, se relacionan con aspectos como la necesidad de controlar, de informar, integrar, fijar límites e historia operacional, todo con el fin de crear acciones, proveer datos e información que conlleven al buen funcionamiento organizativo.

e) Supervisión y seguimiento

Es la verificación de los controles ejecutados, así como la forma en que se cumplen estos se logra a través de monitoreo, esto permite comprobar si se están cumpliendo los objetivos o resultados deseados y además ayudará a detectar errores o irregularidades para poder corregir oportunamente.

A través de la supervisión se podrán obtener informes de medición de la efectividad y funcionalidad de los controles internos implementados, si estos son efectivos se continúa con el programa ya establecido, dicho de otra forma se da seguimiento al control implementado, en caso de ser necesario, se realiza un informe de deficiencia y se mejor así se detecta la existencia de debilidades.

1.6.5 Alcance y limitaciones de control interno

Se aplican controles en cada área a los procesos que se realizan, por lo que se abarcan todas las actividades que se realicen, las operaciones funcionan bajo controles pero pueden existir limitaciones al no aplicarlos como debe ser por falta de información, capacitación, por negligencia, distracción o fatiga, lo cual limita la función que realmente persigue la implementación de un control.

1.6.6 Evaluación de control interno

Consiste en la revisión, análisis, e información de los resultados obtenidos con la aplicación de controles en las diferentes actividades o procesos donde se implementaron, esto con el objeto de obtener información que constate el alcance de los objetivos fijados, y para determinar la eficacia del sistema de controles internos gerenciales, la utilidad y oportunidad que estos tienen dentro de una organización.

1.7 Evaluación de riesgos

El control interno diseña medios para minimizar errores que puedan afectar los procesos de una organización a través de la evaluación de riesgos, que sirve para identificar causas, buscar medidas y soluciones a estas situaciones mediante la medición de los parámetros que determinan la magnitud del riesgo o la posibilidad de cualquier acontecimiento que pueda ocurrir, para ampliar sobre éste tema se detalla a continuación lo relacionado con la evaluación de riesgos.

1.7.1 Definición de evaluación de riesgos

Consiste en identificar, analizar y dar el debido valor o importancia a los controles que se diseñan para minimizar errores que pueden incidir en la eficiencia y eficacia de la utilización de recursos de la organización. La administración es la responsable de manejar y gestionar efectivamente los riesgos a los que están sujetas las estrategias y objetivos que desean alcanzar en una entidad, tomando decisiones estratégicas y oportunas que minimicen la incertidumbre e identifiquen los posibles riesgos que pueden surgir en el proceso de crecimiento de una entidad, asegurando así una consecución razonable sobre el alcance de los objetivos¹².

Esta iniciativa es llevada a cabo por el gobierno corporativo, donde se establecen estrategias para ser aplicadas para identificar situaciones contingentes que pueden afectar a la entidad, por lo cual se planea responder ante éstas.

1.7.2 Objetivos de la evaluación de riesgos:

La evaluación de riesgos permite direccionar efectivamente la incertidumbre con el objeto de mejorar la capacidad de obtener valor para la organización ya que permite:

- a) Identificación y manejo de situaciones que pueden afectar con las metas de la entidad;
- b) Responder ante las posibles situaciones que pueden afectar a la entidad; y
- c) Obtener información en el momento preciso para evaluar y rediseñar procesos si es necesario¹³.
- d)

1.7.3 Componentes de la evaluación de riesgos

A continuación se describen los elementos que integran la administración de riesgos:

¹² Fonseca Borja, Op. Cit., p. 189.

¹³ Ibídem, p. 189.

a) Ambiente interno

Es el entorno de la entidad respecto a cómo se percibe el riesgo por parte del personal, incluyendo el rumbo hacia donde se quiere llevar a la organización basada en sus políticas, procedimientos, valores éticos y organizativos.

b) Establecimiento de objetivos

Los objetivos en una organización deben fijarse desde el inicio para tener claro hacia donde se quiere llegar, la administración de riesgos proporciona un aseguramiento razonable que ayuda a encaminar a la entidad a conseguir los objetivos planteados.

c) Identificación de eventos

La administración de riesgos debe identificar oportunamente los riesgos que pueden existir interna o externamente, para idear estrategias que ayuden a minimizar los impactos que pueden tener para la entidad.

d) Evaluación de riesgos

Es importante evaluar los riesgos para tener una certeza razonable de que éstos pueden afectar y así tomar medidas necesarias para prevenirlos o bien mitigar el impacto que pueden tener.

e) Respuesta al riesgo

Luego de evaluar que tan contraproducente puede ser un riesgo, se debe idearse o planificarse acciones para saber cómo se responderá ante este, con el objetivo de minimizar los efectos que puede tener para la organización, anticipándose a las posibles situaciones que pueden darse.

f) Actividades de control

Los procedimientos que se implementan para minimizar los riesgos, deben ser controlados para que éstos sean eficientes y respondan ante situaciones inesperadas para asegurar así el buen funcionamiento de las actividades diseñadas para la entidad.

g) Información y comunicación

Como toda implementación que es supervisada para medir su efectividad, debe generar

información sobre los resultados obtenidos con las acciones realizadas, y luego la comunicación de los acontecimientos al personal que le compete o interese.

h) Monitoreo

Siempre debe existir supervisión constante ante cualquier implementación de controles o estrategias en una entidad, la evaluación constante ayuda al mejoramiento continuo.

1.8 Control interno según el informe COSO II

El informe COSO II por sus siglas en inglés, se empezó a gestionar en su formación a través de una investigación del Comité de Organizaciones Patrocinadoras “*Committee of Sponsoring Organizations*” sobre el conocimiento, aplicación y mejora de los criterios de control interno en las grandes, medianas y pequeñas corporaciones, según lo indica el MICIL¹⁴.

Sin embargo esta iniciativa de cinco organizaciones que actualmente forman parte de este comité se dedican a la elaboración de marcos de y orientación sobre la gestión de riesgo empresarial, control interno y la minimización del fraude, estos marcos se mantienen en constante revisión actualización, según los cambiantes entornos organizativos

Definición de control interno según COSO.

El control interno conforme a COSO, es definido como un proceso efectuado por la administración, dirección y todo el personal de una organización, con el propósito de lograr seguridad razonable en cuanto al cumplimiento de objetivos de forma eficiente y eficaz, aplicando normas y leyes.

Está orientado al cumplimiento de los objetivos organizativos basado en una gestión adecuada de los riesgos, en los aspectos que se detallan a continuación:

¹⁴ United States Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos de América. **Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica**. (Ciudad, 2013), disponible en: http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/pnada554.pdf. Consultada el 14 de noviembre 2013.

1.8.1 Entorno de control

Es el conjunto de normas, procesos y estructuras que se desarrollan como base de control dentro de una entidad, la supervisión es ejercida por la administración quien también establece los estándares de conducta y lo relacionado con la integridad, valores éticos, autoridad, responsabilidades, y el desarrollo y retención de los empleados competentes, todos estos componentes influyen en la totalidad de integrantes de una organización.

1.8.2 Evaluación de riesgos

Consiste en hacer un análisis para identificar, manejar y minimizar las posibles irregularidades que pueden surgir en las operaciones que se desempeñan dentro de una organización, mediante el diseño de controles que identifiquen y evalúen las causas de los riesgos con el objeto de contrarrestar sucesos que afecten las operaciones.

Es importante para identificar si pueden surgir deficiencias relevantes que influyan en la obtención de resultados, para idear soluciones que contrarresten éstos sucesos, algunos aspectos a considerar en la evaluación de riesgos son:

- Identificación de las áreas y las causas de riesgos para buscar alternativas de operación que permitan el logro de objetivos;
- Buscar medidas de control como base para determinar cómo manejar las causas de los riesgos;
- Analizar y buscar soluciones para determinar los efectos negativos de los riesgos; y
- Disponer de información oportuna para analizar y reprogramar las operaciones en los distintos niveles y a nivel global.

Los riesgos deber ser identificados para ser administrados desde un ambiente interno y externo, esto permite a la entidad considerar el tamaño de los eventos que le pueden afectar en la consecución de los objetivos. En este informe se enfocan los siguientes tipos de riesgos:

a) Riesgo de control

Es el que se da en una organización por falta de acciones de la administración.

b) Riesgo inherente

Es el que permanece en la organización aun cuando la administración ha tomado acción contra la presencia de riesgos existentes.

1.8.3 Respuesta a los riesgos

Es la acción que la administración tomará ante los riesgos identificados y evaluados, considerando los resultados que se obtendrán al desarrollar las técnicas para minimizarlos así como también los costos y beneficios.

1.8.4 Actividades de control

Son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se toman las medidas necesarias para minimizar los riesgos que puede llegar a afectar en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Se establecen las actividades a realizar para asegurar que se lleven a cabo de forma adecuada las respuestas contra los riesgos, estas actividades pueden ser por ejemplo autorizaciones, verificaciones, revisión de desempeño, segregación de funciones y todas las actividades que ayuden a controlar.

1.8.5 Información y comunicación

Es recopilar y transmitir en forma oportuna la información necesaria a todos los integrantes de la organización para encaminar los esfuerzos de cumplimiento de objetivos, hacia una misma dirección.

Es importante que existan adecuados canales de información para que ésta fluya de manera eficiente a todo el personal y en diferentes direcciones.

1.8.6 Actividades de supervisión

Es la revisión continua y permanente del funcionamiento del sistema de control implementado para la reducción de riesgos. Estas actividades de revisión permanente pueden ser actividades de supervisión permanente, evaluaciones independientes e informes de deficiencia.

CAPÍTULO II

EL BALANCED SCORECARD

2.1 Antecedentes

Es llamado también cuadro de mando integral, surge durante los años de 1980 en adelante, a raíz de una ardua investigación realizada por el profesor de Harvard, Robert S. Kaplan, pero fue hasta en los años 90 que se concreta la idea que cambió totalmente la forma tradicional de medir la gestión empresarial, basada anteriormente solo en el cuestionamiento de las finanzas o perspectiva de la contabilidad¹⁵.

En la década de los ochentas el profesor Kaplan en colaboración con el Nolan Norton *Institute*, inician una investigación sobre la medición de resultados en la organización hacia el futuro, lo cual da lugar a la creación de uno de los instrumentos de mucho interés, denominado por sus siglas en inglés *Balanced Scorecard* (BSC) o cuadro de mando integral.

El profesor Kaplan evolucionó la gestión empresarial a través de su investigación, debido a la creencia de que los enfoques de contabilidad financiera con que se medía la actuación de una organización en ese entonces, eran antiguos y carecían de información relevante que mostrara a la entidad desde otras perspectivas que también son importantes para crear valor a futuro en una organización.

Fue entonces a principios del año de 1992, donde se concretó y se presentó por medio de *Harvard Business Review* el concepto del cuadro de mando integral basado en la investigación realizada en una empresa donde se puso en marcha las prácticas de gestión guiadas por el *Balanced Scorecard*, a partir de eso muchas organizaciones han implementado este herramienta, hoy por hoy sigue siendo recomendada por entidades que lograron implementarla y gestionarla con éxito¹⁶.

¹⁵ Robert Kaplan y David Norton. El cuadro de mando integral *The Balanced Scorecard*. (Barcelona: Gestión 2000, 2009), p. 18.

¹⁶ *Ibidem*, p 18.

2.2 Definición

Es una herramienta de gestión y control, creada para brindar una mejora continua en las distintas actividades de una organización, su actuación parte del análisis y traducción de la visión y estrategias de una entidad, visualiza cuatro puntos clave, las finanzas, los clientes, los procesos internos y aprendizaje y crecimiento, acciona sobre éstos a través de iniciativas estratégicas que son controladas con indicadores de gestión que miden la actuación y el desempeño en los procesos implementados, éste método ve más allá del área financiera, es decir su visión, misión, objetivos, estrategias, abarcando las áreas de clientes, procesos, y personal entre las principales, con el objeto de encaminar el mejoramiento del desarrollo de las actividades en la actualidad y también hacia el futuro.

El BSC es un sistema de gestión integrado, balanceado y estratégico para medir los procesos actuales y promover la dirección futura de una organización, permitiendo convertir la misión en acción, a través de una unidad coherente de indicadores de gestión que se agrupan bajo cuatro perspectivas: financiera, del cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, donde se puede visualizar la organización en su conjunto.

Parte del análisis del perfil de organización, es decir de la visión, misión y objetivos, revisa y analiza las estrategias y las traduce para convertirlas en acciones concretas, forma su guía de actuación con mapas estratégicos que son los traductores y comunicadores de la estrategia permitiendo así el cumplimiento de las metas, su forma de medir es a través de indicadores mismos que permiten identificar y planear iniciativas estratégicas para cumplir con el plan organizacional.

2.3 Elementos que se relacionan con la creación de un *Balanced Scorecard*

Los elementos que se relacionan con la el diseño de un BSC son los valores, principios, planes y razón de ser de una entidad, ya que éstos determinan el sentido de la existencia de la misma y por consiguiente, lo que se espera de ella.

El BSC se diseña con base en estos aspectos atendiendo la identidad, actividad y finalidad de la organización, estos elementos se muestran en la siguiente figura y posteriormente se define cada uno de ellos.

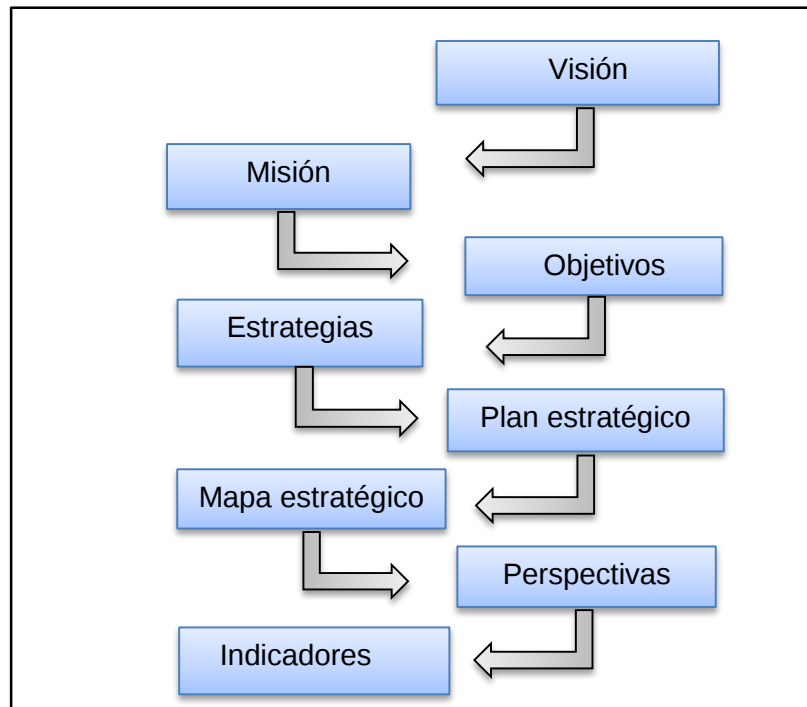


FIGURA 2 ELEMENTOS QUE SE RELACIONAN CON EL DISEÑO DE UN BSC

Fuente: Elaboración propia

2.3.1 Visión

La visión es formulada generalmente por los socios fundadores quienes describen aspiraciones que desean lograrse en la organización, las cuales están enfocadas hacia el futuro, debe ser realista y posible, también es demandante y alentadora de como la organización evolucionará, en síntesis es hacia donde se dirige y en que quieren convertirse, en consecuencia se trata de sus valores, preferencias y actitudes hacia los riesgos.¹⁷

Es la esencia o razón de ser de una entidad, esta debe reflejar su identidad, actividad y su objetivo, en otras palabras la visión puede definirse como una descripción breve de lo que es una organización y de lo que desea y cree que podrá alcanzar, debe ser atractiva, posible, entendible y medible.

¹⁷ Koontz, Weihrich y Cannice. Op. Cit., p. 134.

2.3.2 Misión

Es la que identifica el principio básico de una organización, va de acorde con la visión, esta indica la manera como la organización pretende lograr sus aspiraciones, es decir es lo que se pretende realizar para lograr los objetivos por lo cual se enfoca en los elementos clave de la organización tales como sus clientes, productos o servicios, personal, mercados entre otros que varían dependiendo de cada organización¹⁸.

2.3.3 Estrategias

Se define como la manera de determinar los objetivos básicos a largo plazo y la implementación de cursos de acción y recurso dentro de una organización, para alcanzar las metas¹⁹.

Es el factor más importante en la valoración y gestión de una organización, es diferenciar la actuación de una organización en comparación con la competencia, orienta en la utilización de los mismos recursos en forma mejorada o diferente.

Una estrategia se basa en descubrir las ventajas competitivas y aprovecharlas de la mejor manera, con el objeto de lograr un posicionamiento exclusivo.

Las estrategias son diferentes en cada tipo de organización y deben crearse de acuerdo a las necesidades que se tengan que cubrir o en base a las herramientas y fortalezas que se tengan hacer la diferencia, a continuación se describen los pasos básicos para la formulación de estrategias:

a) Determinación

Consiste en establecer los cursos de acción y alternativas para la mejora y/o diferenciación de la organización, busca el mayor número de alternativas a aplicar y lograr así los objetivos establecidos.

¹⁸ Ibídem. Op. Cit., p. 108.

¹⁹ Ibídem, p 108.

b) Selección de alternativas

Se trata de considerar todas las opciones y optar por las que se consideran más idóneas, considerando las posibilidades y ventajas, la selección debe inclinarse por las que se estime que permitirán lograr con mayor eficiencia y eficacia los objetivos establecidos en la organización.

c) Formulación

La formulación de estrategias la realiza los altos ejecutivos con base a la misión se identifican las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización para realizar un análisis que permita aprovechar las fortalezas y oportunidades y evitar las amenazas, luego se establecen objetivos y se planean las tácticas para alcanzarlos.²⁰

d) Ejecución de estrategias

Una vez seleccionadas las estrategias a implementar se establecen las metas, se asignan recursos se diseñan políticas y acciones a desarrollar para la ejecución que se realiza en todos los niveles de la organización²¹.

e) Evaluación de estrategias

Se comprueban los resultados obtenidos de la ejecución a través del análisis y medición de desempeño, esta evaluación comparará los resultados obtenidos con los resultados esperados y realiza acciones correctivas para mejorar si es necesario.

2.3.4 Objetivos estratégicos

Son los resultados que una organización desea alcanzar en base a su visión y misión, permiten plasmar los resultados esperados en corto y mediano plazo, algunas características son ser de fácil entendimiento, medibles, flexibles, deben tener un plazo para alcanzarlos.

²⁰ Yanel Blanco Luna. Normas y procedimientos de la auditoría integral. (Bogotá: Multi Impresos Ltda., 2006), p. 238.

²¹ Ibídem, p. 238.

2.3.5 Plan estratégico

El plan de acción es donde se recopilan todas estrategias, acciones a desarrollar, iniciativas, define tiempos de inicio y fin así también cada una de las actividades, asignación de responsabilidades, indicadores establecidos para la medición y el sistema de seguimiento.

El plan estratégico se lleva a cabo a través de iniciativas, actividades, proyectos o esfuerzos programados y desarrollados por el recurso humano, técnico y financiero, las cuales tienen como resultado el logro de los objetivos, por lo cual deben tenerse muy claros los aspectos relacionados con el entorno de la organización, tales como el ambiente económico, demográfico y tecnológico, el conocimiento de clientes, mercado y competencia, esto con el fin de ejecutar el plan estratégico y obtener una ventaja competitiva que cree valor a la organización.

2.3.6 Perspectivas

Se definen como las múltiples dimensiones que la metodología del BSC plantea para visualizar los puntos más importantes dentro de una organización, el BSC por lo general se centra en cuatro perspectivas clave: financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento; dependiendo de cada entidad, pueden visualizarse más perspectivas, el BSC no se limita a estas cuatro, pero todas están vinculadas entre sí, todo lo que suceda en una perspectiva tendrá causas y efectos en las demás.

Los creadores del BSC, plantean en sus libros la siguiente interrogante: "¿Cuatro perspectivas son suficientes?". A lo que responden que cuatro perspectivas han resultado válidas en varias empresas, pero éstas deben ser consideradas como una plantilla, no existe ningún teorema matemático que diga que las cuatro perspectivas son necesarias y suficientes, dependiendo de las circunstancias y de la estrategia pueden surgir más adicionales²².

Por lo general son cuatro perspectivas las que se utilizan comúnmente en las organizaciones, sin embargo pueden adicionarse las que sean necesarias según lo requiera

²² Kaplan y Norton.Op. Cit, p. 56.

cada entidad, en este caso se abordaran en las cuatro básicas que son financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y adiestramiento, a continuación se describe cada una:

a) Perspectiva financiera

Está compuesta por los objetivos financieros que persigue una organización, en esta perspectiva el BSC pretende hacer explícitos los propósitos esperados y mostrar cómo éstos se vinculan con las otras perspectivas para que puedan ser alcanzados, además sirven de enfoque para los objetivos e indicadores de las demás perspectivas.

Se basa en la medición por medio de la contabilidad de una organización; es decir, evalúa los datos financieros en una entidad a través de indicadores que muestran índices de rendimiento, crecimiento y mantenimiento de una organización, es importante en un BSC la medición de las acciones que se han realizado, con indicadores financieros que indiquen si la estrategia está siendo ejecutada correctamente y contribuyendo a la mejora de la organización.

El BSC en la perspectiva financiera permite observar las variables de los objetivos en cuanto a rendimiento, crecimiento de los ingresos, la mejora de la productividad y la reducción de costes, así también refleja en términos financieros el impacto obtenido con las acciones desarrolladas en las otras perspectivas.

b) Perspectiva del cliente

Permite que las organizaciones desarrollen sus indicadores clave sobre los clientes para lograr en éstos satisfacción de sus necesidades, fidelidad para con la organización, retención y adquisición de clientes y rentabilidad del cliente y la cuota de mercado.

Para lograr el desempeño financiero que una organización desea es fundamental que posea clientes satisfechos y leales, el cuadro de mando integral mide las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los productos que desean, así como la satisfacción.

El BSC toma en cuenta los principales elementos que pueden generar valor para los clientes y concentrarse en los procesos que pueden llegar a satisfacerlos, permite identificar las

técnicas para añadir valor a la organización que surge en los segmentos de clientes y de mercados.

c) Perspectiva de procesos internos

Consiste en identificar procesos internos que desarrollar la organización en los que debe ser excelente de manera que generen valor y satisfagan las expectativas de rendimientos, logrando impacto en la satisfacción de clientes y contribuyendo a la consecución de objetivos de la organización.

Su medición va más allá de las medidas financieras, ya que incorpora medidas de calidad, mejoras de procesos existentes, pero se centra en identificar e implementar nuevos procesos que sean innovadores para cumplir con los objetivos deseados.

Después de haber formulado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y del cliente las organizaciones se centran en los indicadores de los procesos internos, buscando la mejoría o innovación de los procesos existentes que creen valor para organización como por ejemplo minimizar costos, tiempos de entrega, adelantarse a las necesidades de clientes o gestionar las operaciones de forma eficiente.

d) Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Esta perspectiva identifica la infraestructura que la organización debe construir para mejorar y por consiguiente alcanzar los objetivos basada en los empleados, su medición se enfoca en satisfacción, retención, entrenamiento y habilidades del personal, incluye las actitudes culturales de una organización relacionadas con el auto mejoramiento, clima de aprendizaje continuo a través de profesores o mentores, facilidad de comunicación que permita la resolución de problemas, herramientas tecnológicas entre otras.

El BSC integra resalta la importancia de invertir en el mejoramiento de la cultura organizativa, tanto en infraestructura como en personal, principalmente en las categorías de aprendizaje y crecimiento de las capacidades de los empleados, las capacidades de los sistemas de información, y motivación, delegación de poder y coherencia de los objetivos.

Estas perspectivas se vinculan entre sí, crean una relación causa y efecto, a continuación se muestra en una gráfica hecha por los autores Kaplan y Norton:

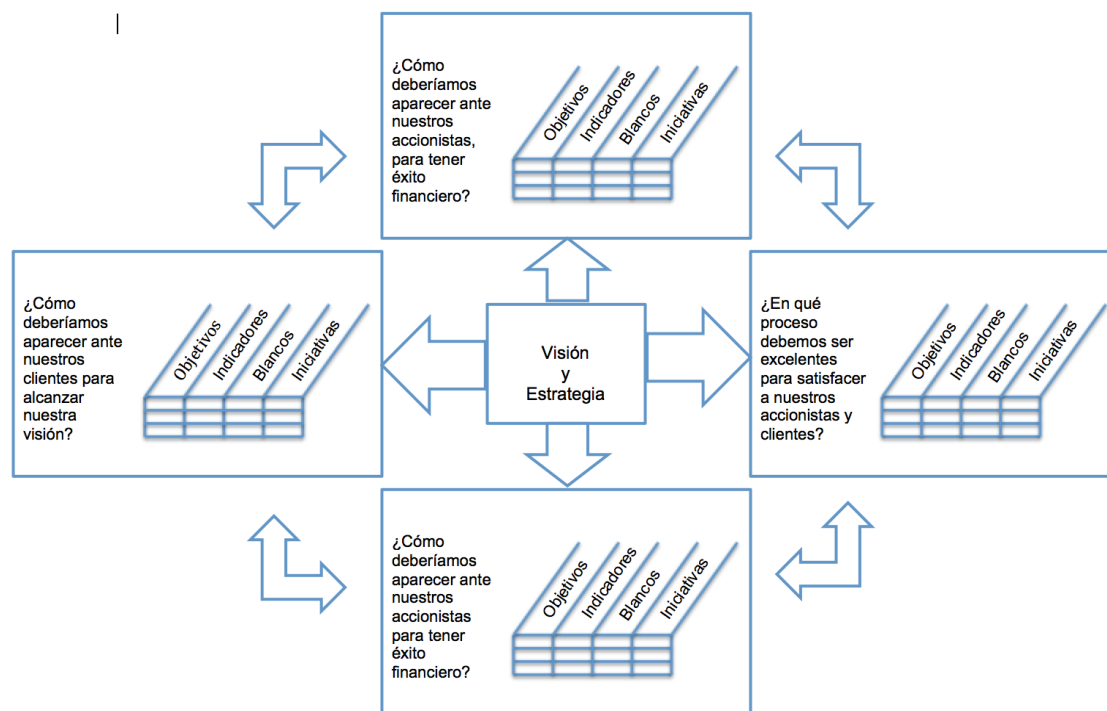


FIGURA 3 VINCULACIÓN DE PERSPECTIVAS DEL *BALANCED SCORECARD*

Fuente: Robert S. Kaplan y David P. Norton. *El cuadro de mando integral The Balanced Scorecard*. (Barcelona: Gestión 2000, 2009), p. 27

2.3.7 Mapa estratégico

Es uno de los principales elementos del BSC, es un recurso esquemático que presenta en conjunto y de forma ordenada los aspectos relacionados con las perspectivas y estrategias, de tal modo que pueda apreciarse gráficamente la relación entre cada una de éstas y su causa-efecto, además muestra en forma resumida el camino a recorrer al implementar un BSC.

Algunas de las características de los mapas estratégicos son: ser simples, mostrar las relaciones entre conceptos, van de lo general a lo concreto, presentan la información de forma resumida²³.

²³ Alfonso López Viñela. *Balanced Scorecard*. (Facultad de Ciencias Contables Empresariales, Universidad de Zaragoza) Disponible en internet: [http://ciberconta.unizar.es/LECCION/mapas estratégicos/ INICIO. HTML](http://ciberconta.unizar.es/LECCION/mapas%20estrat%C3%A9gicos/INICIO.HTML). Consultada el 15 de diciembre 2013.

Los mapas estratégicos son modelos gráficos simples de actuación, que traducen a través de una expresión resumida la estrategia de la organización bajo la relación causa y efecto, éstos se desarrollan conforme el plan estratégico, teniendo siempre en cuenta los objetivos, visión y misión, explica la conexión con los objetivos en cada una de las perspectivas que se manejan en el BSC y su relación causa efecto.

Un mapa estratégico es básicamente una gráfica que tiene como función explicar de forma simple las estrategias establecidas el logro de aspiraciones que tiene la organización, en este se visualiza como una guía de actuación y los efectos que tendrá la realización de las actividades en cada una de las perspectivas, es decir cómo están relacionadas las actividades entre una perspectiva y otra.

La relación causa y efecto de los objetivos estratégicos creados para cada perspectiva del BSC comienza abajo en la perspectiva de aprendizaje y adiestramiento, las acciones de capacitación y aprendizaje (empleados capacitados y motivados) causan efectos en los procesos internos, (aumentos en la producción, disminución de errores) esto tienen impacto en los clientes (productos disponibles stock, de buena calidad) y la satisfacción de clientes da como resultado retención de los mismos, fidelidad, lo cual tiene efectos positivos financieramente, esto es lo que trata de reflejar de forma rápida en el mapa estratégico, como cada acción en una perspectiva influye en otra y como esto en su conjunto tiene como resultado el logro de los objetivos.

De manera ilustrativa se presenta un mapa estratégico que muestra el diseño, elementos objetivos y estrategias en cada perspectiva, así como la visualización de forma simple y ordenada de las acciones a desarrollar en la entidad y como cada uno de sus elementos se vinculan entre sí para lograr alcanzar los objetivos deseado.

Al inicio de este se describe lo relacionado con la perspectiva financiera, siguiendo con clientes, procesos internos y por ultimo aprendizaje y crecimiento, sin embargo la interpretación de este es de manera ascendente, ya que se inicia con las acciones que se relacionan con la perspectiva de aprendizaje y crecimiento para que estas se conviertan en procesos que logran impacto en los clientes y consecutivamente el logro de las metas y objetivos financiero.

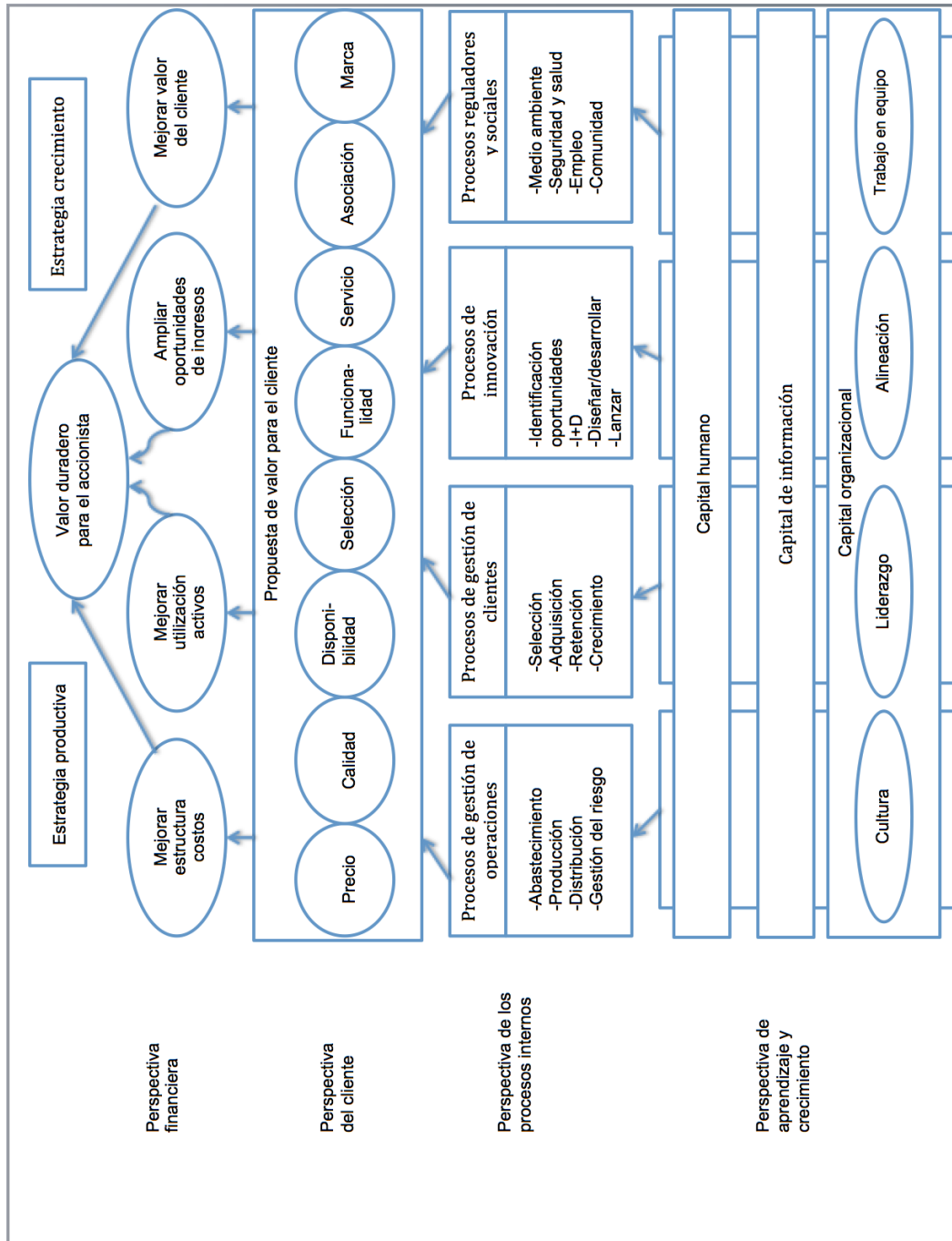


FIGURA 4 MAPA ESTRATÉGICO

Fuente: Robert S. Kaplan y David P. Norton. Mapas estratégicos convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles (Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2004), p. 39

2.3.8 Indicadores

Un indicador se define como la relación existente entre variables de cantidades o cualidades, que permiten observar las tendencias de cambio generadas en una situación o fenómeno observado, en relación con los objetivos y metas previstas y esperadas²⁴.

Existen varios tipos de indicadores, pero los que se usan tradicionalmente en una organización son los financieros y no financieros, los primeros son básicamente los que miden liquidez, rendimiento y endeudamiento, los segundos también pueden ser denominados indicadores de gestión, se utilizan para medir sobre procesos y funciones clave, como por ejemplo satisfacción de clientes, cuota de mercado, calidad, tiempo en procesos, innovación, formación y satisfacción de empleados.

Los indicadores son la parte esencial de un BSC debido a que si no se puede medir no se puede gestionar, es por ello que esta herramienta realiza un conjunto de mediciones en cada una de las perspectivas, para conocer el efecto que está surgiendo con la implementación del BSC, derivado de esto surge la interrogante del porqué medir cada una de las perspectivas, a lo que los autores de dicha herramienta explican: "¿Por qué necesitan las organizaciones un BSC?. Muchas organizaciones adoptan estrategias con relación a los clientes, las competencias, y las capacidades administrativas, mientras que motivan y miden la actuación solo con indicadores financieros"²⁵, un BSC mide las cuatro perspectivas con indicadores financieros y no financieros en términos de eficiencia (productividad) eficacia (resultado) y efectividad (impacto).

Los indicadores en el BSC, son la medida que permite mantener un proceso u objetivo bajo control; son factores para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, visión, objetivos y metas a través del traslado de la estrategia en un conjunto vinculado de indicadores que muestran el resultado de la actuación y su relación causa y efecto en las cuatro perspectivas.

²⁴ Jesús Beltrán Jaramillo. Indicadores de gestión, herramientas para lograr la competitividad. (2 ed, Bogotá: 3R editores, 2008), p. 36.

²⁵ Kaplan y Norton. Opc. Cit. p. 42.

a) Vinculación de los indicadores del BSC

Los múltiples indicadores que se crean para medir en las cuatro perspectivas del BSC deben ser una serie de objetivos y medidas vinculadas y a la vez consistentes, los objetivos se relacionan con las medidas, por ejemplo si el objetivo en una organización es aumentar el nivel de satisfacción de los clientes, debe utilizarse un indicador (no financiero) para medir esto específicamente no pretender que un indicador (financiero) que refleje el volumen de ventas muestre si se logra o no el aumento en la satisfacción del cliente. Esto pretende explicar que la vinculación de indicadores en el BSC consiste en relacionar el propósito que se quiere lograr con el indicador adecuado con el fin de que puedan ser gestionados los aspectos en donde sea necesario.

b) Relación causa y efecto

La relación causa y efecto es la combinación de las acciones entre perspectivas, por ejemplo en la perspectivas de aprendizaje y adiestramiento, se implementan acciones de capacitación del personal (causa) esto influirá en procesos internos, que con mejor capacitación se minimizaran errores y se obtendrá como resultado mejor producción (efecto), producción con mejor calidad, producirá un efecto de satisfacción en los clientes y la satisfacción de éstos, puede lograr compras repetitivas, creando así más ingresos para la organización, esto se explica con la figura en la siguiente.

Perspectiva financiera Retención y nuevos clientes que aumentarán ventas y por consiguiente más utilidades.	Perspectiva de clientes Satisfacer a los clientes a través del conocimiento de sus necesidades y preferencias en cuanto a calidad, Precio, y utilidad de productos.
Perspectiva de procesos internos Realización de forma coordinada, dirigida y controlada de los procesos se obtendrán, calidad, mejor productividad y reducción de costos.	Perspectiva de aprendizaje y adiestramiento Personal capacitado, informado, comprometido y motivado con su trabajo.

FIGURA 5 RELACIÓN CAUSA-EFECTO

Fuente: Elaboración con base en la "Teoría Z".

Algunas características a tomarse en cuenta para la creación de indicadores son:

- Que agreguen valor a la organización;
- Que sea confiable;
- Relevante, es decir que mida lo importante;
- Oportuno, la información debe estar disponible y actualizada;
- Comparables;
- Debe tener un costo razonable a las posibilidades de la organización;
- Comprensible, fácil de interpretar; y
- Exactitud e integridad.

Los indicadores son información, no solo son datos que muestran un resultado, son un sistema de información gerencial que sirve de soporte para tomar decisiones, la clave al momento de seleccionar indicadores es identificar los indicadores que comuniquen el significado de la estrategia, en el BSC se crean indicadores en cada perspectiva.

2.4 El *Balanced Scorecard* como herramienta de control

El BSC es una herramienta de gestión que permite traducir la visión y misión de una organización en un conjunto de actividades y técnicas para la actuación de la misma y mide y controla a través de indicadores los resultados que se obtendrán a futuro, con el objeto de encaminarla hacia el cumplimiento de los propósitos organizativos, así como también de alcanzar la misión y visión.

Enfatiza en identificar y comunicar las acciones necesarias que se deben realizar para desarrollar la estrategias y practicas planeadas para lograr los objetivos deseados.

Es una herramienta que muestra permanentemente cuando una organización alcanza los resultados fijados a través de las estrategias implementadas, y ayuda a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.

Permite además guiar el desempeño actual como a futuro usando medidas en cuatro categorías: financieras, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento.

2.4.1 Función del *Balanced Scorecard*

La función del BSC es convertir la estrategia en acción, es decir coadyuva a la gestión operativa de la organización a la realización de las actividades definidas en la gestión estratégica para el alcanzar sus propósitos y de manera efectiva, de modo que fluyan en una misma dirección.

El BSC transforma la misión y estrategia de una organización en objetivos e indicadores para las cuatro perspectivas, para canalizar las acciones hacia la consecución de las metas deseadas, además proporcionan la estructura para comunicar la visión, misión y la estrategia a los empleados con el fin de lograr alcanzar el éxito actual y futuro.

2.4.2 Ventajas y desventajas de implementar el *Balanced Scorecard*

Algunas de las ventajas y desventajas en la aplicación de un BSC pueden ser siguientes:

a) Ventajas

- Identificar, formular y coordinar las estrategias;
- Comunicar la visión y estrategia a toda la organización;
- Coordinar objetivos de las diversas unidades organizativas;
- Traducir los objetivos estratégicos en medidas de rendimiento;
- Concretar los objetivos con la planificación;

- Ligar resultados con los procesos que se desarrollan; y
- Monitorear los recursos necesarios para el logro de los objetivos.

b) Desventajas

- Cambios a los que el personal puede mostrar resistencia;
- Aumenta el riesgo de fuga de información estratégica;
- Periodos largos de tiempo para adopción y aplicación de nuevos procesos;
- Discrepancia en objetivos, metas y planes;
- Obsesión con el alcance de resultados deseados;
- Aumento en el estrés por el monitoreo de las metas;
- Aumento de costos derivado del proceso de implementación;
- Cambio de cultura organizativa; y
- Descuido de la entidad por parte de las personas que toman decisiones.

2.5 Implantación del *Balanced Scorecard*

La implantación del BSC consiste en lograr que la organización describa y comunique la estrategia para que ésta pueda ser comprendida y aplicada, para este proceso se destacan los siguientes principios:

2.5.1 Traducción de la estrategia en términos operativos

Lo principal en este principio del BSC es describir y comunicar la estrategia de forma

coherente y clara, para esto lo esencial es saber cuál es la estrategia, para luego crear un marco general que pueda describirla (mapa estratégico) ²⁶ y aplicarla, explicando como la estrategia de una empresa combinada con los recursos y capacidades, lograrán conseguir los fines deseados.

En esta parte el mapa estratégico es una estructura clave, lógica y completa para describir la estrategia, crea una referencia común y comprensible para todos, muestra la relación causa y efecto y la transformación de las acciones intangibles en resultados tangibles, además incluye también sus medidores (indicadores) los cuales permiten visualizar cómo los esfuerzos y acciones se transforman en resultados, y la combinación de todos los elementos crean valor en una organización.

2.5.2 Alinear la organización con la estrategia

Una organización siempre está estructurada en varios departamentos que se especializan en una tarea específica y lógicamente cada uno tiene sus propias estrategias, por lo que el gran propósito de la organización en este sentido, es lograr que la suma de todas las iniciativas estratégicas tenga efectos mejores que cada una por separado, por lo que las estrategias deben estar conectadas e integradas.

Luego de definirse las estrategias en cada departamento de la organización deben hacerse de manera coherente de tal forma que se vinculen unas con otras para crear sinergias²⁷.

2.5.3 Hacer que la estrategia sea el trabajo habitual

Lo principal en este aspecto es la comprensión de la estrategia por todos, para esto debe existir una comunicación de arriba (alta gerencia) hacia abajo (personal). Muchas organizaciones consideran que la comunicación de estrategias es revelación de información importante que no debe ser expuesta a ser copiada por la competencia, sin embargo en este caso, los creadores del BSC puntualizan un ejemplo de una entidad que respecto a

²⁶ Es un diagrama que sirve para describir una estrategia de forma coherente, integrada y sistemática.

²⁷ Dos causas cuyo efecto es superior a la suma de efectos individuales.

eso responde: "Conocer la estrategia le sirve de poco a la competencia, a no ser que puedan aplicarla"²⁸.

Por lo que está claro que no puede aplicar la estrategia si no es conocida por toda la organización, el BSC ayuda a entenderla y comunicarla para que sea aplicada, para conseguir éxito en una estrategia, ésta debe ser gestionada en un proceso continuo, es decir no debe gestionarse solo las acciones, sino también debe verificarse y compararse el plan de estrategias establecido para que no haya desviaciones.

2.5.4 Movilizar el cambio mediante el liderazgo

La participación de los directivos es lo más importante para obtener buenos resultados en la aplicación de la estrategia, ellos deben lograr un equilibrio entre la estabilidad y el cambio, la atención se centra al principio en la gobernabilidad y empuje para guiar la transición.

Es importante enfatizar que todos son un equipo de trabajo que conjuntamente para consolidar el proceso de aplicación de estrategias.

2.5.5 Diseño del *Balanced Scorecard*

El diseño del BSC será basado en el análisis realizado y en las estrategias planeadas, enfocándose en las cuatro perspectivas que son: financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje, también se determinan los indicadores a utilizar, al tener definido esto, el diseño del BSC crea un mapa estratégico donde en el inicio se plasma el objetivo principal, siguiendo con cada una de las perspectivas y las estrategias a utilizar en cada una.

El diseño gráfico de un BSC es a través de un mapa estratégico que muestre como cada una de las perspectivas están ligadas entre sí, en éste pueda visualizarse también las causas y efectos que tendrán el desarrollo de las actividades planeadas para realizar.

²⁸ Robert Kaplan y David Norton. Como utilizar el cuadro de mando integral *The Balanced Scorecard*. (Barcelona: Gestión 2000, 2009), p. 292.

El BSC que se implementa en una organización es diferente y único y se diseña de acuerdo a las actividades que se desarrollan en la misma, es adoptado en la mayoría de los casos para conseguir un propósito estratégico específico, pero conforme se va desarrollando demuestra que va más allá de conseguir un plan, se convierte en un hábito de gestión y control para el desarrollo del plan estratégico, se diseña en base a las estrategias y se establecen indicadores. Robert Kaplan y David Norton, señala que el BSC no solo se enfoca en el propósito inicial para el cual fue implementado al principio, sino que inicia un proceso de cambio que continúa mucho más allá del objetivo inicial.

2.5.6 Participantes del *Balanced Scorecard*

En el proceso de aplicación del BSC participan todas las personas que forman parte de la entidad y que desarrollan las actividades dentro de la misma, es decir los altos ejecutivos que toman la decisión de implementar esta herramienta de control y quienes tienen que liderar la inducción de iniciativas a realizar, la administración y las personas que laboran en todas las áreas de una organización.

2.6 Medición del *Balanced Scorecard*

La medición del BSC se puede efectuar a través de indicadores financieros y no financieros, para medir cada perspectiva tiene sus propios indicadores a continuación se describe los indicadores más comunes que se utilizan para medir en cada una de las perspectivas.

2.6.1 Perspectiva financiera

En el área financiera de una organización se consideran relevantes temas como el crecimiento en utilidades y diversificación de los ingresos, reducción de costos máxima utilización de recursos, para lo cual deben asignarse indicadores que midan estos aspectos, dado que la situación financiera refleja el estado de la organización sobre algunos de los siguientes aspectos que se miden a través de indicadores en la perspectiva financiera:

- Rendimiento sobre inversiones;
- Rentabilidad;

- Crecimiento; y
- Liquidez.

Las medidas de rendimiento sobre inversión, rendimientos sobre capital, y el valor añadido son las utilizadas para medir la actuación en esta perspectiva, el objetivo principal en esta perspectiva es aumentar al máximo el dinero que puede devolverse a la empresa deben elegirse indicadores que brinden información sobre este aspecto, considerando en esta perspectiva la rentabilidad, reducción de costos, estrategias de inversión.

Debe tomarse en cuenta la medición del riesgo existente para poder gestionarlo, debe buscarse un equilibrio entre los rendimientos esperados con la gestión y control del riesgo, por ejemplo si una estrategia consiste en diversificar las fuentes de ingresos, debe complementar cualquier estrategia con la gestión del riesgo que puede surgir.

2.6.2 Perspectiva del cliente

Permite que las organizaciones centren sus indicadores clave sobre el cliente, es decir en la satisfacción, fidelidad, retención y adquisición, estos son la fuente de ingresos que se desean alcanzar para cumplir con los objetivos financieros por lo que deben crearse estrategias para productos y/o servicios que sean valorados por los clientes.

La traducción de las estrategias que se implementaran para crear valor a la organización ante los clientes es la clave para desarrollar los objetivos e indicadores para la perspectiva del cliente, el cuadro de mando integral traduce la estrategia y visión de la organización en objetivos específicos sobre clientes seleccionados que pueden comunicarse a toda la organización.

Los clientes ya existentes y los potenciales no tienden a ser homogéneos, es decir siempre existirán diferentes gustos y necesidades, por lo que la estrategia debe contemplar esta situación y definirse en base a eso ya una estrategia funcional no solo define que hacer sino también que no hacer.

Para la medición de resultados en esta perspectiva se utilizan indicadores que muestren: incremento de clientes, adquisición de nuevos clientes, el grado de satisfacción, retención y rentabilidad del cliente u otros que permitan medir las actividades que se realizan para el logro de los objetivos deseados.

2.6.3 Perspectiva de procesos internos

Los sistemas de medición de la actuación de las organizaciones se centran en la mejora de los procesos operativos que realizan, el logro de sus objetivos dependerá de la forma en que se lleven a cabo los procesos internos.

El BSC recomienda que se defina una cadena de valor²⁹ de los procesos internos, la cual consiste en innovación, identificación de las necesidades de los clientes, procesos operativos, entrega de productos y servicio postventa, ésta es una herramienta que permite un análisis de la actividad organizativa mediante la cual se busca identificar las ventajas competitivas que pueden darse todas las actividades generadoras de valor.

La organización debe medir de forma integrada los procesos como el cumplimiento de pedidos, abastecimiento, planificación y control de producción de forma que abarquen varias áreas de la organización, el hecho de implementar medidas en los procesos internos puede conducir a mejoras en éstos, aunque obtener buenos resultados en los indicadores *de procesos* no quiere decir que es suficiente para alcanzar los objetivos deseados, debe mejorarse en cada una de las perspectivas mencionadas e integrarse para obtener el resultado deseado final.

2.6.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Es importante que una organización invierta en su infraestructura, personal, sistemas y procedimiento, de tomarse muy en serio las capacidades de los empleados, los sistemas de operación de la misma, estos elementos son los inductores al cumplimiento de los objetivos de las perspectivas antes mencionadas.

²⁹ Conjunto de elementos necesarios para hacer un producto o servicio del cual en cada elemento se invierte tiempo y valor.

Los principales indicadores utilizados generalmente en la perspectiva de aprendizaje y crecimientos son la medición de satisfacción de empleados, la retención de empleados y el desempeño que cada uno tiene.

La satisfacción de empleados es importante debido a que esto da como resultado aumento de productividad, calidad en el trabajo que realizan, mejores relaciones tanto laborales como con el cliente.

Esta perspectiva también puntualiza en retener aquellos empleados en los que la organización tiene un particular interés, ya sea por buen desempeño, amplios conocimientos o experiencia y lealtad, la retención de empleados se puede medir por medio de la rotación del personal.

2.7 Metodología de seguimiento

Consiste en el monitoreo continuo y permanente de las actividades que se realizan en el BSC, con el objeto de garantizar el cumplimiento de las actividades programadas así como para formular acciones correctivas o nuevas estrategias en el tiempo correcto, para dar cumplimiento a los propósitos de la organización.

Una vez puesto en marcha el BSC, es necesario ejecutar planes de evaluaciones integrales y crear un sistema de seguimiento que apoye el plan estratégico y que sea capaz de detectar desviaciones que impidan el logro de los objetivos, estas acciones puede realizarse a través de las siguientes metodologías:

2.7.1 Software relacionado con el *Balanced Scorecard*

El BSC, propone un sistema tecnológico que sirva de apoyo para desarrollo, procesamiento y seguimiento de datos, es decir un *software* de sistemático de datos que muestre la información oportunamente de modo que facilite su análisis y sea útil para la toma de decisiones.

El software del BSC permite gestionar y controlar los procesos que se están desempeñando, por lo que es importante que sea fácil de entender y utilizar pueden ser

diseñados de varias formas, según el tipo de organización y la información que se desee obtener, por lo general funcionan de la siguiente forma:

- El software es alimentado frecuentemente con los datos de las acciones desempeñadas diariamente, la información es procesada y el sistema genera información la cual es calificada de acuerdo a las metas establecidas.
- Los resultados se tienen de forma inmediata, lo cual hace que estén disponibles en cualquier momento para toma de decisiones y/o correcciones que se consideren oportunas.

2.7.2 Metodología de semáforo

El método del BSC propone la metodología de semáforo, consiste en clasificar por colores verde, amarillo y rojo los resultados obtenidos, los resultados que aparezcan en color verde son los positivos, en amarillo resultado intermedios y los rojos indican los resultados deficientes.

El uso de métodos de semaforización ayuda a reunir información y analizar el estado de los indicadores de forma simple visualmente, utilizando colores para clasificar (verde, amarillo y rojo) si la medición es lo esperado, medio o crítico, da a conocer información real y efectiva sobre medición en la organización, existen diferentes tipos según lo que se desea medir, a continuación se muestran algunos tipos:

a) Semáforo cuantitativo

Este método es sencillo utilizado para mostrar en cantidades o porcentajes, el verde indicará que el valor real es igual o mayor que el valor esperado, el amarillo mostrará que el valor real es menor que el esperado pero mayor al valor crítico y el rojo indicará que el valor es crítico.

b) Semáforo cualitativo

Para utilizar este método es necesario tener reglas que permitan que el estado sea evaluado por medio de la totalidad de los indicadores fuente, para poder apreciarlo de la mayoría de esas fuentes o por lo menos una y que se pueda evaluar también el estado de

alguno indicadores en particular, para poder asignarles más peso. Debido a que este muestra el estado de los indicadores, será verde si los indicadores fuente están bien, amarillo si la ninguno de los indicadores fuente está en rojo y rojo si existiera uno por lo menos que en su evaluación no esté bien.

c) Semáforo personalizado

Este resulta útil cuando se necesita de una regla no contemplada que determine el estado, pero el *software* necesitará tener un interfaz de programación de aplicaciones que desarrolle la medida necesaria para ese indicador.

d) Semáforo manual mediante dictamen

Cuando un indicador no pueda ser sometido a ninguno de los métodos automatizados ya explicados anteriormente, un analista deberá establecer directamente en qué color lo establecerá, esto teniendo a la vista los datos del indicador y será dado junto a un informe que explique su decisión.

e) Semáforo especial

Este se utilizará si no es conveniente reflejar el estado en un color, sino en una gráfica que distribuya los tres colores.

Debe tomarse en cuenta que, sin importando el método que haya sido utilizado, un analista debe poder ingresar un dictamen cuando sea necesario, en situaciones como un cambio de circunstancias o algún factor externo que pueda afectar el resultado, si este no se refleja inmediatamente en los indicadores. También se debe recordar siempre que siendo la semaforización un método de comunicación, este debe estar correctamente actualizado tomando en cuenta las circunstancias generales, de lo contrario puede dar resultados desmotivantes, incluso la pérdida de capital o pérdida de personal clave dentro de la organización.

2.8 Errores más comunes en la aplicación del *Balanced Scorecard*

Según las investigaciones y experiencias de los creadores del BSC, existen situaciones que pueden afectar al momento implantar un BSC, pueden surgir inconscientemente por falta de información, algunas comunes se describen a continuación:

- No tener clara la visión y misión de la organización;
- No alinear objetivos de las áreas con los del trabajo del personal;
- No definir los objetivos y metas o que estos sean inalcanzables;
- No relacionar los indicadores con las estrategias planeadas;
- No comunicar ni capacitar al personal; y
- No tener documentados las iniciativas y procesos a desarrollar.

2.9 Barreras del *Balanced Scorecard* en los sistemas actuales de gestión

Una vez construido el BSC debe encajar con los sistemas de gestión, es decir adaptar el nuevo sistema de gestión y control de tal forma que logre una conexión entre la creación e implantación de la estrategia, pero muchas veces puede darse una desconexión debido a que los sistemas de gestión tradicionales crean barreras tales como:

2.9.1 Visión y estrategia no procesables

En esta barrera se da cuando no se puede convertir la misión y las estrategias en acciones tangibles, esto debido a que las mismas no se puede traducir de forma que sea comprendida para luego actuar en consecuencia, la consecuencia que se obtiene con esta suceso es la reducción de esfuerzos, dado que la interpretación de visión y estrategia es diferente en cada departamento existiendo en desacuerdo en las acciones a realizar.

Al no tener claro los objetivos que se persiguen en una organización, las áreas persiguen diferentes objetivos y se crean diferentes interpretaciones de la visión y la estrategia, los esfuerzos no son integrados y por consiguiente las acciones no se vinculan unas con otras, es por eso que el BSC debe traducir la visión y la estrategia de forma clara para que pueda ser comunicada y procesada para todo el personal de la organización.

2.9.2 Estrategia no vinculada con objetivos de cada departamento

Surge cuando la exigencia de la estrategia general no se traduce en cada departamento como objetivos específicos, sino que se entiende como una estrategia a nivel organizativo y esto no permite que cada departamento cree sus propias estrategias y objetivos para lograr la misma a nivel general, puede darse porque erróneamente se consideran los objetivos individuales iguales o equivalentes a los objetivos generales.

El BSC debe ser diseñado de forma que comunique las estrategias a todo el personal y luego alinear los objetivos individuales de cada área con los objetivos en equipo con la estrategia de forma que se vinculen para una rápida comprensión.

Otra barrera relevante es la falta de vinculación con la asignación de recursos tiene que ver con la asignación de recursos, priorizar en el desarrollo de estrategias a corto plazo, también se crea una barrera importante si no existe la retro alimentación o que este sea táctico y no estratégico, es decir sobre la manera que se está llevando a la práctica la estrategia y si está funcionando no solo sobre la actuación operativa.

2.10 El *Balanced Scorecard* y la auditoría de gestión

Es la auditoría que examina las prácticas de gestión en relación con la visión, misión, objetivos y planes estratégicos organizacionales, verifica la eficiencia, actuación y posicionamiento, con el fin de comprobar la existencia de controles y métodos adecuados de operación que den como resultado la adecuada utilización de recurso en una entidad.

Los criterios para hacer una auditoría de gestión se diseñan para cada caso específico, el proceso que se realiza básicamente para realizar una auditoría de gestión es el siguiente:

2.10.1 Recopilación de información básica a través de entrevistas y cuestionarios

Es fundamental para obtener información sobre el entorno de la entidad, el ambiente organizativo, los principios, valores y normativos, permite obtener ideas y opiniones de los individuos, también sirve para detectar problemas, por lo que es aconsejable compararla con hechos o registros.

2.10.2 Observación directa

Consiste en observar y analizar directamente áreas específicas o procesos que se realizan habitualmente en la organización, el objetivo es observar el entorno y obtener información que no se plasma en registros.

2.10.3 Análisis a través de indicadores

Se utilizan diversos indicadores para medir todas las áreas como indicadores financieros, indicadores de satisfacción de clientes, indicadores de evaluación de recursos, productividad, en fin cualquier situación específica que se desee evaluar.

2.10.4 Otras evaluaciones

La auditoría de gestión puede evaluar diversas situaciones como la calidad, clima organizativo, cumplimiento de normas legales entre otras, su metodología y planificación comprende un estudio previo, planificación y desarrollo del trabajo.

CAPÍTULO III

REVISIÓN DE LA AUDITORÍA INTERNA EN LA PERSPECTIVA FINANCIERA DEL *BALANCED SCORECARD*

3.1 Factores a considerar en la revisión del *Balanced Scorecard*

La auditoría interna al efectuar la revisión del BSC debe verificar el cumplimiento de las decisiones y planificación establecida por el gobierno corporativo, con el objeto de que esto sirva de aporte a la administración para minimizar desviaciones, gestionar riesgos, o controlar cualquier situación que interfiera con el alcance de los objetivos estratégicos fijados para la entidad.

La auditoría interna debe evaluar el cumplimiento de los planes creados por el gobierno corporativo y la administración, para la implementación y el buen funcionamiento del BSC, la evaluación puede consistir en observar, examinar, comprobar e informar sobre los riesgos o posibilidades que pueden afectar las acciones a desempeñar, el propósito es detectar a tiempo irregularidades que interfieran con el logro de objetivos deseados, además la participación de la auditoría interna en la revisión del BSC contribuye a:

- Determinar si se cumple con la planificación establecida;
- Recomendar acciones de mejoramiento para un buen desempeño;
- La creación de valor para la organización;
- Minimizar riesgos y corregir posibles desviaciones que afecte el alcance de objetivos estratégicos;
- Alcance de objetivos organizativos implementación y cumplimiento de estrategias;
- Logro de metas, y todo lo establecido para la consecución de la visión y misión; y
- Revisión de la utilidad y oportunidad de los medidores aplicados.

El BSC es una herramienta de gestión que sirve para mejorar el sistema y plan de trabajo de una organización, a través de la traducción de las estrategias planeadas para la consecución de objetivos, en acciones de fácil entendimiento, mantiene una constante medición de resultados a través de indicadores que muestran los resultados y determinan la eficacia y eficiencia con que se desarrollan los procesos guiados por el BSC.

La actuación de la auditoría interna en la revisión de un *Balanced Scorecard* puede consistir en:

- Verificar el cumplimiento de los planes establecidos por el gobierno corporativo;
- Determinar la eficacia de los procesos establecidos, evaluar los indicadores elegidos para la medición de la gestión del BSC;
- Sugerir controles o informar sobre debilidades o fortalezas que a su juicio existen;
- Descubrir posibles desviaciones de planificación que se considere que tendrán efectos en los objetivos;
- Opinar de forma objetiva sobre la planificación y desarrollo de las acciones a realizar³⁰;
- Verificar el diseño del mapa estratégico y todos sus elementos;
- Determinar la oportunidad y confiabilidad de los indicadores seleccionados para la medición en cada una de las perspectivas;
- Identificar oportunamente riesgos que pueden surgir; y
- Sugerir acciones que contrarresten los posibles riesgos.

³⁰ Omar Geovanni Rosero Villabon. Indicadores financieros para el *Balanced Scorecard*. (Tesis de Maestría en Administración, Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales, 2006), p. 35.

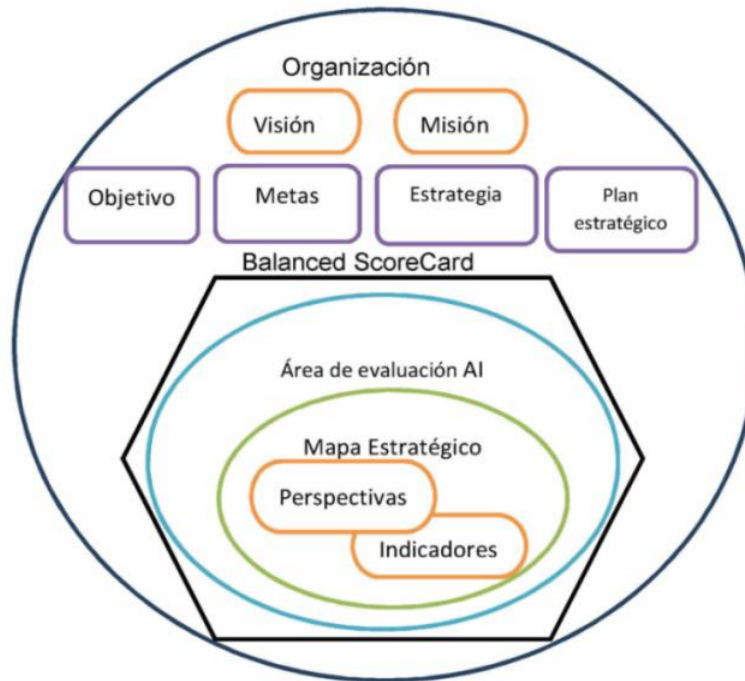


FIGURA 6 ALCANCE DE PARTICIPACIÓN DE AUDITORÍA INTERNA EN LA REVISIÓN DE UN BSC

Fuente: Elaboración propia.

La participación de la auditoría interna debe incluir opiniones sobre mejoras, cambios o correcciones, debe centrarse en verificar si esta herramienta está estructurada de forma que se puedan alcanzar los objetivos, y asegurarse que las estrategias y acciones diseñadas van encaminadas hacia lo que se desea lograr.

3.1.1 Alcance de las actividades a desarrollar por la auditoría interna

De conformidad con las Normas Internacionales de Auditoría Interna, la auditoría interna debe desarrollar su labor bajo una serie de actividades que incluya planificación, ejecución y comunicación de resultados, la auditoría abarcará la revisión y análisis de la perspectiva financiera, sin embargo también deben atender los siguientes aspectos:

a) Requerimiento del gobierno corporativo

El gobierno corporativo, es quien debe solicitar a la auditoría interna su participación en la revisión del BSC, exponiendo en su requerimiento el objetivo de la participación y otras situaciones señaladas por la gerencia, las cuales deben ser la base para la planeación que realizará la auditoría interna.

b) Actividades preliminares para la planificación

Luego de ser requerida la asistencia de la auditoría interna por el gobierno corporativo, ésta debe diseñar un plan de las actividades que desarrollará para la evaluación, en consistencia con los objetivos o necesidades requeridos por la gerencia a manera de alcanzar el propósito final del gobierno corporativo.

c) Recursos

La auditoría interna debe solicitar a donde corresponda los recursos que considere necesarios para la realización del trabajo, así como también gestionar su efectiva utilización, los más comunes son recursos de tipo financiero, recursos humanos consistente en personas con capacidades para realizar dicha evaluación, también se utilizan recursos tecnológicos, como equipos y herramientas necesarias para desarrollar el trabajo eficazmente.

d) Comunicación y aprobación de actividades

Cuando se ejecutan las actividades basadas en el plan aprobado, y los resultados aplicados de acuerdo a los procedimientos de auditoría interna establecidos, se comunicarán los hallazgos obtenidos juntamente con el plan de acción a sugerir al gobierno corporativo para las consideraciones necesarias.

3.1.2 Limitaciones en la ejecución de las actividades de la auditoría interna

Si al momento de especular las actividades aprobadas por el gobierno corporativo se presentan limitaciones, ya sea por falta de cooperación por parte de los involucrados o bien por factores de evidencia, esto deberá ser informado de manera oportuna a quien corresponda, para considerar la ejecución de actividades y efectos que puedan darse en el desarrollo del trabajo y los resultados.

3.2 Metodología a desarrollar

Tomando en cuenta todos los aspectos necesarios e independientemente de cualquier posible metodología de revisión, es la actitud mental de búsqueda e investigación constante de oportunidades para aumentar la eficacia y eficiencia de esta herramienta de gestión, no obstante el poseer una metodología claramente definida permite sistematizar cada uno de

los pasos de la revisión ayudando a la formulación de conclusiones valederas en el menor tiempo posible, el método por sí mismo no garantiza los resultados esperados pero aporta a la veracidad de la revisión.

La auditoría interna creará una serie de acciones que se ejecutarán para realizar la revisión al BSC, enfocadas en el área financiera, utilizando técnicas y herramientas que se consideren necesarias para la revisión desarrollando las etapas de planificación, ejecución y finalización, cada una de éstas se realizan con la puesta en marcha de actividades programadas utilizando cronogramas, cuestionarios, fórmulas de cálculo y técnicas de análisis que ayuden a recopilar la información necesaria para desarrollar la evaluación. A continuación se describen a detalle cada etapa.

3.2.1 Etapa de planificación de las actividades de auditoría interna

Debe desarrollarse un plan de trabajo que defina los procedimientos a utilizar para la revisión, el plan debe enfocarse en la verificación del cumplimiento de objetivos estratégicos de la organización, los indicadores que medirán la gestión, y todo lo relacionado con lo que la gerencia espera lograr con la implementación del BSC, según los planes estratégicos establecidos para la entidad.

El plan de auditoría interna será la herramienta de conducción para el desarrollo de las actividades de revisión del BSC, el análisis partirá de la misión, visión, objetivos, metas y estrategias, con el objeto de detectar algún acontecimiento o situación que pudiera darse para que pueda ser modificado o corregido en tiempo oportuno. Seguidamente debe verificarse el mapa estratégico, dado que es el marco visual que integra los objetivos de la organización en las cuatro perspectivas de manera resumida, teniendo el contexto se debe proceder a la planificación de actividades para la revisión.

3.2.2 Entendimiento de la organización

Consiste en la investigación que se realizará sobre el entorno de la organización, en cuanto a entendimiento de la misión, visión, objetivos y estrategias, para poder determinar la coherencia, realismo y alcance de éstos, también que todas las acciones estén encaminadas al logro de un mismo fin.

Se debe analizar los controles diseñados por la administración para desarrollar las actividades planeadas según el BSC, con el objeto de identificar si existen o pueden existir riesgos o irregularidades en la ejecución de las actividades diseñadas para el cumplimiento de objetivos, en este caso, el análisis debe hacerse desde el ambiente organizativo para determinar el conocimiento de la misión, visión, objetivos, y cada una de las perspectivas con sus estrategias e indicadores.

3.2.3 Recopilación de información

Para desarrollar las actividades de revisión planificadas por la auditoría interna se emplearan las siguientes técnicas de recopilación de información:

a) Cuestionarios

Son una serie de preguntas escritas de manera organizada con la búsqueda de obtener información de la organización. Es necesario que las preguntas sean claras y concisas, de simple comprensión y de fácil respuesta.

b) Entrevistas

Es el medio más utilizado para obtener información precisa, consisten en cuestionar a una o varias personas para obtener información, a través de esta, pueden percibir actitudes y recibir comentarios que amplíen la fortaleza o debilidad del entrevistado.

c) Investigación documental

Es la verificación de documentos que contengan información relacionada, la auditoría interna revisa y analiza aplicando diferentes técnicas de verificación para constatar la confiabilidad de la misma.

d) Observación

Es la verificación de forma física del área, que la auditoría interna hace a las actividades relacionadas con el área a revisar, con el objeto de obtener información importante para sustentar la evaluación.

e) Análisis

Es el razonamiento que debe hacerse sobre las actividades que se desarrollan según lo planificado en el BSC y los resultados que se pueden obtener, también el impacto que ha de causar la implementación de dicha herramienta y el estudio a todo lo relacionado en cada una de las perspectivas, dicho estudio puede realizarse a través de métodos como la observación directa, entrevistas, cuestionarios o cualquier técnica que a la auditoría interna le resulte útil para poder obtener información y formarse una opinión.

f) Cálculos

La auditoría interna debe asegurarse de la veracidad de la información que muestre el BSC, en cuanto a estimaciones para lo cual necesita realizar la verificación de la exactitud de los indicadores, esto a través de cálculos aritméticos de comprobación de información, ya que es importante cerciorarse de los resultados que muestra, para comprobar la integridad y exactitud de los datos.

g) Inspección

Es la obtención de información a través de la directa observación que hace la auditoría interna a las actividades o procesos desarrollados, éste método suministra evidencia confiable sobre la forma de ejecución de los procedimientos que son desarrollados, la inspección de realizarse en el momento de realización.

3.2.4 Evidencia de auditoría interna

Esto se vincula con la documentación de la información recopilada con los procedimientos de auditoría aplicados, con el objeto de respaldar los resultados de la revisión y sustentar sus observaciones, la evidencia de la auditoría interna se documenta con sus papeles de trabajo, puede ser en forma electrónica o impresa.

a) Procedimientos de aplicación

La auditoría interna en el proceso de comprobación, debe reunir información suficiente para poder formar su opinión, esto a través de técnicas y herramientas propias del auditor, en relación con los elementos implicados para el BSC, se sugieren para este caso considerar los siguientes:

b) Papeles de trabajo

Esto hace referencia a los registros que describen las técnicas y procedimientos aplicados, pruebas realizadas así como la información obtenida y sus respectivas conclusiones. Son la principal fuente de soporte de la revisión efectuada, además sirven de apoyo para la ejecución y supervisión del trabajo.

i) Elaboración de papeles de trabajo

La elaboración de los papeles de trabajo de está a cargo de la auditoría interna, su contenido debe registrar la información recopilada durante la evaluación derivada de la aplicación de los procedimientos planificados por la auditoría interna.

ii) Características de los papeles de trabajo

Algunas de las características que deben poseer son: claridad, relación con el trabajo efectuado, deben tener orden, reflejar la fuente de obtención de datos, deben manejarse con confidencialidad y tener la conclusión de los hallazgos detectados.

iii) Identificación de los papeles de trabajo

Deben incluir las referencias necesarias para facilitar el uso de su contenido, también deben llevar las iniciales de quien los elabora y supervisa, fecha de realización y todos los datos necesarios para su fácil ubicación y referencia.

iv) Archivo y custodia de los papeles de trabajo

Estos forman parte del archivo de la auditoría interna, quien es responsable de su custodia y manejo, son de carácter confidencial y son puestos a la disposición de las autoridades dela compañía correspondiente y otros que algunas ramas regulatorias lo dispongan.

3.3 Ejecución de la revisión de la perspectiva financiera del *Balanced Scorecard*

En el momento de ejecutar la revisión al diseño del BSC, la auditoría interna deberá considerar dentro de sus procedimientos de diseño el proceso organizacional de la organización, el objetivo debe familiarizarse con su diseño y entendimiento, para luego desarrollar su proceso de auditoría:

3.3.1 Estudio y evaluación del sistema de control interno

El control interno ante los cambios organizativos es de suma importancia, por lo que debe considerarse la implementación de sistemas de control para la gestión de operaciones que constituyan un control efectivo, por lo que la auditoría interna debe hacer una evaluación para determinar la efectividad de estos, constatando que su diseño y aplicación deben enfocarse a los procesos guiados por lo el BSC.

3.3.2 Evaluación de la organización

En la revisión del BSC, la auditoría interna deberá iniciar con un análisis de la organización en referencia a su misión y visión y la creación de valor que se pretende lograr, con el objeto de comprender el ser de la organización y que el BSC este diseñado con base en eso.

Se centrará en revisar si han diseñado los planes en base la misión, objetivos y metas, también debe evaluarse acciones estratégicos a realizar, la existencia de relación de los objetivos con la misión de la organización, si las actividades de actuación guiadas por el BSC, se ejecutan de acuerdo con lo planificado y análisis a las estrategias diseñadas. Dentro la revisión que debe hacer partícipe la auditoría interna en los siguientes elementos:

a) Análisis de la visión

Determinar el conocimiento que los empleados tienen de la visión para constatar que todos los que forman parte de la entidad saben el objetivo de esta y hacia dónde se dirige, el método de análisis que se propone es un cálculo numérico para saber el porcentaje del conocimiento y entendimiento que se tiene de la visión de la organización, esto puede identificarse a través del indicador siguiente³¹:

³¹ Enrique Benjamín Franklin. Auditoría administrativa gestión estratégica del cambio. (México, D.F.: Pearson Educación, 2007), pág. 155.

CUADRO 2 EVALUACIÓN DE LA VISIÓN

Conocimiento visión= $\frac{\text{Personal que conoce la visión}}{\text{Total de personal}} = \%$ Comunicación visión = $\frac{\text{Personal que comparte la visión}}{\text{Personal que la conoce}} = \%$

Fuente: Elaboración con base a Enrique Benjamín, Franklin. Auditoría administrativa gestión estratégica del cambio (México, D.F.: Perarson Educación, 2007), pág. 155.

El objetivo es indagar si conocen el por qué existe la organización, hacia donde quiere llegar, y si saben que lo que cada uno de ellos hace, contribuye al alcance de la misma, también sobre la comunicación existente respecto a que cada persona que la conoce, cree en el alcance de la misma y la transmite.

b) Análisis de la misión

Esta evaluación es útil a la auditoría interna para determinar si el personal tiene conocimiento de cómo hacer o desarrollar acciones encaminadas a lograr la visión, y el grado de colaboración hacia el logro de un mismo fin, a través del aporte de conocimientos y experiencia al momento de la creación de planificación de acciones para hacerlo, con el objeto de determinar el conocimiento, la comunicación y entendimiento de la misma, se puede determinar utilizando la siguiente fórmula:

CUADRO 3 EVALUACIÓN DE LA MISIÓN

Conocimiento misión = $\frac{\text{Personal que conoce la misión}}{\text{Total de personal}} = \%$ Participación en la creación misión = $\frac{\text{Personal que participa en su definición}}{\text{Total de empleados}} = \%$
--

Fuente: Enrique Benjamín, Franklin. Auditoría administrativa gestión estratégica del cambio (México, D.F.: Pearson Educación, 2007), p. 155.

La auditoría interna, respecto a la construcción de la misión puede considerar revisar los siguientes aspectos:

- Cómo se definió la misión;
- Quienes participaron en la definición de la misión;
- Qué traduce la misión;
- En qué forma se traducen las acciones tangibles;
- Cómo se comunica la misión; y
- El enfoque estratégico de la organización está sustentado en la misión.

c) Medición de objetivos

La medición de objetivos sirve para verificar si son alcanzables, a través de un análisis de los mismos, también puede medirse cuando ya ha transcurrido tiempo de su definición y por consiguiente se han desarrollado acciones para el alcance de los mismos, se miden los resultados obtenidos, utilizando las formulas:

CUADRO 4 EVALUACIÓN DE OBJETIVOS

$$\text{Objetivos alcanzados} = \frac{\text{Objetivos alcanzados}}{\text{Objetivos definidos}} = \%$$

$$\text{Objetivos funcionales} = \frac{\text{Objetivos funcionales alcanzados}}{\text{Objetivos definidos}} = \%$$

Fuente: Enrique Benjamín, Franklin Auditoría administrativa gestión estratégica del cambio (México, D.F.: Pearson Educación, 2007), p. 155.

Este análisis sirve a la auditoría interna para comprobar el alcance de los objetivos planeados, pero es aplicado al final de un período de ejecución de actividades, sin embargo al inicio puede indagar sobre los objetivos plasmados para analizar si lo planificado para conseguirlos es congruente, atendiendo lo siguiente:

- Quién define los objetivos;
- La formulación de objetivos es interna o se toma algún marco de referencia para hacerlo;
- Quiénes participan en la formulación de objetivos;
- Los objetivos formulados guardan relación con las estrategias; y
- Ha permitido este proceso balancear los objetivos en cuanto a la perspectiva financiera.

d) Medición de metas

La auditoría interna puede revisar el establecimiento de las metas considerando:

- Las metas son un sustento para la visión;
- Son coincidentes con los objetivos de la organización;
- Qué papel juegan las metas en la planeación estratégica;
- Tienen influencia en la formulación de indicadores;
- Cómo se fijan las metas; y
- Son las metas una plataforma de la estrategia.

La medición es similar a la de los objetivos, puede analizarse antes si podrán ser cumplidas, o después verificando lo que se logró en comparación con lo definido, para verificar el alcance de éstas se puede calcular con las siguientes formulas:

CUADRO 5 EVALUACIÓN DE METAS

Alcance de metas = $\frac{\text{Metas alcanzadas}}{\text{Metas establecidas}} = \%$ Metas alcanzadas = $\frac{\text{Metas alcanzadas}}{\text{Metas definidas}} = \%$
--

Fuente: Enrique Benjamín, Franklin. Auditoría administrativa gestión estratégica del cambio (México, D.F.: Pearson Educación, 2007), p. 155.

e) Análisis de estrategias

La auditoría interna puede revisar que la estrategia sea realmente una metodología de diferenciación, una serie de características distintivas que contribuyen a una ventaja competitiva y a la creación de valor para la organización y no una serie de procesos y programas a seguir, para ello debe tenerse en cuenta:

- Las estrategias son de acorde con los objetivos y metas trazadas;
- Quién tiene participación en el diseño de estrategias;
- Cómo se instrumentan las estrategias;
- Cómo se comunican las estrategias; y
- Cómo se implementa y controlan las estrategias.

f) Análisis del diseño y forma del mapa estratégico

La participación de la auditoría interna en relación con el mapa estratégico puede ser haciendo un estudio sobre el diseño de éste, como se ha mencionado antes, éste es una

representación gráfica que muestra en forma resumida la estrategia organizativa, objetivos perspectivas e indicadores de forma simple y coherente, debe entenderse como una guía de las iniciativas y actividades a desarrollar en cada una de las áreas.

La auditoría interna puede verificar si su diseño está de acuerdo a los objetivos y planeación estratégica, si la estrategia se visualiza de forma simple y entendible, si muestra los indicadores, pero sobre todo si muestra cómo están relacionados las perspectivas, las causas y efectos que tiene cada una con las actividades que se desarrollan.

El mapa estratégico ayuda a la auditoría interna a comprender de forma resumida lo planificado, muestra las actividades a realizar en cada perspectiva para conseguir el logro de resultados, este enmarca de forma simple las actividades, objetivos e indicadores, por lo que el auditor puede tomarlo como guía de dirección para planificar su forma de evaluar.

El análisis de esta representación gráfica puede hacerse por perspectiva, verificando que cada elemento este diseñado para cumplir con los objetivos, a continuación se plantea una idea a considerar para evaluar los elementos del mapa estratégico por perspectiva.

i) Financiera

En esta perspectiva se enmarca el objetivo principal a alcanzar en organización, debe mostrar qué es lo que espera lograr respecto al manejo de sus recursos, utilidades, crecimiento y todo lo relacionado.

Debe mostrar en forma explícita el proceso de transformación de los activos intangibles en resultados tangibles, para lograr los objetivos financieros deseados, la auditoría interna debe hacer un análisis a lo que refleja el mapa estratégico en esta perspectiva para verificar si se muestra de forma coherente, integrada y sistemática, si es comprensible la de tal forma que pueda ser entendida de forma rápida.

ii) Otras perspectivas

Deben reflejar la base para que el sistema de gestión pueda aplicar la estrategia claramente en los procesos de creación de valor, vinculando los activos intangibles de una organización con resultados tangibles, es decir mostrar como la combinación de acciones y procesos dan resultados tangibles (causa y efecto), la auditoría interna puede hacer un análisis del

mapa estratégico en las demás perspectivas para comprobar si las cuestiones estratégicas son comprensibles de la manera simple.

Al tener clara la descripción simple que muestra el mapa estratégico de la estrategia y las acciones que se desarrollaran para la aplicación de las mismas, la auditoría interna debe evaluar cada una de las perspectivas, los objetivos, estrategias, indicadores elegidos, las acciones a realizar y los resultados que se desean obtener, con el objeto de conocer a detalle lo planificado en cada perspectiva, para poder opinar sobre la oportunidad y utilidad de los elementos elegidos para el buen funcionamiento del BSC.

3.3.3 Revisión a la perspectiva financiera

En el área financiera, el BSC incluirá indicadores con base a las estrategias planeadas, un conjunto de indicadores que muestren la actuación financiera. En esta perspectiva el auditor interno puede evaluar lo relacionado con ésta detallado a continuación:

a) Objetivos financieros

Los objetivos financieros definen que se desea lograr en cuanto a los resultados y/o los recursos económicos de una organización, la auditoría interna debe tenerlo en cuenta en todo el proceso de la evaluación para verificar el logro de éstos.

b) Estrategias financieras

La función de la auditoría interna se concentrará en el análisis de la existencia y desarrollo de las estrategias pertinentes, en cuanto a los requisitos y elementos necesarios, verificará que cumplan con la función y ejecución. Para ello los procedimientos necesarios serán a juicio del auditor la aplicación de los mismos en el sentido de la verificación de los requisitos y elementos que deben contener el desarrollo de las estrategias basadas en los requisitos establecidos.

c) Indicadores de la perspectiva financiera

Estos deberán medir la rentabilidad a través de ingresos, capital invertido o margen bruto, medidas como los rendimientos sobre inversiones, rendimientos sobre capital empleado y valor añadido económico son algunos parámetros para evaluar el área financiera de la organización, si los indicadores del BSC miden estos mismos aspectos, la función de la

auditoría interna consistirá en la confirmar los resultados o en su caso hacer otras evaluaciones con los mismos parámetros, el objetivo de esto es verificar la autenticidad y confiabilidad de los resultados que se obtiene con el BSC implementado.

Robert Kaplan y David Norton "³² mencionan cuantos indicadores debe tener como mínimo un BSC y como deberían estar distribuidos en cada perspectiva, según lo mencionado deben ser entre veinte y veinticinco indicadores distribuidos de la siguiente forma:

- Perspectiva financiera: 5 indicadores;
 - a) Liquidez
 - b) Endeudamiento
 - c) Rentabilidad
 - d) Actividad
 - e) Razón de mercado
- Perspectiva de clientes: 5 indicadores;
 - a) Retención de clientes
 - b) Satisfacción de clientes
 - c) Clientes estratégicos
 - d) Inversión en servicio a clientes
- Procesos internos: 10 indicadores; y
 - a) Capacidad utilizada
 - b) Índice de productividad
 - c) Manuales e instrumentos de apoyo
 - d) Recursos tecnológicos
 - e) Controles
 - f) Calidad
 - g) Desempeño
 - h) Eficacia
 - i) Eficiencia
 - j) Procedimientos

³² Robert Kaplan y David Norton. El cuadro de mando integral *The Balanced Scorecard*. Op. Cit.p. 396.

- Aprendizaje y crecimiento: 5 indicadores.
 - a) Nivel de capacitación
 - b) Movimientos de personal
 - c) Programas de formación y competencias
 - d) Incentivos del personal
 - e) Desempeño del persona

Estos número pueden variar dependiendo del tipo de organización y el tamaño de la misma, también con base a la información que se considere necesaria saber, la auditoría interna puede empezar a evaluar los indicadores partiendo de cuantos y cuales fueron definidos en la perspectiva financiera, también puede evaluarse si los indicadores elegidos muestran la información que se desea saber, si es útil y oportuna para la toma de decisiones.

d) Dimensiones que se deben evaluar en los indicadores aplicados

Los indicadores elegidos para la medición del BSC deben permitir hacer comparaciones, análisis, revelar cambios, eficacia de procesos entre otros aspectos, según las necesidades para las que son aplicados, sin embargo para que estos sean de utilidad deben medir:

i) Efecto

Se refiere a la medición del cumplimiento de objetivos y metas, la cuantificación de valores, el desempeño obtenido en los procesos, y el impacto causado.

ii) Cobertura

La información que refleja un indicador en cuanto al alcance de las acciones realizadas.

iii) Eficiencia

Es la medición de la productividad, reducción de costos, optimización de todos los recursos y todo lo que indique la eficiencia en tiempo y costos.

iv) Calidad

Se refiere a la medición de la satisfacción de necesidades que obtienen los productos y servicios que la entidad brinda a sus clientes, así también si llenan las expectativas de los éstos.

e) Análisis de los indicadores financieros

Dentro de la evaluación de los indicadores, la auditoría interna puede evaluarlos de forma comparativa con períodos anteriores, con otras entidades de la competencia o combinando las dos formas, pero en el caso del BSC su principal reto es hacer comprobar la veracidad de los resultados que éstos muestran y el impacto que ha causado en las finanzas de la organización, antes de la implementación, por lo que el análisis se enfoca más a comparaciones de la misma entidad en aspectos como:

- Rendimientos;
- Rendimiento sobre inversión;
- Rendimiento de capital empleado;
- Optimización de recursos; y
- Gestión de riesgos.

Como parte del análisis de los indicadores financieros, se describirán algunas categorías básicas de ésta son: liquidez, actividad, endeudamiento, rentabilidad y mercado, para ello se describen de manera breve a continuación³³:

i) Indicadores de liquidez

Son los que muestran la capacidad que tienen la organización para cumplir actualmente o en corto plazo sus obligaciones, permite conocer cómo se encuentra su capital de trabajo, sus activos corrientes y otros aspectos relacionados con la liquidez.

ii) Indicadores de endeudamiento

Refleja el porcentaje de participación de los proveedores y acreedores sobre el valor de una organización, así también muestran como el riesgo existente por endeudamiento.

³³

Gitman, Op. Cit. p. 100.

iii) Indicadores de actividad

Miden la eficiencia con la cual la organización mueve sus activos y su velocidad de recuperación de los costos invertidos en ellos, así mismo muestra el ciclo productivo.

iv) Indicadores de rentabilidad

Muestra la rentabilidad generada y/o la capacidad de control de costos y gastos dentro de una organización, permite analizar la forma de generar las utilidades sobre las ventas netas y si el negocio es lucrativo o no.

v) Otros indicadores

Entre otros indicadores comunes que pueden mostrar información relevante para la evaluación de las demás perspectivas, son indicadores de gestión que miden en términos cuantitativos y cualitativos el cumplimiento de propósitos estratégicos y procesos que se realizan en una organización.

La auditoría interna debe evaluar si los indicadores de liquidez elegidos para la medición en el BSC son útiles para lo que se desea medir, su oportunidad y utilidad en la toma de decisiones, con el objeto de que estos puedan ser replanteados por la gerencia en el caso de cumplir con el propósito para el que fueron elegidos.

El análisis a realizar para estos indicadores financieros es verificar si se han considerado en el BSC los indicadores que midan la capacidad de la entidad para soportar deudas, margen de endeudamientos, generar ganancias, y desarrollar sus actividades, la auditoría interna debe determinar que parámetros mostrarán estos indicadores, la información a considerar respecto a posibles riesgos, tales como, riesgos crediticios, descontrol del dinero, riesgo crediticio o de financiamiento, de inversión, mercado todos los que puedan surgir.

En los otros indicadores la auditoría interna debe tener como propósito determinar si existe vinculación entre los resultados esperados con las acciones a realizar, si miden el preciso

cumplimiento de procesos y si brindan información sobre los factores que influyen en la ejecución de lo planificado³⁴.

3.3.4 Evaluación de riesgos

La presencia de situaciones cambiantes aumentan la volatilidad de los resultados en los objetivos planeados por lo que surge la necesidad de saber a qué riesgos se está expuesto y cuáles son las principales causas, la evaluación de la auditoría interna en la implementación del BSC puede consistir en la verificación de que éste cumpla con los objetivos deseados, debe evaluar si los procesos que se desempeñan dentro de la organización, guiados por dicha herramienta, contribuyan a la mejora de los procesos. Por su nivel de conocimiento y naturaleza, la auditoría interna identifica y/o evalúa controles y riesgos, su capacidad puede contribuir a identificar y examinar la existencia de riesgos dentro de las actividades del BSC, considerando:

- Riesgos en la perspectiva financiera;
- Riesgos en la eficacia y eficiencia de las operaciones a desarrollar en la perspectiva de clientes
- Riesgos en las operaciones y procesos; y
- Riesgos relacionados con el personal y las funciones que desempeñan.

La auditoría interna, en esta perspectiva, puede identificar situaciones y causas de los riesgos, su función debe enfocarse en analizar si los medidores elegidos para el control de éstos permiten detectarlos o controlarlos, conocer las causas y posibles efectos, verificar si son realmente oportunos para evaluar los riesgos que pueden surgir.

Esta evaluación puede contribuir descubrir a tiempo situaciones que no ha sido consideradas en el diseño y la implementación del BSC, a buscar medidas de control en

³⁴ Flankin, Op. Cit. p. 154.

caso de encontrar situaciones de riesgos relevantes, para determinar cómo manejarlos, sugerir soluciones para disminuirlos y disponer de información oportuna para rediseñar operaciones y búsqueda de medidores adecuados para controlar dicho eventos.

3.4 Finalización y comunicación de resultados de la auditoría interna

Al terminar con las actividades planeadas para la evaluación sobre la medición de los indicadores y el análisis de la implementación del BSC debe comunicarse los resultados al gobierno corporativo a través del informe emitido por la auditoría interna, esta información también puede compartirse con las personas relacionadas en el proceso de implementación del BSC, donde deberán atenderse los siguientes aspectos:

3.4.1 Lineamientos generales para su preparación

La comunicación debe ser en dirección ascendente, es decir compartir el informe empezando por los altos directivos gerentes y personal, los resultados se comunican al órgano directivo y no a empleados, por lo que los creadores del BSC recalcan que esta información debe ser compartida con todos los involucrados, como referencia hacen mención de algunas organizaciones que implementaron el BSC y no comunicaban a todos los resultados, determinaron en el personal falta de motivación e incertidumbre sobre si se lograba o no lo planificado, por lo que recomiendan comunicar a todas las personas involucradas en el proceso.

3.4.2 Tipos de informe

La auditoría interna, con la información recopilada debe formular un diagnostico en el cual se describan los hallazgos encontrados, identificando claramente lo relevante y dando las recomendaciones para la enmienda de éstos, es importante que los hallazgos encontrados estén documentados con la evidencia obtenida o papeles de trabajo, existen varios tipos de informe según el tipo de revisión, algunos que aplican para este caso de describen a continuación:

a) Informe general

En este tipo de informe contiene información completa de la organización, se describen sus orígenes, cambios y sucesos relevantes y la razón por la cual se realiza la auditoría, incluye

las técnicas empleadas, instrumentos y metodología para lograr el objetivo de la misma.

Define las causas, propuesta, estrategia de implementación y propone los mecanismos para desarrollar las propuestas, seguidamente las conclusiones y recomendaciones y finalizando con los anexos que se consideren útiles para la presentación y fundamentación de dicho informe.

b) Informe ejecutivo

Contiene información relacionada con el área de revisión, describe los objetivos, alcance, metodología utilizada y una síntesis de los resultados obtenidos y hallazgos, finalizando con las conclusiones y recomendaciones.

c) Informe de aspectos relevantes

En este informe se seleccionan los aspectos que se consideran relevantes, se enfoca en informar directamente si se cumplió con lo planificado, este informe es utilizado como apoyo a la toma de decisiones de una organización, puede presentarse junto con un informe general o ejecutivo.

3.4.3 Comunicación de resultados en la perspectiva financiera

En esta perspectiva debe comunicarse todo lo relacionado con los indicadores financieros que se hayan designado para medir la liquidez, rentabilidad, utilización de recurso y reducción de gastos, se deben comunicar las debilidades y fortalezas, los resultados de las finanzas pueden señalar puntos débiles y fuertes en otras actividades de la organización y conducir a cambios en los planes existentes de todas las perspectivas.

3.4.4 Comunicación de resultados en las otras perspectivas

Se informa sobre todo lo relacionado con los clientes, es decir el resultado de las estrategias utilizadas para la satisfacción y retención del cliente, las investigaciones de mercadeo y todo lo que concierne a las actividades realizadas en esta perspectiva, con el fin de corregir lo que no ha funcionado y mostrar lo que sí ha hecho bien, se comunica sobre los hallazgos encontrados en esta perspectiva, las políticas o mejoras diseñadas para los procesos interno.

3.5 Seguimiento al *Balanced Scorecard*

El BSC puede ser una herramienta de uso permanente, Según Kaplan, muchas de las organizaciones que implementaron esta herramienta, cumplieron los objetivos que las impulsaron a la implementación y más los que adoptaron esta herramienta permanentemente, pero es importante que exista una evaluación de la misma, para poder detectar oportunidades que ayuden a la mejora

La auditoría interna juega un papel importante en el seguimiento del *Balanced Scorecard* al momento que se solicite su revisión a esta herramienta, ya que su evaluación permanente aportará sugerencias y modificaciones con el objetivo de mejorar la actuación de esta, dentro de la organización, permitiendo que ésta se dirija con éxito al logro de sus objetivos, aunque cabe mencionar que el gobierno corporativo es quien decide hacer la enmendaciones sugeridas y quien debe velar por la aplicación de estas modificaciones.

CAPÍTULO IV

GUÍA DE AUDITORÍA INTERNA EN LA REVISIÓN DEL *BALANCED SCORECARD* APLICABLE A LA PERSPECTIVA FINANCIERA DE UNA ORGANIZACIÓN (CASO PRÁCTICO)

En este capítulo se presenta el proceso de revisión por parte de la auditoría interna al BSC implementado en una organización, particularmente en la perspectiva financiera, debido a que esta sirve de enfoque para los objetivos e indicadores del resto de perspectivas. En el mismo se encuentra información relacionada con la estructura organizacional, elementos relacionados con el BSC.

Este es un caso hipotético y no pretende cubrir todas las variables o elementos que se requieren en un escenario real sino presentar una guía general

4.1 Formulación del caso práctico

Para la revisión se tomará en consideración los componentes de la organización como tal, adicionalmente se relacionará la visión, misión, objetivos, metas, estrategias, plan estratégico, el diseño del BSC, mapas estratégicos, perspectiva financiera, estado de situación, estado de resultados y los indicadores financieros aplicable. Los mismos serán analizados mediante procedimientos de auditoría interna establecidos a través de un programa presentado a la junta directiva de la organización para su aprobación y conocimiento del proceso a realizar.

Para ello se pretenden alcanzar los siguientes objetivos:

- Revisar el ambiente organizativo de la entidad con el propósito de buscar diferentes acciones que ayuden a obtener una buena actuación que les permita mantenerse en el mercado;
- Medir y estudiar el diseño del *Balanced Scorecard* y los diferentes puntos de enfoque para la estimación de riesgos futuros y potenciales con su implementación; y

- determinar los posibles efectos de no interpretar adecuadamente los resultados de operaciones implícitos en la perspectiva financiera.

4.2 Breve historia de la empresa y sus operaciones (antecedentes)

La Elegancia, S. A. es una sociedad constituida bajo las leyes de la República de Guatemala, el 20 de diciembre del año 2004 bajo escritura de constitución número 10 elaborada por la notaria Elva Julia Tello e inscrita provisionalmente ante el Registro Mercantil el 18 de noviembre de ese año, quedando inscrita en forma definitiva el 9 de marzo del año 2005 bajo número de registro 20X, folio 1X y libro 8X como una sociedad anónima, constituida con un capital de trabajo de doce millones representado en 12 mil acciones con valor de Q 1,000.00 cada una, la actividad principal es la comercialización de ropa de vestir para damas, y otros que constan en escritura social.

La entidad es propiedad de accionistas guatemaltecos, tiene ubicado su domicilio fiscal en el municipio de Equipulas, departamento de Chiquimula, pero, cuando así lo demande el desarrollo de los negocios y cuando lo acuerde el Consejo de Administración podrán establecer sucursales, empresas u oficinas en otros lugares del interior.

4.2.1 Información administrativa

La compañía decidió implementar el *Balanced Scorecard* como herramienta de gestión, desde el punto de vista de la alta administración, ven como necesidad básica la implementación de la misma como parte de su planificación estratégica.

Además la misma proporciona una estructura de comunicación que le permita a la empresa, informar a los colaboradores por medio de las mediciones, sobre las causas del éxito que se tiene y del futuro que se puede tener. Entre los aspectos administrativos que abarcan el proceso de gestión de la compañía se detalla lo siguiente:

a) Visión

Ser una compañía sólida, vanguardista, emprendedora en el mercado de ropa de damas con diseños innovadores que marquen distinción y liderazgo en el mercado.

b) Misión

Ser a nivel nacional la compañía, líder en la vanguardia de la ropa de dama de calidad, con la filosofía de calidad total.

c) Objetivos

- Aumentar la rentabilidad de la entidad;
- Lograr atraer inversionistas para que la entidad pueda crecer;
- Mantener satisfechos a los clientes actuales y ganar nuevos;
- Crear imagen de marca;
- Diferenciación y liderazgo en el mercado de ropa de damas; y
- Minimizar costos de ventas.

d) Estrategias

- Vender nuevos diseños y contar con disponibilidad de estos;
- Buscar mejor calidad de los productos a precios accesibles;
- Utilizar la tecnología y medios de innovación para hacer eficientes los procesos de operación y ventas;
- Gestionar procesos de operación para optimizar recursos;
- Capacitar, actualizar y motivar a los empleados;
- Implementar el BSC como herramienta de gestión y control; y
- Comunicar objetivos, metas y estrategias al personal para que tengan claro hacia dónde se dirige la organización.

e) Metas

- Incrementar ventas en relación con el año anterior;
- Aumentar las utilidades de la entidad;
- Satisfacer las necesidades de clientes;
- Obtener nuevos clientes;
- Conseguir fidelización de marca;
- Empleados motivados y satisfechos;
- Optimización de recursos en los procesos de operación y ventas;
- Reducir costos de ventas y operativos;
- Evaluar constantemente y capacitar al personal; y

4.2.2 Estructura organizativa

A través de un organigrama se muestra como está formada la estructura organizativa de la entidad Elegancia, S.A.

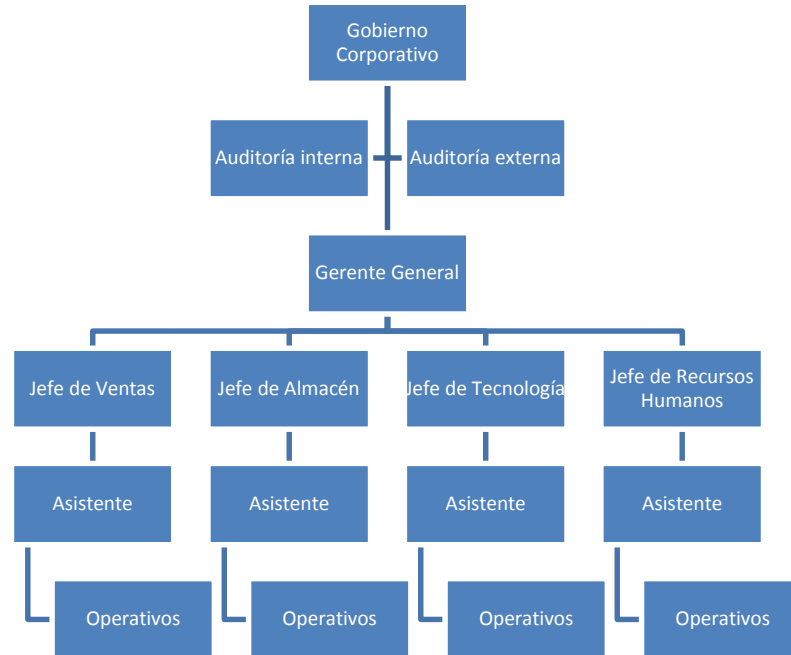


FIGURA 7 ORGANIGRAMA DE LA ELEGANCIA S.A.

Fuente: La Elegancia, S.A.

4.2.3 Información legal

De acuerdo a su naturaleza, le son aplicables todas las leyes vigentes en el país, pero especialmente la Constitución Política de la República de Guatemala, Código de Comercio, Código Tributario, Ley de Actualización Tributaria, Ley del Impuesto al Valor Agregado, Ley del Impuesto de Timbres Fiscales y Papel Sellado para Protocolos, Ley del Impuesto sobre Circulación de Vehículos Terrestres, Marítimos y Aéreos, Ley del Impuesto de Solidaridad, entre otras.

4.2.4 Información comercial

La Elegancia, S. A. es una entidad orientada al diseño y comercialización para un mundo de moda, particularmente al segmento femenino, integrada por altos diseñadores y conocedores del mundo actual de la alta costura, con un alto grado de profesionalidad, proponiendo las mejores alternativas en diseño, moda y glamur, superando así, las expectativas de sus clientes y con ello lograr el reconocimiento como la principal en el oriente del país.

Guía del plan de revisión de auditoría interna al bsc aplicado a la perspectiva financiera

Índice de papeles de trabajo Auditoría interna La Elegancia, S. A.		
No	Descripción	Referencia
1	Alcance de la revisión por parte de la auditoría interna	P-1
2	Mapa estratégico	P-2
3	Estado de situación financiera	PF-1
4	Estado de resultado	PF-2
5	Razones financieras aplicadas a la perspectiva financiera	PF-3
6	Estudio del ambiente organizativo	RPF -1
7	Evaluación de visión y misión	RPF -2
8	Cuestionario de evaluación de objetivos	RPF -3
9	Cuestionario de evaluación de metas	RPF -4
10	Cuestionario de evaluación de estrategias	RPF -5
11	Cuestionarios de controles y perspectiva financiera	RPF -6
12	Cuestionario de evaluación de mapa estratégico	RPF -7
13	- Revisión de objetivos y estrategias financieras de la organización relacionadas a la perspectiva financiera	RPF -8
14	Análisis de índices financieros aplicados a la perspectiva financiera	RPF -9
15	Revisión de modelo de semáforo - Área del balance general - Área del estado de resultados Plan estratégico	RPF -10
16	Análisis e interpretación de los resultados de los índices financieros aplicados a la perspectiva	RPF -11
17	Informe de resultados	IPF -12

La Elegancia, S.A.
Auditoría interna

PT	P-1
Hecho por:	DL
Revisado por:	LGA
Fecha:	

Alcance de auditoría

ACTIVIDADES A REALIZAR PARA EVALUAR EL BSC		
Actividad	Objetivo	Herramienta
1. Revisar el ambiente organizativo, visión, misión y objetivos para familiarizarse con estos.	Revisar si son realistas y alcanzables y para determinar si todos saben hacia donde se dirige la organización y cómo se hará.	Técnicas de investigación
2. Evaluación de control interno.	Verificar que existan controles y que sean adecuados.	Cuestionario de control interno
3. Evaluación de objetivos definidos, estrategias diseñadas y metas establecidas.	Conocer estos elementos como elementos esenciales del BSC para determinar que los planes y acciones estén encaminados al cumplimiento de los mismos.	Planificación general de la entidad y plan estratégico.
4. Verificar el diseño del mapa estratégico, para determinar si se comprende y se puede describir.	Verificar la existencia y diseño del mapa estratégico. Revisar si es claro, funcional y cumple con el objetivo de comunicar la estrategia en acciones realizables.	Estrategia Mapa estratégico diseñado.
5. Revisar la información relacionada con la perspectiva financiera.	Verificar su enfoque con base a los objetivos, metas, planes y estrategias definidos, que se desean lograr, su relación causa y efecto encaminados hacia el cumplimiento de éstos.	Técnicas de investigación y análisis de lo establecido en la perspectiva.
6. Evaluación de la información financiera comparativa.	Evaluar la información financiera, comparativa con un año anterior para determinar el impacto de que se ha logrado con la gestión del BSC.	Estados financieros, análisis de las razones financieras.

Actividad	Objetivo	Herramienta
7. Revisión de la perspectiva financiera. Indicadores establecidos para la medición de la gestión	Evaluar las razones financieras y revisar los indicadores, aplicados para la medición de la gestión del BSC	Indicadores de la perspectiva financiera
8. Revisión de otras perspectivas	Verificar como se relacionan entre sí (relación causa y efecto) para determinar aspectos importantes que se relacionen con los resultados que muestra la perspectiva financiera.	Investigación de las actividades desarrolladas en las otras perspectivas para comprender el impacto en la perspectiva financiera
9. Informe y recomendaciones.	Opinión de la auditoría interna sobre la evaluación de la implementación del BSC, hallazgos y el impacto obtenido en la entidad.	Papeles de trabajo

La Elegancia, S.A.
Auditoría interna

PT	P-2
Hecho por:	DL
Revisado por:	LGA
Fecha:	

Mapa estratégico

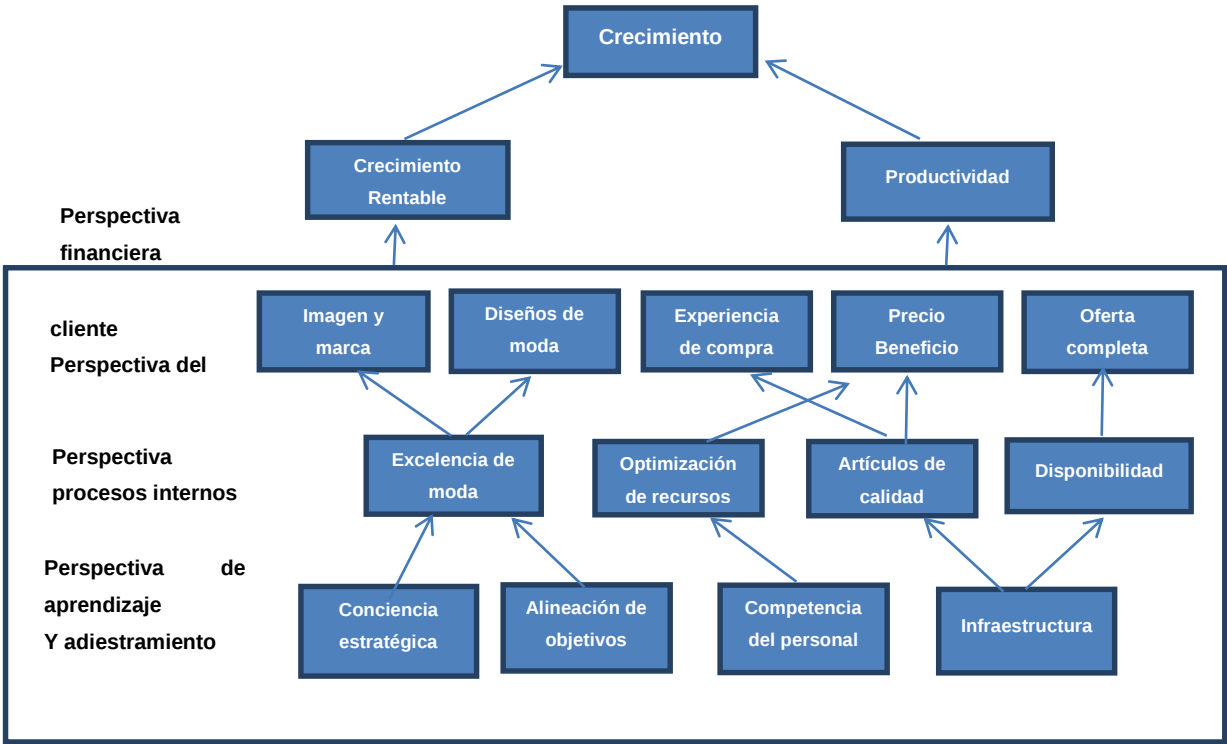


FIGURA 8 MAPA ESTRATÉGICO DE LA ELEGANCIA S.A.
Fuente: La Elegancia, S.A.

La Elegancia, S.A.
Auditoría interna

PT	PF-1
Hecho por:	DL
Revisado por:	LGA
Fecha:	

Estado de situación financiera

Cuentas	2014		2013		Escenario esperado		Variación
ACTIVO					bajo gestión BSC		con 2014
ACTIVO	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%	%
CORRIENTE							
Caja	77,000	1%	50,200	1%	278,000	3%	261%
Bancos	645,000	12%	375,000	7%	4,099,058	38%	536%
Cuentas por cobrar	250,000	4%	125,000	2%	112,500	1%	-55%
Provisión para cuentas incobrables	(12,500)	0.22%	(6,250)	0%	(12,500)	0.12%	0%
Mercaderías	900,000	16%	1,050,000	20%	1,560,000	15%	73%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	1,859,500	33%	1,593,950	30%	6,037,058	56%	225%
NO CORRIENTE							
Terrenos	686,500	12%	686,500	13%	686,500	6%	0%
Edificios	1,850,000	33%	1,850,000	35%	1,850,000	17%	0%
Depreciación acumulada	(92,500)	-2%	(92,500)	-2%	(92,500)	1%	0%
Maquinaria	785,000	14%	785,000	15%	785,000	7%	0%
Depreciación acumulada	(157,000)	-3%	(157,000)	-3%	(157,000)	1%	0%
Mobiliario y equipo	360,000	6%	360,000	7%	836,000	8%	132%
Depreciación acumulada	(72,000)	-1%	(72,000)	-1%	167,200	2%	-332%
Herramientas	250,000	4%	250,000	5%	342,000	3%	37%
Depreciación acumulada	(62,500)	-1%	(62,500)	-1%	85,500	1%	-237%
Vehículos	235,000	4%	235,000	4%	235,000	2%	0%
Depreciación acumulada	(47,000)	-1%	(47,000)	-1%	(47,000)	0.4%	0%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	3,735,500	67%	3,735,500	70%	4,690,700	44%	26%
TOTAL DE ACTIVO	5,595,000	100%	5,329,450	100%	10,727,758	100%	92%
PASIVO							
CORRIENTE							
Cuentas por pagar	300,000	5%	600,000	11%	225,000	2%	-25%
Hipotecas plazo menor a un año	500,000	9%	585,052	11%	750,000	7%	50%
Proveedores	852,000	15%	552,000	10%	1,007,600	9%	18%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	1,652,000	30%	1,737,052	33%	1,982,600	18%	20%
NO CORRIENTE							
Préstamo a largo plazo	1,000,000	18%	800,000	15%	900,000	8%	-10%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	1,000,000	0.18	800,000	15%	900,000	0.08	-10%
PATRIMONIO							
Capital de trabajo	1,810,500	32%	1,831,753	34%	3,019,164	28%	67%
Reserva legal	33,975		29,710		144,779		
Utilidades	1,098,525	20%	960,644	18%	4,681,214	44%	326%
TOTAL DE PATRIMONIO	2,943,000	52%	2,822,108	52%	7,845,158	72%	393%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	5,595,000	100%	5,329,450	100%	10,727,758	126%	92%

La Elegancia, S.A.
Auditoría interna

Estado de resultado

PT	PF-2
Hecho por:	DL
Revisado por:	LGA
Fecha:	

Análisis estado de resultados	Año 2014	Análisis Vertical	Análisis Horizontal	Año 2013	Análisis vertical	Análisis Horizontal	Escenario esperado bajo gestión BSC		
							Proyectado	Análisis V	Análisis H
Ventas netas	17,100,000	100%	43%	11,990,000	100%	39%	20,000,000	100%	17%
Costo de ventas	11,500,000	67%	52%	7,590,000	63%	49%	9,775,000	49%	-15%
utilidad bruta en ventas	5,600,000	33%	27%	4,400,000	37%	28%	10,225,000	51%	83%
Sueldos y bonificaciones	650,000	4%	44%	450,000	4%	42%	780,000	4%	20%
Depreciaciones	431,000	3%	0%	431,000	4%	0%	549,200	3%	27%
Impuestos sobre inmuebles	22,828	0.13%	0%	22,828	0%	0%	18,262	0%	-20%
Energía eléctrica	855,000	5%	148%	345,001	3%	98%	769,500	4%	-10%
Combustibles	500,000	3%	-15%	587,499	5%	10%	450,000	2%	-10%
publicidad	541,171	3%	331%	125,500	1%	10%	405,878	2%	-25%
Sueldos y bonificaciones	700,000	4%	133%	300,000	3%	18%	525,000	3%	-25%
Papelerías y útiles	155,000	1%	210%	50,000	0%	27%	116,250	1%	-25%
Viáticos	45,000	0.26%	0%	45,000	0.4%	0.0%	33,750	0%	-25%
Reparación y mantenimiento	100,000	1%	-85%	650,697	5%	50%	75,000	0%	-25%
Intereses	90,000	1%	25%	72,000	1%	10%	67,500	0%	-25%
Ganancia antes de impuestos	1,510,000	9%	14%	1,320,474	11%	10%	6,434,658	32%	326%
ISR 25%	377,500	2%	14%	330,118	3%	2%	1,608,664	8%	326%
Reserva legal 3%	33,975	0.2%	14%	29,710.67	0%	0%	144,779	1%	326%
Utilidad Disponible para los accionistas	1,098,525	6%	-77%	960,644	5%	18%	4,681,214	23%	326%

LA ELEGANCIA, S.A.
Auditoría interna

PT	PF-3
Hecho por:	DL
Revisado por:	LGA
Fecha:	

Razones financieras de la perspectiva financiera

	Indicador	Descripción del indicador	Fórmula de cálculo	Objetivo
LIQUIDEZ	Prueba del ácido	Capacidad de la organización para pagar deudas a corto plazo tomando en cuenta su activo corriente, restando el inventario.	$\frac{\text{Activo corriente} - \text{inventario}}{\text{Pasivo corriente}}$	A través del cálculo de estos indicadores se pueden hacer comparaciones para tener conocimiento de la situación de la organización en cuanto a su efectivo y capacidad para solventar sus obligaciones.
	Razón circulante	Capacidad de la organización para pagar deudas a corto plazo solo tomando en cuenta su activo corriente.	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	
ENDEUDAMIENTO	Índice de la deuda	Valor de activo que han sido adquirido con financiamiento, o porcentaje de activo aportados por acreedores.	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$	Determinar el grado de endeudamiento que tiene la organización por la utilización de dinero de otras personas para generar utilidades puede servir también para saber si puede adquirir nuevas deudas, ya que cuanto mayor sea la deuda mayor es el riesgo de no cumplir con sus obligaciones.
	Apalancamiento	Porcentaje que muestra el riesgo y el rendimiento mediante el uso de financiamiento de costo fijo.	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Capital contable}}$	
ACTIVIDAD	EBITDA	Porcentaje de beneficios obtenidos antes de intereses, impuestos, depreciaciones.	Cálculo de utilidad antes de impuesto, interés, depreciación	Saber la rapidez con que la organización obtiene efectivo, medir la eficiencia con que se opera en cuanto a inventarios, gastos y el promedio de tiempo que se requiere para cobros de las ventas al crédito.
	Rotación de inventario	Actividad que han tenido los productos, relación entre lo que se vende y el inventario.	$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario}}$	
	Período promedio de cobro	Tiempo promedio necesario para recuperar las cuentas por cobrar.	$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas promedio por día}}$	
RENTABILIDAD	Rendimiento sobre activos	Mide la rentabilidad sobre el activo.	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo}}$	Evaluar la utilidad obtenida en la entidad en función de las ventas, después de cubrir los costos y gastos, intereses e impuestos y también de conocer lo que ha logrado ganar con el capital invertido.
	Margen de utilidad bruta	Mide el porcentaje de utilidad obtenido después de deducir todos los costos y gastos de venta.	$\frac{\text{Utilidad operativa}}{\text{Ventas}}$	
	Margen de utilidad neta	Determina el porcentaje de utilidad obtenido después de deducir todos los costos y gastos, incluyendo intereses e impuestos.	$\frac{\text{Utilidad}}{\text{Ventas}}$	
	Rendimiento sobre capital	Mide la rentabilidad sobre el capital invertido.	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital contable}}$	

LA ELEGANCIA, S.A.
Auditoría interna

PT	RPF-1
Hecho por:	DL
Revisado por:	LGA
Fecha:	

Estudio ambiente organizativo

Cuestionario	
Visión	¿A dónde quiere llegar la organización?
Misión	¿Cómo logrará hacerlo la organización?
Objetivos	¿Cuáles son los objetivos planteados por la alta gerencia?
Estrategias	¿Cuál es el plan de diferenciación y competitividad?
Metas	¿Qué se desea lograr?
Iniciativas	¿Cuáles son las acciones a realizar?
Resultado	¿Qué resultados se esperan Obtener?
Ambiente externo	
Clientes	¿Cómo ven la organización los clientes?
Proveedores	¿Cómo ven la organización los proveedores?
Competencia	¿Cómo está posicionada la organización a nivel de competencia?
Sociedad	¿Qué beneficio tiene la organización ante la sociedad?

El presente cuestionario puede ser dirigido a gerentes y personal en general, con el objeto de obtener información sobre cómo ven la organización, comprensión de objetivos y conocimiento de lo que se desea lograr.

LA ELEGANCIA, S.A.
Auditoría interna

PT	RPF-2
Hecho por:	DL
Revisado por:	LGA
Fecha:	

Evaluación de la visión y misión

Análisis cuantitativo del conocimiento de visión y misión de la organización (ejemplo)				
	Formula		cálculo	Observaciones
Visión=	Conocimiento de la visión $\frac{\# \text{ personas que la conocen}}{\# \text{ total de personal}}$	V=	$\frac{98}{105}$	93%
Visión=	Comunicación de la visión $\frac{\# \text{ personal que la comparte}}{\# \text{ personal que la conoce}}$	V=	$\frac{98}{98}$	100%
El personal que tiene conocimiento de la visión es razonable				
Misión=	$\frac{\# \text{ personas que la conocen}}{\# \text{ total de personal}}$	M=	$\frac{99}{105}$	94%
Misión=	Comunicación de la visión $\frac{\# \text{ personal que la define}}{\# \text{ total de personal}}$	M=	$\frac{40}{98}$	41%
El conocimiento que el personal tiene de la visión es razonable, si embargo el número de personal que participa en su definición es muy reducido.				

Dirigido a todo el personal de la entidad, el objetivo es investigar sobre el conocimiento de la visión y misión para comprobar que todos sepan hacia donde se dirigen, la forma de calcular estos datos es a través de entrevista a todo el personal.

LA ELEGANCIA, S.A.
Auditoría interna

PT	RPF-3
Hecho por:	DL
Revisado por:	LGA
Fecha:	

Cuestionario para la evaluación de objetivos

Objetivos	Impacto de riesgo		
	Alto	Medio	Bajo
¿Constituyen los objetivos un apoyo para la el desempeño de la organización?			
¿Qué relación guardan los objetivos con la estrategia de la organización?			
¿El diseño del BSC vincula efectivamente los objetivos con la visión y estrategias de la organización?			
¿Cómo se interrelaciona el plazo con el nivel de aplicación de objetivos?			
¿Quién define los objetivos?			
¿Quienes participan en la definición de objetivos?			
¿Qué criterios de usan para la definición de objetivos?			
¿Son claros los objetivos en cada área?			
¿Los objetivos esperados son alcanzables?			
¿Existen objetivos específicos en cada perspectiva?			
¿Existe un procedimiento para establecer objetivos?			
¿Existe relación de los objetivos con las metas?			
¿Las funciones guardan correspondencia con los objetivos?			
¿Los objetivos sirven de parámetros para la definición de procedimientos?			
¿Cómo se evalúa el logro de los objetivos?			
¿Existe plazo establecido para el alcance de objetivos?			

Este cuestionario está dirigido a gerentes de la definición de objetivos, para determinar la claridad que ellos tienen sobre dichos objetivos, ya los gerentes son los encargados de diseñar y velar por los procesos que permitan el alcance de éstos.

LA ELEGANCIA, S.A.
Auditoría interna

PT	RPF-4
Hecho por:	DL
Revisado por:	LGA
Fecha:	

Cuestionario para evaluación de metas

Metas	Impacto de riesgo		
	Alto	Medio	Bajo
¿Las metas van de acuerdo a la visión de la organización?			
¿Existe relación entre metas y desempeño?			
¿Influyen las metas en la formulación de indicadores?			
¿Cómo son fijadas las metas?			
¿Es considerado la visión de la organización en la fijación de las metas?			
¿Se consideran los recursos al momento de fijar metas?			
¿Se dejan documentadas las metas definidas?			
¿Las metas son comunicadas a todo el personal?			
¿Las metas fijadas son coherentes con la capacidad de la entidad para alcanzarlas?			
¿Las metas son una plataforma de las estrategias?			
¿Existe un procedimiento para fijar metas?			
¿Existe relación de los objetivos con las metas?			

Puede ser dirigido tanto a gerentes como empleados, debido a que estos últimos conocen las metas y pueden resolver estas interrogantes. El objetivo es obtener información que ayude a formar una opinión sobre las metas y su relación con la Organización.

LA ELEGANCIA, S.A.
Auditoría interna

PT	RPF-5
Hecho por:	DL
Revisado por:	LGA
Fecha:	

Cuestionario para la evaluación de estrategias

Estrategias	Impacto de riesgo		
	Alto	Medio	Bajo
¿Son acordes las estrategias con los objetivos y metas trazados?			
¿Quién define las estrategias?			
¿Cómo han repercutido las estrategias en el desempeño de la entidad?			
¿Cómo se instrumentan las estrategias?			
¿Se han mantenido las mismas estrategias o a sido necesario cambiarlas?			
¿Las estrategias se han traducido en tácticas o en procesos continuos?			
¿Cómo se asocian las estrategias?			
¿Han permitido las tácticas la consolidación de las estrategias?			
¿Cómo se implementan las estrategias?			
¿Cómo se controlan las estrategias?			

Con este cuestionario se puede obtener información relacionada con la creación de estrategias, dirigido a los encargados de implementarlas, puede ser útil para obtener información relacionada con las mismas, para entender el porqué de las acciones que se desempeñan para desarrollarlas.

LA ELEGANCIA, S.A.
Auditoría interna

PT	RPF-6
Hecho por:	DL
Revisado por:	LGA
Fecha:	

Cuestionario para la evaluación de controles y perspectivas

Instrucciones: Coloque la letra que contenga la respuesta que considere en cada pregunta e indique que evidencia existe para respaldar dicha respuesta.

Escala de valoración respecto a la evaluación		
Excelente a)	Si i)	Si se cumple X
Aceptable b)	No ii)	Se cumple a medias Y
Malo c)	No sabe iii)	No se cumple Z

Ambiente organizativo	Asignación	Evidencia
1. ¿Cómo es el conocimiento de la misión visión, objetivos y planes en todos los niveles de la organización?		
2. ¿Cómo es la capacidad de implementar diferentes controles y herramientas de gestión?		
3. ¿Participa la administración en el diseño y formulación de estrategias y un representante de cada área de la entidad?		
4. ¿Cómo es comunicación en todos los niveles de la organización?		
5. ¿Cómo califica la capacidad de ejecución de planes e iniciativas?		
6. ¿Hay buena interpretación de la estrategia en todos los niveles de la organización?		
7. ¿Se realiza delegación de funciones a los gerentes y por los gerentes?		
8. ¿Cómo califica el nivel de motivación y entusiasmo de los empleados?		
9. ¿Existe políticas para otorgar recompensas a los empleados que alcancen metas en su desempeño?		
10. ¿Cómo califica el posicionamiento de la organización frente a la competencia?		

11. ¿Existe logística de ventas y mercado dentro de la organización?		
12. ¿Cómo considera el servicio y satisfacción de clientes?		
13. ¿Cómo califica la tecnología en mobiliario y maquinaria para el desarrollo de funciones?		
Evaluación de control interno en la perspectiva financiera		
1. ¿Considera que los objetivos financieros planteados son alcanzables para la organización?		
2. ¿Los objetivos financieros están relacionados con los objetivos de la organización?		
3. ¿Los objetivos financieros son de conocimiento y entendibles para toda la organización?		
4. ¿Los indicadores financieros son los adecuados para medir los objetivos planteados?		
5. ¿El número de indicadores financieros elegidos para la medición es suficiente para obtener la información necesaria?		
Evaluación de control interno en la perspectiva de clientes		
1. ¿Se ha gestionado adecuadamente las estrategias para la marca o imagen, según metas?		
2. ¿Los diseños creados han sido calificados por los clientes como diseños de moda?		
3. ¿La calidad de los productos ha aumentado constantemente?		
4. ¿Se ha podido determinar la relación existente entre beneficios que el producto le da al cliente?		
5. ¿La cantidad de productos creados satisface la demanda de los clientes?		
6. ¿Se investigado si los clientes consideran aceptable el precio del producto?		
7. ¿Se ha logrado determinar el diseño, la calidad, cantidad y precio de los productos		
8. ¿Existen indicadores para medir la satisfacción de clientes?		

9. ¿Existen indicadores para medir la fidelidad de clientes?		
10. ¿Existe estudio para evaluar el mercado?		
11. ¿Las fuentes de información que alimentan la perspectiva de clientes es confiable?		
Evaluación de control interno en la perspectiva de procesos internos		
1. ¿Cuentan con las herramientas necesarias para el cumplimiento de los objetivos estratégicos?		
2. ¿Existe delegación de funciones?		
3. ¿Existe supervisión en cada proceso?		
4. ¿Existe programas de planificación y gestión de procesos?		
5. ¿Existe revisión del cumplimiento de los programas planificados?		
Evaluación de control interno en la perspectiva de aprendizaje y adiestramiento		
1. ¿Comprenden los empleados la estrategia creada para el departamento?		
2. ¿Existen programas de capacitación y adiestramiento para los empleados?		
3. ¿Cómo califica las herramientas con que cuentan los empleados para desarrollar sus labores?		
4. ¿Existen control y supervisión adecuado de las acciones o iniciativas a desarrollar para BSC?		
5. ¿Cómo califica la satisfacción de los empleados?		
6. ¿Existen incentivos de cualquier tipo para mantener la motivación de los empleados?		

Referencias para calificar cuestionario

Respuestas				Impacto del BSC	Acción de auditoría
95% son	A	i	X	Muy buen desempeño	Verificación para confirmación
El 90% son	B	ii	Y	Desempeño aceptable	Evaluación normal
El 90% son	C	iii	Z	Mal desempeño	Evaluación detallada y exhaustiva

LA ELEGANCIA, S.A.
Auditoría interna

PT	RPF-7
Hecho por:	DL
Revisado por:	LGA
Fecha:	

Cuestionario para evaluar el diseño del mapa estratégico

A continuación marcar con X una o varias (si corresponde) respuestas para contestar cada pregunta.

1. El mapa estratégico es una gráfica en la que se muestra:
 - Sí
 - No
 - Las acciones que deben realizarse en cada perspectiva
 - Los indicadores de cada perspectiva
 - Los objetivos y metas
 - Traducción de estrategias en acciones a realizar

2. El mapa estratégico diseñado cumple con:
 - Facilidad de entendimiento
 - Relación entre perspectivas
 - Información resumida

3. El mapa estratégico está diseñado en base a:
 - Objetivos
 - Metas
 - Estrategias
 - Plan estratégico

4. El mapa estratégico incluye los objetivos de la perspectiva:
 - Financiera
 - Cliente
 - Procesos internos
 - Aprendizaje y adiestramiento

5. El mapa estratégico fue diseñado por:
 - Gobierno Corporativo
 - Gerentes
 - Personal
 - Todos los anteriores

PT	RPF-8
Hecho por:	DL
Revisado por:	LGA
Fecha:	

Revisión de objetivos y estrategias financieras

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	INDICADOR DE RESULTADO	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	UNIDAD
BALANCE GENERAL	ACTIVOS	Mantener los activos en relacion con la capacidad de la empresa	Activos corrientes	Indica las inversiones en planta y equipo	Activos fijos / Total activos	Porcentaje
	PASIVOS	Mantener los pasivos en relacion con la capacidad de la empresa	Pasivos corrientes	Indica la disminucion de deudas a corto plazo	Pasivo corriente / Pasivo total	Porcentaje
			Pasivos no corrientes	Indica la disminucion en deudas a largo plazo	Pasivo no corriente / pasivo total	Porcentaje
	PATRIMONIO	Mantener el patrimonio y/o su aumento en relacion con el sector	Superavit de capital	Indica que la empresa ha tenido inyeccion de capital por parte de los socios	Superavit de capital	Porcentaje
ESTADO DE RESULTADOS	FORTALECIMIENT O FINANCIERO	Mantener la Utilidad operacional en altos niveles para que sea rentable el negocio	Ventas netas	Indica el aumento en ventas de la empresa	variacion de la cuenta(ventas netas)	Porcentaje
			Costos de produccion	Mantener bajo el costo de aumentar las ventas	variacion de la cuenta (costo de ventas)	Porcentaje
			Gastos financieros	El impacto de los gastos financieros	Gastos financieros / Ventas netas	Porcentaje

PT	RPF-9
Hecho por:	DL
Revisado por:	LGA
Fecha:	

Análisis de índices financieros aplicados a la perspectiva financiera

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	INDICADOR DE RESULTADO	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	UNIDAD
INDICADORES FINANCIEROS	DESEMPEÑO	Estar en continuo crecimiento para garantizar la permanencia de la empresa	Crecimiento en ventas	Aumento en las ventas con respecto al periodo anterior	Ventas/ ventas del periodo anterior - 1	Porcentaje
			Crecimiento en utilidades	Aumento en las utilidades con respecto al periodo anterior	Utilidad / Utilidad periodo anterior -1 - 1	Porcentaje
	EFICACIA	Permiten analizar y evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas, de activos o de inversion.	Margen utilidad	Margen de utilidad bruta de las ventas totales	Utilidad bruta / Ventas netas *100	Porcentaje
			Margen operacional	Margen de utilidad operacional de las ventas totales	Utilidad operacional / Ventas netas * 100	Porcentaje
			Rentabilidad en	Margen de utilidad neta de las ventas totales	Utilidad neta / Ventas netas *100	Porcentaje
			Renta / patrimonio	Margen de utilidad neta del patrimonio	Utilidad neta / Patrimonio *100	Porcentaje
			Índice Dupont	Margen de utilidad de los inventarios del periodo	Rentabilidad ventas * rotación activos	Porcentaje
			Rentabilidad en	ventas	Utilidad neta / Activo total *100	Porcentaje
			Retorno de la inversión	Rentabilidad de la inversion en ventas y produccion	Utilidad bruta/(Total Activos- Pasivo corriente)	Porcentaje
	PRODUCTIVIDAD	Mantener unos gastos razonables	Eficiencia administrativa	Indica en que proporcion son los gastos de la empresa con respecto a los activos	Gastos administración y ventas / Total activos *100	Porcentaje
	ENDEUDAMIENTO	Mide el porcentaje de los activos aportados por los acreedores de la empresa	Endeudamiento Total	Indica que porcentaje de activos representan los pasivos	Total pasivos / Total activos * 100	Porcentaje

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	INDICADOR DE RESULTADO	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	UNIDAD
RAZONES FINANCIERAS	LIQUIDEZ	Evalúan la capacidad de la empresa para satisfacer sus obligaciones a corto plazo	Capital de trabajo	Indica todo el capital que posee la empresa para su operación con respecto al activo total	Activo corriente/Total activo	Porcentaje
			Capital neto de trabajo	Indica la cantidad real de dinero a corto plazo que respalda la operación de la empresa	Activo corriente – Pasivo corriente	Quetzales
			Razón Corriente	Indica la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo	Activo corriente / Pasivo corriente	Veces
			Prueba ácida	Indica que cantidad de recursos disponibles posee la empresa para responder a los acreedores en forma inmediata	(Activo corriente – Inventarios) / Pasivo corriente	Veces
				Indica la capacidad de pago de la empresa	(Activo corriente – cartera) / Pasivo corriente	Veces
			Solidez	Indica la estabilidad financiera de la empresa	Activo Total / Pasivo total	Veces
			Estabilidad	La capacidad de adquirir deudas de largo plazo	Activo fijo / Pasivo a largo plazo	Veces
	EFICIENCIA	Establecen la efectividad con la que se están usando los recursos de la empresa	Rotación de activos	Eficiencia en el empleo de los activos	Ventas / Activo total	Veces
			Rotación de cartera	Indica el tiempo en que una cuenta por cobrar toma en convertirse en efectivo	Cuentas x cobrar*360 días / Ingresos operacionales	Días
			Rotación inventarios	Indica cuantas veces el inventario se convierte en una venta	Costo de ventas / Promedio inventario	Veces
			Rotación proveedores	Indica el número de veces que se pagan los proveedores	Compras / Promedio proveedores	Veces
	PRODUCTIVIDAD	Miden la eficiencia de la administración a través de los rendimientos generados sobre las ventas y la inversión	Carga financiera	Que parte de la utilidad cubre los gastos financieros	Gasto financiero / U. operacional	Veces
			Carga laboral	Que parte de la utilidad cubre el gasto laboral	Gasto laboral / U. operacional	Veces
			EVA	Valor Económico Agregado	UODI – Costo de capital	Quetzales
			Margen EBITDA	Indica el cubrimiento de gastos, impuestos, inversiones y pago de utilidades	(Utilidad antes de intereses, impuestos, depreciaciones, amortizaciones) / Ingresos operacionales	Porcentaje
	ENDEUDAMIENTO	Miden el grado en el cual la empresa ha sido financiado mediante deudas	Concentración a corto plazo	Indica que proporción de los pasivos son de corto plazo	Pasivo corriente / Pasivo total	Veces
			Índice de cobertura	Indica cuántas veces el flujo de caja generado en un periodo es superior a las cargas financieras	Utilidad Operacional/ Gastos Financieros	Veces
			Autonomía		Pasivo total / Patrimonio	Veces

LA ELEGANCIA, S.A.
Auditoría interna

PT	RPF-10
Hecho por:	DL
Revisado por:	LGA
Fecha:	

Semaforización de razones financieras

Estado de Situación financiera	Área	PERSPECTIVA FINANCIERA			año anterior	Escenario	Análisis de auditoría interna
ACTIVOS	Activos Corrientes	ESPERADO	43%	33%	56%	PRF-11 a	
		MEDIO	29%				
		CRÍTICO	15%				
PASIVO	Pasivos corrientes	ESPERADO	54%	30%	18%	PRF-11 b	
		MEDIO	36%				
		CRÍTICO	18%				
Estado de resultados							
ESTADO DE RESULTADOS	Costo de ventas + Gastos operativos	ESPERADO	<70%	91%	67%	PRF-11 c	
		MEDIO	<95%				
		CRÍTICO	>95%				
	Gastos financieros	ESPERADO	<1%	0.53%	0.34%		
		MEDIO	<2.16%				
		CRÍTICO	>2.16%				
Plan estratégico							
DESEMPEÑO Y EFICACIA	Crecimiento en ventas	ESPERADO	>15%	42.62%	16.96%	PRF-11 d	
		MEDIO	>5%				
		CRÍTICO	<5%				
	Crecimiento en utilidades	ESPERADO	>15%	14.35%	326.14%		
		MEDIO	>5%				
		CRÍTICO	<5%				
		MEDIO	<40%				
		CRÍTICO	<10%				
	Margen operacional	ESPERADO	>10%	9.36%	32.51%		
		MEDIO	<10%				
		CRÍTICO	<3.52%				
	Renta / patrimonio	ESPERADO	>50%	37.33%	155.05%		
MEDIO		<50%					
CRÍTICO		<25%					

	Índice Dupont	ESPERADO	>10%	19.63%	8.95%	
		MEDIO	<10%			
		CRÍTICO	<5%			
	Retorno de la inversión	ESPERADO	>10%	19.63%	8.95%	
		MEDIO	<10%			
		CRÍTICO	<5%			
LIQUIDEZ	Razón corriente	ESPERADO	>1.42	1.13	3.05	PRF-11 f
		MEDIO	<1.42			
		CRÍTICO	<1			
	Prueba ácida	ESPERADO	>0.92	0.58	2.26	
		MEDIO	<0.92			
		CRÍTICO	<0.5			
	Solidez	ESPERADO	>2	2.11	3.72	
		MEDIO	<2			
		CRÍTICO	<1			
	Estabilidad	ESPERADO	>2	3.74	5.21	
		MEDIO	<2			
		CRÍTICO	<1			
ACTIVIDAD	Rotación de activos	ESPERADO	>2	3.06	1.86	PRF-11 g
		MEDIO	<2			
		CRÍTICO	<1			
	Rotación de cartera (días)	ESPERADO	<30	5.34	2.05	
		MEDIO	<69			
		CRÍTICO	>90			
	Rotación de Inventario (días)	ESPERADO	<30	28.57	58.25	
		MEDIO	<56			
		CRÍTICO	>56			
	Rotación de proveedor (días)	ESPERADO	>60	27.40	35.24	
		MEDIO	<60			
		CRÍTICO	<30			
PRODUCTIVIDAD	Carga Financiera	ESPERADO	>2.32	17.78	96.33	PRF-11 h
		MEDIO	<2.32			
		CRÍTICO	<1			
	Margen EBITDA	ESPERADO	>5.02%	9.36%	32.51%	
		MEDIO	<5.02%			
		CRÍTICO	<1%			

ENDEUDAMIENTO	Concentraci3n a corto plazo	ESPERADO	<50%	62.29%	68.78%	PRF-11 i
		MEDIO	<79.1%			
		CRÍTICO	>79.1%			
	Índice de cobertura	ESPERADO	>2.32	17.78	96.33	
		MEDIO	<2.32			
		CRÍTICO	<1			
	Índice de endeudamie nto	ESPERADO	<.3	0.47	0.27	
		MEDIO	<.5			
		CRÍTICO	>.5			

LA ELEGANCIA, S.A.
Auditoría interna

PT	RPF-11
Hecho por:	DL
Revisado por:	LGA
Fecha:	

Análisis e interpretación de los resultados de los índices financieros aplicados a la perspectiva

	Área	Resultado	Análisis de Auditoría interna	Referencia
ESTADO DE RESULTADOS	Activo Corriente	33%	El 33% obtenido se encuentra dentro del parámetro normal sin embargo debe aumentar.	a
	Pasivo corriente	30%	El 30% indica que la empresa está bajo la media, este porcentaje es aceptable si consideramos que esto significa que la empresa tiene en mayor cantidad pasivos de largo plazo o capital.	b
	Costo de ventas + gasto operativo	91%	Deben reducirse el costo y gastos con el objeto de obtener el mayor porcentaje de ganancia, según el escenario el margen de costo no debe pasar de un 70%.	c
	Gastos financieros	0.53%	El % está dentro de lo esperado, esto nos indica que el costo financiero es razonable, sin embargo al momento de adquirir financiamientos debe tenerse en cuenta que no sobre pase lo esperado.	
DESEMPEÑO	Crecimiento en ventas	42.62%	La empresa ha tenido un crecimiento importante, sin embargo es necesario administrar dicho crecimiento adecuadamente.	d
	Crecimiento en utilidades	14.35%	Al comparar las utilidades, se observa que se tuvo un aumento con respecto a con el período anterior, el aumento no es tan significativo, aunque las ventas aumentaron los costos también, esto indica que es importante bajar costos	
EFICACIA	Margen bruto	32.75%	Al analizar el tema de la eficacia es importante considerar que un factor primordial es la buenas negociaciones que se hagan con respecto a las compras de las mercaderías, de ello depende obtener un margen bruto lo suficientemente amplio para que de allí se pueda, obtener los recursos suficientes para cubrir los costos fijos, impuestos y la rentabilidad que esperan los accionistas. En este caso el margen bruto está por debajo de lo esperado situación que se debe mejorar. Por esta misma razón en el margen operacional sucede lo mismo que no se logra lo esperado, sin embargo los indicadores de rentabilidad se muestran favorables, pero se debe poner atención a los márgenes	e
	Margen operacional	9.36%		
	Renta/patrimonio	37.33%		
	Índice Dupont	19.63%		
	Retorno de inversión	19.63%		

LIQUIDEZ			mencionados anteriormente en el largo plazo el no mejorarlos puede provocar que la rentabilidad baje.	
	Razón corriente	1.13%	En cuanto a los indicadores de liquidez observamos que la razón corriente nos indica que el resultado está bajo lo esperado aunque se tiene la capacidad para cubrir los compromisos de corto plazo, el margen entre ambos es muy pequeño. Al realizar la prueba acida se evidencia aún más la falta de recursos para cumplir con sus obligaciones. Sin embargo se observa que en cuanto a la solidez y la estabilidad es evidente que la empresa tiene pasivos de largo plazo que le dan estabilidad.	f
	Prueba ácida	0.58%		
	Solidez	2.11%		
	Estabilidad	3.74%		
ACTIVIDAD	Rotación de activos	3.06	En cuanto a los indicadores de actividad se observa que se tiene una adecuada rotación de activos y un eficiente recuperación de los clientes, el inventario en promedio se ha vendido en menos de un mes, aunque debe analizarse si el inventario tiene una rotación constante debido a que el stock es limitado, es decir q solo se mantiene lo que se vende, lo cual puede no ser tan bueno al momento que sea necesario cubrir un pedido grande. Otro punto en donde puede o debe mejorarse es en lograr ampliar el plazo para el pago a proveedores.	g
	Rotación de cartera (días)	5.34		
	Rotación de inventario (días)	28.57		
	Rotación de proveedor (días)	27.40		
PRODUCTIVIDAD	Carga Financiera	17.78%	En cuanto a la utilidad operacional se observa que tiene un margen superior al esperado, sin embargo no debe perderé de vista que lo puede mejorar siendo más eficientes en sus costos. En lo que se refiere a la carga financiera el margen operacional actual es suficiente para cubrir los costos de financiamiento	h
	Margen EBITDA	9.36%		
ENDEUDAMIENTO	Concentración a corto plazo	62.29%	Los indicadores de endeudamiento reflejan la necesidad de reducir los pasivos de corto plazo y convertirlos en largo plazo, es importante considerar que tienen la opción de contratar deuda porque su índice de cobertura les permite hacerlo. El índice de endeudamiento refleja que los activos financiados con pasivos deben disminuir esto se lograra a medida que mejoren las utilidades	i
	Índice de cobertura	17.78%		
	Índice de endeudamiento	0.47		

4.3 Informe de resultados de la auditoría interna

Señores

Consejo de Administración

La Elegancia, S. A.

De conformidad con nuestro programa de auditoría, hemos concluido con la revisión de la elaboración del *Balanced Scorecard*, por parte de la auditoría interna particularmente con el establecimiento de la perspectiva financiera. La revisión fue desarrollada a requerimiento del gobierno corporativo de la compañía con el propósito de determinar la utilidad, oportunidad e impacto de la creación de esta herramienta de control.

Nuestro trabajo de auditoría fue efectuado de conformidad con Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de Auditoría Interna, y limitada a la perspectiva financiera del *Balanced Scorecard*.

Estructura organizacional

La gerencia general es desempeñada por uno de los accionistas, siendo la función de gerente general de la administración de la compañía, junto con la auditoría interna para ayudar en aspectos de control interno. Los jefes de los departamentos que integran la organización le proporcionan reportes de las operaciones al gerente general.

La presente revisión obedece a la solicitud presentada por el gobierno corporativo de la compañía, en el mejoramiento de establecer herramientas necesarias para la medición del desempeño que tiene su planificación estratégica y que a la vez sirva de retroalimentación.

Objetivo

El objetivo del trabajo se basó en los siguientes aspectos:

- Revisar el ambiente organizativo de la entidad con el propósito de buscar diferentes acciones que ayuden a obtener una buena actuación que les permita mantenerse en el mercado.

- Conocer, medir y estudiar el diseño del *Balanced Scorecard* y los diferentes puntos de enfoque para la estimación de riesgos futuros y potenciales con su implementación.
- Evaluar los posibles efectos de no interpretar adecuadamente los resultados de operaciones implícitos en la perspectiva financiera.

Revisión de los procedimientos de la perspectiva financiera del BSC

La revisión de las operaciones y elementos que integran la perspectiva de esta herramienta de control, se realizó a través de la aplicación de cuestionarios y matrices diseñadas para conocer y evaluar controles, tareas, objetivos, estrategias y otros elementos que se relacionan para alcanzar el objetivo del establecimiento de esta perspectiva.

Conclusión

Sobre la base de la aplicación de los procedimientos de auditoría, y los objetivos establecidos en esta actividad, concluimos que el *Balanced Scorecard* presenta debilidades significativas en la perspectiva financiera, las cuales podrán generar efectos contrarios en relación a la visión, misión, objetivos y plan estratégico, adicionalmente detectamos asuntos de suma importancia en cuanto al diseño e implementación del BSC.

El departamento de auditoría interna desea expresar el agradecimiento y cortesía por la cooperación recibida durante la revisión por parte de todo el personal, funcionarios, y gobierno corporativo de la Compañía.

Sin otro particular,

Licda. Arlin Dámaris Lemus Valle, CPA
Auditora Interna

LA ELEGANCIA, S. A.

RESUMEN DE HALLAZGOS POTENCIALES

REVISIÓN DE PERSPECTIVA FINANCIERA

Al 31 DE DICIEMBRE DE 2001

A continuación detallamos los asuntos de riesgos y acciones a tomar como parte de la revisión efectuada, siendo estas las siguientes:

Perspectiva financiera

1. Pasivos corriente

Hallazgo

Se determinó que los pasivos corrientes sobrepasan el porcentaje esperado lo que indica que organización tiene un porcentaje considerable de obligaciones a corto plazo lo que puede generar problemas de liquidez.

Causa

Esto es originado principalmente en la cuenta de proveedores, se constató que el plazo de pago a es estos es muy corto comparado con lo esperado, ya que solo se cuenta con 30 días de crédito.

Efecto

Puede ocasionar falta de liquidez, que compliquen la inversión.

Recomendación

Solicitar la ampliación de plazo de pago a los proveedores y/o buscar nuevos que puedan brindar más y mejores oportunidades a la organización.

2. Costos y gastos operativos

Hallazgo

Por medio del índice obtenido en los costos y gastos operativos, se determina que éstos tienen un porcentaje muy alto, considerando el escenario esperado y analizando que el margen de ganancia resultante después de restarlos es muy bajo.

Causa

Existe ineficiencia en la realización de procesos, así como también excesos en gastos operativos.

Efecto

Bajo porcentaje de utilidad, lo cual ocasione que el negocio no parezca rentable.

Recomendación

Rediseñar e implementar procesos guiados por el *Balanced Scorecard* que aporten eficiencia y eficacia en las operaciones y por consiguiente la reducción de costos.

3. Utilidades**Hallazgo**

El análisis horizontal realizado al estado de resultados muestra un aumento en las utilidades de más del 14%, aun cuando las ventas reflejan aumento considerable no se obtuvo mayor porcentaje de utilidades, lo cual indica que los gastos operativos son excesivamente altos.

Causa

Exceso de gastos operativos y altos costos de mercadería.

Efecto

Debido al bajo retorno que se obtiene por la inversión, la organización puede carecer de interés para los actuales y futuros inversionistas.

Recomendación

Verificar que los costos sean efectivamente necesarios para generar ingresos, que sean los efectivamente incurridos en el período y que no sobrepasen al costo estimado y lo presupuestado.

4. Revisión del margen bruto y operacional**Hallazgo**

El margen bruto obtenido en el año 2014 fue del 32.75%, mientras que lo que se espera es

obtener es al menos un 50%, el bajo porcentaje que se debe al aumento en los gastos de operación, principalmente en la mano de obra y bonificaciones por producción.

Causa

Malas negociaciones con relación a las compras

Efecto

La organización tiene riesgo de no contar con los recursos suficientes para cubrir los costos fijos y todas las obligaciones y por lo tanto no obtener la rentabilidad esperada.

Recomendación

Buscar buena negociaciones, utilizar los recursos operativos y humanos necesarios para la generación de ingresos, con el objetivo aumentar los rendimientos.

5. Análisis de los indicadores financieros**Hallazgo**

Las razones financieras utilizadas en el diseño y construcción de la perspectiva financiera, muestran los índices necesarios para la medición de las áreas financieras importantes de la organización, sin embargo éstas son utilizadas para la medición de la actuación de la organización por un período completo.

Causa

Los indicadores elegidos no han sido adaptados a periodos menores por la administración.

Efecto

La información obtenida puede no ser en tiempo oportuno para corregir posibles desviaciones.

Recomendación

Deben ajustarse estos índices financieros a periodos de un mes de actuación según lo indica el BSC, con el objeto de ser monitoreados oportunamente y para poder corregir las desviaciones que puedan inferir con el alcance de metas de la organización.

6. Aspectos relacionados con el diseño del *Balanced Scorecard*

Hallazgo

Basados en la fase de entendimiento y evidencia documental proporcionada por la gerencia general, se pudo corroborar que no se tenía aprobado el objetivo estratégico de la perspectiva evaluada, esto corresponde a que el gerente general aún estaba a la espera de la información financiera para realizar proyecciones y solicitar la autorización a la máxima autoridad.

Causa

El no contar con las autorizaciones y aprobaciones de las máximas autoridades del gobierno corporativo de la organización, estas podrán generar desviaciones en la generación y aplicación de instrucciones.

Efecto

El incumplimiento de objetivos y metas establecidas para la maximización de resultados y logros financieros, estratégicos y operativos.

Recomendación

Solicitar la autorización de manera oportuna de todos los aspectos que vinculan con el establecimiento de la perspectiva, debido a que no contar la misma no se tendrían los resultados esperados, afectando además la vinculación del resto de actividades que conlleva.

7. Falta de implementación del método de semáforo

Hallazgo

La organización no desarrolló un modelo o método de semáforo que le permita identificar qué decisión debe tomar en el desempeño que tiene la empresa.

Causa

La ausencia de la adopción y puesta en marcha de este modelo no permite identificar si los parámetros establecidos representan lo que la organización espera o si debe realizar ajustes en las áreas que representan alguna debilidad.

Efecto

Identificación de índices e indicadores fuera de orden y concepto para la generación de alternativas en pro de la mejora de desempeño de la empresa.

Recomendación

Para efectos de realizar un buen control sobre el BSC, se recomienda utilizar el método de semáforo que permitirá identificar fácilmente aquellos aspectos que presentan debilidades y los que reportan el éxito deseado, además, este método facilitará el proceso de toma de decisiones para actuar en función de corregir el desempeño, enfocando los esfuerzos en aquellos aspectos donde se manifiestan debilidades que pueden perjudicar el rendimiento de la organización.

Al momento de implementar el mismo se sugiere lo siguiente: Cada directivo determine los valores para el semáforo, es decir: un valor esperado (que se refiere a la meta) y un crítico (que refleje una situación inesperada que pueda afectar negativamente los resultados de la organización). En este sentido, la empresa puede emplear los colores del semáforo de la siguiente manera:

Color	Significado
Verde	Si el resultado que muestra es igual o mayor a la meta deseada (esperado)
Amarillo	Si el resultado que muestra es mayor que el valor crítico, pero menor que el valor de la meta definida (medio)
Rojo	Si el resultado que muestra es igual o menor al valor crítico (crítico)

8. Establecimiento de indicadores

Hallazgo

Al momento de revisar el diseño y establecimiento de los indicadores financieros, la Administración no consideró la construcción basado en razones financieras e indicadores financieros ambos en sus distintos niveles.

Causas

El no contar con un diseño de los indicadores apropiados no se podrá hacer las homogenizaciones respectivas para el análisis de los resultados.

Efecto

Si no se tienen definido los indicadores necesarios de acuerdo al flujo financiero de la empresa, no se podrán hacer los análisis y mediciones, generando un impacto financiero dentro del proceso y ciclo financiero.

Recomendación

Tomar en cuenta que al momento del establecimiento y construcción de los indicadores financieros aplicables, se analice todas las variables que puedan interactuar con esta perspectiva, como por ejemplo información de fuentes externas como internas.

El departamento de auditoría interna desea expresar el agradecimiento y cortesía por la cooperación recibida durante la revisión por parte de todo el personal, funcionarios, y gobierno corporativo de la Compañía.

Sin otro particular,

Licda. Arlin Dámaris Lemus Valle, CPA

Auditora Interna

CONCLUSIONES

1. El sistema de gobierno corporativo constituye la estructura organizacional, mediante la cual las empresas, buscan mejorar su imagen hacia los mercados, a través de prácticas que favorezcan la transparencia, la confianza, la seguridad, la credibilidad y la rentabilidad hacia sus accionistas actuales y potenciales. Esto se logra con buenas prácticas de gobernanza, y contar con planes adecuados para la gestión de sus riesgos, sistemas de control interno eficiente y efectivo, y a ser posible una función de auditoría interna (propia o externalizada) transversal a la organización. La misión, los valores, el código ético, junto a la estrategia y el resto de políticas internas deben transmitirse y llegar hasta el último nivel de la organización.
2. Son diversos los modelos de gestión que han buscado optimizar la productividad de las organizaciones, pero es sin duda el *Balanced Scorecard* es el modelo más completo, ya que reúne todas las áreas funcionales de la organización, permitiendo administrar la implementación de un plan estratégico organizacional, trasladándolo a la acción, proporcionando así una acertada y oportuna toma de decisiones, mediante el uso del mismo, se puede lograr planificar el direccionamiento estratégico para las empresa.
3. La auditoría interna dentro de cualquier organización juega un papel importante, debido a que se constituye como un asesor dentro de la misma, apoyando a la gerencia general, así como al consejo de administración, en el cumplimiento de sus objetivos organizativos, efectuando exámenes que determinen la eficacia, efectividad y economía con las distintas áreas que realizan la ejecución, control e información en sus actividades y como resultado de esto proporcionan recomendaciones para la actualización y mejoramiento de la organización, siendo una parte vital que la auditoría interna cuenta con las herramientas necesarias que le permitan analizar y revisar los aspectos financieros, dentro de las que destaca la revisión de la perspectiva financiera de la herramienta de control BSC a través de razones e indicadores financieros, que no son más que elementos cuantitativos que agrupan una serie de formulaciones y relaciones que permiten estandarizar e interpretar adecuadamente comportamiento operativo de la empresa.

4. A través de los resultados y conclusiones que brinda la auditoría interna por medio de su informe al consejo de administración o autoridades del gobierno corporativo, las organizaciones podrán identificar el comportamiento del proceso de revisión y asistencia dentro de la adopción de herramientas de control como lo es el BSC, tal como lo es caso de la perspectiva financiera, que deberá de reunir requisitos mínimos para su construcción, implementación y seguimiento respectivo.

RECOMENDACIONES

1. Al momento de que las organizaciones a través de sus gobiernos corporativos deseen implementar el *Balanced Scorecard*, como herramienta de gestión y de control con el propósito de minimizar riesgos y desviaciones significativas, que ésta herramienta trascienda a la vinculación de todos los niveles organizacionales, con el fin de facilitar el proceso de control y medición, permitiendo así la toma de decisiones en función de fortalecer el desempeño organizacional en el cumplimiento de sus objetivos, para conseguirlo deben seguir buenas prácticas de gobernanza, y contar con planes adecuados para la gestión de sus riesgos, sistemas de control interno eficientes y efectivos, y a ser posible una función de auditoría interna (propia o externalizada) transversal a la organización. La misión, los valores, el código ético, junto a la estrategia y el resto de políticas internas deben transmitirse y llegar hasta el último nivel de la organización.
2. Para contar con un *Balanced Scorecard* se requiere imprescindiblemente de una metodología para su confección integral y técnica. Este deberá incluir secuencialmente los pasos a realizar en su elaboración. Esta decisión dependerá de la alta gobernanza de las organizaciones, por tanto se necesitará compromiso total de esta autoridad, debido a que ellos tienen la responsabilidad y el control gerencial, ya que el BSC es el vehículo integrador de ambas funciones.
3. En el accionar de la auditoría interna, esta puede participar en diferentes etapas (desde el punto de vista de revisor o asesor) del BSC dando su opinión de asesoramiento sobre las áreas, elementos de o factores que a su criterio pueden incurrir en deficiencias, sin embargo es importante que se considere flexibilidad en los planes establecidos para la puesta en marcha del BSC con el objeto de poder modificar los aspectos o elementos que previo una evaluación detallada por la auditoría interna se consideren ineficientes.

LITERATURA CONSULTADA

López Viñegla, Alfonso Balanced Scorecard, España, Facultad de Ciencias Contables Empresariales, Universidad de Zaragoza, 2007.

[http://ciberconta.unizar.es/LECCION/ mapas estratégicos/ INICIO. HTML.](http://ciberconta.unizar.es/LECCION/mapas%20estrat%C3%A9gicos/INICIO.HTML)

Arriola Mairén, Gildardo Guadalupe. Normas de presentación del diseño de investigación. Chiquimula, Guatemala: Centro Universitario de Oriente de la Universidad de San Carlos de Guatemala, Programa Especial de Fin de semana, 2002.

----- Normas para presentar un informe académico. Chiquimula, Guatemala: Centro Universitario de Oriente de la Universidad de San Carlos de Guatemala, Programa Especial de Fin de semana, 2002.

----- Normas para redactar referencias bibliográficas y notas de pie de página. Chiquimula Guatemala: Centro Universitario de Oriente de la Universidad de San Carlos de Guatemala, Programa Especial de Fin de semana, 2004.

Beltrán Jaramillo, Jesús. Indicadores de gestión, Herramientas para lograr la competitividad. (3R editores, segunda edición 2008), p. 36.

Blanco Luna, Yanel. Normas y Procedimientos De La Auditoría Integral. Bogotá, D.C.: Multi Impresos Ltda., 2006.

Becker, Brian E., Huselid, Mark A. y Ulrich, Dave. El cuadro de mando de RRHH. Ediciones Gestión 2000, 2001.

Comisión de seguridad de vigilancia. (en línea), Estados Unidos, 2013.
<http://www.sec.gov/about/-whatwedo.shtml>

Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión de Treadway. Gestión de Riesgos Corporativos Marco Integrado Técnicas de Aplicación.
<http://www.ic.coso.org/default.aspx>.

Federación internacional de contadores. Normas Internacionales de Auditoría y Control de Calidad. México, D.F.: 2009.

Fonseca Borja, René. Auditoría interna. Un enfoque moderno de planificación, ejecución y control. Guatemala: Artes gráficas Acrópolis, 2004.

Franklin F., Enrique Benjamin, Auditoría administrativa Gestión estratégica del cambio. México, D.F.: Pearson Educación, 2007.

Gitman, Lawrence J. Principios de Administración financiera. Décimo segunda edición México, D.F.: PEARSON EDUCACIÓN, 2007.

Koontz, Harold, Weihrich, Heinz y Cannice, Mark. Administración una perspectiva global y empresarial México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana, 2008.

Instituto de Auditores Internos. Normas internacionales para el ejercicio profesional de la auditoría interna. Alta monte Springs, Florida. Sitio Internet <http://www.theiia.org/guidance/atandars-and-guidance/ippf/standards/>.

Kaplan, Robert y Norton, David. El cuadro de mando integral *The Balanced Scorecard*. Barcelona: Gestión 2000, 2009.

----- Mapas estratégicos Convirtiendo los Activos intangibles en resultado tangibles. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2004.

----- Como utilizar El cuadro de mando integral *The Balanced Scorecard*. Barcelona: Gestión 2000, 2009.

Rosero Villabon, Omar Geovanni. Indicadores financieros para el *Balanced Scorecard*. Tesis de Maestría en Administración, Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales: Universidad de Colombia Sede Manizales, 2006.

Organización para la cooperación y el desarrollo económico. Principios de Gobierno Corporativo edición 2004. Paris: Lerko Print S. A., 2004.

Organización para la cooperación y desarrollo económicos. Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE. Francia: 2013. <http://www.oecd.org/>.

Whittington, O. Ray y Kurt Pany. Principios de Auditoría. México, D.F.: Editorial McGraw Hill Interamericana Editores, S.A. de CV., 2005.