

**TRABAJO DE INVESTIGACION:**

**“LA FUNCION MODERNA DEL AUDITOR FRENTE AL BALANCED  
SCORECARD PARA LAS EDPYME”**

**MANUEL ESPINOZA CRUZ**

CONTADOR PUBLICO COLEGIADO  
INGENIERO ECONOMISTA COLEGIADO  
AUDITOR Y DOCENTE UNIVERSITARIO

**Tacna, Perú**

2005

*“Un auditor debe ser:*

- ❖ *Ético – imparcial, sincero, honesto y discreto*
- ❖ *De mentalidad abierta*
  - ❖ *Diplomático*
  - ❖ *Observador*
  - ❖ *Perceptivo*
- ❖ *Versátil – capaz de adaptarse a diferentes situaciones*
- ❖ *Tenaz – persistente, orientado a la consecución de los objetivos*
  - ❖ *Decidido*
- ❖ *Seguro de si mismo – actúa y funciona en forma independiente a la vez que se relaciona eficazmente con otros ”*

**Fabiola Quiroz Vásquez - Docente Universitaria**

*“El objetivo de la auditoría interna consiste en apoyar a los miembros de la organización en el desempeño de sus responsabilidades. Para ello la auditoría interna les proporciona análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesorías e información concerniente con las actividades revisadas”*

**Instituto Mexicano de Auditores Internos**

## INDICE

INTRODUCCIÓN.....	6.
CAPITULO I: MARCO METODOLOGICO.....	9.
1.1 Determinación del Problema.....	10.
1.2 Formulación del Problema.....	11.
1.3 Justificación del Estudio.....	12.
1.4 Objetivo General.....	13.
1.5 Objetivos Específicos.....	13.
1.6 Antecedentes del Estudio.....	13.
1.7 Definiciones Operacionales.....	15.
1.8 Sistema de Hipótesis.....	16.
1.9 Identificación de Variables.....	17.
1.10 Tipo y Diseño de Investigación.....	20.
1.11 Ámbito de Estudio.....	21.
1.12 Población y Muestra.....	21.
1.13 Recolección de Datos.....	22.
1.14 Presentación, Análisis e Interpretación de Resultados.....	23.

---

CAPITULO II: FUNDAMENTO TEORICO CIENTIFICO DE LA FUNCION MODERNA DEL AUDITOR.....	24.
2.1 Función del Auditor.....	25.
2.2 La Auditoría Moderna.....	26.
CAPITULO III: FUNDAMENTO TEORICO CIENTIFICO DEL BALANCED SCORECARD PARA LAS EDPYME.....	27.
3.1 El Balanced Scorecard, o Tablero de Comando o Cuadro de Mando Integral.....	28.
3.2 El Control en la Administración para las EDPYME.....	29.
CAPITULO IV: RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN.....	31.
4.1 Presentación, Interpretación y Análisis de los Datos.....	32.
4.2 Resultado de la Investigación para los Objetivos Específicos.....	40.
4.3 Resultado de la Investigación para el Objetivo General.....	43.
4.4 Resultado de la Investigación para las Hipótesis Operacionales	44.
4.5 Resultado de la Investigación para la Hipótesis General.....	47.
CAPITULO V: CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS.....	50.
5.1 Conclusiones de la Investigación.....	51.
5.2 Sugerencias como producto de la Investigación.....	54.
BIBLIOGRAFÍA.....	57.

ANEXOS.....	62.
A. Matriz de Consistencia.....	63.
B. Cuestionarios Empleados.....	65.
C. Modelo para Confeccionar el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral (CMI) en la EDPYME.....	72.
D. Modelo de Revisión a la Evaluación del Balanced Scorecard aplicado.....	84.

## INTRODUCCION

La presente Investigación nació en la necesidad de las empresas especializadas en el microfinanciamiento, denominadas Instituciones de Microfinanzas (IMF), particularmente de las Empresas de Desarrollo de la Pequeña y Microempresa (EDPYME), para el establecimiento del más apropiado Balanced Scorecard (BSC). En este contexto, un sistema coadyuvante al apropiado monitoreo del cumplimiento en los objetivos institucionales se hacen de imperiosa necesidad.

El sistema de información gerencial tiene múltiples formas de presentación y utilización. Son empleados de manera cuantitativa y cualitativa. En las EDPYME aún se formulan de manera cuantitativa. En el aspecto cualitativo el avance aún es mínimo. Sin embargo, esta Investigación plantea el más apropiado BSC para la EDPYME de Tacna, el cual es aplicable para las catorce EDPYME del país, pues tienen la misma estructura orgánica y realizan las mismas operaciones: captaciones de fondos con recursos propios o con endeudamiento de entidades financiadoras; y, otorgamiento de préstamos de dinero principalmente a los micro y pequeños empresarios.

El propósito de analizar los conceptos del BSC involucra la factibilidad de incorporar el más ajustado al funcionamiento de las EDPYME. Igualmente, la función del auditor ha evolucionado en relación con las exigencias empresariales y a la transformación de lo entendido por BSC. En tal sentido, se plantea las funciones modernas del auditor según los requerimientos para revisar la evaluación de su aplicación.

Para determinar la función moderna del auditor en las EDPYME del país se requiere el establecimiento de la aplicación de su más adecuado BSC. Por tanto, se plantean los diversos conceptos utilizados para formular un BSC y se dispone a elegir el más ajustado a su naturaleza. Posteriormente, teniendo ese BSC propuesto se presenta el moderno desempeño del auditor mediante un Modelo de Revisión a la Evaluación del Balanced Scorecard aplicado.

En el Capítulo I está el marco metodológico empleado en este trabajo de investigación a efectos de garantizar la incorporación convencionalmente aceptada de los cánones científicos. Es decir, cualquier investigador científico podrá obtener resultados similares, en caso se actualizara este trabajo.

En el Capítulo II se expone el fundamento teórico científico de la función moderna del auditor, es decir su papel actual acorde con las circunstancias empresariales y profesionales. Asimismo, se muestran las innovaciones en la Auditoría, desde su función detectora de fraudes hasta el reciente desempeño revisor a la evaluación del BSC a efectos de apoyar al Directorio en la supervisión y monitoreo de la gestión.

En el Capítulo III se encuentra el fundamento teórico científico del BSC para las EDPYME. El cual incluye los conceptos vigentes y accesibles del BSC, conocido también con los nombres de Tablero de Comando, o Cuadro de Mando Integral. Además, se identifica cuál es el más concluyente control en la administración para las EDPYME.

En el Capítulo IV se presenta los resultados de la investigación. En él se expresa la necesidad de incorporar la revisión a la evaluación del BSC aplicado, como función básica del auditor. Para tal fin, las EDPYMEs deben contar previamente con este instrumento de control.

En el Capítulo V se concluye en la exigencia funcional del auditor de revisar la evaluación a los avances y cumplimiento de los objetivos institucionales. Para tal efecto, se presenta un modelo de trabajo para facilitar al auditor esta función, el cual incluye los conceptos modernos del BSC. Este modelo servirá no sólo para la auditoría de la EDPYME, sino para el conjunto de este tipo de empresas especializadas en las microfinanzas. Igualmente, se sugiere incorporar cambios en el actual sistema de información gerencial de las EDPYME, para su transformación de su actual concepción cualitativa a una aplicación de un BSC, cuyo modelo se plantea en la presente investigación.

---

## **CAPITULO I**

### **MARCO METODOLOGICO**

## **LA FUNCIÓN MODERNA DEL AUDITOR FRENTE AL BALANCED SCORECARD PARA LAS EDPYME**

### **CAPITULO I**

#### **MARCO METODOLOGICO**

##### **1.1 DETERMINACION DEL PROBLEMA**

El Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral) aún no es utilizado ni entendido en toda su amplitud para el sistema de empresas de desarrollo de la pequeña y micro empresa (EDPYME). Esta situación impide contar con el apoyo moderno de esta herramienta gerencial de control.

Los instrumentos de control son confundidos con las funciones del auditor, para evitar fraudes o para descansar en este profesional la verdadera responsabilidad del directorio y de la gerencia.

Aún en el aspecto profesional especializado de la auditoría, no se logra independizar la necesidad de la aplicación del control con la participación del auditor.

La carencia de instrumentos de evaluación utilizados por la gerencia y directorio es generalizada. Se piensa todavía, inclusive dentro de los profesionales especializados, que la evaluación de los objetivos institucionales están a cargo del auditor. Cuando

sistemas modernos como el COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - Informe: Internal Control Integrated Framework), COBIT (Control Objectives for Information Technologies), COCO (Criteria of Control Board), GOVERNANCE CORPORATIVE (Gobierno Corporativo), señalan que la responsabilidad es de la gestión y no del auditor.

Entre las razones explicativas para entender la causa de esta problemática está la poca difusión del exacto rol del auditor. Pues, se insiste aún en imputarle responsabilidades de control que recaen en la mala gestión.

Otra de los fundamentos explicatorios es la escasa preparación y capacitación en temas sobre el control, tanto por la gestión como por los mismos auditores.

Por lo expresado, la causa con mayor incidencia a la problemática planteada es la ausencia de herramientas de uso gerencial para el manejo del control empresarial en las EDPYME.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1 Pregunta**

¿Cuál es la función moderna del auditor frente al Balanced Scorecard para las Empresas de Desarrollo de la Pequeña y Micro Empresa – EDPYME?

### **1.2.2 Sub Preguntas**

- a) ¿Qué características presenta la función moderna del auditor?
- b) ¿Dentro de los conceptos de control gerencial cuál es el grado de desarrollo del Balanced Scorecard en las Empresas de Desarrollo de la Pequeña y Micro Empresa – EDPYME?

### 1.3 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

Este trabajo de investigación establecerá la necesidad de incorporar el Balanced Scorecard en el sistema de control en las EDPYME para modernizar las funciones de los recursos humanos en general, y del auditor en particular.

Las EDPYME tienen menos de una década en su existencia y constituye en elemento catalizador de recursos netamente privados para el sector de la micro y pequeña empresa. En este contexto, su evolución tiene desventajas con el resto de entidades financieras, pues no capta depósitos. En tal sentido, el planeamiento financiero exige un estricto control del manejo de los recursos. Este control gerencial puede mejorarse sustancialmente con el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, pues el componente financiero puede planificarse en función a los clientes, procesos internos y estructura de personal y del sistema de información. Es decir, estos componentes al formar parte del Balanced Scorecard constituyen la salida para el manejo del control. Aquí la función del auditor, en el caso de aplicarse esta herramienta en las EDPYME se modernizará y será más efectivo

para apoyar a la empresa en la consecución de sus objetivos institucionales.

Asimismo, el presente trabajo será facilitado por la experiencia del autor en sus veintisiete años especialmente como auditor de empresas del sector financiero. Finalmente, la accesibilidad de la obtención de información por parte del investigador está garantizada, por el prestigio en la seriedad de sus aportes académicos y profesionales para las entidades del sector financiero a nivel nacional, y actualmente microfinanciero en Tacna.

#### **1.4 OBJETIVO GENERAL**

Determinar el impacto del Balanced Scorecard en la función moderna del auditor en las Empresas de Desarrollo de la Pequeña y Micro Empresa – EDPYME.

#### **1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

**1.5.1** Señalar las características presentadas en el Balanced Scorecard.

**1.5.2** Establecer el contexto de la función moderna del auditor en las Empresas de Desarrollo de la Pequeña y Micro Empresa – EDPYME.

#### **1.6 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO**

Los antecedentes existentes sobre el trabajo de investigación son los siguientes:

**1.6.1** “200 Temas de Auditoría Moderna”, de Mario Vergara Barreto y otros, en el cual se indica lo siguiente:

*“Es obvio que cualquier objetivo o meta tiene que cumplirse con una rentabilidad para la empresa. Para conseguirlo generalmente, son posibles un determinado número de alternativas. Estas alternativas dan, al ser desarrolladas, unos determinados resultados previsibles. La función auditora debe examinar las distintas alternativas y buscar la solución óptima, por medio del equilibrio de esfuerzos y oportunidades para conseguir la combinación sobre la base de una medida entre el resultado y el esfuerzo aplicado”.<sup>1</sup>*

Aquí se expresa enfáticamente la relación entre lo perseguido empresarialmente y la función del auditor. Sin embargo, esta última no se especifica concretamente, en especial aplicando un determinado tablero o cuadro gerencial de manera integral.

**1.6.2** “El Cuadro de Mando Integral - The Balanced Scorecard”, de Robert S. Kaplan y David P. Norton, en el cual se menciona lo siguiente:

---

<sup>1</sup> VERGARA BARRETO, Mario; y, otros. “200 Temas de Auditoría Moderna”. Primera Edición, Editorial Santa Rosa. Lima, 2002. P. 103.

*“El Cuadro de Mando Integral complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores de Cuadro de Mando se derivan de la visión y estrategia de una organización; y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento. Estas cuatro perspectivas proporcionan la estructura necesaria para el Cuadro de Mando Integral”.<sup>2</sup>*

Este aporte es moderno para conducir la gestión empresarial en los aspectos fundamentales para la supervivencia corporativa. Por tanto, es un aporte valioso para la funcionalidad de la entidad en general y del auditor en particular. Sin embargo, para el sector de las EDPYMEs no se especifica su aplicación material, fundamentalmente por tratarse de una herramienta de origen norteamericano; y estas empresas financieras especializadas en microfinanzas se han desarrollado en lo sustancial en Latinoamérica.

## **1.7 DEFINICIONES OPERACIONALES**

### **1.7.1 Función Moderna del Auditor**

Es el desarrollo de las labores del contador en el papel de evaluador del sistema de control interno de una

---

<sup>2</sup> KAPLAN, Robert S.; y, NORTON, David P. “El Cuadro de Mando Integral – The Balanced Scorecard”. Segunda Edición, Ediciones Gestión 2000. Barcelona - España, 2001. P. 21

entidad, en la actualidad. Como consecuencia de este trabajo de investigación se plantea un modelo de sus actividades funcionales para revisar la evaluación de un BSC en la entidad.

### **1.7.2 Balanced Scorecard para las EDPYME**

Es un sistema de control de mando integral especificado en un cuadro, a efectos de conducir el negocio hacia los objetivos institucionales. En las EDPYMEs, aún no se aplica este tipo de control. Producto de esta investigación es la propuesta de un modelo gerencial de control en un tablero específico para su aplicación.

## **1.8 SISTEMA DE HIPÓTESIS**

### **1.8.1 Hipótesis General**

El Balanced Scorecard constituye una herramienta de control en la función moderna del auditor en el Sistema de EDPYME en el Perú.

### **1.8.2 Hipótesis Operacionales**

- a) El Balanced Scorecard se caracteriza por sustentarse en el proceso futuro empresarial con indicadores de control.
- b) La función moderna del auditor se refleja en la evaluación del control interno y consultoría, con herramientas gerenciales conducentes al cumplimiento de los objetivos corporativos.

## 1.9 IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

### 1.9.1 Variable Independiente

“El Balanced Scorecard como herramienta de control”.

✓ **Indicadores:**

a) **Herramienta de Información Gerencial Tradicional (Antecedentes):**

Conglomerado de cifras y elementos cuantitativos con algunos matices cualitativos, para interpretación del pasado a efectos de visualizar el futuro.

b) **Herramienta de Información Gerencial Moderna de Control (Bases):**

Cuadro de Mando Integral o Tablero de Comando, específicamente el Balance Scorecard, es decir, una metodología para implementar la estrategia y la misión de una Organización a partir de un conjunto de Objetivos Corporativos. Proporciona una estructura para transformar la estrategia en acción, posibilitando - a través del diagrama causa efecto - establecer las hipótesis operativas (a través de la secuencia si / entonces). Permite anticipar a futuro, como se creará valor en la Organización para que todos se alineen a través del efecto cascada y sinergicen el logro de las metas y acciones que permitirán alcanzar dicha creación. Fundamentalmente, es una filosofía de Cambio Organizacional acorde con el siglo XXI.

**c) Perspectivas del Balanced Scorecard (Composición):**

Financieras, a través de indicadores financieros pues son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado.

Del cliente, pues los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado,

en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados.

Del proceso interno, pues los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente.

De formación y de crecimiento, pues el aprendizaje (formación) y el desarrollo (crecimiento) identifican la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo.

### 1.9.2 Variable Dependiente

“La función moderna del auditor en las EDPYMEs”.

✓ **Indicadores:**

**a) La auditoría en las empresas (Permanencia):**

Es la opinión del profesional contable especializado sobre el sistema de control interno y el cumplimiento de los objetivos institucionales de la corporación.

**b) La auditoría en las EDPYMEs (Contexto):**

Labor de revisión del cumplimiento de los planes empresariales en forma independiente basado en los resultados pasados y expresados en informes al directorio y a los organismos de control.

**c) Función moderna específica del auditor (Practicidad):**

Desempeño del revisor con relación a la información presentada por la empresa auditada. Para ese fin el profesional tendrá mayor certeza en su opinión, si la entidad auditada cuenta con un sistema de control confiable (como el COSO) y un proceso de información moderna (como el Cuadro de Mando Integral o Tablero de Comando).

## **1.10 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

### **1.10.1 Tipo: Investigación Básica**

Enriquecimiento del conocimiento teórico científico entre el ejercicio de la función actualizada profesional del auditor y el concepto de control organizacional con el BSC.

### **1.10.2 Diseño: Descriptivo causal explicativo**

Referencia al tiempo actual e identificación de las causas justificatorias del problema, materia de la investigación.

## **1.11 AMBITO DE ESTUDIO**

**Micro Regional:** Desarrollado en la ciudad de Tacna.

## **1.12 POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **1.12.1 Población**

Las unidades comprendidas son todas las Áreas (Gerencias, Departamentos, Oficinas y Agencias) de la EDPYME de Tacna en el año 2004, las cuales están representadas en 42 personas (01 Gerente General, 02 Funcionarios de Gerencia y 390 Empleados en General). Ellos laboran en Tacna (28), Moquegua (07) e Ilo (07).

Asimismo, se consideró a los Auditores de las trece (13) EDPYMEs restantes del Sistema a Nivel Nacional.

En tal sentido, el total de unidades circunscritas alcanzan a la totalidad de EDPYMEs del país,

representados en 55 personas, entre Gerentes, Funcionarios y Empleados del Sistema.

#### **1.12.2 Muestra**

Dada la magnitud de la población, la investigación tuvo un carácter censal a todas las unidades de estudio.

### **1.13 RECOLECCIÓN DE DATOS**

#### **1.13.1 Procedimiento: Personal, de primera fuente**

El acopio de información se realizó a través del propio investigador directamente de los encuestados y de la revisión documental.

#### **1.13.2 Técnica**

- a)** Para recoger la información sobre la función del auditor, se considera la encuesta dirigida a todos los funcionarios de la EDPYME de Tacna y a todos los auditores de las EDPYMEs del país.
- b)** También se considera la documental para el análisis de estudios y criterios del Balanced Scorecard como herramienta de control.

### **1.13.3 Instrumento**

**a) Cuestionario:**

Permitió viabilizar las encuestas efectuadas.

**b) Fichas de Análisis:**

Posibilitó tomar apuntes y resúmenes conforme se avanzó en la investigación.

## **1.14 PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

La presentación de la información se hizo en tablas estadísticas, utilizando medidas de tendencia central para su análisis, y el razonamiento inductivo en su interpretación.

## **CAPITULO II**

### **FUNDAMENTO TEORICO CIENTIFICO DE LA FUNCION MODERNA DEL AUDITOR**

## CAPITULO II

### FUNDAMENTO TEORICO CIENTIFICO DE LA FUNCION MODERNA DEL AUDITOR

#### 2.1 Función del Auditor

La evolución del rol del auditor ha sido bosquejada por muchos autores. Va desde el concepto detectivesco hasta el consultor. Ninguno de los dos extremos son nulos ni válidos, pero su papel no es ese. Su desempeño va ligado al funcionamiento de la empresa.

Actualmente, lo buscado es la emisión de su opinión en el aspecto financiero. Para ello utiliza normas de aceptación profesional aceptadas mundialmente. El Perú no escapa de su modernidad globalizante:

*“Los auditores independientes y las sociedades de auditoría son las que realizan este tipo de trabajo, apoyándose en las Normas Internacionales de Auditoría (NIAs). Los clientes requieren la Auditoría Financiera fundamentalmente porque desean conocer si sus estados financieros están razonablemente presentados y pueden confiar en ellos para tomar decisiones;*

*algunos otros, felizmente cada vez menos, la requieren sólo por cumplimiento de disposiciones de los organismos de control ”.*<sup>3</sup>

## **2.2 La Auditoría Moderna**

En la actualidad, principalmente desde 1996, con la traducción oficial al castellano del Informe COSO, originario de Estados Unidos, la auditoría ha dado un giro de vigencia para comprender su verdadero significado de evaluación de riesgos principalmente operativos.

Su rol de apoyo para el logro de objetivos empresariales es válido, como cualquier elemento administrativo conformante de una organización. Es decir, el incumplimiento de los objetivos, al fin se ha reconocido, es de responsabilidad del directorio, gerencia y de todos los trabajadores, no sólo de la auditoría, especialmente de la interna:

*“La auditoría interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consultoría, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno corporativo”.*<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> CANEVARO, Nicolás. “El Auditor Financiero y sus Papeles de Trabajo”. Editorial Gráfica FAVAL S.R.L. Lima, 2000. P. 7.

<sup>4</sup> Instituto de Auditores Internos del Perú. “Manual de Auditoría Interna y Guía de Estudio Examen CIA”. Instituciones de Investigaciones El Pacífico. Lima, 2004. P. 17.

### **CAPITULO III**

## **FUNDAMENTO TEORICO CIENTIFICO DEL BALANCED SCORECARD PARA LAS EDPYMES**

## CAPITULO III

### FUNDAMENTO TEORICO CIENTIFICO DEL BALANCED SCORECARD PARA LAS EDPYMES

#### 3.1 El Balanced Scorecard, o Tablero de Comando o Cuadro de Mando integral

Para la administración, especialmente de las EDPYMEs, los recursos para el otorgamiento crediticio son propios (capital social) y de terceros (adeudados), careciendo de financiamiento normal para la intermediación sana. Estos fondos son los depósitos, los cuales, inexplicablemente la legislación no permite tenerlas. Esta dicotomía entre el activo y el pasivo hacen aún más necesarios para efectos de control, el manejo gerencial a través del Balanced Scorecard o Tablero de Comando o Cuadro de Mando Integral:

*“En conclusión se puede afirmar que el punto de partida para entender la salud financiera de largo plazo de una compañía, es el análisis cuidadoso de los objetivos estratégicos de cada una de sus líneas de negocio y de su portafolio de productos en conjunto. En este artículo se describe la metodología centrada en el BSC para evaluar la estrategia de la compañía. Se mantiene el uso de indicadores financieros pero se incluyen indicadores desde*

*las perspectivas del cliente y consumidor, los procesos internos, la estructura de personal y los sistemas de información, que permiten diagnosticar con tiempo los impactos que la estrategia puede tener en los resultados financieros futuros. El uso del mapa estratégico para entender la consistencia de las relaciones causa efecto de las iniciativas que conforman la estrategia de la empresa, sirve para validar las proyecciones de ingresos y las necesidades de inversión. De allí se definen los requerimientos de financiamiento, se exploran las fuentes potenciales y se realizan sensibilidades a los diferentes escenarios adversos. Este proceso facilita evaluar el futuro financiero de la compañía partiendo de un análisis de su estrategia representada en una mapa. Permite entender la relación que existe entre los resultados financieros de largo plazo y las iniciativas respecto a los clientes y consumidores, los procesos internos, el personal y los sistemas de información”.*<sup>5</sup>

### **3.2 El Control en la Administración para las EDPYMEs**

El principal error de enfoque en el aspecto de control en las empresas financieras en general (incluidas las especializadas en microfinanzas), y de las EDPYMEs en particular, es no responsabilizar del control a la administración, cuando esta función es la fundamental para el manejo operativo y estratégico:

*“El control debe llevarse en cualquier nivel de la organización, garantizando de esta forma que en la misma se cumplan los objetivos.*

---

<sup>5</sup> CARDENAS, Fernando. “El Balanced Scorecard: Base del Proceso para Diagnosticar la Situación Financiera Futura de la Empresa”. Club Tablero de Comando. [www.tablero-decomando.com/11articulos/index.html](http://www.tablero-decomando.com/11articulos/index.html). Argentina, 2004. P. 9.

*Pero hay que aclarar que el control no sólo debe hacerse al final del proceso administrativo, sino que por el contrario, debe ser realizado conjuntamente se lleven a cabo las actividades para que, de esta forma, se solucionen de manera más eficaz y en el menor tiempo posible todas las desviaciones que se presenten”.<sup>6</sup>*

---

<sup>6</sup> ROMERO, Mairena. “El Control como Fase del Proceso Administrativo”. Club Tablero de Comando. [www.tablero-decomando.com/11articulos/index.html](http://www.tablero-decomando.com/11articulos/index.html). Argentina, 2004. P. 14.

## **CAPITULO IV**

### **RESULTADO DE LA INVESTIGACION**

## **CAPITULO IV**

### **RESULTADO DE LA INVESTIGACION**

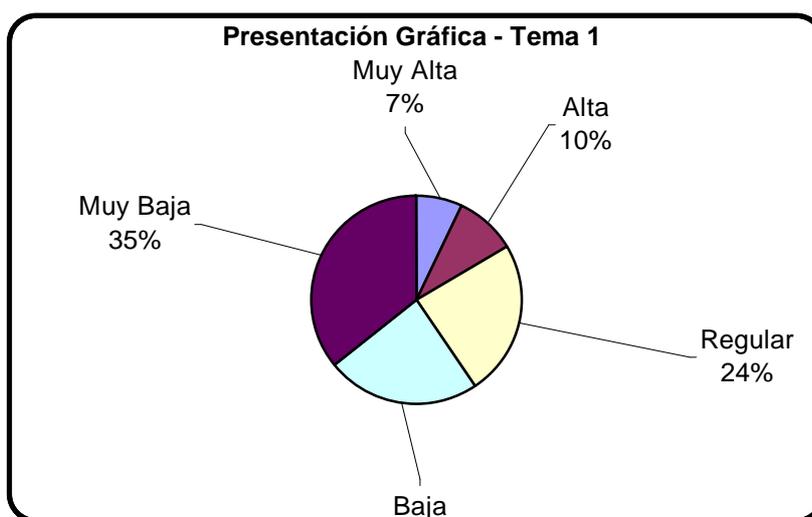
#### **4.1 Presentación, Interpretación y Análisis de los Datos**

##### **4.1.1 Presentación de los Datos**

###### **TEMA 1: EL BALANCED SCORECARD (CUADRO DE MANDO INTEGRAL) COMO HERRAMIENTA DE CONTROL**

La investigación obtuvo información sobre la profundidad en el conocimiento de los conceptos y aplicación del Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI), entre los gerentes y los funcionarios de la EDPYME. La recopilación estadística se fundamentó en las respuestas testimoniales al Cuestionario Empleado, el cual se ilustra en el Anexo B.1 del presente informe de investigación, complementado con fichas exploratorias compiladas desde el material bibliográfico disponible. A continuación, el resultado se ilustra gráficamente.

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy Alta	3	7%
Alta	4	10%
Regular	10	24%
Baja	10	24%
Muy Baja	15	36%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

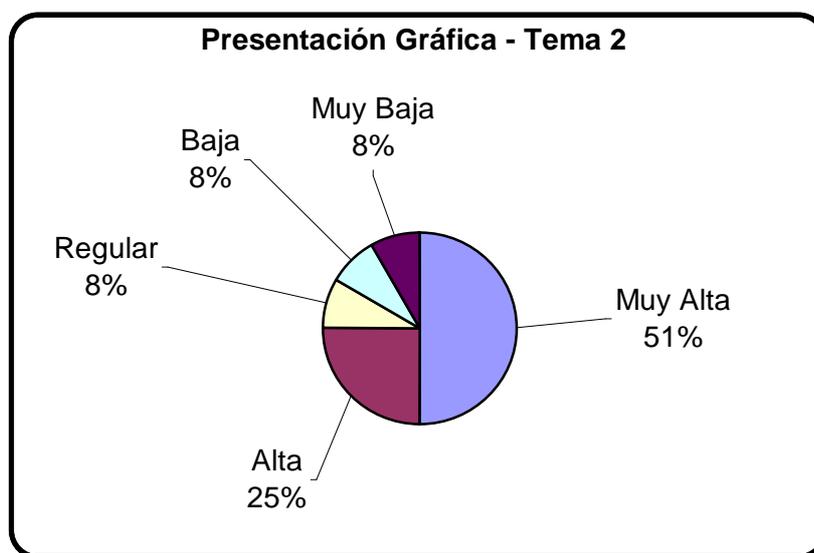


## TEMA 2: FUNCION MODERNA DEL AUDITOR

La investigación obtuvo información sobre el grado identificatorio con la función moderna del auditor para ajustarse a las nuevas exigencias empresariales y a los avances profesionales, entre los jefes de las unidades de auditoría interna de las EDPYME. El resultado gráfico se visualiza seguidamente. La recopilación estadística se sustentó en las respuestas declarativas al Cuestionario Empleado, el cual se ilustra en el Anexo B.2 del presente informe de investigación, complementado con fichas

analíticas compiladas desde el material bibliográfico disponible. A continuación, el resultado se muestra gráficamente.

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy Alta	6	50%
Alta	3	25%
Regular	1	8%
Baja	1	8%
Muy Baja	1	8%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>



#### 4.1.2 Interpretación de los Datos

Los resultados obtenidos por las encuestas efectuadas a los gerentes y funcionarios de la EDPYME, y a los jefes de las unidades de auditoría interna de las EDPYME, así como por las fuentes consultadas, se presenta seguidamente:

**a) Tema 1: El Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral) como Herramienta de Control**

- ✓ El Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) aún no es utilizado en la EDPYME. Esta situación de inaplicación es generalizada en las IMF. Sin embargo, cuentan con sistemas de información gerencial. Estos sistemas se sustentan en datos cuantificables. Es muy poco el avance logrado en inductores no financieros. En la generalidad, no se aplica ningún indicador sobre aspectos de aprendizaje y crecimiento del personal, así como de procesos internos.
- ✓ Lo avanzado para el logro de un CMI es de aproximadamente 50%. Las perspectivas financieras y del cliente han logrado ingresar al sistema de información, los cuales están reflejados en los múltiples indicadores financieros utilizados con frecuencia por la gerencia en sus exposiciones al directorio. También lo emplea hacia la consecución de metas cuantificables. Pero, a niveles subalternos a la gerencia, su empleo es prácticamente nulo, excepto algunos indicadores financieros, especialmente el de morosidad. Este indicador es muy empleado por la Gerencia de Negocios, mandos medios y Analistas de Créditos, pues sus remuneraciones, especialmente de estos últimos se calculan en función al indicador de morosidad.
- ✓ Las perspectivas de los procesos internos y de aprendizaje y crecimiento son desconocidos como inductores en el sistema de información gerencial. Se

carece de un CMI. Además, se desconoce cómo se confecciona ni cuál es su utilidad. También se ignora su funcionalidad o empleo. El giro de la EDPYME es el crédito, es decir la clientela. Por tanto, sus procesos críticos internos si bien están catalogados en sus manuales y reglamentos, están privados de una visualización en un sistema de información gerencial donde permita evaluar el grado de avance en su cumplimiento, según las estrategias adoptadas. Asimismo, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento sólo se mantiene a nivel declarativo. Aparte de un plan anual de capacitación, aún imperfecto e incompleto, no se ha podido ejecutar, a pesar de ser el recurso humano el principal elemento de éxito en el CMI.

**b) Tema 2: FUNCION MODERNA DEL AUDITOR**

- ✓ La especialización del profesional contable en auditoría ha permitido, a quien pertenece a esta rama de la contabilidad, ser elemento de apoyo en las empresas para evaluar su Sistema de Control Interno (SCI). La independencia de su labor garantiza el resultado de las evaluaciones. El DG de las EDPYME confunde dos aspectos. El primero está referido a la responsabilidad del CI, pues asume es de competencia del auditor, sin embargo como lo tienen claro todos los auditores, el responsable es la gerencia. El segundo es su jerarquía, pues el DG la considera como dependencia, este error imposibilita al auditor su actuación al estar limitado especialmente

en el aspecto administrativo; la dependencia por estar regulada por la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) es la correcta y le otorga posibilidad de presentar sus informes sin intermediación, pero la jerarquía al estar por debajo de los departamentos lo conduce a niveles de subordinación.

- ✓ Los auditores están comprometidos en asegurar su calidad funcional. Para tal fin, emplean diversos instrumentos evaluatorios. La principal herramienta es el Plan Anal de Trabajo, con especificaciones sobre las actividades programadas y su cumplimiento cronológico. Tales planes son aprobados anualmente por la SBS y evaluados trimestralmente por la mencionada entidad supervisora gubernamental.
- ✓ Las funciones de la auditoría evolucionó de verificaciones por los escribas faraónicos a las cifras fiscales, pasando por investigaciones detectivescas de fraudes mercantiles, a certificadores del cumplimiento del CI en su acepción actualizada de acatamiento a los objetivos corporativos de índole operativo, financiero y normativo. Esta última definición está comprendida y asimilada por los actuales auditores de las EDPYME.

### **4.1.3 Análisis de los Datos**

La profundización en los logros alcanzados de la información obtenida a través de los funcionarios y gerentes, incluidos los

auditores generales encuestados, conjuntamente con la bibliografía verificada, se expone seguidamente:

**a) Tema 1: El Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral) como Herramienta de Control**

- ✓ El CMI es una necesidad para el adecuado control gerencial. El actual sistema de información gerencial es parcial y subutilizado. Es parcial, pues sólo contiene data numérica, es decir persiste el concepto contable. Es subutilizado, por cuanto el sistema mantenido contiene demasiada información, en algunos casos redundante, sobre los mismos aspectos; pero, no es comparable con las metas establecidas en sus planes estratégicos u operativos, ni señaladores de lo pretendido en sus planes.
- ✓ La carencia de relación entre el actual sistema informativo, con los planes, lo inhabilita a ese sistema como un cuadro de mando eficaz y eficiente. Pues, sólo es empleado para comparar los indicadores financieros y del cliente con los de períodos precedentes. Algunas veces, también para conocer la posición de la EDPYME en su mercado.
- ✓ Se desconoce la manera cómo un CMI puede confeccionarse y menos utilizarse, en el supuesto de tenerlo. En tal sentido, se hace imprescindible contar con un CMI facilitador de las metas a alcanzar, cuantificables o no, y los resultados de la gestión. De esta suerte, su actual sistema de información pasará de un conjunto de cuadros con indicadores pasados a

un CMI con inductores visualizadores de lo deseado en sus objetivos institucionales, además del grado de avance mostrado por el sistema tradicional actual.

**b) Tema 2: Funcion Moderna del Auditor**

- ✓ El auditor tiene una ventaja diferenciadora a los demás jefes de la entidad, su conocimiento operativo y de gestión financiera. Si este elemento comparativo es unido con entrenamiento, constante actualización y permanente capacitación, podrá cumplir apropiadamente su labor de evaluador del control interno con la verificación de los objetivos operativos, financieros y normativos.
- ✓ Por la formación profesional y experiencia adquirida, el auditor podrá revisar el CMI a implantarse, sin mayor dificultad. Cuenta con las técnicas y procedimientos necesarios para la verificación de su cumplimiento. Sin embargo, las EDPYME, al igual a las demás IMF, carecen de un CMI. Cuentan con un sistema de información gerencial parcial y subutilizado, además de no ser uniforme para todas las EDPYME.
- ✓ Los auditores cuentan con el suficiente conocimiento y experiencia para revisar los sistemas de información. Lo hacen constantemente. También verifican el cumplimiento de los planes estratégicos y operativos, así como del presupuesto. Pero, las EDPYME al estar privadas de un CMI, los auditores desperdician horas hombres, tan apreciadas en la

auditoría, para revisar el sistema gerencial y los planes y presupuesto, sin integración de objetivos, el cual sí lo proporcionaría la revisión de un CMI. De contar con esta herramienta gerencial, la función de auditoría estará en el nivel más avanzado internacionalmente. Pues, la evaluación del CI se fortalecerá con la revisión más actualizada de control. Adicionalmente, cuando deje su función tradicional de auditor, podrá realizar funciones de asesor, por supuesto con carácter no vinculante. Esta asesoría lo inhabilitaría para revisar con independencia mental sobre lo asesorado, pero dados sus conocimientos y experiencia su asesoría es necesaria. Para este fin, debe separar su labor de evaluador de CI de la estrictamente asesora. Esta será en aspectos puntuales y sólo si el estado del CI le permite disponibilidad. Es decir, sólo cuando éste funcione apropiadamente.

## **4.2 Resultado de la Investigación para los Objetivos Específicos**

Los Objetivos Específicos de este trabajo de investigación fueron:

### **4.2.1 “Señalar las características presentadas en el Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral).”**

El resultado de la investigación para este Objetivo Específico demostró:

- a)** El BSC o CMI se sustenta en cuatro perspectivas. Estas se basan en los planes y presupuesto. Incluye los objetivos cuantificables y cualitativos. Permite saber la tendencia futura, conociendo el resultado actual, en función a la ejecución pasada. Es decir, habilita con certeza las acciones a tomar para asegurar el cumplimiento de los planes. Las cuatro perspectivas son: financiera, del cliente, del proceso interno y, de aprendizaje y crecimiento.
- b)** La perspectiva financiera se refiere a la necesidad de contar con los resultados deseados propuestos desde el punto de vista de la rentabilidad, sostenimiento y expansión, contando con adecuados niveles de liquidez y solvencia.
- c)** La perspectiva del cliente consiste en el conocimiento del mercado, el marketing empleado, los márgenes cuantificables requeridos, la suficiencia de provisiones, límites, así como el manejo de las cobranzas y morosidad.
- d)** La perspectiva del proceso interno está referida a los controles de las actividades neurálgicas. Su desempeño reposa en aceptable control interno (CI) conducente a sus objetivos operativos, financieros y normativos, cuyo cumplimiento descansa en las personas conformantes de la EDPYME. El CI recomendado para estas IMF es el COSO.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> ESPINOZA CRUZ, Manuel. "Rol Innovador del Auditor en los Conceptos Modernos del Sistema de Control Interno para las EDPYME". Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Consejo de Investigación. Perú, 2004. P. 41.

- e) La perspectiva del aprendizaje y crecimiento se fundamenta en el entorno, la actitud, ética, preparación y capacidad de los recursos humanos. Su monitoreo es crucial para la asimilación de los objetivos institucionales y el desarrollo del elemento responsable de su cumplimiento. La espiral virtuosa de inversión en las personas para el cumplimiento de los planes, y viceversa, es el circuito a cerrar.

#### 4.2.2 “Establecer el contexto de la función moderna del auditor en las Empresas de Desarrollo de la Pequeña y Micro Empresa – EDPYME”.

El resultado de la investigación para este Objetivo Específico demostró:

- a) El auditor es visto como un investigador, un husmeador, un avisador, un detective. Sin embargo, su función es la de evaluador del CI.
- b) Cuando el CI adoptado por la EDPYME es considerado aceptable por el auditor, como producto de su evaluación, podrá arriesgar su independencia para cumplir un rol asesor.
- c) A la fecha, todos los CI de las EDPYME han sido evaluados con salvedades. Es decir, aún carecen de deficiencias por incumplimientos a sus propios SCI, para poder plasmar la función asesora adicional.
- d) El auditor posee el conocimiento y capacidad necesarias, sustentadas en normas, procedimientos y

técnicas de auditoría, para revisar el CMI, en caso se implemente esta herramienta de control gerencial.

- e) Se carece de un plan de revisión para la auditoría del CMI. Existen verificaciones de planes y presupuestos, sin integración con los inductores cuantitativos y cualitativos. Esta falta es generalizada en Los auditores de las EDPYME como consecuencia de la falta de un CMI.

### **4.3 Resultado de la Investigación para el Objetivo General**

El Objetivo General de este trabajo de investigación fue:

“Determinar el impacto del Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral) en la función moderna del auditor en las Empresas de Desarrollo de la Pequeña y Micro Empresa – EDPYME.”

El resultado de la investigación para el Objetivo General demostró:

- 4.3.1** El BSC o CMI es considerado la herramienta moderna de control gerencial para integrar inductores cuantificables y cualitativos nacientes de los planes y presupuestos, pero volcados en los objetivos y metas institucionales.
- 4.3.2** En las EDPYME sólo se tienen CM parciales, especificados como sistemas de información gerencial con indicadores cuantificados obtenidos en función al pasado y sustentado en registros contables, en su mayor parte, pero no integrados entre sí ni vinculados directamente con los planes y presupuestos.

- 4.3.3** El actual CM parcial mantenido en las EDPYME son utilizados para demostrar los resultados pasados y corregir con acciones gerenciales los indicadores con tendencia desmejorada en relación al pasado, y en algunos casos con el mercado de este tipo de IMF.
- 4.3.4** Los CM parciales de las EDPYME son diferentes en su confección. Por tanto, la función del auditor está restringida a tener programas de auditoría dispersos en relación a ese sistema de información gerencial.
- 4.3.5** Las EDPYME carecen de una metodología para confeccionar su CMI. Igualmente, los auditores están privados de tener un plan de revisión al cumplimiento de los indicadores, y en general del CMI.
- 4.3.6** Los auditores están capacitados y poseen la capacidad para revisar el CMI, aplicando sus conocimientos y habilidades, y utilizando las normas, procedimientos y técnicas de auditoría.

#### **4.4 Resultado de la Investigación para los Hipótesis Operacionales**

Las Hipótesis Operacionales de este trabajo de investigación fueron:

- 4.4.1** “El Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral) se caracteriza por sustentarse en el proceso futuro empresarial con indicadores de control”.

El resultado de la investigación para esta Hipótesis Operacional demostró:

- a)** El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral (CMI) es un sistema gerencial disponible para toda EDPYME. Sin embargo, no se ha implantado por desconocimiento para construirlo con eficacia, además su manejo integral también es aún ajeno para el Directorio y Gerencia (DG).
- b)** El benchmark del CMI radica en la inclusión de indicadores financieros y no financieros, en comparación con otros sistemas de información gerencial.
- c)** El CMI se sustenta en los resultados de la gestión pasada en indicadores presentes, para controlar el curso futuro del cumplimiento a los objetivos institucionales propuestos y adoptar las medidas pertinentes, con los correctivos funcionales de índole gerencial.
- d)** La mayoría de los sistemas de información se sustentan en hechos pasados. El CMI enfatiza el futuro, en función a indicadores sustentados en los planes y presupuestos institucionales como ayuda al DG.
- e)** El CMI se fundamenta en cuatro perspectivas. Las dos primeras la han desarrollado las EDPYME (financiera y del cliente). Las dos restantes tienen un avance limitado o poco desarrollado (del proceso interno y, del aprendizaje y crecimiento).

**4.4.2** “La función moderna del auditor se refleja en la evaluación del control interno y consultoría, con herramientas gerenciales conducentes al cumplimiento de los objetivos corporativos”.

El resultado de la investigación para esta Hipótesis Operacional demostró:

- a)** La auditoría se ha especializado en la evaluación del Control Interno (CI). Este último logró un gran avance con el sistema propuesto por el Informe COSO. Para lo cual, el plan de trabajo del auditor es una herramienta de aseguramiento de calidad invaluable, con especificaciones de su programa a aplicar.
- b)** El CI planteado bajo el método COSO es el recomendado para las EDPYME. Para tal efecto, el auditor al ser responsable de su evaluación se concentra en la certificación del funcionamiento razonable de sus cinco componentes. Estos son el ambiente de control, administración del riesgo, información y comunicación, acciones de control gerencial y supervisión.
- c)** La función moderna del auditor se amplía a la consultoría bajo la condición de jerarquía competente y ausencia de limitación en el alcance informativo. El primer caso involucra ausencia de subordinación en el auditor respecto a los jefes de departamentos de las EDPYME, a fin de no afectar su independencia mental y criterio de conciencia, especialmente en aspectos administrativos. El segundo se concreta en

la necesaria transparencia informativa de la gerencia, pues esta es quien maneja la gestión; y, si oculta veladamente hechos, la evaluación del CI será defectuosa e imposible de efectuar consultorías eficientes. Asimismo, la consultoría es adicional a sus funciones, y corre el riesgo de perder objetividad e independencia cuando evalúe acciones en las cuales participó como consultor. La Ley de Oxley aplicada en Estados Unidos desde fines 2002, justamente prohíbe ejercer como auditor cuando se desempeñó la labor de consultor en la misma organización. En las EDPYME, ambas labores pueden ser desarrolladas por el auditor, con las premisas indicadas para su aplicación y los riesgos expuestos.

- d) De implantarse en las EDPYME el CMI, será necesaria su revisión. A la fecha, la revisión más parecida a esta actividad auditora es la ejecutada al sistema de información gerencial. Pero al ser este sistema aún limitado, su evaluación todavía puede mejorar, de implantarse la herramienta de control mencionada.
- e) Tanto el CMI y, consecuentemente, su revisión no se han implantado en las EDPYME, por el DG (como herramienta de control) y por el auditor (como instrumento de revisión), respectivamente.

#### **4.5 Resultado de la Investigación para la Hipótesis General**

La Hipótesis General de este trabajo de investigación fue:

“El Balanced Scorecard (Cuadro de Mando integral) constituye una herramienta de control en la función moderna del auditor en el Sistema EDPYME”.

El resultado de la investigación para la Hipótesis General demostró:

- 4.5.1** El BSC o CMI relaciona los planes de la empresa con la gestión y los resultados de ésta en cuatro tipos de indicadores referidos a perspectivas de financiación, del cliente, del proceso interno y, del aprendizaje y crecimiento.
- 4.5.2** Ninguna EDPYME cuenta con CMI. Sólo mantienen sistemas de información. El sistema de cada una de estas IMF es utilizado por el DG para sus exposiciones ante la junta general de accionistas y ante el directorio o comités. Es subutilizado para el monitoreo de los planes, pues se emplea básicamente para efectos comparativos con los resultados de períodos anteriores y en algunos casos para conocer su posición competitiva de mercado.
- 4.5.3** A pesar de desarrollar las mismas actividades, las EDPYME no comparten su sistema de información. Se hace importante contar con un CMI centralizador de lo logrado cuantitativa y cualitativamente, con los avances de los planes y presupuestos aprobados previamente por el DG. Si en una de estas IMF se lograra construir un CMI se podrá aplicar en las trece restantes existentes en el Perú.
- 4.5.4** De contar con un CMI, los auditores no tendrían un plan de trabajo para su revisión, pues no lo han ejecutado aún. Por tanto, sería utilísima la existencia de un programa de

revisión por el auditor sobre la evaluación al cumplimiento del BSC o CMI. Esta función de revisión es necesaria para evaluar el Control Interno (CI), pues involucra el grado de acatamiento hacia los objetivos operativos, financieros y normativos aprobados por el DG.

- 4.5.5** De ser aceptable el CI, es decir si su evaluación carece de salvedades, y si el auditor tiene jerarquía competente con información transparente y comunicación de hechos sin ser velados por parte de la gerencia, su función auditora será eficaz y podrá ser complementada con la consultoría, la cual tendrá éxito en relación a su interés en colaborar para obtenerse mayor valor agregado institucional. Sin embargo, esta última función le quitará independencia y restará objetividad, cuando audite los hechos cuyo logro se haya fundamentado como consultor. Este riesgo deberá sopesarlo para asesorar sin carácter vinculante, ni responsabilizarse por los hechos consultados en particular.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS**

## CAPITULO V

### CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

#### 5.1 Conclusiones de la Investigación

**5.1.1** El Balanced Scorecard (BSC), en inglés, o Cuadro de Mando Integral (CMI), en castellano, impulsado y desarrollado por los norteamericanos Kaplan y Norton, es una herramienta de control para el Directorio y Gerencia (DG) consistente en un sistema de información gerencial concentrador de indicadores en función a los objetivos establecidos en los planes institucionales. Los inductores permiten conducir la gestión en función a las metas empresariales futuras, bajo cuatro perspectivas: financiera, del cliente, del proceso interno y, del aprendizaje y crecimiento.

**5.1.2** Las EDPYME carecen de CMI, sólo cuentan con un sistema de información gerencial. Este es utilizado por el DG en sus exposiciones ante la junta general de accionistas, el directorio o comités. Su empleo en la gestión es limitado, pues se concentra en los resultados presentes para su comparación con los de períodos pasados y, ocasionalmente, con los inductores obtenidos por la competencia. Su construcción y aplicación no están

relacionados con la visión y objetivos corporativos, los cuales están expresados en sus planes estratégicos, operativos y presupuestales.

- 5.1.3** El CMI no ha sido construido en las EDPYME pues se carece de la metodología específica, y de conocimiento pleno, para ponerlo en práctica como herramienta para el DG. Los actuales CM parciales mantenidos están privados de evaluación permanente, ni son empleados como instrumentos integradores de gestión. Además, son muy diferentes no sólo en su contenido, sino en su construcción y esencia, a pesar de realizar las mismas actividades todas estas catorce IMF peruanas. Es decir, de contar con una metodología para su construcción en una sola de ellas, las restantes podrán aplicar economías de escala para su propia obtención. Por lo menos, el mismo arquitecto o un sustituto podrá adaptar a la realidad de las otras, la confección del CMI a la medida.
- 5.1.4** La función del auditor en las EDPYME se circunscribe en la evaluación al Control Interno (CI). Su desempeño como consultor es mínimo o casi nulo. Las dos causas para este desenvolvimiento radican, en primer lugar, en las conclusiones producto de tales revisiones, las cuales contienen deficiencias operativas, financieras y normativas. Estas evaluaciones son apropiadas por su preparación especializada en los principios, normas y técnicas de auditoría en Instituciones de Microfinanzas (IMF). En segundo lugar, por las limitaciones al alcance de la revisión originadas por dos motivos, uno es su inadecuado nivel jerárquico en la organización, trayendo consecuencias de restricciones en su independencia mental y en su criterio

de conciencia, especialmente en sus actividades administrativas, al tener grados inferiores o subalternos frente a los jefes de departamentos. Y el otro es la carencia de información transparente, integral o desvelada de los actos de la gestión gerencial.

- 5.1.5** Los auditores carecen de un plan de trabajo para la revisión a la aplicación de un CMI para las EDPYME. De implantarse esta herramienta de control gerencial, su auditoría se podrá realizar según el criterio individualizado de la UAI, pero se desaprovecharía el feedback originado por la experiencia enriquecedora de los demás auditores, quienes ejecutarían la misma labor, pero de manera dispersa, sin asimilar las casuísticas en su revisión. La presentación de un plan de esta naturaleza debería abarcar su presentación; la revisión financiera y de gestión; la ejecución de la auditoría; las herramientas de apoyo a la labor auditora; asignación del equipo auditor y tiempo de trabajo de campo; visitas a las agencias; e, informes a emitir.
- 5.1.6** Las EDPYME adolecen de un CMI y los auditores de un plan de trabajo para la revisión de su aplicación por el DG. De implantarse el primero, bastaría concretarlo en una sola de esas IMF y aprovechando economías de escala, emplear al mismo arquitecto para la construcción analítica en las demás. Contando con el CMI, el segundo podrá ser adaptado a la realidad de cada EDPYME, si se tuviera un modelo uniforme conteniendo programas, objetivos, procedimientos, tipos de informes y el cronograma a ejecutar.

## 5.2 Sugerencias como producto de la Investigación

- 5.2.1** Para las EDPYME, se hace de ineludible necesidad competitiva contar con mejores y adaptables herramientas de control gerencial conducentes a optimizar el desarrollo de sus objetivos institucionales establecidos en sus planes y presupuestos institucionales, de manera eficaz y eficiente. Desde fines del siglo pasado, el CMI se ha constituido en un instrumento mundial invaluable para el DG, pues propicia el planteamiento de perspectivas financieras y de gestión.
- 5.2.2** Para contar con un CMI, las EDPYME requieren imprescindiblemente de una metodología para su confección integral y técnica. Esta deberá incluir secuencialmente los pasos a realizar para su elaboración. La decisión para su obtención deberá ser del DG, por tanto se requerirá estar comprometidos en ese proyecto, pues la dirección institucional y el control gerencial están a su cargo, respectivamente, y el CMI es el vehículo integrador de ambas funciones. Por ello, será acordado formal y previamente su elaboración. Los representantes del DG participarán en las tres sesiones de taller, en las cuales se dispondrán los siguientes pasos a seguir, con indicación de los planes, objetivos e indicadores en cada una de las cuatro perspectivas del CMI. Para tal fin, en el Anexo C del presente trabajo de investigación se adjunta un “Modelo para Confeccionar el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral (CMI) en la EDPYME”. Una vez elaborado, o en forma paralela, podrá emplearse en cualquiera de las trece restantes de esas IMF.

- 5.2.3** En el accionar de los auditores es obligatorio contar con apropiada planificación, pues ésta constituye una norma internacional de auditoría, reconocida mundialmente como norma generalmente aceptada e incorporada como SAS (Declaración de Norma de Auditoría, en Estados Unidos). En tal sentido, si las EDPYME contasen con su respectivo CMI, existe la exigencia de trabajar con un plan de auditoría para tal fin. Por ello, este plan se hace más requerido, en cuanto no se ha efectuado todavía este tipo de trabajo de revisión por ningún auditor.
- 5.2.4** De tener un plan de trabajo de auditoría para revisar la aplicación del CMI, se podrá utilizar las horas hombre de las UAI maximizando este recurso, dando valor agregado nacido de su función evaluatoria del CI y de consultoría. Esta última, podrá ejercerla si el CI carece de deficiencias y salvedades, y si los actos de la gerencia son transparentes y no velados para impedir limitaciones en la obtención de información verídica o imprecisa. Igualmente, el realizar labores consultoras obstaculizará su objetividad e incrementará el riesgo de su imparcialidad, cuando audite decisiones en las cuales participó. Para tal fin, el contar con un plan ajustado le permitirá contar con una metodología a ser utilizada y verificada por la SBS, a efectos de asegurar su calidad como auditor, a fin de garantizar su integridad y moralidad.
- 5.2.5** Un plan de auditoría denominado “Modelo de Revisión a la Evaluación del BSC (CMI) de la EDPYME”, como el adjunto en el Anexo D del presente trabajo de investigación, no sólo optimizará las horas hombres de los auditores, sino se constituirá en un elemento de

privilegiada aplicación para revisar el cumplimiento al CMI en la EDPYME. Este plan podrá ser utilizado por cualquier UAI y perfeccionado. Su modificación por un auditor beneficiará automáticamente para su implementación inmediata por los restantes auditores de estas IMF, acortándose distancias entre una mejora descubierta y su implantación. Este sistema de empleo del modelo de plan propuesto propugna el círculo virtual de su ajuste / mejora / ajuste. El cual beneficiará a todas las UAI de las EDPYME del Perú.

## **BIBLIOGRAFIA**

## BIBLIOGRAFIA

**APAZA MEZA, Mario.**

“Elaboración, Análisis e Interpretación de Estados Financieros – Diagnóstico Empresarial”. Entrelíneas S.A. Editora y Distribuidora Real S.R.L. Lima, 2003.

**ARENS A., Alvin; y, Loebbecke, James.**

“Auditoría – Un Enfoque Integral”. Sexta Edición, Prentice Hall Hispanoamérica. México, 1996.

**BLANCO LUNA, Yanel.**

“Proceso de la Auditoría Integral en el Sector Privado”. Seminario Regional Interamericano de Contabilidad: Reinventando la Auditoría: Los Retos de la Auditoría Moderna. Arequipa, 1996.

**BRAVO CERVANTES, Miguel.**

“Auditoría Integral”. Edit. FECAT. Lima, 1998.

**CABALLERO CARRILLO, Roberto; y, CARBALLO RAMOS, Elme.**

“Fundamento Científico para la Elaboración de Tesis”. Universidad Privada de Tacna, Curso Taller. Perú, 2004.

**CANEVARO, Nicolás.**

“El Auditor Financiero y sus Papeles de Trabajo”. Edit. Gráfica FAVAL. Lima, 2000.

**CARDENAS**, Fernando.

“El Balanced Scorecard: Base del Proceso para Diagnosticar la Situación Financiera Futura de la Empresa”. [www.tablero-decomando.com/11articulos/index.html](http://www.tablero-decomando.com/11articulos/index.html). Club Tablero de Comando. Argentina, 2004.

**ESPINOZA CRUZ**, Manuel.

“Rol Innovador del Auditor en los Conceptos Modernos del Sistema de Control Interno para las EDPYME”. [http://es.geocities.com/manuel\\_espinoza\\_cruz/publicaciones.html](http://es.geocities.com/manuel_espinoza_cruz/publicaciones.html). Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Consejo de Investigación. Perú, 2004.

**HIDALGO ORTEGA**, Jesús.

“Auditoría de Estados Financieros”. Editora FECAT. Lima, 1997.

**HOLMES**, Arthur W.

“Principios Básicos de Auditoría”. Cía. Edit. Continental. México, 1993.

**INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS DEL PERÚ.**

“Los Nuevos Modelos de Control Interno – Enfoques: COSO / COBIT / COCO / Governance Corporative”. Programa para la Obtención del Certified Internal Auditor (CIA). Lima, 2002.

**INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS DEL PERÚ.**

“Manual de Auditoría Interna y Guía de Estudio Examen CIA”. Instituto de Investigación El Pacífico. Lima, 2004.

**KAPLAN**, Robert S.; y, **NORTON**, David P.

“El Cuadro de Mando Integral – The Balanced Scorecard”. Segunda Edición, Ediciones Gestión 2000. Barcelona – España, 2001.

**RODRIGUEZ AVALOS**, Julisa.

“Auditoría Operativa de la Función Ventas en los Negocios de Explotación de Máquinas Tragamonedas en Tacna”. Tesis para optar el Título de Contador Público, Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann. Perú, 2000.

**ROMERO**, Mairena.

“El Control como Fase del Proceso Administrativo”. [www.tablero-decomando.com/11articulos/index.html](http://www.tablero-decomando.com/11articulos/index.html). Club Tablero de Comando. Argentina, 2004.

**SUPERINTENDENCIA DE BANCA Y SEGUROS.**

“Resolución SBS N° 1041-99, del 26.Nov.99: Reglamento de Auditoría Interna”. Compendio de Normas SBS, Lima, 2004.

**UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN.**

“Resolución Vicerrectoral Académica N° 418-99-VIAC, del 16.Ago.99: Directiva N° 001 COIN/UNJBG Presentación, Evaluación, Aceptación y

Ejecución de Proyectos de Investigación “. Consejo de Investigación UNJBG. Perú, 2004.

**VERGARA BARRETO**, Mario; y, Otros.

“200 Temas de Auditoría Moderna”. Primera Edición, Editorial Santa Rosa. Lima, 2002.

**VELÁZQUEZ FERNÁNDEZ**, Angel; y, Nérida Rey Córdova.

“Metodología de la Investigación Científica”. Edit. San Marcos. Lima, 1999.

**WHITTINGTON**, O. Ray; y, Pany, Kurt.

“Auditoría – Un Enfoque Integral”. 12ª Edición, Irwin – Mc Graw Hill. Colombia, 2000.

## **ANEXOS**

### **A. MATRIZ DE CONSISTENCIA**

### **B. CUESTIONARIOS EMPLEADOS:**

**B.1** CUESTIONARIO PARA GERENTES Y PERSONAL DE LA EDPYME

**B.2** CUESTIONARIO PARA AUDITORES DE LAS EDPYMES

### **C. MODELO PARA CONFECCIONAR EL BALANCED SCORECARD O CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) EN LA EDPYME**

### **D. MODELO DE REVISIÓN A LA EVALUACIÓN DEL BALANCED SCORECARD**

## ANEXO A

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	INDICADORES	METODO
----------	-----------	-----------	-----------	-------------	--------

Pregunta	General	General	Independiente	Básicos	Teórico
Cuál es la función moderna del auditor frente al Balanced Scorecard o CMI para las EDPYME	Determinar el impacto del Balanced Scorecard o CMI en la función moderna del auditor en las EDPYME	El Balanced Scorecard o CMI constituye una herramienta de control en la función moderna del auditor en las EDPYME	El Balanced Scorecard o CMI como herramienta de control	Herramienta de Información Gerencial Tradicional (Antecedentes)	<b>Tipo de Investigación:</b> Investigación Básica
				Herramienta de Información Gerencial de Control (Bases)	
				Perspectivas del BSC o CMI (Composición)	<b>Diseño de la Investigación:</b> Descriptivo Causal Explicativo

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES	METODO
<b>Sub Preguntas</b>	<b>Específicos</b>	<b>Operacionales</b>	<b>Dependiente</b>	<b>Secundarios</b>	<b>Práctico</b>
Qué características presenta la función moderna del auditor	Señalar las características presentadas en el BSC	El BSC se caracteriza por sustentarse en el proceso futuro empresarial con indicadores de control	La función moderna del auditor en las EDPYME	La auditoría en las empresas (Permanencia)	<b>Ámbito de Estudio:</b> Microrregional
				La auditoría en las EDPYME (Contexto)	
Dentro de los conceptos de control gerencial, cuál es el grado de desarrollo del BSC en las EDPYME	Establecer el contexto de la función moderna del auditor en las EDPYME	La función moderna del auditor se refleja en la evaluación del CI y consultoría, con herramientas gerenciales conducentes al cumplimiento de los objetivos corporativos		Función moderna específica del auditor (Practicidad)	<b>Muestra:</b> Carácter Censal

## **ANEXO B**

### **CUESTIONARIOS EMPLEADOS**

- B.1** CUESTIONARIO PARA GERENTES Y RESTO DEL PERSONAL DE TACNA, MOQUEGUA E ILO
- B.2** CUESTIONARIO PARA AUDITORES DE LAS EDPYME

## ANEXO B.1

<p><b>CUESTIONARIO PARA GERENTES Y FUNCIONARIOS DE TACNA, MOQUEGUA E ILO DE LA EDPYME</b></p>
---

SEÑORES GERENTES Y FUNCIONARIOS DE LA EDPYME:

Con la finalidad de conocer aspectos sobre el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) como Sistema de Medición de la Actuación de la EDPYME, se ha formulado este cuestionario, cuyo resultado servirá para aportar sugerencias a efectos de actualizar herramientas empresariales. Por ello, se solicita su colaboración respondiendo a todas las preguntas con la máxima precisión posible. Los resultados se tratarán con fines de investigación y no serán individualizados.

**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION**

---

**IMPORTANTE: Marque con un aspa (x) la alternativa de respuesta considerada por Usted como la más adecuada.**

**POR FAVOR RESPONDA A TODAS LAS PREGUNTAS**

---

1. La EDPYME sabe ofrecer productos y servicios hechos a la medida de la demanda para sus diferentes segmentos de clientes:

- A.** Siempre       **B.** Casi siempre       **C.** A veces  
 **D.** Casi nunca       **E.** Nunca
- 2.** La EDPYME compite contra las mejores empresas mundiales:
- A.** Siempre       **B.** Casi siempre       **C.** A veces  
 **D.** Casi nunca       **E.** Nunca
- 3.** La EDPYME ha de ser maestra a la hora de anticiparse a las necesidades futuras de los clientes, inventando productos, ofreciendo servicios radicalmente nuevos, y utilizando rápidamente las nuevas tecnologías de los productos en eficientes procesos de funcionamiento y de prestación de servicios:
- A.** Siempre       **B.** Casi siempre       **C.** A veces  
 **D.** Casi nunca       **E.** Nunca
- 4.** La navegación hacia un futuro más competitivo, más tecnológico y más regido por la aptitud y capacidad, NO puede conseguirse si uno se limita a observar y controlar los indicadores financieros de la actuación pasada::
- A.** Siempre       **B.** Casi siempre       **C.** A veces  
 **D.** Casi nunca       **E.** Nunca
- 5.** Las dificultades de poner un valor financiero fiable en activos intangibles (tramitación de un nuevo producto; capacidades del proceso; habilidades, motivación y flexibilidad de los empleados; fidelidad de los clientes; base de datos y sistemas) es probable origen impedimento para su reconocimiento en los balances de situación de la EDPYME:
- A.** Siempre       **B.** Casi siempre       **C.** A veces  
 **D.** Casi nunca       **E.** Nunca

6. El choque entre la fuerza irresistible de edificar capacidades competitivas de largo alcance, y el objeto inamovible del modelo de contabilidad financiera del coste histórico, ha creado una nueva síntesis denominado Cuadro de Mando Integral:
- A. Siempre       B. Casi siempre       C. A veces
- D. Casi nunca       E. Nunca
7. El Cuadro de Mando Integral complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas en los inductores de actuación futura:
- A. Siempre       B. Casi siempre       C. A veces
- D. Casi nunca       E. Nunca
8. El Cuadro de Mando Integral expande el conjunto de objetivos de las unidades de negocio más allá de los indicadores financieros:
- A. Siempre       B. Casi siempre       C. A veces
- D. Casi nunca       E. Nunca
9. El Cuadro de Mando Integral pone énfasis en procurar estén incorporados indicadores financieros y no financieros en el sistema de información para empleados, en todos los niveles de la organización:
- A. Siempre       B. Casi siempre       C. A veces
- D. Casi nunca       E. Nunca
10. El Cuadro de Mando Integral NO ES SOLO un sistema de medición táctico u operativo. La EDPYME está utilizando el cuadro de mando como un SISTEMA DE GESTION ESTRATEGICA, para gestionar su estrategia a largo plazo:
- A. Siempre       B. Casi siempre       C. A veces
- D. Casi nunca       E. Nunca

## ANEXO B.2

### CUESTIONARIO PARA AUDITORES DEL SISTEMA EDPYME

SEÑOR AUDITOR:

Con la finalidad de conocer aspectos sobre la función del auditor interno en las EDPYME, se ha formulado este cuestionario, cuyo resultado servirá para aportar sugerencias a efectos de actualizar herramientas profesionales. Por ello, se solicita su colaboración respondiendo a todas las preguntas con la máxima precisión posible. Los resultados se tratarán con fines de investigación y no serán individualizados.

**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION**

---

**IMPORTANTE: Marque con un aspa (x) la alternativa de respuesta considerada por Usted como la más adecuada.**

**POR FAVOR RESPONDA A TODAS LAS PREGUNTAS**

---

1. La Auditoria Interna (AI) es una actividad independiente y objetiva de ASEGURAMIENTO y CONSULTORIA concebida para AGREGAR VALOR y mejorar la operaciones de la EDPYME:

- A.** Muy de acuerdo     **B.** De acuerdo     **C.** Poco de acuerdo  
 **D.** En desacuerdo     **E.** Muy en desacuerdo
- 2.** La AI ayuda a la EDPYME a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de LOS PROCESOS DE GESTION DE RIESGOS, CONTROL Y GOBIERNO CORPORATIVO.:
- A.** Muy de acuerdo     **B.** De acuerdo     **C.** Poco de acuerdo  
 **D.** En desacuerdo     **E.** Muy en desacuerdo
- 3.** Los Auditores Internos (AI) deben ayudar al Directorio y Gerencia (DG) evaluando, informando y recomendando mejoras sobre la adecuación y eficacia de los procesos de administración de riesgos:
- A.** Muy de acuerdo     **B.** De acuerdo     **C.** Poco de acuerdo  
 **D.** En desacuerdo     **E.** Muy en desacuerdo
- 4.** Los AI cuando desempeñan función de consultoría pueden ayudar a la EDPYME a identificar, evaluar e implementar metodologías y controles en la administración de riesgo para abordar contingencias operativas:
- A.** Muy de acuerdo     **B.** De acuerdo     **C.** Poco de acuerdo  
 **D.** En desacuerdo     **E.** Muy en desacuerdo
- 5.** La mejora en el rol tradicional de aseguramiento de calidad de la AI, tanto en las áreas financieras como en las no financieras, así como la expansión de sus actividades de evaluación, mejora en los procesos y las de consultoría afines, son complementos lógicos del amplio marco de administración del riesgo:
- A.** Muy de acuerdo     **B.** De acuerdo     **C.** Poco de acuerdo  
 **D.** En desacuerdo     **E.** Muy en desacuerdo

- 6.** La NUEVA AI debe ampliar su marco de servicio al DG y a los otros terceros interesados de la EDPYME:
- A.** Muy de acuerdo     **B.** De acuerdo     **C.** Poco de acuerdo  
 **D.** En desacuerdo     **E.** Muy en desacuerdo
- 7.** Rara vez, las demandas de profesionalismo, conocimiento, integridad y liderazgo resultan más estrictas, a las exigidas actualmente, a los AI:
- A.** Muy de acuerdo     **B.** De acuerdo     **C.** Poco de acuerdo  
 **D.** En desacuerdo     **E.** Muy en desacuerdo
- 8.** Los auditores eficaces constituyen la conciencia corporativa de las EDPYME, y protegen la eficiencia operativa, el control interno y la administración de riesgo implantada:
- A.** Muy de acuerdo     **B.** De acuerdo     **C.** Poco de acuerdo  
 **D.** En desacuerdo     **E.** Muy en desacuerdo
- 9.** Los AI educan y hacen recomendaciones al DG para respaldar a la EDPYME en la satisfacción de sus metas y objetivos:
- A.** Muy de acuerdo     **B.** De acuerdo     **C.** Poco de acuerdo  
 **D.** En desacuerdo     **E.** Muy en desacuerdo
- 10.** El Jefe de la Unidad de AI debe desarrollar y mantener un plan anual para el aseguramiento de calidad y mejora, cubriendo todos los aspectos de la actividad de AI y revisando continuamente su eficacia:
- A.** Muy de acuerdo     **B.** De acuerdo     **C.** Poco de acuerdo  
 **D.** En desacuerdo     **E.** Muy en desacuerdo

## **ANEXO C**

### **MODELO PARA CONFECCIONAR EL BALANCED SCORECARD O CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) EN LA EDPYME**

## **BALANCED SCORECARD (CUADRO DE MANDO INTEGRAL)**

### **LA CONSTRUCCIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL:**

La construcción del primer Cuadro de Mando integral (CMI) de la EDPYME puede conseguirse por medio de un proceso sistemático para construir consenso y claridad sobre la forma de traducir la misión y la estrategia de una unidad en objetivos e indicadores operativos. En el Perú, son escasas las publicaciones de estas clases de indicadores distribuidos específicamente según las perspectivas sugeridas por Kaplan y Norton. Sin embargo, Apaza ha propuesto una serie de inductores, los cuales pueden servir como ejemplos para tenerlos en consideración para empezar a imbuirse en esta clase integral de sistema de información gerencial.<sup>8</sup>

### **EL ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS PARA EL PROGRAMA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL:**

El primer paso para la construcción de un CMI eficaz es obtener el consenso y el apoyo del Directorio y Gerencia (DG) sobre los motivos porqué se desarrolla. Cuando se lanza el proyecto, el equipo del DG debe identificar y estar de acuerdo en los propósitos principales del proyecto. Los objetivos del programa ayudarán a:

- Guiar la construcción de objetivos e indicadores para el CM,
- Obtener el compromiso de los participantes en el proyecto, y
- Clarificar la estructura para los procesos de implantación y gestión a seguir en la construcción del CM inicial.

---

<sup>8</sup> APAZA MEZA, Mario. "Elaboración, Análisis e Interpretación de Estados Financieros – Diagnóstico Empresarial". Entrelíneas S.A. Editora y Distribuidora Real S.R.L. Lima, 2003. P. 683 – 684.

### **LOS JUGADORES:**

Una vez alcanzado el acuerdo sobre los objetivos y el papel futuro del CMI, la EDPYME deberá seleccionar a la persona considerada como arquitecto, o líder del proyecto, para el CM. El arquitecto mantendrá la estructura, filosofía y metodología para diseñar y desarrollar el CM. Por supuesto, cualquier buen arquitecto necesita un cliente. En este caso es el equipo de DG. Como en cualquier proyecto de construcción, el cliente ha de estar completamente comprometido en el proceso de desarrollo, pues asumirá la propiedad última del CM y dirigirá los procesos asociados con su utilización.

### **LA CONSTRUCCIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL: EL PROCESO**

Cada EDPYME es similar a las restantes, por tanto las catorce existentes en el Perú pueden seguir el presente camino para construir el CMI y obtener los resultados esperados. Además posibilitará el empleo de economías de escala, especialmente durante su construcción, pues ninguna lo ha elaborado aún. Para ello, a continuación se describe un plan de desarrollo típico y sistemático aplicable con éxito a nivel mundial en las más importantes corporaciones del planeta. Si se ejecuta en forma adecuada, el proceso de cuatro pasos alentará el compromiso con el CM entre el DG y los mandos intermedios, y producirá un BUEN CMI para ayudar al DG a alcanzar los objetivos de sus programas.

Cada paso (actividad) contiene entre dos o tres tareas, las cuales deben ejecutarse secuencialmente. Los cuatro pasos o actividades son:

1. Definir la arquitectura de la medición
2. Construir el consenso alrededor de los objetivos estratégicos

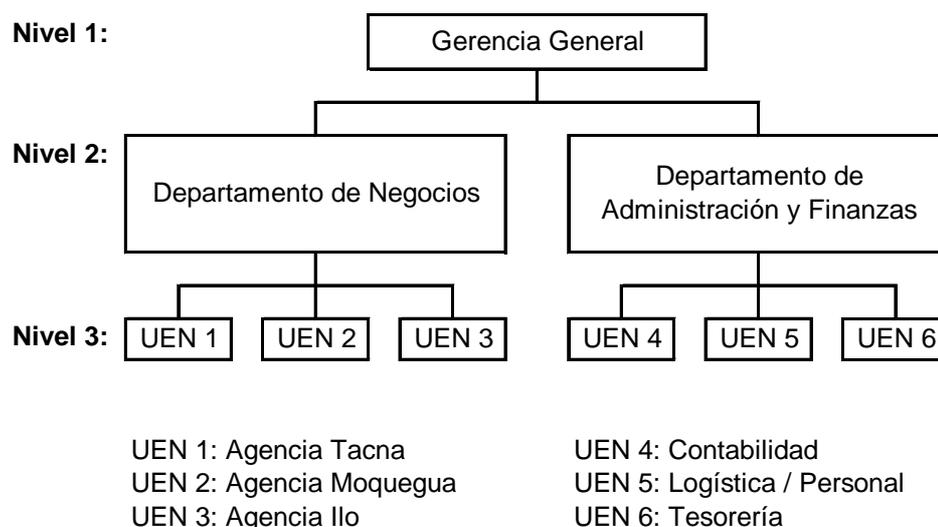
3. Seleccionar y diseñar indicadores
4. Construir el plan de implantación

### **DEFINIR LA ARQUITECTURA DE LA MEDICION:**

#### **1ª TAREA: SELECCIONAR LA UNIDAD ADECUADA DE LA EDPYME**

Después de haberlo consultado con el DG, el arquitecto debe definir la unidad de negocio para la cual es adecuado en CM de alto nivel. La mayoría de las EDPYME son lo suficientemente atomizadas, por tanto la construcción de un CM a nivel corporativo es la primera tarea difícil. El proceso inicial del CM funciona mejor en una Unidad Estratégica de Negocios (UEN), y lo ideal será si la escogida realiza actividades en toda una cadena de valor: innovación, operaciones, marketing, créditos y servicio. Una UEN de esta clase tiene sus propios productos y clientes, canales de distribución e instalaciones de atención al público. Deberá ser una unidad donde fuera relativamente fácil construir indicadores de actuación financiera, sin las complicaciones (y argumentos) relacionadas con distribuciones de costes y tasas de transferencia de productos y servicios a, o desde, las demás unidades de la EDPYME.

La figura adjunta muestra una estructura típica para una EDPYME organizada jerárquicamente. La situación natural para un CMI es el Nivel 3 (Agencia u Oficina) en una EDPYME:



## 2ª TAREA: IDENTIFICAR LAS VINCULACIONES ENTRE LA EDPYME Y LAS UEN

Una vez definida y seleccionada la UEN (la cual se ha señalado debería ser escogida entre las Agencias y las Oficinas del Nivel 3, siendo la sugerida la Agencia Tacna, pues desarrolla actividades principales y de línea acordes con el giro microfinanciero, y además funciona en la Sede Principal, facilitando el monitoreo y la asistencia del DG a los tres talleres a desarrollar), el arquitecto debe averiguar e informarse de las relaciones de ella con las demás UEN y con la organización departamental y corporativa. El arquitecto debe entrevistarse con la jefatura de la UEN, y con la gerencia del departamento y de la EDPYME para averiguar:

- Los objetivos financieros para la UEN (crecimiento, rentabilidad, CASHFLOW).
- Temas corporativos decisivos (entorno, seguridad, políticas de personal, relaciones con la comunidad, calidad, competitividad de las tasas de interés, innovación, riesgos identificados).

- Vínculos con las demás UEN (clientes comunes, competencias centrales, oportunidades de enfoques integrados con los clientes, relaciones internas proveedor / cliente).

## **CONSTRUIR EL CONSENSO ALREDEDOR DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:**

### **3ª TAREA: REALIZAR LA PRIMERA RONDA DE ENTREVISTAS**

El arquitecto debe preparar material de información básica y antecedentes sobre el CMI, así como sobre los documentos sobre la visión, misión y estrategia de la EDPYME y de la UEN. Este material se debe proporcionar a cada uno de los responsables ejecutivos de la unidad de negocio. El arquitecto también deberá adquirir información sobre el sector y el entorno competitivo de la UEN, incluyendo las tendencias significativas de tamaño y crecimiento del mercado, competidores y ofertas de los competidores, preferencias del cliente y desarrollos tecnológicos.

### **4ª TAREA: EJECUTAR SESION DE SINTESIS**

Después de realizar todas las entrevistas, el arquitecto y otros miembros del equipo de diseño deben reunirse para discutir las respuestas de las entrevistas, subrayar temas y desarrollar una lista provisional de objetivos de indicadores proporcionadores de la base para la primera reunión del equipo de DG. Los miembros del equipo también pueden discutir sus impresiones respecto a las resistencias personales y de la

EDPYME al CMI y al cambio en los procesos a seguir después de la introducción al CM.

**5ª TAREA: EFECTUAR TALLER EJECUTIVO / PRIMERA RONDA**

El arquitecto debe programar y dirigir una reunión con el equipo de DG para iniciar el proceso de obtención del consenso en el CM. Durante el taller, el arquitecto debe facilitar un debate de grupo sobre las declaraciones de misión y estrategia, hasta alcanzar un consenso. Luego, el grupo pasa a la declaración de misión y estrategia para responder a la pregunta: “Si yo tuviera éxito con mi visión y estrategia, ¿en qué grado variarían mi actuación para con los accionistas, clientes, procesos internos y para mi capacidad de crecer y mejorar?”. Cada perspectiva se trata en secuencia.

**SELECCIONAR Y DISEÑAR INDICADORES:**

**6ª TAREA: DESARROLLAR REUNIONES DE SUBGRUPOS**

El arquitecto debe trabajar con los cuatro subgrupos individuales (uno para cada perspectiva: financiamiento; cliente; procesos internos; y, aprendizaje y crecimiento) durante varias reuniones, en las cuales se debe intentar conseguir cuatro objetivos principales:

1. Refinar la fraseología de los objetivos estratégicos de acuerdo con las intenciones expresadas en el primer taller ejecutivo.

2. Para cada uno de los objetivos, Identificar el mejor indicador o indicadores para recoger y comunicar la intención del objetivo. Para tal fin, tanto la SBS como la Asociación de EDPYME del Perú (ASEP) y cada una de estas Instituciones de Microfinanzas (IMF) han desarrollado inductores cuantitativos financieros y del cliente, los cuales pueden servir de base para definir a los más apropiados, según la presente metodología constructiva.
3. Para cada uno de los objetivos propuestos, identificar las fuentes de información y las acciones conducentes a permitir acceder a esta información.
4. Para cada una de las perspectivas, identificar los vínculos clave entre los indicadores dentro de la perspectiva, así como entre esta perspectiva y las demás perspectivas del CM. Asimismo, intentar identificar la forma de influencia de cada indicador sobre los demás.

### **EL ARTE DE SELECCIONAR Y DISEÑAR INDICADORES:**

El objetivo esencial para seleccionar indicadores concretos para un CM es identificar entre estos a los mejores comunicadores del significado de una estrategia. Por ser cada estrategia única, cada CM deberá ser único y contener varios indicadores únicos. Sin embargo, ciertos indicadores de resultados centrales aparecen repetidamente en los CM. Estos se identifican así:

#### **Indicadores Financieros Centrales**

- Rendimientos sobre la inversión / valor añadido económico
- Rentabilidad

- Mix de ingresos / crecimiento
- Coste de reducción de la rentabilidad

#### **Indicadores Centrales del Cliente**

- Cuota de mercado
- Adquisición de clientes
- Retención de clientes
- Rentabilidad del cliente
- Satisfacción del cliente

#### **Indicadores Centrales de Crecimiento y Aprendizaje**

- Satisfacción de los empleados
- Retención de los empleados
- Productividad de los empleados

### **7ª TAREA: EFECTUAR TALLER EJECUTIVO / SEGUNDA RONDA**

Un segundo taller debe involucrar al equipo de DG, a sus subordinados directos y a gran número de mandos intermedios. Debate la visión de la EDPYME, las declaraciones de estrategia y los objetivos e indicadores provisionales para el CM. El resultado de los subgrupos debe ser presentado por los ejecutivos de los subgrupos, no por el arquitecto o por asesores internos o externos del subgrupo. Así, las presentaciones deben ayudar a construir la propiedad de los objetivos e indicadores, y de todo el proceso de desarrollo del CM. Ya sea en sesión plenaria o en grupos de trabajo, los participantes deben comentar los indicadores propuestos y empezar a desarrollar un plan de implantación. Un buen enfoque para este segundo taller

es elaborar, al final, un esbozo de un folleto para comunicar las intenciones y contenido del cuadro de mando a todos los empleados de la unidad de negocio. Un objetivo secundario es alentar a los participantes a formular objetivos para cada uno de los indicadores propuestos. Según la clase de indicador pensado y la filosofía de la EDPYME respecto al establecimiento de metas, puede utilizarse una gran variedad de enfoques (como el BENCHMARKING, por ejemplo) para especificar las metas a conseguir durante los siguientes tres a cinco años.

## **CONSTRUIR EL PLAN DE IMPLANTACION:**

### **8ª TAREA: DESARROLLAR EL PLAN DE IMPLANTACION**

Un equipo de nueva constitución, con frecuencia formado por líderes de cada subgrupo, formaliza las metas y desarrolla el plan de implantación para el CM. Este plan debe incluir la forma de vincular los indicadores con las bases de datos y los sistemas de información, comunicando el CMI a toda la EDPYME y alentando y facilitando el desarrollo de los indicadores de segundo nivel para las unidades descentralizadas.

### **9ª TAREA: EFECTUAR TALLER EJECUTIVO / TERCERA RONDA**

El equipo de AD debe reunirse por tercera vez para llegar a un consenso final sobre la visión, objetivos y mediciones desarrolladas en los dos primeros talleres. Y también para convalidar las metas propuestas por el equipo de implantación. Asimismo, el taller ejecutivo debe indicar los programas de acciones preliminares para conseguir las metas. Este proceso

debe terminarse alineando las diversas iniciativas de cambio de la unidad con los objetivos, indicadores y metas del CM. Al término del taller, el equipo ejecutivo debe estar de acuerdo en el programa de implantación para comunicar el CM a los empleados, integrarlo en la filosofía de gestión y desarrollar un sistema de información para apoyar el CM.

#### **10ª TAREA: FINALIZAR EL PLAN DE IMPLANTACION**

El CMI debe estar integrado en el sistema de gestión de la EDPYME para crear valor. Por tanto, debe empezarse a utilizar el CMI en un plazo de 60 días. Para tal efecto, debe desarrollarse el plan de introducción escalonada, pero utilizándose la MEJOR INFORMACIÓN DISPONIBLE para obtener una agenda consistente con las prioridades del CM. Al final, los sistemas de información gerencial se pondrán al nivel del proceso.

#### **MARCO TEMPORAL PARA LA IMPLANTACION**

El proyecto típico de despliegue del CM debe durar a lo sumo 16 semanas, tal como se visualiza en la guía temporal mostrada en la siguiente figura. Como es obvio, todo este tiempo se ocupa con actividades del CM. La programación viene determinada en gran manera por la disponibilidad del DG en cuanto a entrevistas, talleres y reuniones de subgrupos. Si la gente está disponible para el proyecto (situación poco probable) la programación temporal puede comprimirse. Una ventaja de realizar el proyecto durante un período de 16 semanas es la disponibilidad de tiempo del DG entre los acontecimientos programados (entrevistas, talleres ejecutivos y reuniones de subgrupo) para reflexionar sobre la

evolución de la estructura del CMI y: la estrategia; el sistema de información; y, lo más importante, los procesos.

### CALENDARIO TEMPORAL DE LA EDPYME PARA EL CMI

Actividad \ Semana	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
<b>I.</b> <b>Arquitectura del program. indicador.</b> 1. Seleccionar unidad de EDPYME 2. Identificar vínculos EDPYME/UEN	← Proyecto →															
<b>II.</b> <b>Definir los objetivos estratégicos</b> 3. Primera ronda de entrevistas 4. Sesión de síntesis 5. Taller ejecutivo: primera ronda			← Entrevistas →													
				Taller 1												
<b>III.</b> <b>Seleccionar indicadores estratégic.</b> 6. Reuniones de subgrupos 7. Taller ejecutivo: segunda ronda							← Subgrupos →									
							Taller 2									
<b>IV.</b> <b>Construir el plan de implantación</b> 8. Desarrollar plan de implantación 9. Taller ejecutivo: tercera ronda 10. Finalizar el plan de implantación													← Despliegue →			
													Taller 3			

## **ANEXO D**

### **MODELO DE REVISIÓN A LA EVALUACION DEL BALANCED SCORECARD APLICADO**

- I. Presentación
- II. Plan de Auditoria para Revisar la Evaluación del BSC (CMI)
- III. Revisión Financiera
- IV. Revisión de Gestión
- V. Ejecución del Trabajo
- VI. Herramientas de Apoyo a la Labor Auditora de Revisión
- VII. Asignación del Equipo de Auditores y Tiempo de Trabajo de Campo
- VIII. Visitas Propuestas para las Agencias
- IX. Informes a Emitir

## **REVISIÓN A LA EVALUACIÓN DEL BSC (CMI) DE LA EDPYME**

### **I. PRESENTACIÓN**

Deseamos destacar algunos aspectos de la Unidad de Auditoría Interna (UAI) con el objeto de permitir conocer su capacidad instalada y experiencia, a fin de exponer su plan de revisión a la evaluación del Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI).

#### **1. De la UAI:**

La UAI forma parte de la EDPYME. Está encargada de evaluar el control interno aprobado y ejecutado por el Directorio y Gerencia (DG), respectivamente.

La UAI realiza sus funciones según las normas externas de la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) e internas de la EDPYME, expresadas fundamentalmente en el Reglamento de Auditoría Interna y en el Manual de Auditoría Interna, respectivamente.

Su labor se plasma según su Plan Anual de Trabajo, el cual es evaluado trimestralmente, aprobado por el Directorio de la EDPYME y la SBS, respectivamente.

#### **2. De su Capacidad de Revisión:**

La capacidad de revisión se sustenta en la experiencia de sus integrantes (actualmente conformada por un sólo recurso humano) obtenida fundamentalmente en auditorías por más de 28 años a las empresas del sistema financiero nacional. Sus auditorías las ha efectuado en las labores como auditor y jefe de auditoría en la SBS, y jefe de las UAI de distintas instituciones y empresas de todo el sistema financiero nacional, incluidas las Instituciones de Microfinanzas (IMF). Desde 1976, sus auditorías comprendió

Revisiones y Diagnósticos de Gestión y Financiero-Contables en forma recurrente en varios períodos.

La revisión consiste en diagnosticar la gestión del DG en el manejo de la formulación, ejecución y control de los instrumentos de gestión y sistemas informáticos, así como el manejo de riesgos integrales con su CMI; riesgos existentes en la perspectiva de finanzas y su gobernabilidad; evaluación del clima de la perspectiva del cliente y organizacional; la implementación de la perspectiva de los procesos internos (los riesgos en la aplicación y retroalimentación de la tecnología crediticia) y de los controles internos en el ámbito nacional (fortalezas y debilidades del ambiente de control interno operativo); y evaluación a la perspectiva del aprendizaje (el nivel de desempeño de su personal) y crecimiento.

El informe de nuestro trabajo culmina con sugerencias de aplicación urgentes y otras superables a mediano y corto plazo.

## **II. PLAN DE AUDITORIA PARA REVISAR LA EVALUACIÓN DEL BSC (CMI)**

La EDPYME es una Institución Financiera (IFI) regulada y supervisada por la (SBS), especializada en brindar servicios financieros para el crecimiento y desarrollo de la micro y pequeña empresa.

La SBS mediante el Reglamento de Auditoria Interna aprobada por la Resolución SBS N° 1041-99, de fecha 26.Nov.99, obliga a las empresas contar con UAI acorde con sus Manuales internos y Planes específicos.

En mérito a los párrafos anteriores, presentamos el plan técnico, cuyo componente ha sido preparado para alcanzar el objetivo de revisar la evaluación del BSC (CMI). En el marco del cumplimiento de las normas de la SBS y Estatuto Societario. Este plan incorpora los criterios para la revisión

mencionada en sus componentes financieros y de gestión, siendo ejecutados con una ejecución interina y una final.

A continuación, detallamos los objetivos de la auditoría para la revisión a la evaluación propuesta.

### **III. REVISIÓN FINANCIERA**

El objetivo es emitir opinión sobre la razonabilidad del CMI, determinar si los componentes del CMI preparado por la EDPYME presenta consistentemente sus perspectivas financiera, del cliente, de procesos internos, y de aprendizaje y crecimiento, los procedimientos utilizados en la preparación y presentación del CMI, la correcta utilización de la regulación para las Empresas del Sistema Financiero, aspectos tributarios y la adecuada generación de los documentos de soporte en base a las Perspectivas Generalmente Aceptadas y disposiciones legales vigentes emitidas por la SBS.

Además, el proceso de revisión comprende los siguientes tópicos:

#### **1. Perspectiva de Procesos Internos**

Evaluar y opinar sobre la implantación, funcionamiento y efectividad de los Sistemas de Procesos Internos comprendidos en el CMI de las áreas administrativas y en aquellas actividades vinculadas directamente con la misión y objetivos de la EDPYME, identificando y determinando el grado de solidez, eficiencia, y eficacia de los procesos clave para asegurar a la entidad el cumplimiento de sus objetivos y metas.

La revisión de los sistemas de procesos internos deberá considerar, por lo menos, lo siguiente:

- 1.1** Evaluación al cumplimiento y eficacia de los procesos internos formulados en su CMI. Esta deberá consignar el detalle de las deficiencias encontradas, análisis de su origen y sugerencias para superarlas, incidiendo principalmente en las áreas críticas inherentes a la naturaleza de las operaciones originadas de su actividad;
- 1.2** Evaluación a los sistemas de información de la EDPYME utilizados en su CMI. Aquella incluye, entre otros, el flujo de información en los niveles internos de la IMF para su adecuada gestión, y la revisión selectiva de la validez de los datos contenidos en la información complementaria a los estados financieros (anexos y reportes) presentadas por las empresas a la SBS; según las normas vigentes sobre la materia;
- 1.3** Evaluación a los mecanismos de seguridad y existencia de planes de contingencia por parte de la EDPYME para enfrentar situaciones de riesgo por pérdida de información o daño a los equipos computarizados utilizados, plasmados en su CMI.
- 1.4** Evaluación a las políticas y procedimientos para la identificación y administración de riesgos, según las disposiciones establecidas por la SBS, reconocidas en su CMI.
- 1.5** Grado de cumplimiento a las recomendaciones formuladas por la SBS, por las sociedades de auditoría / consultoría y UAI correspondientes a los últimos ejercicios, referidos a su CMI.
- 1.6** Evaluación al nivel de cumplimiento a las normas tributarias y sus implicancias en la situación financiera y económica incluida en su CMI, asimismo las contingencias a que se encuentran expuestas.

**1.7** Nivel de implementación y aplicación de las políticas y procedimientos para la administración de los riesgos de operación, considerando asimismo, el cumplimiento a lo dispuesto en la Resolución SBS N° 006-2002 “Reglamento para la Administración de los Riesgos de Operación” y Circular SBS N° G-105-2002 “Identificación y Administración de Riesgos Asociados a la Tecnología de Información”, adoptados en su CMI.

## **2. Perspectiva del Cliente (Clasificación Ponderada de los Créditos por Riesgo formalizada en el CMI)**

**2.1** Evaluar y opinar sobre la clasificación anual de los créditos contingentes ponderados por riesgo, efectuada por la EDPYME al 31.Dic.04, conforme con su CMI, así como la cuantía de la provisión requerida para cuentas calificadas, según los Art. N° 188 al 193 de la Ley N° 26702 Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la SBS.

**2.2** Evaluar y opinar sobre el grado de cumplimiento observado por la EDPYME respecto a los límites globales e individuales normados por la SBS, y contemplados en su CMI. El informe contiene el resultado de la evaluación de los aspectos siguientes:

- ✓ Verificación del cumplimiento de los límites operativos de la EDPYME tanto globales como individuales.
- ✓ Financiamiento otorgado a grupos económicos y a personas naturales y jurídicas vinculadas según los criterios establecidos por la SBS y realizando respecto a ellos, las evaluaciones señaladas en el numeral anterior.

- ✓ Ponderación por riesgo de los créditos contingentes efectuada por la EDPYME, de acuerdo con las normas sobre la materia.

### **3. Perspectiva del Cliente (Evaluación y Clasificación de Cartera de Créditos establecida en el CMI)**

Determinar la razonabilidad de la evaluación y clasificación anual de la Cartera de Clientes; evaluación de expedientes de cartera vigente, vencida, refinanciada, en cobranza judicial y castigada; análisis a la cobertura de riesgos mediante garantías otorgadas, cartera morosa de 01 y 30 días de atraso, nivel de recuperaciones, así como a la cuantía de la provisión resultante de la clasificación a la cartera de créditos conforme con los criterios establecidos para cada tipo de crédito, según la normativa de la SBS, y adoptados en su CMI.

El alcance porcentual de la cartera analizada y aplicación de los factores de selección para la muestra seleccionada deberá comprender como mínimo el cincuenta por ciento (50%) del monto total de la cartera o doscientos (200) mayores clientes, el que fuera mayor.

De la evaluación se debe obtener los aspectos siguientes:

- 3.1** Clasificación de clientes por categorías, indicando aquellos con observaciones o discrepancias con la clasificación de la EDPYME y signifique déficit de provisiones o incumplimiento a los límites legales, en cuyo caso se deberá señalar el nombre o razón social del cliente receptor, tipo del financiamiento otorgado, su importe y naturaleza de la observación y/o discrepancia de clasificación.

- 3.2 Cumplimiento a la constitución de provisiones requeridas por las disposiciones legales.
  - 3.3 Refinanciación a los clientes, clasificación y suficiencia de provisiones conforme con las normas emitidas por la SBS, consignándose aquellos créditos con discrepancias.
  - 3.4 Procedimientos de otorgamiento, seguimiento, recuperación y castigo de clientes incluyendo los adoptados para bienes adjudicados.
  - 3.5 Situación de las garantías recibidas e idoneidad de las valuaciones efectuadas a las garantías presentadas por los mayores clientes, con indicación de la muestra seleccionada, para clientes distintos a los clasificados como normales.
  - 3.6 Clientes sujetos a programas de saneamiento o reestructuración patrimonial u otros mecanismos similares dictados por el gobierno, de ser el caso.
- 4. Perspectiva Financiera (Operaciones Sujetas a Riesgos identificadas en el CMI)**
- 4.1 Evaluar y opinar sobre la razonabilidad en la gestión de los riesgos financieros inherentes a la EDPYME, con énfasis en los riesgos de: Mercado, Tasas de Interés, de Operación y los asociados a la Tecnología de Información, de Liquidez. Determinar si dicha gestión refleja adecuadamente los riesgos enfrentados por la IMF, en concordancia con lo estipulado en las normas emitidas por la SBS y adoptados en su CMI.
  - 4.2 Evaluación a las políticas y procedimientos para la identificación y administración de riesgos, de acuerdo con las disposiciones establecidas por la SBS y señalados en su CMI.

- 4.3** Evaluación a los mecanismos de seguridad y existencia de planes de contingencia de la EDPYME para enfrentar situaciones de riesgo de pérdida informativa o daño a los equipos computarizados utilizados, identificados en su CMI.
- 4.4** Verificar si la EDPYME cuenta con políticas y procedimientos para administrar riesgos de operación, considerando el cumplimiento a lo dispuesto en la Resolución SBS N° 006-2002 “Reglamento para la Administración de los Riesgos de Operación” y Circular SBS N° G-105-2002 “Identificación y Administración de Riesgos Asociados a la Tecnología de Información”. Comprobar su adecuada incorporación en el CMI.
- 4.5** Evaluar y opinar sobre la Gestión de Tesorería en función al cumplimiento a políticas y procedimientos establecidos por la EDPYME para administrar apropiadamente su liquidez, conforme con la Resolución SBS N° 472-2001 del 20.Jun.01 “Normas para la Gestión de Tesorería y sus modificatorias”, en lo aplicable e incluido en su CMI.

**5. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento (Sistema de Prevención de Lavado de Activos)**

Evaluar si la EDPYME reconoce los principios de la prevención de lavado de activos y es de conocimiento de sus clientes y trabajadores, y si los ha incorporado en su CMI.

También se evaluará si implementó las normas sobre esta materia emitidas por la SBS, asimismo los mecanismos para alcanzar un conocimiento suficiente y actualizado del personal involucrado en estas tareas.

## **IV. REVISIÓN DE GESTIÓN**

### **1. Objetivos**

El trabajo de diagnóstico a la gestión (complementario a la revisión financiera) será desarrollado para revisar el CMI, en sus cuatro perspectivas, con el propósito de alcanzar los objetivos señalados en los párrafos siguientes.

Los objetivos son revisar y analizar el proceso y las actividades de Organización, Planeamiento, Dirección, Ejecución, Supervisión y Control (Procesos Internos); además de estudiar detenidamente el clima organizacional (Aprendizaje y Crecimiento), como un aspecto de importancia dentro de las características y procesos crediticios (Clientes), en relación directa con el accionar de los responsables del manejo y gestión de la misma, teniendo como propósito identificar aspectos cualitativos y cuantitativos (Financiero) considerados importantes y trascendentes para el actual y futuro desarrollo de la EDPYME.

En tal sentido, la auditoría se orienta a revisar el sistema administrativo contable (archivo, personal, logística, tributación, tesorería y registros), analizando la eficiencia y eficacia de los actuales sistemas de información, la calidad en la gestión de recursos financieros, el proceso de planificación, la estructura organizacional y de propiedad, la calidad de la gestión crediticia y administración de riesgos, la calidad en el registro informativo, el cumplimiento a los reglamentos y manuales, y a los convenios con instituciones cooperantes, entre otros. Se pretende así ayudar a la DG a adaptarse a las presiones del entorno macroeconómico y a la alta competitividad exigido por el mercado (abarcando las cuatro Perspectivas de su CMI implantado).

## **2. Metodología y Alcance del Trabajo**

### **2.1 Alcance del Diagnóstico**

La profundidad del examen procura cubrir la evaluación de la gestión en todas las áreas conformantes de la EDPYME, para tener una opinión general sobre la gestión actual y proyecciones del periodo revisado, durante el tiempo comprendido desde la última evaluación hasta un mes antes del inicio de nuestra revisión al CMI implantado.

### **2.2 Plan de Trabajo**

En los párrafos siguientes, se presenta la descripción de los criterios a tomar en cuenta para el proceso de revisión del CMI a efectos de completar exitosamente la labor propuesta. En los planos organizativo institucional, crediticio y económico financiero.

#### **a) Factores Institucionales**

##### **✓ Propiedad y Gobernabilidad (Crecimiento)**

La auditoría definirá la conformación del societariado de la EDPYME, el grado de compromiso e involucramiento del DG con el CMI, a través de entrevistas con los socios y/o miembros del Directorio y el examen a las actas de sesiones efectuadas; la evaluación a las perspectivas y definición de objetivos estratégicos a través de la revisión a los instrumentos de gestión complementarios (Plan Estratégico, Plan Operativo, Presupuesto); la evaluación al grado de aplicación y retroalimentación para demostrar el conocimiento del Directorio en el manejo de la EDPYME, además de su solvencia moral para administrar, dirigir y controlar.

✓ **Manejo Directivo y Gerencial (Aprendizaje)**

Revisión a la calidad de relaciones y comunicación de la Gerencia con el Directorio, evaluación al perfil profesional del personal y proceso de selección, capacidad de la Gerencia en la gestión financiera, administrativa y administración de riesgos. De igual manera, la separación de los roles del DG, para delimitar claramente las funciones y responsabilidades individualizadas, y sus interrelaciones con terceros, según lo especificado en su CMI.

Examen minucioso a la administración para asegurar si ésta opera de la manera más eficiente y lucrativa (servicio creciente al microempresario), dentro de un nivel de tolerancia de riesgo, a fin de mantener un nivel de desempeño financiero sólido, con la exigencia de conocimiento especializado del personal tanto en materia crediticia (políticas, procedimientos) como en administración de recursos humanos (controles internos, informáticos y otros). Para tal fin, tales roles deben haberse contemplado en su CMI.

✓ **Organización (Procesos Internos)**

Por la naturaleza de la actividad de intermediación financiera, la EDPYME requiere de una estructura organizativa diferente a otras IFI, pues la mayoría de decisiones crediticias se toman en sus primeros niveles o, a lo sumo, en sus niveles intermedios. En ese sentido. La auditoría está

orientada si la IMF adecuó su organización a una cultura del manejo de riesgos e incluida en su CMI.

Otro punto a revisar es el Sistema de Información Gerencial en el CMI. Se determinará si la calidad de información consolidada es adecuada y coherente, para permitir a la Gerencia tomar decisiones conducentes al cumplimiento de objetivos de la EDPYME y/o adoptar medidas correctivas (saldo de capital, colocaciones por analistas de crédito, créditos otorgados por productos y morosidad).

Verificación al proceso de planificación de actividades según el CMI (Plan estratégico de mediano plazo y plan operativo de corto plazo) y su alineación hacia la consecución de objetivos estratégicos institucionales; criterios utilizados, su concepción como efectiva e importante herramienta de gestión, su permanente monitoreo y divulgación al personal de la EDPYME, así como la apropiada y razonable determinación de plazos. Comprobación de los procedimientos del Sistema Contable sustentados en un manual, así como la consistencia y razonabilidad de los resultados mostrados.

Evaluación a los Procesos Internos (el SCI) como componente esencial en la gestión del DG, y si contribuyen a garantizar el logro de metas y objetivos de la EDPYME y; permiten velar el cumplimiento de las políticas, planes, manuales, reglamentos internos y de procedimientos, por otro lado su interrelación

para la administración del riesgo y disminuir sus pérdidas o daños inesperados.

Análisis a los cinco elementos principales del proceso de CI relacionados entre sí, siendo estos: i) Supervisión administrativa y cultura de control, ii) Reconocimiento y administración del riesgo, iii) Actividades de control y segregación de funciones, iv) Información y Comunicación, y v) Monitoreo de actividades y corrección de deficiencias.

Por otro lado, es importante evaluar el rol y responsabilidad de los auditores externos, pues si bien no forman parte de la EDPYME, ni del Proceso Interno (SCI), ejercen una influencia importante sobre la calidad de los controles internos por medio de sus actividades de auditoría.

✓ **Asesorías y Consultorías Contratadas (Aprendizaje)**

Verificación al apoyo efectuado por el DG para el cumplimiento de los objetivos de Asesorías y Consultorías contratadas, aplicabilidad en la práctica de los resultados entregados y grado de implementación de medidas correctivas incluidas en su CMI.

✓ **Transparencia en la Gestión (Procesos Internos)**

Revisión a la ética profesional de sus funcionarios orientada a la sostenibilidad de valores en sus diferentes funciones, tales como: formulación presupuestal, reales ingresos, gastos e inversión, CMI con planes estratégicos alcanzables, manuales,

políticas y reglamentos con aplicabilidad, transparencia en la gestión operativa, acciones para alcanzar los objetivos propuestos, razonabilidad de la estructura de la información financiera, composición de la calidad de clientes según normas y buenas prácticas, operaciones autorizadas por los niveles organizacionales correspondientes.

✓ **Políticas de Administración de Riesgos (Clientes)**

Evaluación a los siguientes riesgos enfrentables por la EDPYME y reconocidos en su CMI:

**Riesgo Crediticio:** Posibilidad de no cobrar créditos y sus intereses debido a deficiencias en el proceso analítico e inadecuada aplicación de políticas crediticias.

**Riesgos Operativos y de Tecnología de Información:** Potenciales pérdidas financieras directas o indirectas resultantes de fallas en, o de inadecuados, procesos (humanos, de sistemas) como consecuencia de sucesos internos y externos.

**Riesgo de Liquidez:** Posibilidad de no honrar obligaciones exigidas por clientes, perder un negocio por falta de efectivo. Se pueden medir por flujos de caja, índices de liquidez, análisis de activos y pasivos por brechas (GAP) de vencimiento.

**Riesgo de Tasas de Interés:** Posibilidad de pérdida por variaciones adversas en las tasas de interés.

**Riesgo por Tipos de Cambio:** Posiciones inadecuadas de cambio por diferencias entre activos y pasivos en cada moneda.

**b) Mercado y Administración de Cartera (Clientes)**

✓ **Mercado**

Revisión al ámbito de acción de la EDPYME y segmento del mercado según el Grupo Objetivo de clientes definido en el CMI. Se considerará lo siguiente: A quienes está orientado los créditos (comercio, servicio y producción en el radio urbano y rural); Financiamiento (capital de trabajo y/o activos fijos); Características del crédito (montos, plazos y frecuencia de pago); Fidelización de los clientes determinado las razones de haber dejado de ser clientes (por mora, por competencia u otras).

✓ **Tecnología Crediticia**

Revisión a la adecuación de la tecnología crediticia aplicada según el producto (PYMES, Comerciales, Agrícolas, Convenio Institucional, Consumo, Mi Vivienda, etc.), sector y zona aplicada, conforme lo previsto en su CMI.

Revisión de expedientes crediticios comprendiendo desde la promoción para la captación de clientes, evaluación del cliente (metodología empleada para determinar la factibilidad del préstamo), evaluación a la voluntad de pago mediante sus antecedentes y referencias, evaluación a las garantías del crédito como respaldo del cliente y no en función directa al préstamo otorgado,

evaluación de la capacidad de pago, formularios y herramientas utilizadas e interpretación de resultados considerando la evaluación de la unidad familiar.

Evaluación a las diferentes modalidades de crédito como los recurrentes o représtamos, y especiales (por campaña, promocionales, paralelos, etc.) con respecto a las exigencias de sus políticas y procedimientos establecidos para la evaluación y la gradualidad de los préstamos.

Verificación al proceso de aprobación de clientes y evaluación al desarrollo y desenvolvimiento del comité de crédito, por ser el ente otorgante de la viabilidad del crédito, incluyendo: Personas integrantes del Comité, Sustentación del crédito (Evaluando si identifican los riesgos crediticios), Niveles de aprobación, Actas del Comité, Suficiencia de las Garantías.

Revisión al seguimiento y control del cliente, verificando el destino del crédito con el objeto de ver su capacidad de repago, existencia de políticas y procedimientos de recuperación (visita al cliente, notificación, protesto, cartas notariales, inicio del proceso judicial) y su cumplimiento; y, el Comité de Mora según su frecuencia e integrantes como instancia de gestión en recuperación y retroalimentación de identificación de factores de riesgo causantes de mora.

Revisión a los procesos de reestructuración o refinanciación de créditos, clasificación, suficiencia de provisiones y verificación del adecuado registro

contable conforme a las normas emitidas por la SBS, en especial para la cartera agrícola en el marco de la Ley del Rescate Financiero Agrario (RFA), en lo aplicable: Obtención de listados de créditos reestructurados o refinanciados reportados; Extracción de la Base de Datos de créditos reestructurados o refinanciados; Verificación de aprobación crediticia en niveles e instancias correspondientes según a lo normado; Evaluación de expedientes y verificación del cumplimiento de los requisitos mínimos establecidos por la SBS y políticas internas para la refinanciación crediticia; Verificación de clasificación de créditos reestructurados o refinanciados en las categorías establecidas por la SBS; Determinación de suficiencia de provisiones según el cálculo efectuado por categoría de riesgo.

✓ **Clasificación de Clientes y exigencia de Provisiones**

Revisión a la clasificación de clientes al 100% usando como apoyo el ACL, instrumento utilizado para obtener resultados inmediatos de discrepancias evaluatorias con incidencia provisional. Verificación a la aplicación de criterios establecidos en sus políticas y normas internas, los criterios fundamentales de las normas establecidas por la SBS y otras de uso en la Industria de las Microfinanzas a nivel Internacional.

Revisión a expedientes para determinar si los encargados de clasificar clientes han aplicado con fines prudenciales, los siguientes criterios, los cuales deben estar señalados en el CMI: Los riesgos

evidenciados in situ de la capacidad de pago definida por el flujo de fondos del deudor, grado de cumplimiento de sus obligaciones, clasificación obtenida en otra Institución donde esté considerado con mayor riesgo, así mismos las coberturas mediante garantías.

Determinación de suficiencia de provisiones de los créditos con alto riesgo (Vencidos + Refinanciados + Judicial), cartera morosa (Vencido + Refinanciado Vencido + Judicial), acorde con las metas establecidas en su CMI.

✓ **Competencia**

La mayoría de IMF se encuentra en proceso de expansión, posicionándose en el mercado con agencias en el ámbito nacional, y con una alta agresividad para la obtención de clientes. Por tanto, la revisión comprende acciones del DG establecidas en su CMI para afrontar la alta competitividad en el mercado, analizando las estrategias planteadas para mantener la EDPYME en el mercado con productos, tasas de interés y condiciones del crédito, mitigando el sobreendeudamiento de los clientes.

✓ **Estructura de cartera**

Análisis de la estructura de la cartera prediseñada en el CMI: clasificación de clientes en forma comparativa con años anteriores y porcentaje de participación en la cartera activa, determinando su composición y concentración; calificación de cartera por categoría de cliente y provisiones, verificando la

consistencia de reportes y cobertura de provisiones; análisis y concentración de clientes por producto, analista, zona, moneda, plazos y montos.

✓ **Políticas, Estrategias y Gestión de Cartera**

Análisis de las políticas internas aprobadas por el Directorio sobre la base del mercado y a las propuestas técnicas. Evaluación al accionar gerencial para materializar estrategias con el fin de efectivizar las proyecciones del área en concordancia con la normatividad impuesta por el Directorio e indicadas en el CMI.

**c) Situación Económico Financiera (Financiera)**

Revisión y diagnóstico a la eficiencia en el manejo de su patrimonio, pasivos y activos para determinar su desempeño financiero, cuyas metas estén en el CMI.

Revisión a la distribución de activos, para determinar si está siendo manejado lo más eficientemente posible.

Evaluación a la estructura de pasivos y patrimonio con un mayor análisis a la diferencia entre los costos contables y el costo imputado de capital, con el fin de obtener el “punto de equilibrio”, teniendo en consideración el movimiento de su capital, manejo de sus activos, optimización de su ingreso y reducción de sus costos.

Análisis a la evolución de las principales cuentas de balance (últimos tres años). En relación a las fuentes de fondeo actuales y futuras: Evaluación de convenios con donantes nacionales y extranjeros proporcionadores de fondeo y de mayores fuentes gestionadas por la Gerencia.

Análisis de la situación económico financiera comparativa en los últimos años para determinar el comportamiento y tendencia en: Calidad de cartera (Recálculo del índice de morosidad, índice y monto de clientes con alto riesgo, participación de créditos refinanciados en la cartera activa y monto de créditos castigados); Solvencia (Análisis del apalancamiento global y del financiero, así como la relación deuda patrimonio); Liquidez (Conocer el nivel disponible de efectivo para cubrir obligaciones corrientes); Rentabilidad (Determinar el nivel generador de ganancias); Gestión Operativa (Capacidad funcional en concordancia con el crecimiento de la cartera).

✓ **Planes y Proyecciones financieras**

Análisis a las Herramientas de Gestión, determinado si son elaboradas recogiendo los factores de riesgo. Verificación de la utilización de planes y proyecciones financieras como herramientas de gestión, con el correspondiente seguimiento y monitoreo respectivo, plasmado en su CMI.

## **V. EJECUCIÓN DEL TRABAJO**

### **1. Requerimiento de Información**

La información se solicitará con anticipación. La EDPYME debe poner a disposición lo solicitado en el requerimiento, para agilizar el cumplimiento de los objetivos de revisar la aplicación del BSC (CMI). Esta fase es de capital importancia, pues permite cumplir con el cronograma aprobado en el plan anual de auditoría, y el específico de revisión al CMI.

## **2. Reunión al inicio de la ejecución**

Al iniciar la auditoría, el equipo auditor se reunirá con los DG para tomar conocimiento de sus apreciaciones sobre lo esperado por ellos de la revisión a la aplicación del CMI, enfocado a la gestión, y otros aspectos solicitables para profundizar el examen.

## **3. Reunión a la finalización de la ejecución**

Los auditores se reunirán con los funcionarios involucrados en la dirección, control y la parte operativa, para darles a conocer las debilidades y fortalezas en la aplicación de su CMI, además precisar las recomendaciones incluidas como conclusión al trabajo de campo.

## **4. Equipo de Auditores**

El equipo está conformado por el Jefe de la UAI con basta experiencia en revisar los CMI implantados en Instituciones Financieras.

## **5. Enfoque del trabajo**

El conocimiento del Jefe de la UAI sobre el negocio microfinanciero permite orientar la auditoría para revisar el grado de aplicación del CMI a la gestión crediticia por ser la columna vertebral del giro. Asimismo, la selección de una muestra representativa de la cartera crediticia permitirá evaluar los expedientes y visitar el negocio y el domicilio del cliente, a fin de determinar sus factores de riesgos.

Asimismo, se evaluará el nivel de gestión de riesgos integrales planificado por el Directorio, incluido en el CMI y ejecutado por la Gerencia, así como la eficacia en la aplicación de este instrumento de gestión. Esta situación se contrastará con la opinión de los Directores determinada en la entrevista personal.

## **VI. HERRAMIENTAS DE APOYO A LA LABOR AUDITORA DE REVISION**

Para la realización de la revisión a la aplicación de lo dispuesto en el CMI, la UAI debe estar premunido de la infraestructura y facilidades técnicas acordes con el Reglamento SBS de Auditoria Interna y con el Manual de Auditoria Interna de la EDPYME. Para tal fin, la IMF debe contar con algún software de análisis evaluativo al control interno de la base de datos.

Actualmente, en el mundo existen dos software de mayor preponderancia en su empleo generalizado. El AUDIT COMMAND LANGUAGE (ACL) y el Interactive Data Analysis Software (IDEA). Ambos son herramientas diseñadas y orientadas al análisis y extracción de datos interactivos y utilizados para la importación de datos, análisis, realización y presentación de pruebas de auditoría. Asimismo, permite el diseño de datos complejos, importación de archivos de reportes impresos y, generar y guardar macros. Entre ambos, el de más amplia difusión y empleado en el país por los auditores es el ACL, incluidas también en las auditorías externas a las IMF.

En tal sentido, la UAI aplicará este Software para analizar el 100% de la información contenida en la Base de Datos del módulo de cartera crediticia, pues esto permite minimizar tiempos y un análisis eficiente de la Data con los siguientes atributos:

1. Aplicación en el análisis de datos con resultados de alta confiabilidad, en el campo evaluatorio microfinanciero.
2. Validación de datos como días y monto de provisiones; Consistenciación de datos en secuencias para detectar duplicidad; entre otros.

Asimismo, se utilizarán cuestionarios para el personal operativo y directivo, y para realizar visitas a los clientes de acuerdo al giro del negocio; y, programas de trabajo por cada área elaborados sobre la base a la experiencia de la UAI y ajustadas a la realidad de la EDPYME.

## **VII. ASIGNACIÓN DEL EQUIPO DE AUDITORES Y TIEMPO DE TRABAJO DE CAMPO (Días Calendario)**

<b>TAREA DE REVISION Y FUNCIONES</b>	<b>1ª REVISION</b>	<b>2ª REVISION</b>	<b>TOTAL DIAS REVISION</b>
Planeamiento de Tareas asignadas para la revisión del CMI	6	4	10
Lineamientos del Trabajo. Gobernabilidad. Organización. Instrumentos de Gestión de Riesgos, de Comités y del CMI (Financiación)	15	13	28
Evaluación de la Tecnología, Calidad y Calificación de Cartera (Clientes)	15	13	28
Evaluar los Riesgos Integrales, Tecnológicos y Operativos (Crecimiento)	6	N/A	6
Sistema de CI, Logística, Personal, Contabilidad y Tributarios (Procesos Internos)	15	13	28
Complemento a la Evaluación del Sistema de Control Interno (Aprendizaje)	15	13	28
Evaluación del Sistema de Prevención de Lavado de Activos (Clientes)	N/A	5	5
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>61</b>	<b>133</b>

## **VIII. VISITAS PROPUESTAS PARA LAS AGENCIAS**

<b>Nº DE AUDITORES</b>	<b>Nª AGENCIAS A VISITAR</b>	<b>Nº DÍAS POR AGENCIA</b>		<b>TOTAL DIAS VISITA</b>
		<b>1ª VISITA</b>	<b>2ª VISITA</b>	
01 Auditor	2	5	3	8

La visita a las Agencias se concretará en función a la exposición a riesgos de incumplimiento al CMI.

## IX. INFORMES A EMITIR

<b>Informes Sobre la Revisión al CMI</b>	<b>Nº Ejemplares</b>	<b>Fecha Presentación</b>
1. Informe sobre la Revisión Financiera	3	25/FEB
2. Informe sobre los Procesos Internos	3	(*) 20/DIC
3. Informe sobre los Clientes (Clasificación de Cartera)	3	25/FEB
4. Informe sobre los Clientes (Evaluación y Clasificación de los Activos Ponderados por Riesgos)	3	25/FEB
5. Informe sobre los Clientes (Evaluación a la Prevención del Lavado de Activos Implementado)	3	25/FEB
6. Informe sobre el Crecimiento (Evaluación a los Límites Globales e Individuales)	3	25/FEB
7. Informe sobre el Aprendizaje (Evaluación a la Gestión de Riesgos)	3	25/FEB
8. Informe sobre el Crecimiento (Cumplimiento de Políticas y Procedimientos para la Administración Apropiaada de su Liquidez)	3	25/FEB

(\*) Sujeta a la fecha de finalización de la ejecución de las revisiones y visitas de campo.