

# AUDITORÍA ADMINISTRATIVA



**EN LOS NEGOCIOS**



ISBN: 978-9942-28-677-2

Título: Auditoría Administrativa en los Negocios

Autores: García Salazar, María Angélica  
Morillo Acosta, Liliana del Carmen

Editorial: MQR®

Materia: Administración de formas generales de control

Publicado: 2017-05-10

NºEdición: 1

Idioma: Español

©

Copyright por MQR®

[www.uceinvestigar.com](http://www.uceinvestigar.com)



ISBN: 978-9942-28-677-2





# **Auditoría Administrativa en los Negocios**



## ÍNDICE

Introducción	1
<b>Capítulo 1</b>	
Auditoría Administrativa	2
<b>Capítulo 2</b>	
El Patrón Contable y Financiero	41
<b>Capítulo 3</b>	
Las NIIF's y su Hipótesis	47
<b>Capítulo 4</b>	
Las TIC's	64
<b>Capítulo 5</b>	
Normativa	111
Bibliografía	118



## **Introducción**

La información que se genera en los negocios para la toma de decisiones en los mismos, debe ser complementada con herramientas de soporte que sustenten y permitan el control, evaluación y seguimiento en todas las etapas del ámbito operativo, para efectos de mejorar y ampliar la comprensión de la situación patrimonial, económica y financiera de la empresa en cuanto al pasado, presente y futuro.

Para esto es necesario buscar el justo equilibrio entre la Relevancia vs. Confiabilidad.

Los estados financieros; que constituye el resultado de un ejercicio económico, deberían respetar un modelo contable, definir sus objetivos, los requisitos y cualidades de la información que contengan.

La emisión de estos informes es de exclusiva responsabilidad de la empresa emisora y se debe profundizar en el análisis tendiente al cambio de los paradigmas que rigen el contenido de los informes contables para dar cabida a las tendencias contemporáneas de la contabilidad.

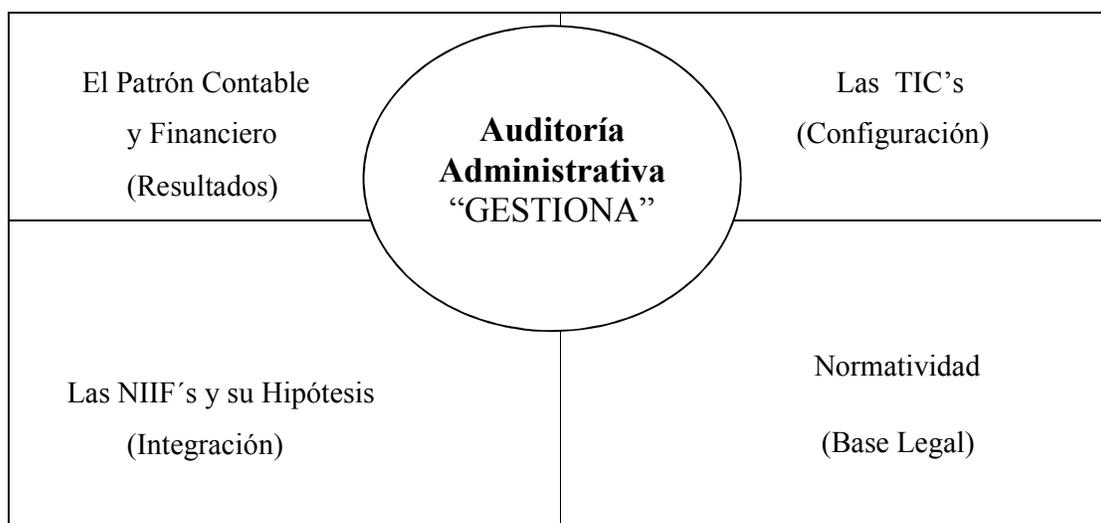
Por tal razón La Auditoría Administrativa juega un papel decisivo dentro de los Sistemas de Información y de Gestión. Por lo tanto sus objetivos están orientados hacia la comunicación de información útil a los distintos usuarios de una organización para una buena toma de decisiones.

## Capítulo 1

### Auditoría Administrativa

La auditoría administrativa es un procedimiento por el cual se hace una revisión profunda del proceso administrativo de la empresa, con el fin de corregir o reforzar sus operaciones para que ésta logre una ventaja competitiva.

Después de una comprensión de su significado y operabilidad se puede identificar los objetivos que se persiguen al llevarla a cabo en las organizaciones.



Franklin recupera algunas definiciones propuestas por diversos autores, entre ellos encontramos una citada por Fernández, que dice que la auditoría administrativa es “la técnica que tiene el objeto de revisar, supervisar y evaluar la administración de una empresa” (Franklin, 2007: 8).

En la misma obra hallamos la definición propuesta por Macías Pineda: “La auditoría administrativa puede definirse como un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales” (Franklin, 2007: 10).

Por su parte, Franklin define a la auditoría administrativa como: “Una revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar, valorar y lograr una ventaja competitiva sustentable” (Frankin, 2007: 11).

## **Objetivos**

Los objetivos de la auditoría administrativa varían dependiendo de los resultados específicos que busca la organización, es decir, si la organización quiere atender un problema o deficiencia en particular, o si pretende hacer más eficiente a toda la empresa.

En virtud de lo anterior, es necesario definir los criterios que soportan los objetivos de la auditoría administrativa. Los criterios que deben ser considerados como base para la definición de los objetivos de la auditoría, deberán estar siempre enfocados a apoyar a los miembros de la organización en el desempeño de sus actividades y a garantizar el buen funcionamiento administrativo y operativo de la misma.

Éstos pueden ser: control, productividad, organización, servicio, calidad o hasta para facilitar la toma de decisiones.

La Auditoría Administrativa abarca una revisión de los objetivos, planes y programas de la empresa; su estructura orgánica y funciones; sus sistemas, procedimientos y controles; el personal y las instalaciones de la empresa y el medio en que se desarrolla, en función de la eficiencia de operación y el ahorro en los costos.

La Auditoría Administrativa puede ser llevada a cabo por un profesional en administración de empresas y otros profesionales capacitados, incluyendo al contador público autorizado (CPA) adiestrado en disciplinas administrativas o respaldado por otros especialistas dependiendo del tipo de empresa. El resultado de la Auditoría Administrativa es una opinión sobre la eficiencia administrativa de toda la empresa o parte de ella.

En la Auditoría Administrativa se realizan estudios para determinar las deficiencias causantes de dificultades, sean actuales o en potencia, las irregularidades, embotellamiento, descuidos, fallos, errores, desfalcos, desperdicios exagerados, pérdidas innecesarias,

actuaciones equivocadas, deficiente colaboración, fricciones entre ejecutivos y una falta general de conocimiento o desdén de lo que es una buena organización. La Auditoría Administrativa puede ser de una función específica, un departamento o grupo de departamentos, una división o grupos de divisiones o de la empresa en su totalidad. Algunas Auditorías abarcan una combinación de dos o más de dichas áreas. El campo de estudio puede abarcar la economía de la producción, incluyendo elementos tales como especialización, simplificación, estandarización, diversificación, expansión, contracción e integración. En el Campo de la Educación.

La realización de una Auditoría Administrativa se puede enfocar en los siguientes elementos:

- a) Planes y objetivos de la empresa.
- b) Estructura orgánica.
- c) Políticas y prácticas.
- d) Sistemas y procedimientos.
- e) Métodos de control.
- f) Formas de operación.
- g) Recursos materiales y humanos.
- h) Medición de los resultados.

En un mundo globalizado, el desarrollo de la ciencia y la tecnología hay una gran demanda de información respecto al desempeño de los organismos sociales.

La Auditoría tradicional (financiera) se ha preocupado históricamente por cumplir con los requisitos de reglamentos y de custodia, sobre todo se ha dedicado al control financiero.

Este servicio ha sido, y continúa siendo de gran significado y valor para las empresas industriales, comerciales y de servicios a fin de mantener la confianza en los informes financieros.

Con el desarrollo de la tecnología de sistemas de información ha crecido la necesidad de examinar y evaluar lo adecuado de la información administrativa, así como su exactitud.

En la actualidad, es cada vez mayor la necesidad por parte de los funcionarios, de contar con alguien que sea capaz de llevar a cabo el examen y evaluación de:

- La calidad, tanto individual como colectiva, de los gerentes (Auditoría Administrativa funcional)
- La calidad de los procesos mediante los cuales opera un organismo (Auditoría analítica)
- Lo que realmente interesa destacar, es que realmente existe una necesidad de examinar y evaluar los factores externos e internos de la empresa y ello debe hacerse de manera sistemática, abarcando la totalidad de la misma.

Entre los objetivos para instrumentarla de manera consistente tenemos los siguientes:

- De control: Destinados a orientar los esfuerzos en su aplicación y poder evaluar el comportamiento organizacional en relación con estándares preestablecidos.
- De productividad: Encauzan las acciones para optimizar el aprovechamiento de los recursos de acuerdo con la dinámica administrativa instituida por la organización.
- De organización: Determinan que su curso apoye la definición de la estructura, competencia, funciones y procesos a través del manejo efectivo de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo.
- De servicio: Representan la manera en que se puede constatar que la organización está inmersa en un proceso que la vincula cuantitativa y cualitativamente con las expectativas y satisfacción de sus clientes.
- De calidad: Disponen que tienda a elevar los niveles de actuación de la organización en todos sus contenidos y ámbitos, para que produzca bienes y servicios altamente competitivos.
- De cambio: La transforman en un instrumento que hace más permeable y receptiva a la organización.

- De aprendizaje: Permiten que se transforme en un mecanismo de aprendizaje institucional para que la organización pueda asimilar sus experiencias y las capitalice para convertirlas en oportunidades de mejora.
- De toma de decisiones: Traducen su puesta en práctica y resultados en un sólido instrumento de soporte al proceso de gestión de la organización.

## **Principios**

Los principios básicos de la Auditoría Administrativa, vienen a ser parte de la estructura teórica de ésta, por es necesario recalcar tres principios fundamentales que son los siguientes:

### 1. Evaluación

La Auditoría Administrativa no intenta evaluar la capacidad técnica de ingenieros, contadores, abogados u otros especialistas, en la ejecución de sus respectivos trabajos. Más bien se ocupa de llevar a cabo un examen y evaluación de la calidad tanto individual como colectiva, de los gerentes, es decir, personas responsables de la administración de funciones operacionales y ver si han tomado modelos pertinentes que aseguren la implantación de controles administrativos adecuados, que asegures: que la calidad del trabajo sea de acuerdo con normas establecidas, que los planes y objetivos se cumplan y que los recursos se apliquen en forma económica.

### 2. Verificación

Una responsabilidad de la Auditoría Administrativa es determinar qué es lo que se está haciendo realmente en los niveles directivos, administrativos y operativos; la práctica nos indica que ello no siempre está de acuerdo con lo que él responsable del área o el supervisor, piensan que está ocurriendo. Los procedimientos de Auditoría Administrativa respaldan técnicamente la comprobación en la observación directa, la verificación de información de terrenos, y el análisis y confirmación de datos, los cuales son necesarios e imprescindibles.

### 3. Administración

El auditor administrativo, deberá ubicarse en la posición de un administrador a quien se le responsabilice de una función operacional y pensar como este lo hace (o debería hacerlo). En sí, se trata de pensar en sentido administrativo, el cual es un atributo muy importante para el auditor administrativo.

#### **Aplicación**

En cuanto a su campo, la auditoría administrativa puede instrumentarse en todo tipo de organización, sea ésta pública, privada o social. Por su extensión y su complejidad las empresas están ordenadas para responder las demandas de servicios y productos y, sobre todo, de qué manera se articulan, lo cual nos obliga a precisar su fisonomía, área de influencia y dimensión.

En el Sector Público se emplea en función de la figura jurídica, atribuciones, ámbito de operación, nivel de autoridad, relación de coordinación, sistema de trabajo y líneas generales de estrategia.

En el Sector Privado se utiliza tomando en cuenta la figura jurídica, objeto, tipo de estructura, elementos de coordinación y relación comercial de las empresas, sobre la base de las siguientes características:

- Tamaño de la empresa
- Sector de actividad
- Naturaleza de sus operaciones

En cuanto a su tamaño, convencionalmente se las clasifica en:

#### **Microempresa:**

- Empresa Pequeña
- Empresa mediana

## **Empresa grande:**

Lo correspondiente al sector de actividad que se refiere al ramo específico de la empresa, el cual puede quedar enmarcado básicamente en: telecomunicaciones, transportes, energía, servicios, construcción, agrícola, publicidad, turismo, cinematografía, banca, seguros, comercio, textil, maquiladora, electrónica, automotriz, editorial, arte gráfico, etc.

En cuanto a la naturaleza de sus operaciones, las empresas pueden agruparse en:

- Nacionales
- Internacionales
- Mixtas

También tomando en cuenta las modalidades de:

- Exportación
- Acuerdo de Licencia
- Contratos de Administración
- Sociedades en Participación y alianzas estratégicas
- Subsidiarias

Las instituciones educativas se encuentran en el grupo de las empresas de servicios.

## **Clasificación de la Auditoría Administrativa**

### **Auditoría Externa**

La Auditoría Externa es el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad administrativa o financiera realizado por un auditor especializado en el campo de acción al que se aplica dicho examen, sin vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir una opinión independiente sobre la forma como opera el sistema, el control interno del mismo y formular sugerencias para su mejoramiento. El dictamen u opinión independiente tiene trascendencia a los terceros, pues da plena validez a la información generada por el

sistema ya que se produce bajo la figura de la Fe Pública, que obliga a los mismos a tener plena credibilidad en la información examinada.

La Auditoría Externa examina y evalúa cualquiera de los sistemas de información de una organización y emite una opinión independiente sobre los mismos, pero las empresas generalmente requieren de la evaluación de su sistema de información financiero en forma independiente para otorgarle validez ante los usuarios del producto de este, por lo cual tradicionalmente se ha asociado el término Auditoría Externa a Auditoría de Estados Financieros, lo cual como se observa no es totalmente equivalente, pues puede existir Auditoría Externa del Sistema de Información Tributario, Auditoría Externa del Sistema de Información Administrativo,

Auditoría Externa del Sistema de Información Automático etc.

Una auditoría debe hacerla una persona o firma independiente de capacidad profesional reconocidas. Esta persona o firma debe ser capaz de ofrecer una opinión imparcial y profesionalmente experta a cerca de los resultados de auditoría, basándose en el hecho de que su opinión ha de acompañar el informe presentado al término del examen y concediendo que pueda expresarse una opinión basada evidencias y en que no se imponga restricciones al auditor en su trabajo de investigación.

### **Auditoría Interna**

La auditoría Interna es el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad administrativa o financiera realizado por un auditor especializado en el campo de acción al que se aplica dicho examen con vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir informes y formular sugerencias para el mejoramiento de la misma. Estos informes son de circulación interna y no tienen trascendencia a los terceros pues no se producen bajo la figura de la Fe Pública.

Las auditorías internas son hechas por personal de la empresa. Un auditor interno tiene a su cargo la evaluación permanente del control de las transacciones y operaciones y se

preocupa en sugerir el mejoramiento de los métodos y procedimientos de control interno que redunden en una operación más eficiente y eficaz.

En el caso de las Instituciones educativas tendrá a su cargo la evaluación permanente del control de la aplicación de la Ley y Reglamento General a la ley de educación, la revisión y aplicación de planes y programas que contribuyan al mejoramiento de la calidad educativa, el manejo de los instrumentos curriculares como el PCI, PEI, POA, Reglamento Interno, Código de Convivencia, por parte de Autoridades, Personal Docente y Administrativo, Padres de Familia y todos los miembros de la Comunidad Educativa.

La imparcialidad e independencia absolutas no son posibles en el caso del auditor interno, puesto que no puede divorciarse completamente de la influencia de la alta administración, y aunque mantenga una actitud independiente como debe ser, esta puede ser cuestionada ante los ojos de los terceros.

Por esto se puede afirmar que el Auditor no solamente debe ser independiente, sino parecerlo para así obtener la confianza del Público. La auditoría interna es un servicio que reporta al más alto nivel de la dirección de la organización y tiene características de función asesora de control, por tanto no puede ni debe tener autoridad de línea sobre ningún funcionario de la empresa, a excepción de los que forman parte de la planta de la oficina de auditoría interna, ni debe en modo alguno involucrarse o comprometerse con las operaciones de los sistemas de la empresa, pues su función es evaluar y opinar sobre los mismos, para que la alta dirección tome las medidas necesarias para su mejor funcionamiento. La auditoría interna solo interviene en las operaciones y decisiones propias de su unidad, pero nunca en las operaciones y decisiones de la organización a la cual presta sus servicios, pues como se dijo es una función asesora.

## **Metodología**

La metodología tiene como propósito que las diferentes acciones y fases de ejecución se conduzcan en forma programada y sistemática y delimite la profundidad con que se revisara y aplicara las técnicas de análisis administrativo.

También facilita al auditor la identificación y el ordenamiento de la información correspondiente al registro de hechos, hallazgos, evidencias, transacciones, situaciones, argumentos y observaciones, para su examen informe y seguimiento.

Para utilizar las diferentes técnicas de análisis administrativo se propone algunas etapas que integran la metodología:

- Planeación
- Instrumentación
- Examen
- Informe
- Seguimiento

## **Planeación**

Se refiere a los lineamientos de carácter general que forman parte de la aplicación de la auditoria administrativa.

### **Objetivo**

Determinar las acciones que se deben realizar para instrumentar la auditoria en forma secuencial y ordenada.

### **Factores a Revisar**

Determinación de los factores fundamentales para el estudio de la organización con relaciona el proceso administrativo y los elementos específicos que forman parte de su funcionamiento.

En el primer caso se incorporan las etapas del proceso administrativo y se define las funciones que lo fundamentan; las cuales permiten un análisis lógico de la organización, ya que secuencian y relacionan todos sus componentes en forma natural y congruente.

En el segundo caso, se incluye una relación de los elementos específicos que integran y complementan el proceso administrativo. Tales electos se asocian con los tributos fundamentales que enmarcan su fin y su función, lo que permite determinar su contribución particular al proceso en su conjunto y al funcionamiento de la organización. fundamentales que enmarcan su fin y su función, lo que permite determinar su contribución particular al proceso en su conjunto y al funcionamiento de la organización.

### Instrumentación

Concluida la parte planeación se procede a la instrumentación de la auditoría en la cual se tiene que seleccionar y aplicar las técnicas de recolección que se estimen más viables. De acuerdo con las circunstancias propias de la auditoría, la medición que se empleará, la supervisión necesaria para mantener una coordinación efectiva.

Recopilación de información Esta tarea debe enfocarse al registro de todo tipo de hallazgo y evidencias que haga posible su examen objetivo. Es conveniente aplicar un criterio de discriminación, teniendo siempre presente el objetivo del estudio, y proceder continuamente a su revisión y evaluación para mantener una línea de acción uniforme.

Esta tarea debe enfocarse al registro de todo tipo de hallazgo y evidencias que haga posible su examen objetivo. Es conveniente aplicar un criterio de discriminación, teniendo siempre presente el objetivo del estudio, y proceder continuamente a su revisión y evaluación para mantener una línea de acción uniforme.

### **Técnicas de recolección de la información**

Para recabar la información requerida de forma ágil y ordenada se debe de emplear alguna de las siguientes técnicas:

- Investigación documental
- Observación directa

- Acceso a redes de información
- Entrevista
- Cuestionarios
- Cédulas

### **Investigación documental**

Consiste en la selección y estudio de la documentación que puede aportar elementos de juicio a la auditoría, las fuentes que se pueden acudir son:

#### NORMATIVA

- Acta constitutiva
- Ley que ordena la creación de la organización
- Reglamento interno
- Reglamentación específica
- Tratados y convenios
- Decretos y acuerdos
- Normas nacionales e internacionales

#### INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL ADMINISTRATIVA

- Organigramas
- Manuales administrativas
- Sistemas de información
- Sistemas de normalización y certificación
- Cuadros de distribución del trabajo
- Estadísticas de trabajo
- Plantilla de personal
- Socio gramas
- Estudios de mejoramiento
- Auditorias administrativas previas

## MERCADO

- Productos y servicios
- Áreas
- Población
- Ingresos
- Factores limitantes
- Comportamiento de la demanda
- Situación actual
- Características
- Situación futura proyectada
- Comportamiento de la oferta
- Situación futura previsible
- Determinación de precios.

## UBICACIÓN GEOGRÁFICA

- Localización
- Ubicación espacial interna
- Características del terreno
- Distancias y costo de transporte
- Alternativas de conexión con unidades nuevas
- Justificación en relación con el tamaño y los procesos

## ESTUDIOS FINANCIEROS

- Recursos financieros para inversión
- Análisis y proyecciones financieras
- Programas de financiamiento
- Evaluación financiera

## SITUACIÓN ECONÓMICA

- Sistema económico
- Naturaleza y ritmo del desarrollo de la economía
- Aspectos sociales variables demográficos
- Relaciones con el exterior

### **Observación directa**

Es recomendable que el auditor responsable presida la observación directa y comente y discuta su percepción con su equipo de trabajo, de esta manera se asegura de que exista un consenso en torno a las condiciones de funcionamiento del área y podrá definir los criterios a los que deberá sujetarse en todo momento la auditoría.

### **Acceso a redes de información**

El acceso a redes permite detectar información operativa o normativa de clientes, socios, proveedores, empleados, organizaciones del sector o ramo, entre otras.

### **Entrevista**

Consiste en reunirse con una o varias personas y cuestionarlas orientadamente para obtener información este es el más empleado, puesto que el entrevistador al tener contacto con el entrevistado, además de obtener respuestas, puede percibir actitudes y recibir comentarios.

Es conveniente observar estos aspectos:

Tener claro el objetivo: Para la cual se recomienda preparar previamente una guía de entrevista sobre la información que se desea obtener.

Establecer anticipadamente la distribución del trabajo: Desarrollar un esquema de trabajo, asignando responsabilidades y determinando las áreas o unidades a auditar.

Concertar previamente la cita: Verificar que el entrevistado esté debidamente preparado para preparar la información con el tiempo y la tranquilidad necesaria para disminuir el margen de error y evitar interrupciones.

Clasificar la información que se obtenga: En cuanto a la situación real, o la relativa sugerencia para mejorarla procurando no confundir ambos aspectos.

### **Cuestionarios**

Las preguntas deben ser claras y concisas con un orden lógico, redacción comprensible y facilidad de respuesta evitando recargarlo con demasiadas preguntas, con esto obtendremos la información deseada en forma homogénea que está constituido por series de preguntas escritas, predefinidas, secuenciadas y separadas por capítulos.

### **Cédulas**

Se utilizan para captar la información requerida de acuerdo con el propósito de la auditoría, están conformados por formularios cuyo diseño incorpora casillas, bloques y columnas que facilitan la agrupación y división de su contenido para su revisión y análisis, no obstante si en el curso de la revisión se advierten situaciones de las que se puedan inferir la existencia de irregularidades, las pruebas deberán ampliarse hasta conseguir evidencia suficiente.

### **Medición**

Las escalas cumplen la función de garantizar la confiabilidad y validez de la información que se registra en los papeles de trabajo que posteriormente servirá para comprobar la veracidad de las observaciones, conclusiones y recomendaciones contenidas en el informe de la auditoría.

Las escalas cumplen la función de garantizar la confiabilidad y validez de la información que se registra en los papeles de trabajo que posteriormente servirá para comprobar la veracidad de las observaciones, conclusiones y recomendaciones contenidas en el informe de la auditoría.

## **Papeles de trabajo**

Para ordenar, agilizar e imprimir coherencia a su trabajo, el auditor debe hacerlo en lo que se denomina papeles de trabajo, son los registros en donde describe las técnicas y procedimientos aplicados, las pruebas realizadas, la información obtenida y las conclusiones alcanzadas.

Estos papeles proporcionan el soporte principal que en su momento el auditor habrá de incorporar en su informe ya que incluyen observaciones, hechos y argumentos para respaldarlo, el auditor debe preparar y conservar los papeles de trabajo, ya que son el testimonio del trabajo efectuado y el respaldo de sus juicios y conclusiones. Su contenido debe incluir:

- Identificación de la auditoría
- El proyecto de auditoría
- Índices, cuestionarios, cédulas y resúmenes del trabajo realizado
- Indicaciones de las observaciones recibidas durante la aplicación de la auditoría.
- Observaciones acerca del desarrollo de su trabajo
- Ajustes realizados durante su ejecución
- Lineamientos recibidos por área o fase de la aplicación
- Reporte de posibles irregularidades

Para homogenizar su presentación e información y facilitar el acceso a su consulta, los papeles no deben sobrecargarse con referencias muy operativas si no consignar los tópicos relevantes. Estar redactados en forma clara y ordenada y ser lo suficientemente sólidos en sus argumentos para que cualquier persona lo revise, pueda seguir la secuencia del trabajo.

## **Evidencia**

La evidencia representa la comprobación de los hallazgos durante el ejercicio de la auditoría por lo que constituye un elemento relevante para fundamentar los juicios y conclusiones que formula el auditor. Es indispensable que el auditor se apegue en todo

momento a la línea de trabajo acordada, a las normas en la materia y a los criterios que durante el proceso de ejecución vayan surgiendo. La evidencia lo podemos clasificar en:

Física: se obtiene mediante inspección u observación directa de las actividades, bienes o sucesos y se presenta a través de notas, fotografías, cuadros, mapas o muestras materiales.

Documental: se obtiene por medio de análisis de documentos y está contenida en cartas, contratos, registros, actas, minutas, facturas, recibos.

Testimonial: se consigue de toda persona que realiza declaraciones durante la aplicación de la auditoría.

Analítica: comprende cálculos, comparaciones, razonamientos y desagregación de la información por áreas apartados o componentes.

Para que la evidencia sea útil y válida debe cubrir los siguientes requisitos: Suficiente, competente, relevante, pertinente.

Para que la evidencia sea útil y válida debe cubrir los siguientes requisitos: Suficiente, competente, relevante, pertinente.

En todas las oportunidades, el auditor deberá proceder con prudencia, preservando su integridad profesional y conservando los registros de su trabajo, incluyendo los elementos comprobatorios de las inconsistencias detectadas.

### **Supervisión del trabajo**

A medida que descienda el nivel de responsabilidad, el auditor que encabece una tarea, tendrá siempre la certeza de dominar el campo de trabajo y los elementos de decisión para vigilar que las acciones obedezcan a una lógica en función de los objetivos de la auditoría.

La supervisión, en las diferentes fases de ejecución de la auditoría, comprende:

- Revisión del programa de trabajo
- Vigilancia constante y cercana al trabajo de los auditores

- Aclaración oportuna de dudas
- Control del tiempo invertido en función del estimado.
- Revisión oportuna y minuciosa de los papeles de trabajo.
- Revisión final del contenido de los papeles de trabajo para cerciorarse de que están completos y cumplen con su propósito.

Es importante que la supervisión del trabajo contemple:

- Que los reportes de hallazgos cuenten con un espacio para la firma de revisión del auditor responsable
- Que aquellos documentos que no cuenten con esta firma sean sometidos a revisión y no se aprueben en tanto no lo autorice el auditor responsable.
- Preparar un informe que comprenda los logros y obstáculos encontrados a lo largo de la auditoría.
- Elaborar una propuesta general en la que se destaquen las contribuciones esenciales detectadas y el camino para instrumentarlas.

## **EXAMEN**

El examen de la Auditoría Administrativa consiste en dividir o separar sus elementos componentes para conocer la naturaleza, las características y el origen de su comportamiento sin perder de vista la relación interdependencia e interacción de las partes entre sí y con el todo y de estas con su contexto.

### **Propósito**

Aplicar las técnicas de análisis procedentes para lograr los fines propuestos con la oportunidad, extensión y profundidad que requiere el universo sujeto a examen las circunstancias específicas del trabajo, a fin de reunir los elementos de decisión óptimos.

## **Procedimiento**

El examen provee de una clasificación e interpretación de hechos, diagnósticos de problemas así como de los elementos para evaluar y racionalizar los efectos de un cambio.

El procedimiento de examen consta de los siguientes pasos:

- Conocer el hecho que se analiza
- Describir ese hecho
- Descomponerlo aspectos y detalles
- Revisarlo críticamente
- Ordenar cada elemento de acuerdo al criterio de clasificación

Definir las relaciones que operan entre cada elemento, considerado individualmente y en conjunto.

Identificar y explicar su comportamiento con el fin de entender las causas que lo originaron y el camino para su atención.

Un enfoque muy eficaz para consolidar el examen consiste en adoptar una actitud interrogativa y formular de manera sistemática seis cuestionamientos:

¿Qué trabajo se hace?

¿Para qué hace?

¿Quién lo hace?

¿Cómo se hace?

¿Con qué hace?

¿Cuándo se hace?

## **Técnicas de análisis administrativo**

Constituyen los instrumentos en que el auditor se apoya para complementar sus observaciones y le posibilitan:

- Comprobar cómo se están ejecutando las etapas del proceso administrativo
- Examinar los resultados que está obteniendo la organización
- Verificar los niveles de efectividad
- Conocer el uso de los recursos
- Determinar la medida de consistencia en procesos específicos

Entre las técnicas que se utilizan para realizar el análisis y son de gran apoyo para el auditor encontramos las siguientes:

### **Organizacionales**

Administración por objetivos: los cuales los niveles de decisión de una organización identifican objetivos comunes y lo utilizan como guías para su operación.

Análisis de sistemas: proceso de clasificación e interpretación de hechos.

Análisis de costo beneficio: estudio para determinar la forma menos costosa de alcanzar un objetivo o de obtener el mayor valor posible, de acuerdo con la inversión realizada.

Análisis de estructuras: examen detallado de la estructura de una organización para reconocer sus componentes, características representativas y su comportamiento.

Análisis de criterio múltiple: técnica cualitativa de proyección que evalúa alternativas asignando calificaciones a criterio de acuerdo con claves acordadas por consenso. Jorge

Análisis factorial: se identifican en un número específico de factores que a su vez sirven para determinar el desempeño y resultado de la operación en su conjunto.

Análisis FODA: su nombre de las palabras fortalezas – oportunidades – debilidades – Amenazas. Es empleada en los estudios de mercado de imagen corporativa, así como de productos y servicios.

Análisis marginal: técnica de planeación que permite cuantificar el incremento económico como producto de una decisión.

Árbol de decisiones: por medio de este enfoque se visualizan los riesgos (amenazas) y las probabilidades de una situación como incertidumbre o acontecimientos fortuitos al trazar en forma de un árbol los puntos de decisión.

Auto evaluación: método a través del cual los integrantes de una organización identifican, valoran y comparan sus avances en relación con las metas y objetivos preestablecidos durante un periodo específico.

Benchmarking: proceso sistemático y continuo de evaluación de los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como líderes en su campo.

Control total de calidad: método orientado a elevar en forma consistente la calidad de procesos. Productos y servicios de una organización. Con el propósito de satisfacer las necesidades expectativas de los clientes.

Desarrollo organizacional: proceso planeado para realizar modificaciones culturales y estructurales en una organización, en forma sistemática para mejorar su funcionamiento en todos los niveles.

Diagrama de afinidad: permite agrupar por temas los planteamientos y propuestas surgidos de una lluvia de ideas con el fin de identificar problemas.

Diagrama de causa y efecto: técnica que representa el conjunto de causas o factores causales que producen un efecto específico. El diagrama parte de que el origen o causa de un efecto puede provenir del material, equipo, mano de obra, método y clase de medida que se utilizan, las causas son parte de un proceso el cual puede ser de cualquier naturaleza de producción, de ventas, de compras, de personal etc.

Diagrama de relaciones: clarifica la interrelación entre diferentes factores, así como la relación causa efecto que prevalece entre ellos.

Empowerment: proceso estratégico con el que se busca una relación de socios entre la organización y su personal pretendiendo aumentar su confianza, autoridad y compromiso.

Ergonomía: estudio del desempeño de un individuo con respeto a las actividades que realiza el equipo que emplea y su entorno.

Estudio de factibilidad: análisis que permite precisar la situación y buscar alternativas de cambio para un producto, proyecto, sistema o servicio de una organización tomando en cuenta su medio ambiente.

Estudio de viabilidad: investigación tendiente a determinar los beneficios cuantitativos y cualitativos a corto, mediano y largo plazo, considerando factores tales como la oportunidad, la exactitud, precisión y costo de la información.

Inteligencia emocional: método que permite tomar conciencia de las emociones, comprender los sentimientos de los demás, tolerar las presiones y frustraciones, acentuar la capacidad de trabajar en equipo y adoptar una actitud empática y social para lograr el desarrollo y crecimiento personal, acentuar la capacidad de trabajar en equipo y adoptar una actitud empática y social para lograr el desarrollo y crecimiento personal.

Reingeniería organizacional: proceso que replantea y re direcciona los procesos, la estructura organizacional, los sistemas y la toma de decisiones de una corporación o negocio.

Reorganización: revisión y ajustes de una organización con el propósito de hacerla más funcional y productiva.

Técnica Delphi: recurso para efectuar pronósticos con el consenso de un grupo de expertos, con el fin de crear un concepto futuro se caracteriza por que los participantes no tienen contacto visual.

Teoría de las restricciones: establece que en toda clase de sistema existe alguna restricción por lo que es necesario un método para representar las cadenas lógicas de relaciones causa – efecto en forma de diagramas denominados árboles.

Teoría de la atribución: planteamiento que explica cómo se juzga a las personas de manera diferente, partiendo del significado que se atribuye a una conducta.

## **Cuantitativas**

Análisis de serie de tiempos: interpretación de las variaciones en los volúmenes de hechos, costos, producción, rotación, de personal, etc.

Cadenas de eventos: serie de actividades en la cual la probabilidad de que ocurra un evento depende del evento anterior lo cual condiciona las posibilidades de las actividades futuras.

Correlación: determinación del grado de relación o de influencia mutua entre dos o más variables.

Modelos de inventarios: especificación de tiempo y cantidad de inventarios necesarios para satisfacer las demandas de los clientes.

Modelos integrados de producción: reducción del costo con respecto a la fuerza de trabajo, la producción y los inventarios.

Muestreo: sirve para inferir información acerca de un universo de investigación partir del estudio de una parte representativa del mismo.

Números índices: muestran el movimiento de valores en una serie de tiempo lo que permite medir con fines de control a partir de una base inicial, las fluctuaciones en el volumen de operaciones, errores, costos ausencias y otras variables en un periodo determinado.

Programación dinámica: resolución de problemas que poseen varias fases interrelacionadas donde se debe adoptar una decisión adecuada para cada una de éstas sin perder de vista el objetivo último que se pretende alcanzar.

Programación lineal: asignación de recursos de manera óptima en función de un objetivo con el fin de minimizar costos y maximizar beneficios.

Simulación: imitación de una operación o un método antes de su ejecución real reproduciendo situaciones difíciles o incosteables de experimentar la práctica.

Teoría de colas o de líneas de espera: optimización de distribuciones en condiciones de aglomeración en los que se cuidan los puntos de estrangulamiento o tiempo de espera en algún punto de servicio.

Teoría de los grafos: técnicas de planeación y programación por redes son diagramas que buscan identificar la trayectoria crítica para planear y programar en forma gráfica y cuantitativa la secuencia coordinada para llevar a cabo un proyecto.

Teoría de las decisiones: selección del mejor curso de acción cuando la información se da en forma probable.

Teoría de los juegos: determinación de la estrategia óptima de una situación de competencia.

### **Formulación del diagnóstico administrativo**

El diagnóstico administrativo, parte esencial de la auditoría administrativa, es un recurso que traduce los hechos y circunstancias en información concreta, susceptible de cuantificarse y cualificarse.

El diagnóstico es un mecanismo de estudio y aprendizaje, toda vez que fundamenta y transforma las experiencias y los hechos en conocimientos administrativo.

Para que el diagnóstico administrativo aporte elementos de decisión sustantivos a la auditoría se debe de tener los siguientes aspectos:

- Descripción de la organización de acuerdo con su situación actual y trayectoria histórica
- Elementos probatorios de la necesidad de ejercer una auditoría administrativa
- Nivel de aplicación del proceso administrativo
- Calidad de vida de la organización
- Alternativas de acción para elevar el desempeño organizacional
- Identificación de tendencias internas y externas
- Detección de oportunidades de mejora

### **Informe**

Al finalizar el examen de la Auditoría Administrativa en una organización, es necesario preparar un informe en el cual se consignen los resultados, de la auditoría, identificando claramente el área, sistema, programa, proyecto, etc.

Es importante que tanto los hallazgos como las recomendaciones estén sustentados por evidencia competente y relevante, debidamente documentada en los papeles de trabajo del auditor.

Los resultados deben de reunir atributos como:

- Objetividad visión imparcial de los hechos
- Oportunidad disponibilidad en tiempo y lugar de la información
- Claridad fácil comprensión del contenido
- Utilidad provecho que puede obtenerse de la información
- Calidad apego a las normas de calidad y elementos de sistema de calidad en materia de servicios
- Lógica secuencia acorde con el objeto y prioridades establecidas.

## **Aspectos operativos**

Para abordar este aspecto es aconsejable ajustarse el siguiente orden:

- Introducción criterios que se contemplaron para comprender e interpretar la auditoría.
- Antecedentes información que enmarca la génesis y situación actual de la organización
- Justificación elementos que hicieron necesaria su aplicación
- Objetivos de las auditorías razones por la que se efectuó la auditoría y fines que persiguen con el informe
- Estrategia cursos de acción seguida y recursos ejercidos en cada uno de ellos Recursos medios humanos, materiales y tecnológicos empleados
- Resultados hallazgos significativos y evidencia suficiente que los sustenta
- Conclusiones inferencias basadas en las pruebas obtenidas
- Recomendaciones señalamientos para mejorar la operación y el desempeño
- Asuntos especiales toda clase de aspectos que requieren de un estudio más profundo.

## **Lineamientos generales para su preparación**

No perder de vista el objeto de la auditoría cuando se llegue a las conclusiones y recomendaciones finales.

- Ponderar las soluciones que se propongan para hacerlas prácticas y viables.
- Explorar diferentes alternativas para inferir las causas efecto, traducirlas en recomendaciones preventivas y correctivas según sea el caso.
- Tomar en cuenta los resultados de auditoría realizadas con anterioridad, para evaluar el tratamiento y curso de acción tomados en la obtención de resultados.
- Es conveniente que antes de emitir el informe, una persona independiente a la aplicación de la auditoría revise los borradores y los papeles de trabajo a fin de verificar que han cumplido con todas las normas de auditoría.

## **Tipos de informe**

La forma de presentar los informes depende del destino y el propósito que se quiera dar. Los informes más representativos son:

### **Informe general**

Responsable: área o unidad administrativa encargada de preparar el informe.

Introducción: breve descripción de que surgió la necesidad de aplicar la auditoría, mecanismos de coordinación y participación empleados para su desarrollo, y duración de la revisión.

Antecedentes: cambios, sucesos, vicisitudes de mayor relevancia que han afrontado en forma total o parcial que influyeron en la decisión de llevar a cabo la auditoría.

Técnicas empleadas: instrumento y métodos utilizados para la obtención de resultados en función del objetivo.

Diagnóstico: definición de las causas y consecuencias del estudio. Que justifican los cambios o modificaciones posibles.

Propuesta: presentación de alternativas de acción ventajas y desventajas que pueden derivarse implicaciones de los cambios, y resultados esperados.

Estrategia de implantación: explicación de los pasos o etapas previstas, para obtener y aplicar los resultados.

Seguimiento: determinación de los mecanismos de información control y evaluación, para garantizar el cumplimiento de los criterios propuestos.

Conclusiones y recomendaciones: concentradas de los logros obtenidos, problemas detectados, soluciones instrumentales, y pautas sugeridas para la consecución real de las propuestas.

Apéndices o anexos: constituido por gráficos, cuadros y demás instrumentos de análisis administrativo que se consideren elementos auxiliares para la presentación y fundamentación del estudio.

### **Informe ejecutivo**

#### **Contiene los siguientes parámetros:**

- Responsable: área o unidad administrativa encargadas de preparar el informe.
- Periodo de remisión: tiempo que comprendió el examen.
- Objetivos: propósitos que se pretende lograr con la auditoría.
- Alcance: profundidad con lo que se examinó la organización.
- Metodología: explicación de las técnicas y procedimientos utilizados con el fin de captar y analizar la evidencia necesaria para cumplir con los objetivos de la auditoría.
- Síntesis: relación de los resultados y logros obtenidos con los recursos asignados.
- Conclusiones: concentradas de aspectos prioritarios, acciones, llevadas a cabo y propuestas de actuación.

### **Informes de aspectos relevantes**

Documento que se integra adoptando un criterio de selectividad, con el objeto de contemplar los aspectos que reflejan los obstáculos, deficiencias o desviaciones, captadas durante el examen la organización. Mediante este informe analizamos y evaluamos:

- Si el proceso de aplicación de la auditoría se finalizó
- Si se presentaron observaciones relevantes
- Si la auditoría está en proceso se programó o se replanteó
- La fundamentación de cada observación
- La causa y efectos de las principales observaciones formuladas

Las observaciones del informe se consideran relevantes cuando se plantean las siguientes características:

- Falta de concordancia entre misión, objetivos, metas, estrategias políticas y programas en relación con las condiciones establecidas.
- No se cumplen adecuadamente las expectativas de los clientes y usuarios.
- Los proveedores no se sujetan puntualmente a las condiciones de operación.
- Registros contables inoportunos, incorrectos u omitidos.
- Presentación extemporánea de informes y reportes financieros.
- Se requiere mejorar la cultura organizacional.
- Adecuación y actualización de los sistemas.
- Depurar los procesos esenciales.
- Replantear el manejo de funciones.
- Reducción de los pasos y el tiempo necesario para desahogar el trabajo.
- Mejor aprovechamiento s recursos humanos, materiales y financieros y tecnológicos.

### **Propuesta de implantación**

Es el paso clave para impactar en forma efectiva de la organización, ya que constituye el momento de transformar las propuestas en acciones:

- Para cumplir con el propósito de se efectúa en tres fases:
- Preparación del programa
- Integración del recurso
- Ejecución del programa

## **Preparación del programa**

Para elaborar el programa es necesario cumplir con estos pasos:

- Determinar las actividades que deben de efectuarse y la secuencia para su realización
- Establecer el tiempo de duración de cada actividad y el total para la implementación.
- Estimar los requerimientos de personal, instalaciones, mobiliario y equipo.
- Delimitar claramente las responsabilidades del personal responsable de su ejecución.

## **Integración de recursos**

Estructurado el programa de implantación, se deben reunir los recursos para ponerlos en marcha.

Después se debe desarrollar toda la base documental para fundamentar técnica y normativamente la implantación y en su caso el acondicionamiento físico de los instalaciones.

Finalmente de acuerdo a los requerimientos de la auditoria y con el programa de implantación, se lleva a cabo la selección y capacitación del personal que va a colaborar en su ejecución.

## **Ejecución del programa**

Es necesario que el personal que participa en la implantación, reciba la información y orientación oportuna para interactuar en condiciones óptimas.

En forma simultánea, se tiene que efectuar el seguimiento y evaluación de los avances que se vayan obteniendo.

## **Presentación del informe**

Una vez que el informe ha quedado debidamente estructurado el responsable de la auditoría convocará al grupo auditor para efectuar una revisión de su contenido, en caso de detectar algún aspecto susceptible de enriquecer, o clarificar, realizará los ajustes necesarios para depurarlo.

Cuando ya se centre con el informe se entregará una presentación al:

- Titular de la organización
- Órgano de gobierno
- Niveles directivos
- Mandos medios y nivel operativo
- Grupos de afiliación corporativos o sectoriales
- Dependencia globalizadora

## **SEGUIMIENTO**

Las observaciones que se producen como resultado de la auditoría deben de sujetarse a un estricto seguimiento ya que no sólo se orientan a corregir las fallas, detectadas, sino también a evitar su recurrencia.

En este sentido, el seguimiento no se limita a la determinación de observaciones o deficiencias, sino a aportar elementos de crecimiento a la organización, lo que hace posible:

- Verificar que las acciones realizadas como resultado de las observaciones se lleven a la práctica en los términos y fechas establecidos conjuntamente con el responsable del área.
- Facilitar al titular la organización la toma de decisiones.

- Constatar las acciones que se llevaron a cabo para instrumentar las recomendaciones, y al finalizar la revisión, rendir un nuevo informe referente al grado y forma cómo estas se atendieron.

### **Objetivo general**

Establecer lineamientos generales para dar el adecuado seguimiento de las observaciones formuladas por el auditor y asegurar su atención y puesta en operación

### **Lineamientos generales**

Definir las áreas en que se comprobará la implantación de los cambios propuestos por el auditor, tomando como referencia el informe de la auditoría y las sugerencias o comentarios del titular de la organización.

Considerar la participación de especialistas cuando se estime que la aplicación de las recomendaciones así lo requiere.

Evaluar los resultados y logros alcanzados como producto de las modificaciones efectuadas de acuerdo con dichas propuestas.

Replantear las recomendaciones que se considere indispensables en especial cuando existan cambios plenamente justificados de las condiciones que les dieron origen.

Reprogramar, las fechas compromiso para implantar las recomendaciones en los casos en que estas no se hayan adoptado o se hayan atendido parcialmente.

Si a criterio del auditor se tiene que reportar el seguimiento de observaciones derivadas de una auditoría en proceso, deberá adjuntarse al informe. Establecer cuando se justifique, fechas de programación para implantar en su totalidad las recomendaciones conforme a los términos previamente acordados con el titular de la organización.

Establecer cuando se justifique, fechas de programación para implantar en su totalidad las recomendaciones conforme a los términos previamente acordados con el titular de la organización.

### **Acciones específicas**

Se requiere que el auditor verifique como se efectúan lo cual visualiza desde dos perspectivas:

- Las recomendaciones se han implantado conforme al programa.
- Tal implantación se ha realizado fuera de programa

### **Recomendaciones programadas**

- Asignación de responsabilidades
- Factores considerados
- Áreas de aplicación
- Periodo de realización
- Porcentaje de avance
- Costo
- Apoyo y soporte utilizados
- Resultados obtenidos
- Impacto logrado

### **Recomendaciones fuera de programa**

- Desviaciones
- Causas
- Efectos
- Alternativas de solución planteadas
- Alternativas de solución aplicadas
- Acciones correctivas realizadas
- Calendario de aplicación

- Criterios para la ejecución de la auditoría de seguimiento
- Considerar las sugerencias o comentarios del titular de la organización referentes a las observaciones y recomendaciones contenidas en los informes. Con el propósito de atenderlas en la auditoría de seguimiento a realizar.
- Especificar el número de semanas que comprenderá la revisión el responsable de la supervisión y los auditores que participarán en la ejecución.
- Cuando en la auditoría de seguimiento se detecten nuevas irregularidades, se deberá ampliar el alcance de los procedimientos de auditoría con la finalidad de plantar el responsable del área las recomendaciones necesarias para subsanarla y establecer conjuntamente las fechas compromiso.

## **INDICADORES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

Un indicador es un punto en una estadística simple o compuesta que refleja algún rasgo importante de un sistema dentro de un contexto de interpretación.

Establece una relación cuantitativa entre dos cantidades que corresponden a un mismo proceso o a procesos diferentes. A través de un indicador se pretende caracterizar el éxito o la efectividad de un sistema, programa u organización, sirviendo como una medida aproximada de algún componente o de la relación entre componentes.

Un sistema de indicadores permite hacer comparaciones, elaborar juicios, analizar tendencias y predecir cambios. Puede medir el desempeño de un individuo, de un sistema y sus niveles, de una organización, las características del contexto, el costo y la calidad de los insumos, la efectividad de los procesos, la relevancia de los bienes y servicios producidos en relación con necesidades específicas.

## **NIVELES DE APLICACIÓN**

Por su nivel de aplicación, los indicadores, se dividen en:

- Estratégicos
- De gestión
- De servicio

### **Indicadores estratégicos**

Permiten identificar La contribución al logro de los objetivos eso relación con la misión de la unidad responsable.

Miden el cumplimiento de los objetivos en:

- Actividades
- Programas especiales
- Proyectos organizacionales y de inversión

### **Indicadores de gestión**

Informan sobre procesos y funciones clave Se utilizan en el proceso administrativo para:

- Controlar la operación
- Prevenir e identificar desviaciones que impidan el cumplimiento de los objetivos estratégicos
- Determinar costos unitarios por áreas y programas
- Verificar el logro de las metas e identificar desviación.

## **Indicadores de servicio**

Miden la calidad con que se generan productos y servicios de estándares, así como de proveedores. Se emplean para:

- Implantar acciones de mejoramiento
- Elevar la calidad de la atención al cliente.

Permiten identificar:

- El nivel de desempeño o cumplimiento de los estándares del servicio
- El grado de satisfacción o calidad que percibe el cliente sobre el producto o servicio recibido

## **DIMENSIONES A EVALUAR POR MEDIO DE INDICADORES**

Para que los indicadores puedan evaluar la dimensión las acciones, deben posibilitar la medición de:

### **Impacto**

- Mide el cumplimiento de los objetivos
- Cuantifica valores y efectos en clientes.
- Mide el desarrollo de los procesos

### **Cobertura**

- Informa sobre el alcance de las acciones.

## **Eficiencia**

- Mide costos unitarios y productividad
- Cuantifica la optimización de recursos humanos. Materiales, financieros y tecnológicos, para obtener productos y servicios al menor costo y en el menor tiempo

## **Calidad**

- Mide el grado en que los productos y servicios necesidades y expectativas de los clientes
- Cuantifica la satisfacción del cliente

## **INDICADORES DE EJECUCION**

Los indicadores que aquí se incorporan, tradicionalmente son empleados por las organizaciones para apoyar la evaluación cuantitativa de los hallazgos que durante una auditoria se obtienen, y que sirven para determinar las relaciones y tendencias de los hechos.

Para poder ubicarlos en función de su campo de aplicación y utilidad, se clasifican en indicadores de:

- Rentabilidad
- Liquidez
- Financiamiento
- Ventas
- Producción
- Abastecimiento
- Fuerza laboral

Asimismo, en cada caso, los indicadores se presentan en un formato que incluye la numeración consecutiva, el nombre u objeto del indicador y la fórmula para su aplicación.

De esta manera, su consulta y uso puede efectuarse en forma accesible.

## **INDICADORES DE PROCESO ADMINISTRATIVO**

El fin primordial de emplear indicadores en el proceso administrativo es el de poder evaluar en términos cualitativos y cuantitativos el puntual cumplimiento de sus etapas y propósito estratégico, a partir de la revisión de sus funciones.

Para estar en posibilidad de obtener la mayor y mejor información, a cada etapa del proceso se le asignan indicadores cualitativos, que son los que dan razón de ser a la organización, e indicadores cuantitativos, que son los que traducen en hechos el objeto de la organización.

El manejo de estos dos indicadores en forma simultánea obedece al propósito de que el auditor tenga una visión global y completa de la organización asociando la esencia con las acciones y el comportamiento con los resultados.

Esta división convencional se hace con la idea de evaluar el proceso en sí mismo, y de obtener información adicional de los factores que inciden en su ejecución; toda vez que el conjunto de etapas y elementos permite soportar las recomendaciones que se pueden formular y, sobre todo, seguir una secuencia ordenada y sistemática para emitir un juicio definitivo acerca de la situación de la organización.

La revisión del proceso incluye los elementos que se identifican con las funciones de las etapas, lo que reduce el número nominal de la lista de elementos, para no duplicarlos; sin embargo, se mantienen como marco de la auditoría, para dejar abierta la opción de que una organización pueda analizarlos en forma independiente.

Asimismo, tomando en cuenta que los cuestionarios preparados para cada rubro respetan este criterio. Es importante anotar que, para ampliar el alcance en la revisión de cada etapa

y elemento, y determinar las condiciones en que se generaron, la organización puede considerarlos siguientes aspectos:

- Vía seguida para su formulación
- Designación del responsable de su preparación
- Difusión de su preparación
- Aceptación por parte de la organización
- Interpretación adecuada por los miembros de la organización
- Acceso a la información para su consulta
- Plazo o periodo de ejecución estimado
- Claridad en su definición, Consistencia en su conceptualización
- Congruencia con las condiciones de la organización
- Revisión y actualización de los contenidos
- Vínculos con las instancias con las que interactúa la organización

## Capítulo 2

### Patrón Contable y Financiero

Las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) se transforma en una obligación, que tiene como expectativa el crecimiento empresarial, elevar la competitividad en las PYMES en el ámbito internacional y la atracción de nuevos capitales y socios estratégicos.

Para continuar con el análisis del impacto que se espera con la aplicación de las NIIF's es necesario recordar, cada faceta que se ha dado en el desarrollo comercial de los países que forman parte la organización creadora de las NIIF's, para tal efecto de analizan cuatro fases:

#### 1ª Fase

##### Época Dorada o El Capitalismo con Rostro Humano

Tras la Segunda Guerra Mundial, el sistema capitalista se recuperó, al menos hasta los años 70. Fueron 20 años de crecimiento continuado en un marco de capitalismo “moderado”, con fuerte intervención estatal, suculentos beneficios, altas tasas de inversión, pleno empleo, crecimiento de los salarios reales y avance del estado del bienestar en donde las políticas contables eran NIC.

#### 2ª Fase:

##### La Estancflación

Desde mediados de los 70, la concentración capitalista se manifiesta en el avance imparable de los monopolios multinacionales. La sobreproducción reaparece en el escenario y se traduce en disminución de la inversión y del crecimiento.

Los estados, aún dotados del instrumental anticíclico keynesiano, incurren en déficit y endeudamiento crecientes para evitar el desempleo y el estancamiento, pero el multiplicador de los estímulos ya no multiplica lo suficiente y el estancamiento persiste junto a la inflación.

La monetización del déficit y la inflación recortan los niveles reales de endeudamiento y los salarios reales, en monopolios sin políticas estatales.

3ª Fase:

El Casino Global

La internacionalización y concentración acelerada de los monopolios, la proliferación de los paraísos fiscales y centros financieros “offshore”, la desregulación, el apalancamiento y la financiarización, abren la oportunidad de grandes beneficios financieros muy superiores a los del sector de la economía real.

Los estímulos estatales son sustituidos por el estímulo de las burbujas y el crédito privado.

Pan para hoy, hambre para mañana. Déficit, endeudamiento público e inflación, ceden el paso y disminuyen a un irracional incremento del crédito privado desregulado y burbujista.

Aparece la creación de las políticas de NIIF y aplicación para empresa extranjeras, las mismas que son obligatorias y de cumplimiento, en países europeos.

4ª Fase:

Depresión Permanente

Las enormes proporciones del crac financiero del 2008 y su rápida propagación y amplitud exponencial auguraban una depresión de una amplitud y duración mucho mayores que la de los años 30. Se dan peligrosas semejanzas, pero las diferencias son aún más peligrosas.

Las crisis de 1929 versus la del 2008, ambas se originaron en los EEUU y las causas también parece que fueron similares. Especulación inmobiliaria, especulación en la bolsa, desregulación, agresiva ingeniería financiera y fuerte apalancamiento.

El crack especulativo financiero provocó una enorme desvalorización de los activos, cambió las expectativas y hundió la demanda agregada.

La inversión privada desapareció de la escena y la trampa de la liquidez (al dinero no le apetece estar invertido en una economía real sin buenas expectativas) sorprendía a los economistas haciendo inservible la política monetaria.

Estancamiento de los salarios y consumo a base de crédito desregulado, fueron fenómenos que se repitieron en ambos casos. Al menos en los EEUU, la adquisición de viviendas y el consumo de bienes durables (automóviles, radios, neveras, etc.), que experimentó un crecimiento explosivo durante la década de 1920, vino ligado a la obtención de créditos fáciles. Pero en comparación a los niveles de endeudamiento alcanzados en 2008, lo de 1929 fue cosa de niños.

La Gran Depresión de los 30, al igual que la del siglo XXI, se transmitió internacionalmente a través de los flujos comerciales, los flujos de capital y el precio de las mercancías y materias primas. La caída en el comercio internacional, la producción industrial y las bolsas, en los 12 meses siguientes al crac, fue de similar magnitud.

Sin embargo, en 2008 los registros del crac fueron bastante más profundos que en 1929. En 2008 el desplome del comercio internacional fue mucho más pronunciado y rápido que en los primeros años 30 (y sin proteccionismo). La propagación fue más rápida que la de 1929. La de 2008 fue una crisis “general”. Afectó a casi todos los países con una dureza parecida. En cambio en los años 30 la crisis afectó de manera diferente (en la magnitud y en el tiempo del contagio) a los distintos países. A nivel global las bolsas colapsaron más rápida y profundamente durante los primeros estadios de la Gran Depresión periodo en la que la aplicación de las NIIF's, sería el camino a un nuevo modelo contable que traiga una carga emocional de salvamento a la crisis económica.

Bajo esta premisa aplicamos la teoría de la “Desconstrucción” palabra y teoría creada por el filósofo norteamericano “Jack Derrida”, en que todas las normas creadas son producto de un tiempo histórico, una necesidad inmediata y una interpretación específica según el profesional y el lenguaje que este hable, tomando en cuenta que el lenguaje tiene un arco iris de significados.

Es así que el siglo XXI, la aplicación de las normas de las NIIF's tienen también su talón de Aquiles por lo cual necesita la desconstrucción bajo un análisis socio económico

enmarcado bajo la tecnología moderna llamada: “Tecnologías de Información y Comunicaciones”, lenguaje que el mundo globalizado conoce.

Como resultado tenemos los siguientes ejemplos de empresas que originaron crisis a nivel mundial por actos de fraude:

<b>Año</b>	<b>Compañía</b>	<b>Segmento</b>	<b>Gestión Activos</b>	<b>Tipo de fraude</b>	<b>País</b>
2002	WorldCom	Comunicación	103.800,00	Contabilizar como inversiones cuentas que en realidad son gastos, y como tales, deberían haber pasado por el estado de resultados, puesto que el monto es muy importante ( fraude por 11000 millones ) los beneficios que han publicado son en realidad pérdidas	Usa
2008	Société Générale	Financiero	73.300,00	Elaborar transacciones ficticias escapando a los procedimientos de control. El agujero contable se produjo irónicamente en el sector derivadas de acciones. Se provoca pérdidas por 7200 millones al realizar enormes transacciones no autorizadas, las que se logran ocultar durante meses al intervenir las computadoras.	Fra
2001	Enron	Energía	63.400,00	Ocultar pasivos y mala calidad de activos. Maniobras financieras para ocultar las pérdidas y exagerar las ganancias, con el fin de captar el dinero de los inversionistas	Usa
1996	Sumimoto	Minería	34.800,00	Intentar monopolizar el mercado del cobre, gastando miles de millones de dólares en comprar dicho metal para elevar su precio. Al descubrir sus operaciones anunció pérdidas por 2600 millones	Jap
2002	Global Crossing	Comunicación	25.500,00	Incrementar artificialmente su cifra de negocios mediante el intercambio de capacidad con otras empresas telefónica. Aparentemente vendían a las compañías interesadas la capacidad de su red. El problema era que registraba como ingresos reales en efectivo de dinero que llegarían en el futuro con cumplirse los contratos de trabajo	Usa
2003	Parmalat	Industria	18.000,00	Al cumplir el pago de sus compromisos de bonos por 185 millones, se descubrió que cerca del 38% de los activos de la empresa supuestamente se encontraban en una cuenta subsidiaria en el “Bank of America” en las islas caimán pero realmente eran falsas, los gerentes encubrieron los activos y falsificaron cuentas por 15 años	Ita

## **La Administración Global bajo NIIF's**

La Auditoría Especializada es una herramienta de apoyo para La Administración Global enmarcada en estándares internacionales con las NIIF's, de tal forma que la dirección empresarial, cuente con un análisis de carácter técnico y objetivo en términos de planeación, organización, integración, dirección y control, a un entorno de negocios, expresados en: tecnología, datos, factor humano y otros recursos asociados que, permiten integrar las actividades operativas de las organizaciones, y cuyos objetivos se plantean como:

- Conocer los principales tipos de recursos con que cuenta una compañía.
- Entender que la información debe administrarse igual, que cualquier otro recurso.
- Entender por qué hay tanto interés en la administración de la información.
- Saber quiénes son los usuarios de la información.
- Entender un nivel básico los conceptos de sistemas.
- Saber distinguir entre datos e información.
- Conocer los elementos del sistema de información basado en computadora "CBIS" (COMPUTER BASED INFORMATION SYSTEM) y cómo han evolucionado.
- Socializar con los tipos de especialistas en información que pueden ayudar al usuario a crear sistemas de información.
- Entender que es cada vez más común que los usuarios creen sus propias aplicaciones, y entender la forma, en esta tendencia afecta a los especialistas en las Tecnologías de la Información.
- Aprender la dificultad de justificar económicamente el costo de un sistema de información
- Entender cómo un sistema de información pasa por un ciclo de vida y reconocer los papeles que el gerente y los especialistas en información desempeñan.
- Entender que los sistemas de información pertenecen a sus usuarios, no a los especialistas en información.

Para esto se aplica una metodología de carácter normativo, que está inmersa en estándares internacionales, y se definen en CINCO FASES, como sigue:

## 1. Conocimiento Preliminar

Se define un FODA, para efectos de sociabilización del ambiente y alcance del entorno para determinar indicadores, que servirán de base para la gestión del proceso a seguir.

## 2. Planificación

Se gestiona los preceptos básicos de la Administración Moderna: Planear, Hacer, Verificar Y Actuar "PHVA", con el apoyo de herramientas básicas para su documentación y archivo en base a los indicadores que servirán de marco de referencia para las matrices cuantitativas, que contendrán variables dependientes e independientes.

## 3. Ejecución

Se pone en marcha el principio de implementación, para la recolección de información en términos de medición, los mismos que deben ser aplicada bajo ciertas normas y estándares internacionales como: COBIT, COSO, ISO y otros que faciliten las ponderaciones para la evaluación.

## 4. Comunicación de Resultados

Es la base fundamental de la evaluación realizada a la información procesada, resultado de la medición, la misma que debe ser sustentable, suficiente y competente, para la presentación de informes, que deben ser objetivos e imparciales, para la recomendaciones de soluciones integrales para el mejoramiento del entorno examinado ante las desviaciones o problemáticas presentadas que originaron los problemas.

## 5. Seguimiento

Es necesario establecer el grado de cumplimiento de las recomendaciones propuestas en la comunicación de resultados para auditar los impactos y determinar los efectos dados antes y después de los correctivos, para de ser necesario determinar el dictamen respectivo, que originaron las causas.

## Capítulo 3

### Las NIIF's y su Hipótesis

La planificación de recursos empresariales que identificadas en la era de la información moderna como: ERP (“Enterprise Resource Planning”), constituyen una herramienta global de información gerencial efectiva, para la toma de decisiones.

Pues estos, integran y manejan las operaciones de gestión y administración de los negocios, hacia la contabilidad financiera, lo que hace posible la automatización del proceso contable en base a la ecuación contable:  $A = P + C$  (ACTIVO = PASIVO + CAPITAL CONTABLE y/o PATRIMONIO), la misma que se fundamenta en el registro de la PD (partida doble), para expresar en términos monetarios los resultados obtenidos, en los Estados Financieros, los mismos que deben estar enmarcados dentro las NIC's (Normas Internacionales de Contabilidad).

$$NIC = (A - P + C) f(PD)$$

$$NIC = \text{VALOR DE LA EMPRESA}$$

Las NIC's, con la globalización moderna, han evolucionado, a través del tiempo, con la necesidad de expresar en forma más eficiente los PRINCIPIOS CONTABLES, con el objetivo de reflejar la realidad actual de los negocios en toda su complejidad.

Con esto, las NIC's, han atravesado un mejoramiento, en base a la revisión de los principios contables, para someterse a una RT (Reingeniería Técnica), que hoy se las define como NIIF.

$$NIIF = NIC f(RT)$$

$$NIIF = \text{MEJORAMIENTO DE NIC}$$

En conclusión las NIIF's no sustituyen a las NIC's, las incorporan como parte de ellas, tal y como están, para posteriormente mejorarlas y que solo exista un cambio de nombre de NIC a NIIF.

#### HIPÓTESIS DE LOS PRINCIPIOS CONTABLES Y NORMATIVAS FUNDAMENTALES:

1. Base de acumulación (o devengo): Los efectos de las transacciones se reconocen cuando ocurren y no cuando se recibe o se paga el efectivo. (Transacciones pasadas que suponen pagos y cobros en el futuro).
2. Negocio en marcha: Los estados financieros se preparan sobre el supuesto de que la empresa está en funcionamiento y continuará sus actividades dentro del futuro previsible. (no hay intención de liquidar)
3. Comprensibilidad: Los EF deben ser fácilmente comprensibles para los usuarios.
4. Relevancia: Para que la información sea útil, ésta debe ser importante para la toma de decisiones
5. La importancia relativa o materialidad se entiende como tal, cuando su omisión o presentación errónea puede influir en las decisiones
6. Fiabilidad: La información debe de ser fiable. Que este libre de error material y de sesgo o prejuicio.
7. Representación fiel: La información debe ser fiable.
8. Esencia sobre la forma: La información debe reflejar la esencia y realidad económica y no meramente su forma legal.
9. Neutralidad La información debe ser libre de sesgo, ella no debe influir en la toma de una decisión para que sea neutral.
10. Prudencia La información debe guardar cierto nivel de seguridad en las estimaciones.
11. Integridad La información debe se completa, se deben evitar las omisiones.
12. Comparabilidad Ser capaz de comparar en el tiempo, identificar las tendencias de la situación financiera y del desempeño.

## IMPLEMENTACIÓN DE LAS NIIF's EN ECUADOR

Antecedentes:

La Superintendencia de Compañías, está facultada para determinar los PRINCIPIOS CONTABLES que se aplicarán en las entidades sujetas a su control (Art.294 Ley Compañías).

El 21/08/2006 la Superintendencia de Compañías adoptó las NIIF's, determinando su obligatoriedad desde el 1/1/2009 (RO 348 – 04/09/2006).

El 20/11/2008, la Superintendencia de Compañías establece el CRONOGRAMA de aplicación de las NIIF's (Res. 08 - RO 498 - 31/12/2008).

Se establecen 3 grupos para su obligatoriedad:

### GRUPO I.- 01/01/2010

Las Compañías:

- Regulados por la Ley Mercado Valores
- Las Auditoras Externas

### GRUPO II.- 01/01/2011

Las Compañías:

- Con Activos desde 4 millones (31/12/07)
- Los Holding; Economía Mixta; Sucursales Extranjeras.

### GRUPO III 01/01/2012

- Todas las demás Compañías no consideradas en los grupos anteriores

Se establece para cada grupo de empresas como año de transición el inmediato anterior al de su implementación. Deben elaborar hasta el 31 de marzo de cada año:

1. Plan de capacitación
2. Plan de Implementación
3. Diagnóstico de los impactos
4. Conciliaciones del Estado Resultados, bajo NEC
5. Conciliaciones del patrimonio neto bajo NEC al 1/01 y al 31/12
6. Ajustes al los EEEF, bajo NEC

**NIIF's emitidas y vigentes:**

1. Adopción por primera vez de las NIIF's
2. Pagos basados en acciones
3. Combinación de acciones (NIC-22)
4. Contratos de seguros
5. Activos no corrientes mantenidos para la venta y actividades interrumpidas
6. Exploración y Evaluación de Recursos Minerales
7. Información a revelar
8. Operaciones por Segmentos
9. Instrumentos Financieros
10. Estados Financieros consolidados
11. Acuerdos Conjuntos
12. Declaración de intereses en otras entidades
13. Medición del valor razonable

**1. ADOPCIÓN POR PRIMERA VEZ DE LAS NIIF'S**

Es importante aclarar que la NIIF 1 requiere a quienes adopten por primera vez las NIIF'S que se consideren todas las normas e interpretaciones vigentes a la fecha de reporte. Es decir ignorando versiones previas de las NIIF'S y las disposiciones transitorias que pudieron existir en la emisión de las mismas:

- En la preparación de los primeros estados financieros bajo NIIF'S, la entidad deberá cumplir con todas las NIIF'S vigentes a la fecha de reporte y como principio general deberá aplicar dichas NIIF'S en forma retrospectiva sujeto a ciertas exenciones y excepciones descritas en la NIIF 1.
- El balance general de apertura deberá prepararse de conformidad con las NIIF'S vigentes a la fecha de transición. La fecha de transición es el inicio del ciclo financiero más antiguo que estuviera formando parte de la información financiera comparativa presentada bajo NIIF'S con los primeros estados financieros bajo NIIF'S.
- Los efectos de los cambios en políticas contables serán reconocidos en el patrimonio en el balance general de apertura, excepto por reclasificaciones entre plusvalía mercantil (goodwill) y activos intangibles.

## 2. PAGOS BASADOS EN ACCIONES

Consiste en especificar la información financiera que ha de incluir una entidad cuando lleve a cabo una transacción con pagos basados en acciones.

En concreto, requiere que la entidad refleje en el resultado del periodo y en su posición financiera, los efectos de las transacciones con pagos basados en acciones, incluyendo los gastos asociados a las transacciones en las que se conceden opciones sobre acciones a los empleados.

## 3. ACCIONES Y COMBINACIONES DE ACCIONES

Esto es, son valores que no son superados en el 95 por ciento de los casos y representan nominalmente estados de cargas diferentes de los indicados como cargas uniformemente repartidas, por ejemplo las acciones de un entepiso de vivienda, aulas, biblioteca, archivo no son necesariamente uniformes, nominalmente se adoptan el estado hipotético uniforme frente al real variable.

El objetivo es especificar el tratamiento contable de los activos mantenidos para la venta, así como la presentación e información a revelar sobre las actividades interrumpidas. En

particular, la NIIF exige que los activos que cumplan los requisitos para ser clasificados como mantenidos para la venta:

Sean valorados al menor valor entre su importe en libros y su valor razonable menos los costes de venta, así como que cese la amortización de dichos activo.

Se presenten de forma separada en el balance, y que los resultados de las actividades interrumpidas se presenten por separado en la cuenta de resultados.

La norma se aplica cuando el activo está disponible para la venta inmediata y esta es altamente probable (la Dirección tiene establecido un plan de venta, se ha iniciado la búsqueda de un comprador, se trata de un precio razonable, hay expectativas de que la venta se produzca en los próximos 12 meses).

Valoración. Los activos no corrientes o grupos de enajenación mantenidos para la venta se valoran al importe en libros o al valor razonable, el menor, menos gasto de venta. Los ajustes posteriores en la valoración se llevarán a la cuenta de resultados.

#### 4. Contratos de Seguros

Un contrato de seguro es un contrato en el que una de las partes (la aseguradora) acepta un riesgo de seguro significativo de la otra parte (el tenedor de la póliza), acordando compensar al tenedor si ocurre un evento futuro incierto (el evento asegurado) que afecta de forma adversa al tenedor del seguro la NIIF 4 se aplica a todos los contratos de seguro (incluyendo los contratos de reaseguro) que haya emitido la entidad, así como a los contratos de reaseguro que posea, pero no se aplica a los contratos específicos cubiertos por otras NIIF .Aplicará la NIC 39, si el contrato contiene un derivado implícito que esté dentro del alcance de la NIC 39, a ese derivado implícito.

#### 5. ACTIVOS NO CORRIENTES MANTENIDOS PARA LA VENTA Y OPERACIONES DISCONTINUADAS

El objetivo de esta Norma es especificar el tratamiento contable de los activos mantenidos para la venta, así como la presentación e información a revelar sobre las *operaciones discontinuadas*. En particular, la NIIF requiere que:

- a) Los activos que cumplan los criterios para ser clasificados como mantenidos para la venta, sean valorados al menor valor entre su importe en libros y su valor razonables menos los costos de venta, así como que cese la depreciación de dichos activos.
- b) Los activos que cumplan los criterios para ser clasificados como mantenidos para la venta, se presenten de forma separada en el estado de situación financiera, y que los resultados de las operaciones discontinuadas se presenten por separado en el estado de resultado integral.

#### ALCANCE

- Los requerimientos de clasificación y presentación de esta NIIF se aplicará a todos los activos no corrientes reconocidos, y a todos los grupos de activos para su disposición que tiene la entidad. Los requerimientos de medición de esta NIIF se aplicarán a todos los activos o corrientes reconocidos y a los grupos de activos para su disposición (establecidos en el párrafo 3), excepto a aquellos activos enumerados en el párrafo 4, que continuarán midiéndose de acuerdo con la Norma que se indica en el mismo.
- Los activos clasificados como no corrientes de acuerdo con la NIC 1 presentación de Estados Financieros no se reclasificarán como activos corrientes hasta que cumplan los criterios para ser clasificados como mantenidos para la venta de acuerdo con esta NIIF. Los activos de una clase que una entidad consideraría normalmente como no corriente que se adquieran exclusivamente con intención de reventa no se reclasificarán como corrientes a menos que cumplan los criterios para ser clasificados como mantenidos para la venta de acuerdo con esta NIIF.
- En ocasiones, una entidad dispone de un grupo de activos, posiblemente con algunos pasivos directamente asociados, de forma conjunta y en una sola transacción. Un grupo de activos para su disposición puede ser un grupo de unidades generadoras de efectivo, una única unidad generadora de efectivo, o parte

de una unidad generadora de efectivo. El grupo puede incluir cualesquiera activos y pasivos de la entidad, incluyendo activos corrientes, pasivos corrientes y activos excluidos por el párrafo 4 de los requerimientos de medición de esta NIIF. Si un activo no corrientes, dentro del alcance de los requisitos de medición de esta NIIF, formase parte de un grupo de activos para su disposición, los requerimientos de medición de esta NIIF se aplicarán al grupo como un todo, de tal forma que dicho grupo se medirá por el menor valor entre su importe en libros y su valor razonable menos los costos de venta.

- Los criterios de medición de esta NIIF no son aplicables a los siguientes activos, que quedan cubiertos por las Normas indicadas en cada caso, independientemente de que sean activos individuales o que formen parte de un grupo de activos para su disposición.
  - Activos impuestos diferidos (NIC 12)
  - Activos procedentes de beneficios a los empleados (NIC 19)
  - Activos financieros que estén dentro del alcance de la NIC 39
  - Activos no corrientes contabilizados de acuerdo con el modelo de valor razonable de la NIC 40
  - Activos no corrientes medidos por su valor razonable menos los costos de venta, de acuerdo con la NIC 41
  - Derechos contractuales procedentes de contratos de seguro, definidos en la NIIF 4

## 6. EXPLORACIÓN Y EVALUACIÓN DE RECURSOS MINERALES

El objetivo de esta NIIF es especificar la información financiera relativa a la exploración y evaluación de recursos minerales.

Desembolsos relacionados con la exploración y evaluación son los gastos incurridos por una entidad debido a la exploración y evaluación de recursos minerales antes de que se pueda demostrar la factibilidad técnica y la viabilidad comercial de la extracción de recursos minerales. Exploración y evaluación de recursos minerales es la búsqueda de

recursos minerales, incluyendo minerales, petróleo, gas natural y recursos similares no realizados una vez que la entidad ha obtenido derechos legales para explorar en un área determinada, así como la determinación de la factibilidad técnica y la viabilidad comercial de la extracción de recursos minerales.

## 7. INFORMACIÓN A REVELAR DE LAS NIIF'S

Los requerimientos de información a revelar para arrendatarios y arrendadores se aplicarán igualmente a las ventas con arrendamiento posterior. La descripción requerida sobre los acuerdos sobre arrendamientos significativos incluye la descripción de las disposiciones únicas-es una transferencia de recursos, servicios u obligaciones entre una entidad que informa y una parte relacionada, con independencia de que se cargue o no un precio. Ejemplo habitual de transacciones entre partes relacionadas en las PYMES incluye.

## 8. Operaciones por Segmentos

Una entidad revelará información que permita que los usuarios de sus estados financieros evalúen la naturaleza y los efectos financieros de las actividades de negocio que desarrolla y los entornos económicos en los que opera.

### Alcance

- Los estados financieros separados o individuales de una entidad:
- Cuyos instrumentos de deuda o de patrimonio se negocien en un mercado público (ya sea una bolsa de valores nacional o extranjera, o un mercado no organizado, incluyendo los mercados locales y regionales), o
- Que registre, o esté en proceso de registrar, sus estados financieros en
- una comisión de valores u otra organización reguladora, con el fin de
- emitir algún tipo de instrumento en un mercado público; y
- Los estados financieros consolidados de un grupo con una controladora:

- Cuyos instrumentos de deuda o de patrimonio se negocien en un mercado público (ya sea una bolsa de valores nacional o extranjera, o un mercado no organizado, incluyendo los mercados locales y regionales), o
- Que registre, o esté en proceso de registrar, los estados financieros consolidados en una comisión de valores u otra organización reguladora, con el fin de emitir algún tipo de instrumento en un mercado público.

## 9. Instrumentos Financieros

El 4 de agosto de 2011, la Junta emitió un borrador propone cambiar la fecha obligatoria efectiva de las NIIF 9 a los períodos anuales que comiencen a partir del 1 de enero 2015 en lugar de ser requerido para aplicar en los periodos anuales que comiencen a partir del 1 enero 2013, es en la actualidad. Early application of both would continue to be permitted. La aplicación temprana de ambas seguirá siendo permitido. The comment period for the exposure draft closes on 21 October 2011. El período de comentarios para el proyecto de la exposición se cierra el 21 de octubre de 2011.

## 10. Estados Financieros Consolidados

El 12 de mayo de 2011, el IASB emitió la NIIF 10 Estados Financieros Consolidados. La NIIF 10 establece los principios para la presentación y preparación de los estados financieros consolidados cuando la entidad controla una o más entidades.

La NIIF 10 sustituye los requisitos de consolidación establecidos en la SIC-12 Consolidación -Entidades de cometido específico, y la NIC 27 Estados Financieros consolidados y separados (enmendadas en el 2008) y que es efectiva para períodos anuales que comiencen a partir del 1 de enero de 2013. Se aconseja su aplicación anticipada.

La NIIF 10 se basa en los principios existentes mediante la identificación del concepto de control como el factor determinante de si la entidad debe estar incluida en los estados financieros consolidados de la sociedad matriz. La norma proporciona orientación adicional para ayudar en la determinación de control donde esto es difícil de evaluar.

## 11. Acuerdos Conjuntos

El objetivo de esta NIIF es establecer los principios para la presentación de información financiera por entidades que tengan una participación en acuerdos que son controlados conjuntamente (es decir *acuerdos conjuntos*).

Para cumplir el objetivo del párrafo 1, esta NIIF define *control conjunto* y requiere que una entidad que es una *parte de un acuerdo conjunto* determine el tipo de acuerdo conjunto en el que se encuentra involucrada mediante la evaluación de sus derechos y obligaciones y contabilice dichos derechos y obligaciones de acuerdo con el tipo de acuerdo conjunto.

## 12. Declaración de intereses en otras entidades

Es un nuevo estándar y trata sobre los requisitos de divulgación para todas las formas de intereses de otras entidades, incluidos los acuerdos conjuntos, asociados, figuras especiales y otros hechos por fuera de balance.

## 13. Medición del valor razonable

El International Accounting Standards Board (IASB) y la Financial Accounting Standards Board (FASB) emitieron el 12 de Mayo del 2011 una nueva guía sobre la medición al valor razonable y los requisitos de revelación para las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y los principios contables generalmente aceptados (GAAP) en los EEUU, conocidos comúnmente como US GAAP.

La guía, que figura en la NIIF 13 Medición del valor razonable y en la actualización al asunto 820 en las Normas de Codificación de FASB ® (anteriormente conocido como SFAS 157), completa un proyecto importante de la labor conjunta de las juntas para mejorar las NIIF y los PCGA de EEUU y para lograr su convergencia.

La armonización de la medición a valor razonable y los requisitos de revelación a nivel internacional también constituye un elemento importante de la respuesta de las juntas a la crisis financiera mundial.

La finalización del proyecto es la culminación de un trabajo de más de cinco años para mejorar y armonizar la medición a valor razonable y los requisitos de revelación. Los requisitos, que son en gran parte idénticos a través de las NIIF y los PCGA de EEUU, se han beneficiado del amplio debido proceso y la consulta pública, incluido el aporte de un de un Panel consultivo de Experto en valor razonable y un grupo de expertos en valoración de FASB.

Los requisitos no se extienden al uso de la contabilidad del valor razonable, pero proporcionan orientación sobre cómo debe aplicarse cuando su uso es ya requerido o permitido por otras normas dentro de las NIIF o los PCGA de EEUU.

Para las NIIF, la NIIF 13 Medición a valor razonable mejorara la coherencia y reduce la complejidad al proporcionar, por primera vez, una definición precisa del valor razonable y una única fuente de medición del valor razonable y los requisitos de revelación para el uso a través de las NIIF.

Para los PCGA de EEUU, la actualización sustituirá a la mayor parte de la orientación existente, aunque muchos de los cambios son aclaraciones de la orientación existente o cambios de redacción para alinearla con la NIIF 13.

### **NIIF's PARA PYMES**

Las leyes fiscales son específicas de cada jurisdicción y los objetivos de la información financiera con propósito de información general difieren de los objetivos de información sobre ganancias fiscales. Así, es improbable que los estados financieros preparados en conformidad con la NIIF para la PYMES cumpla completamente con todas la mediciones requeridas por la leyes fiscales y regulaciones de una jurisdicción.

Una jurisdicción puede ser capaz de reducir la “doble carga de información” para las PYMES mediante la estructuración de los informes fiscales como conciliaciones con los resultados determinados según la NIIF para las PYMES y otros medios.

Esa norma es la Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades. Muchas jurisdicciones en todas partes del mundo han desarrollado sus propias definiciones de PYMES para un amplio rango de propósitos, incluyendo el establecimiento de obligaciones de información financiera.

La siguiente tabla identifica las principales fuentes de las NIIF completas de las que se derivan los principios de cada sección de la NIIF para las PYMES

Sección de la NIIF para las PYMES	Fuentes
Prólogo	Prólogo de las Normas Internacionales de Información Financiera
1 Pequeñas y Medianas Entidades	-----
2 Conceptos y Principios Fundamentales	Marco Conceptual del IASB, NIC 1 Presentación de Estados Financieros
3 Presentación de Estados Financieros	NIC 1
4 Estado de Situación Financiera	NIC 1
5 Estado del Resultado integral y Estado de Resultados	NIC 1
6 Estado de Cambios en el Patrimonio Y Estado del Resultado Integral y Ganancias Acumuladas	NIC 1
Sección de la NIIF para las PYMES	Fuentes
7 Estado de Flujos de Efectivo	NIC 7 Estados de Flujos de Efectivo
8 Notas a los Estados Financieros	NIC 1
9 Estados Financieros Consolidados y Separados	NIC 27 Estados Financieros Consolidados y Separados modificada en 2008
10 Políticas Contables, Estimaciones y Errores	NIC 8 Políticas Contables, Cambios en las Estimaciones y Errores
11 y 12 Instrumentos Financieros Básicos y Otros temas relacionados con los	NIC 32 Instrumentos Financieros: Presentación, NIC 39 Instrumentos

instrumentos financieros	Financieros: Reconocimiento y Medición, NIIF 7 Instrumentos Financieros: Información a Revelar
13 Inventarios	NIC 2 Inventarios
14 Inversiones en Asociadas	NIC 28 Inversiones en Asociadas
15 Inversiones en Negocios Conjuntos	NIC 31 Participaciones en Negocios Conjuntos
16 Propiedades de Inversión	NIC 40 Propiedades de Inversión
17 Propiedades, Planta y Equipo	NIC 16 Propiedades, Planta y Equipo
18 Activos Intangibles Distintos de la Plusvalía	NIC 38 Activos Intangibles
19 Combinaciones de Negocios y Plusvalía	NIIF 3 Combinaciones de Negocios
20 Arrendamientos	NIC 17 Arrendamientos
21 Provisiones y Contingencias	NIC 37 Provisiones, Pasivos Contingentes y Activos Contingentes
22 Pasivos y Patrimonio	NIC 1, NIC 32
23 Ingresos de Actividades Ordinarias	NIC 11 Contratos de Construcción, NIC 18 Ingresos de Actividades Ordinarias
24 Subvenciones del Gobierno	NIC 20 Contabilización de las Subvenciones del Gobierno e Información a Revelar sobre Ayudas Gubernamentales
25 Costos por Préstamos	NIC 23 Costos por Préstamos
26 Pagos Basados en Acciones	NIIF 2 Pagos Basados en Acciones

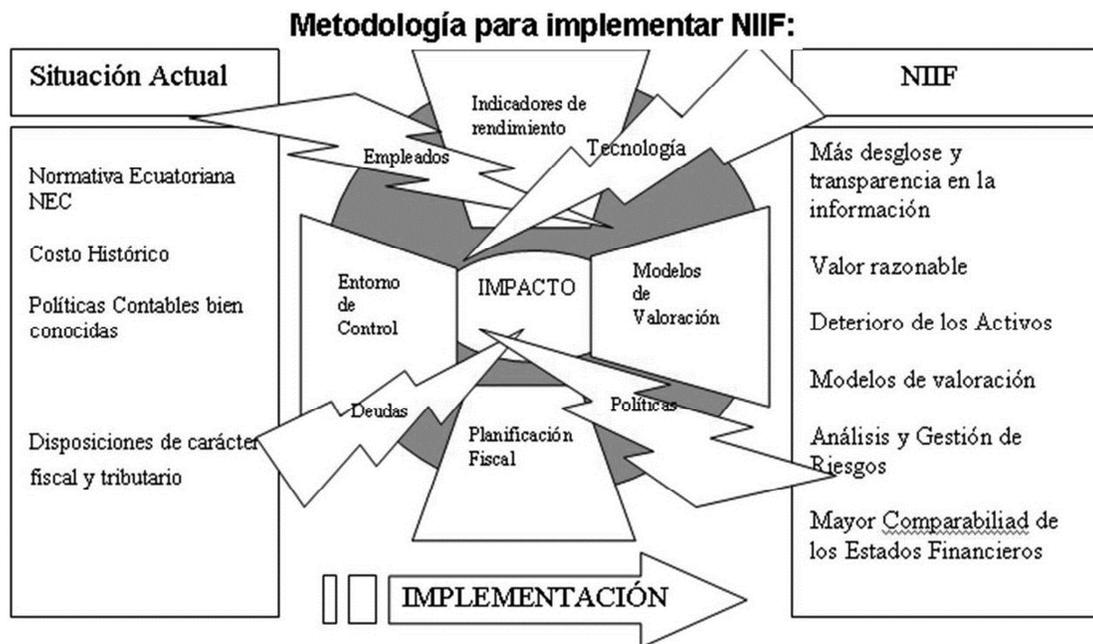
27 Deterioro del Valor de los Activos	NIC 2, NIC 36 Deterioro del Valor de los Activos
28 Beneficios a los Empleados	NIC 19 Beneficios a los Empleados
29 Impuesto a las Ganancias	NIC 12 Impuesto a las Ganancias
30 Conversión de la Moneda Extranjera	NIC 21 Efectos de las Variaciones en las Tasas de Cambio de la Moneda Extranjera
31 Hiperinflación	NIC 29 Información Financiera en Economías Hiperinflacionarias
32 Hechos Ocurridos después del Periodo Sobre el que se Informa	NIC 10 Hechos Ocurridos después del Periodo Sobre el que se Informa
33 Información a Revelar Sobre Partes Relacionadas	NIC 24 Información a Revelar Sobre Partes Relacionadas
34 Actividades Especiales	NIC 41 Agricultura, NIIF 6 Exploración y Evaluación de Recursos Minerales

NIC's vigentes para su aplicación en caso de que no se puede aplicar una NIIF

1	Presentación de Estados Financieros
2	Inventarios
7	Estado de Flujo de Efectivo
8	Políticas Contables, Cambios en las Estimaciones Contables y Errores
10	Hechos Ocurridos Después de la Fecha del Balance
11	Contratos de Construcción
12	Impuestos a las Ganancias e Impuestos Diferidos
16	Propiedades Planta y Equipo
17	Arrendamientos
18	Ingresos de Actividades Ordinarias

19	Beneficios a Empleados
20	Contabilización de las Subvenciones del Gobierno e Información a Revelar sobre Ayudas Gubernamentales
21	Efectos de las Variaciones en las Tasas de Cambios de la Moneda Extranjera
23	Costos por Préstamos
24	Informaciones a Revelar sobre Partes Relacionadas
26	Contabilización e Información Financiera sobre Planes de Beneficios por Retiro
27	Estados Financieros Consolidados y Separados
28	Inversiones en Empresas Asociadas
29	Información Financiera en Economías Hiperinflacionarias
31	Participación en Negocios Conjuntos
32	Instrumentos Financieros: Presentación e Información a Revelar
33	Ganancias por Acción
34	Información Financiera Intermedia
36	Deterioro del Valor de Activos
37	Provisiones, Activos Contingentes y Pasivos Contingentes
38	Activos Intangibles
39	Instrumentos Financieros: Reconocimiento y Medición
40	Propiedades de Inversión
41	Agricultura

PROPUESTA METODOLÓGICA PARA IMPLEMENTACIÓN:



Fase 1. Situación Actual. Proporciona a la Dirección de la entidad una visión global y teórica de los principales componentes contables y no contables.

Fase 2. Evaluación y planificación. Facilita una valoración de los impactos contables y permite identificar los impactos no contables en procesos y sistemas. Por otro lado, desarrolla las acciones a realizar para completar el proceso de implementación en su totalidad.

Fase 3. Ejecución. Desarrolla e implanta las acciones identificadas en la fase anterior en el alcance del proyecto, dejando a la entidad para que pueda obtener sus estados financieros conforme a las NIIF. Se realiza la implementación de los estados financieros del ejercicio anterior y se supervisa la elaboración de los estados financieros del ejercicio actual.

En tal virtud y basado en este Marco Legal de la Globalización de Normas, los sistemas de información contable, han venido planteando paradigmas para hacer seguimiento a la información contable en todas sus etapas de generación y ha implementado modelos que cumplen con la normatividad financiera y contable.

## Capítulo 4

### Las TIC's

Las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC's), en el cambiante mundo de la tecnología avanzada, es realmente imprescindible que el profesional contable, conozca y asimile como los sistemas de información basados en computadora o denominados en el mundo globalizado como: TIC's, afectan su entorno profesional.

Los Sistemas Financieros Contables frente a la globalización mundial han llevado al profesional contable a un enfrentamiento constate entre hombre y tecnología altamente enmarcada en normativas NIIF's.

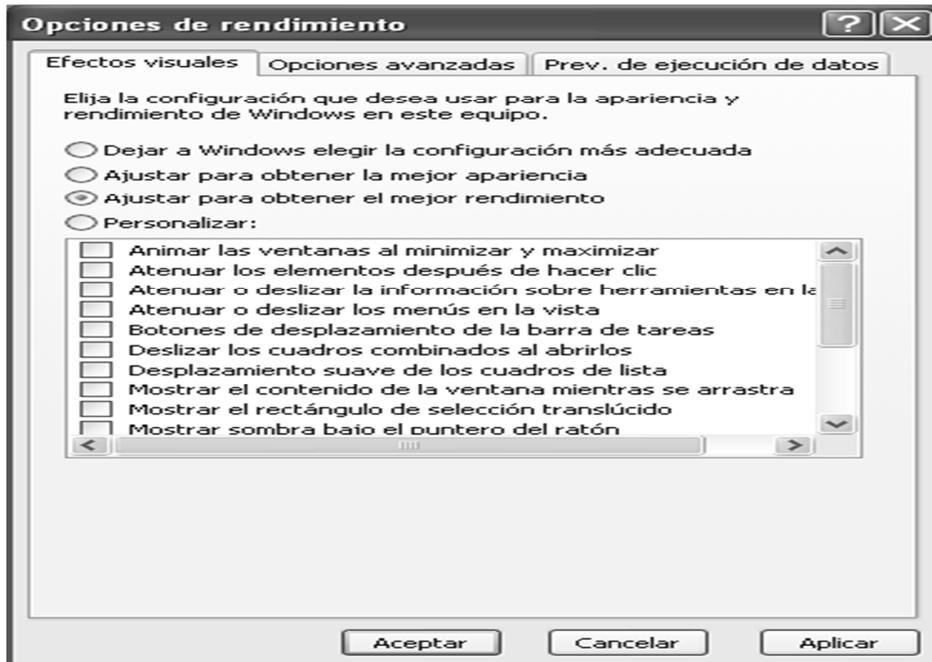
Partiendo del hecho de que todo profesional contable necesita modernizarse con la tecnología existente, necesita de una herramienta de soporte como es el caso de la “Aplicación de Usuario Final MQR”, para esto es necesario utilizar el medio informático existente más los conocimientos de Control de Auditoría, para que la computación sea un medio eficaz e innovador de control.

En este sentido es necesario, que el sistema a implementarse disponga de un riguroso componente de controles y accesos a información requerida por los usuarios y estos conduzcan a la protección de datos, así como la información en general de las organizaciones en toda su complejidad.

Para lograr un óptimo desempeño de las TIC's en los Sistemas Contables, se requiere configurar el sistema operacional a su mejor rendimiento como por ejemplo:

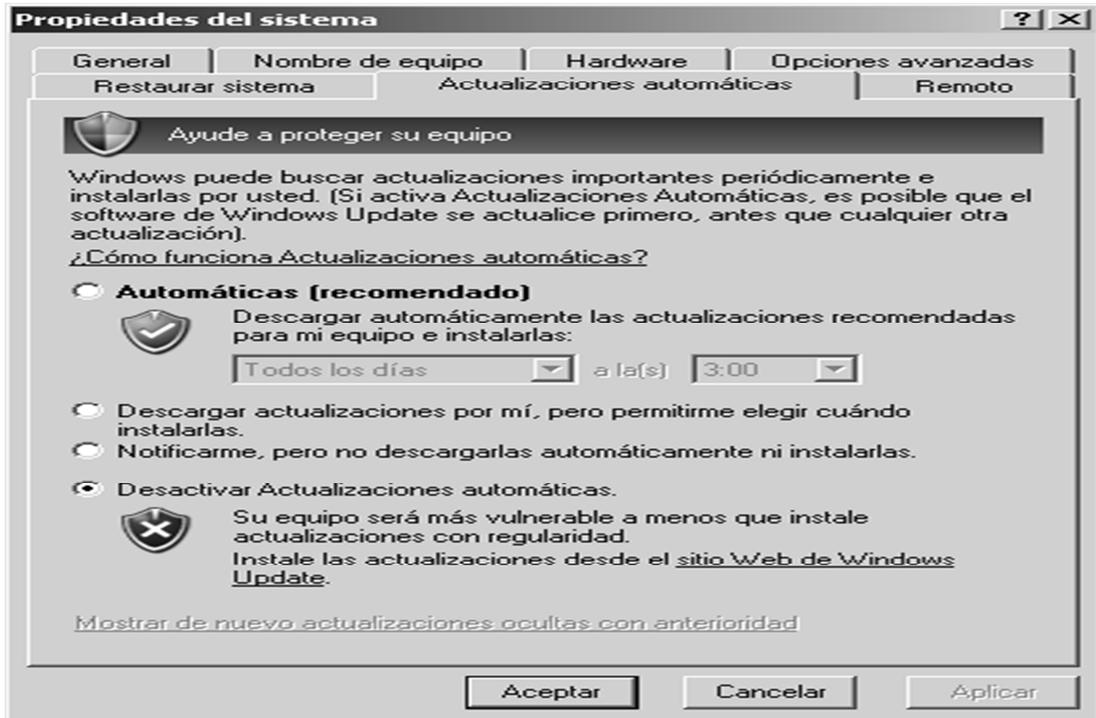
- Si utiliza Sistema Operativo Windows XP o similar, configure el equipo al máximo rendimiento para aplicaciones, si éste hace de SERVIDOR, verifique que no tenga en DISPLAY ningún papel tapiz y que no se encuentre ACTIVADO el modo automático, la inactividad para protector de pantalla, apagado de disco duro o monitor.
- Se recomienda utilizar antivirus que permitan configurar excepciones; ya que se debe establecer que el antivirus no ataque a las Bases de Datos (DB).

- Reconfigure el rendimiento del equipo:



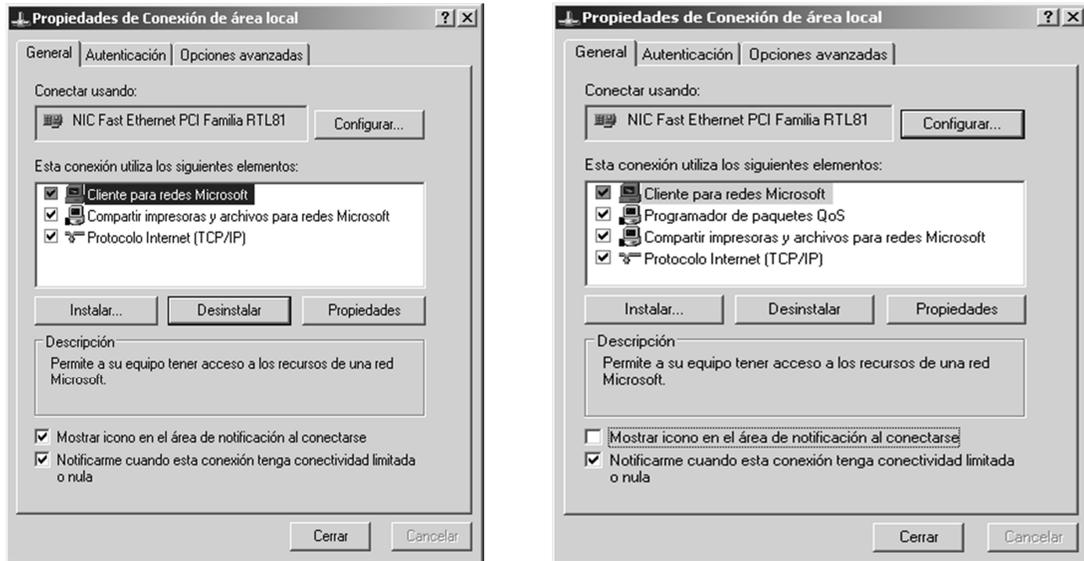
1. Hacer clic derecho sobre el icono de Mi PC que se encuentra en el escritorio de Windows.
2. Se escoge la opción Propiedades.
3. A continuación se presentará la ventana Propiedades del sistema.
4. En la parte superior de la ventana se observa varias opciones, se selecciona la pestaña denominada Opciones avanzadas.
5. En la opción Rendimiento, se hace clic en el botón Configuración.
6. Se presentará la ventana Opciones de rendimiento.
7. En la pestaña Efectos Visuales, se escoge la opción Ajustar para obtener el mejor rendimiento.
8. Se hace clic en el botón Aceptar.

- La siguiente opción a modificar es desactivar la descarga automática de actualizaciones de Windows, ya que ésta opción ocupa recursos del equipo, para lo cual se realizan los siguientes pasos:

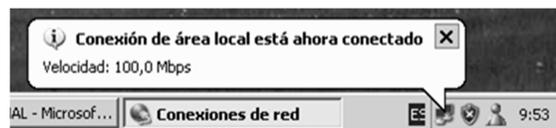


1. Hacer clic derecho sobre el icono de Mi PC. Se escoge la opción Propiedades.
2. A continuación se presentará la ventana Propiedades del sistema.
3. Se escoge la pestaña denominada Actualizaciones automáticas.
4. Se hace clic en la opción Desactivar Actualizaciones automáticas.
5. Se hace clic en el botón Aceptar.

- A continuación se va a configurar las propiedades de Conexión de área local, con el fin de desactivar opciones que ocupan recursos innecesarios.



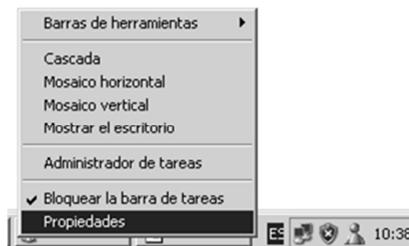
1. Hacer clic derecho sobre el icono de Mis sitios de red que se encuentra en el papel tapiz de Windows (escritorio).
2. Sobre el icono Conexión de área local, se hace clic derecho y se escoge la opción Propiedades.
3. En la pestaña General, se selecciona la opción Programador de paquetes QoS.
4. Se hace clic en el botón Desinstalar.
5. Se presentará un mensaje, el cual se acepta.
6. Entonces la opción Programador de paquetes QoS ya no estará activa.
7. En la misma ventana, se activa la opción Mostrar icono en el área de notificación al conectarse, haciendo clic sobre la opción.
8. Se realiza un clic en el botón Aceptar y se presentará el siguiente icono en la barra de estado, junto a un mensaje que indicará el estado y velocidad de la conexión.



- Reconfigure la operación del sistema operativo en modo clásico en versiones XP o superiores:



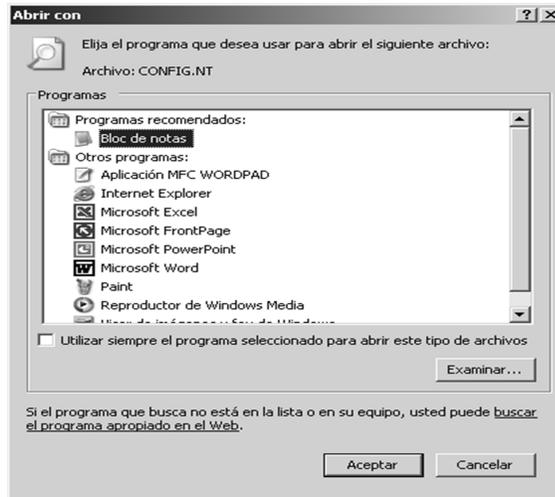
1. Hacemos clic derecho sobre la barra de tareas y escogemos la opción Propiedades.



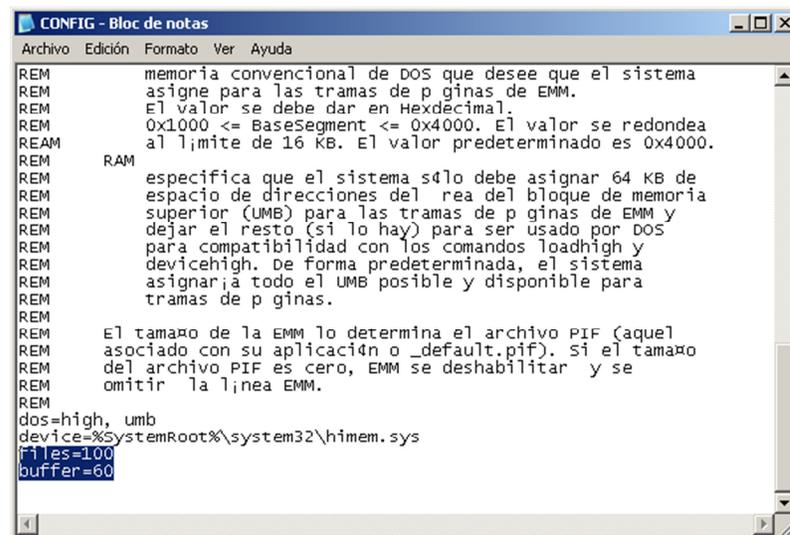
2. Se abrirá la ventana Propiedades de la barra de tareas y del menú Inicio.
  3. Seleccionamos la opción Menú Inicio clásico y hacemos clic en el botón Aceptar.
- Para que el equipo trabaje con un buen rendimiento, se debe configurar el archivo “config.nt”, para esto se deben realizar los siguientes pasos:

1. Hacer doble clic sobre el icono de Mi PC.
2. Se ingresa al Disco local C, se hace doble clic sobre la carpeta Windows, una vez dentro de esta se busca una carpeta llamada system32.
3. Una vez dentro de la carpeta system32, se busca un archivo denominado CONFIG.NT.

4. Se hace doble clic sobre el archivo, y se presentará una ventana que dice que Windows no puede abrir este archivo.
5. Se escoge la opción Seleccionar el programa de una lista, luego se presiona el botón Aceptar.

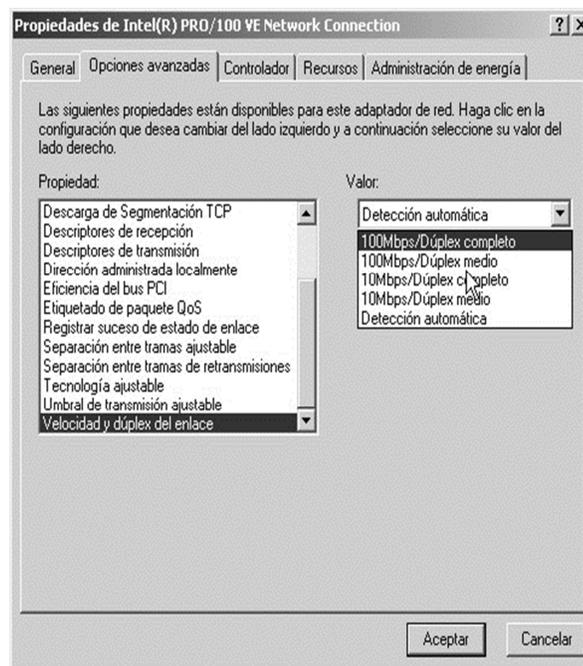


6. Se escoge la opción Bloc de notas y luego se presiona el botón Aceptar.
7. Se abrirá el archivo CONFIG, se dirige al final de archivo y modifica la opción:  
files=100  
buffers=60



- Estandarice la velocidad de comunicación de las tarjetas de comunicación a 100 Mbps de preferencia, en todos los equipos como se indica:

1. Hacer clic derecho sobre el icono de Mis sitios de red que se encuentra en el papel tapiz de Windows (escritorio).
2. Sobre el icono Conexión de área local, hacer clic derecho y seleccionar la opción Propiedades.
3. En la pestaña General, hacer clic sobre el botón Configurar.
4. Se presentará la ventana de Propiedades de la tarjeta de red, seleccionar la pestaña Opciones avanzadas.
5. En Propiedad, marcar la opción Velocidad y dúplex del enlace.
6. En la opción Valor, escoger Modo completo 100.



7. Hacer clic en el botón Aceptar.

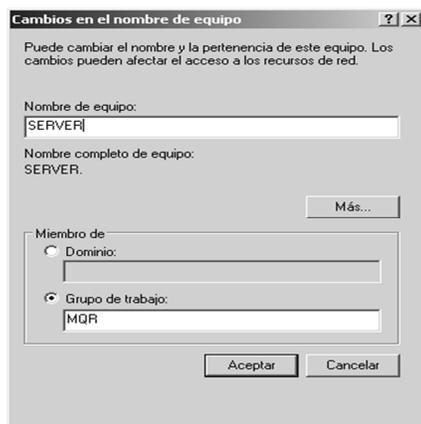
Si va instalar en una Red de Datos, verifique que el entorno informático sea el adecuado y se encuentre configurado en forma óptima, tanto las comunicaciones como el disco virtual de red.

## PREPARACIÓN DE LA RED

Pasos a seguir para crear un recurso compartido para servidor y disco virtual de red para terminales:

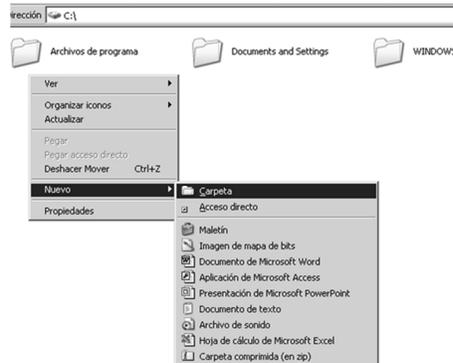
## EN EL SERVIDOR:

1. Seleccionar la computadora que va a ser el SERVIDOR, de preferencia que tenga tecnología SCSI, y que no vaya a ser utilizada para ningún trabajo operativo. Se recomienda que utilice como Sistemas Operativos a Novell, Linux (necesario que tenga compatibilidad con una partición en Windows), NT, Windows Server 2000, 2003, 2008 o XP u otros de función similar.
2. En el servidor configurar el nombre de la computadora y el grupo de trabajo al que pertenece.

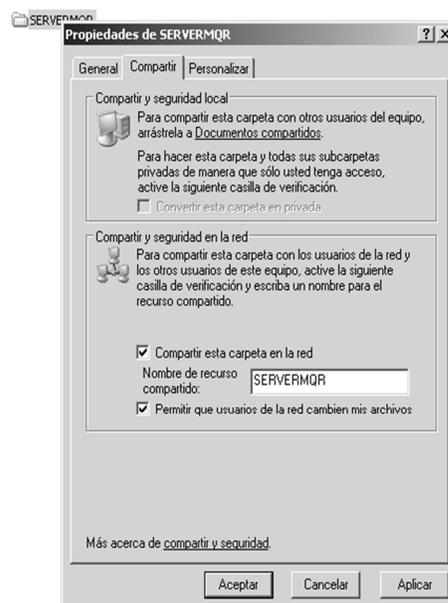
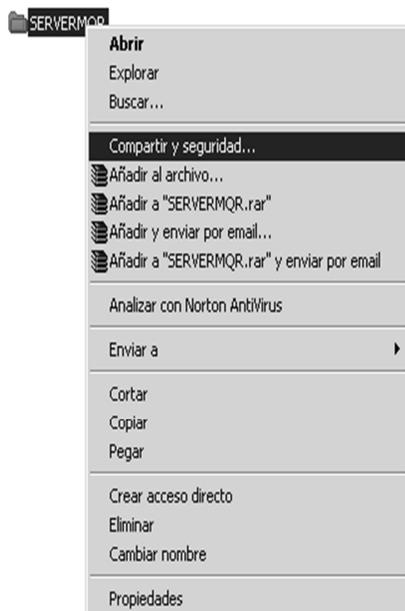


- a. Sobre el icono de Mi PC, hacer clic derecho, escoja la opción Propiedades. En la parte superior de la ventana se ven varias opciones, seleccione la opción Nombre de equipo.
  - b. En Descripción del equipo, se digita SERVER DE DATOS.
  - c. Para modificar los datos como nombre del equipo o Grupo de trabajo, se hace clic en el botón Cambiar. En la ventana que se despliegue se pueden realizar los cambios antes mencionados.
3. Crear una carpeta en la raíz del disco C o D, que se llame por ejemplo: SERVERMQR, allí es donde se instalará la Base de Datos y el programa contable que se compartirá en la RED. Debe configurarse con acceso total permitido, para lo cual:
    - a. Realizar doble clic en icono de Mi PC, luego doble clic sobre Disco local C; en un espacio en blanco de la pantalla hacer clic derecho, se presentará un menú contextual, escoja la opción Nuevo, y a continuación seleccione

Carpeta. Edite el nombre de la carpeta, ejemplo: SERVORMQR, con máximo 8 caracteres alfanuméricos, no utilice espacios o símbolos raros como tildes o ñes, espacios en blanco, o caracteres especiales.



- b. Una vez creada la carpeta, hacer clic derecho sobre la misma y escoger la opción Compartir y seguridad.
- c. En la parte superior se observan varias opciones, seleccione la pestaña Compartir y dentro de esta opción se busca Uso compartido y seguridad de red.
- d. Se activan las opciones: Compartir esta carpeta en la red y Permitir que los usuarios de la red cambien mis archivos.
- e. Se hace clic en el botón Aceptar.

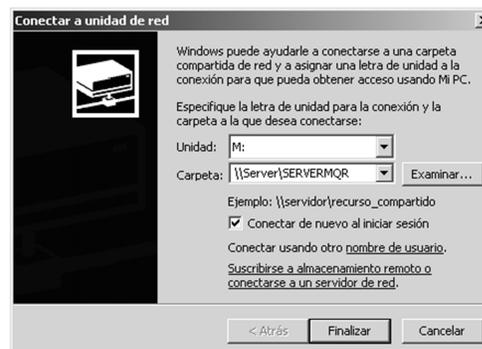


Para generar un disco virtual para compartir archivos:

1. Desde el papel tapiz de WINDOWS (Escritorio), sobre el icono de MIS SITIOS DE RED, presione el botón derecho del MOUSE, seleccione la opción Conectar a una unidad de red.



2. En la opción Unidad: señale la unidad virtual M, presione el botón Examinar, se presentará una ventana donde debe escoger Mis sitios de red, luego Toda la red, Red de Microsoft Windows, luego el grupo de trabajo, en este caso MQR, a continuación escoja el nombre de su equipo y busque la carpeta que habíamos compartido en pasos anteriores.



3. Ponga un visto en la opción Conectar de nuevo al iniciar sesión, de esta manera tendrá un disco virtual M. A este concepto se lo conoce como la RED VIRTUAL DE DATOS. Esto es clave para la instalación de Bases de Datos o Sistemas Contables Multiusuarios.

De tal forma que todas las estaciones de trabajo, incluido el servidor deben tener el Disco Virtual de Red, como por ejemplo M:



En las estaciones de trabajo:

En las otras estaciones de trabajo que se encuentran en la red, se debe configurar, el grupo de trabajo, para lo cual se debe:

1. Hacer clic derecho sobre el icono de Mi PC. Escoja la opción Propiedades. A continuación se presentará la ventana Propiedades del sistema.
2. En la parte superior de la ventana, se escoge la pestaña denominada Nombre de equipo.
3. Realizar clic en el botón Cambiar...
4. Digitar el nombre del equipo, por ejemplo: Asesor.
5. En la opción Grupo de trabajo, digitar MQR (o el grupo de Trabajo que esté en el servidor)
6. Hacer clic en la opción Aceptar.

Con estas características todas las terminales configuradas como clientes tomarán los recursos del servidor tales como la fecha y hora del mismo, siempre que ingrese a las aplicaciones compartidas.

Se debe crear una Red Virtual de Datos en cada una de las estaciones de trabajo, los pasos para realizar esta tarea ya fueron explicados.



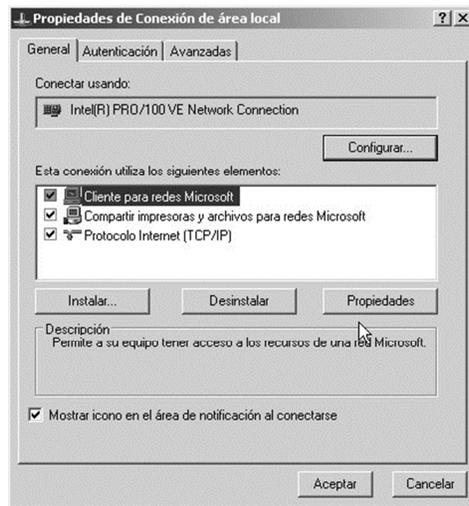
## PROTOCOLOS DE COMUNICACIÓN EN LA RED

De preferencia use protocolo Internet (TCP/IP).

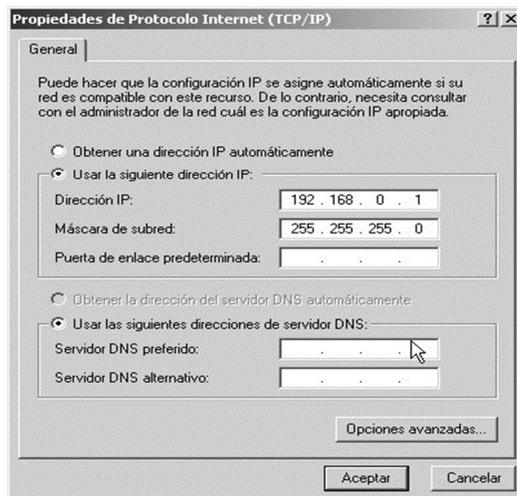
Cuando tenga más de dos equipos en red es necesario usar un CONCENTRADOR SWICTH de preferencia que trabaje a 100 Mbps (Mega bits por Segundo). Usar cableado estructurado de categoría 5 en adelante con la siguiente configuración que va de punto a punto con conectores RJ45 (Conector de Cable 8 hilos).

Verifique y utilice un solo protocolo de comunicación de preferencia TCP/IP (Protocolo de Comunicación basado en Internet), el mismo que le permite obtener una dirección fija para la transmisión de datos y utilice la opción de Cliente para redes Microsoft.

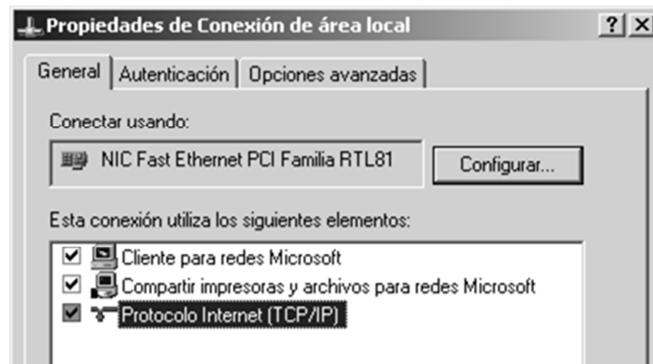
Ejemplo como configurar un IP (Protocolo de Internet):



Para generar una dirección única en cada equipo de trabajo proceda como se indica:



1. Hacer clic derecho sobre el icono de Mis sitios de red que se encuentra en el papel tapiz de Windows (escritorio).
2. Sobre el icono Conexión de área local, hacer clic derecho y escoger la opción Propiedades.
3. En la pestaña General, escoger la opción Protocolo Internet (TCP/IP).



4. Hacer clic en el botón Propiedades.
5. En la pestaña General, seleccionar la opción Usar la siguiente dirección IP.
6. Digitar la Dirección IP: 192.168.0.1 y la Máscara de subred: 255.255.255.0. Para cada estación de trabajo (equipo) solo se debe cambiar el último dígito de la dirección IP.
7. Hacer clic en el botón Aceptar.

***Nota:***

Para configurar Puntos de Venta Remotos, utilizando INTERNET (RED PUBLICA), utilice el concepto TERMINAL SERVICE, con la conexión a escritorio remoto, es la opción más económica y eficiente la que ofrece una VPN, (VIRTUAL PRIVATE NETWARE), una tecnología de red que permite extender la red local sobre una red pública.

Estas tecnologías son mecanismos de comunicación que se configuran sobre una Red Primaria de Internet Dedicada (Banda Ancha), es recomendable utilizar 512k de subida (Tx transmisión) y 512k de bajada (Rx recepción) de datos.

Consulte las mejores ofertas en cuanto al servicio que le pueda ofrecer su proveedor de INTERNET, se recomienda, contratar una IP FIJA (Dirección de Internet Fija para un Dominio o un Servidor Público).

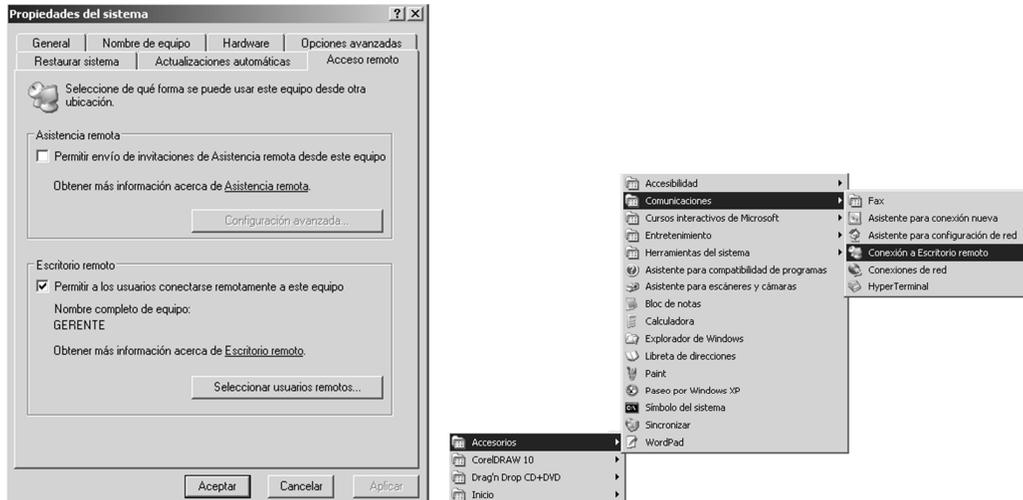
## CONFIGURACION DE UN ACCESO REMOTO A UN SERVIDOR MEDIANTE UNA RED PÚBLICA

Esta opción le permite acceder al equipo donde se encuentra instalado el sistema contable, desde cualquier otro equipo, en cualquier lugar, con la condición que se encuentre conectado al Internet.

1. Para poder acceder a su equipo, primero debe realizar la siguiente configuración en el equipo (Servidor o computador que sirva de puente o Gateway) donde se encuentre instalado el Sistema Contable:
  - a. Sobre el icono de MI PC, hacer clic derecho, escoger la opción Propiedades, a continuación se presentará una ventana, con varias opciones en la parte superior.
  - b. Escoger la opción Remoto, en la casilla Escritorio Remoto, poner un visto en la opción Permitir que los usuarios se conecten de manera remota a este equipo.
  - c. Luego se presiona el botón Aceptar.

Posteriormente desde el equipo que esté utilizando, ingrese en accesorios, comunicaciones, luego en conexión a escritorio remoto.

1. Hacer clic en el botón Inicio de la barra de tareas, escoger la opción Programas, a continuación escoger la opción Accesorios, luego escoger la opción Comunicaciones.
2. Dentro del menú Comunicaciones escoger la opción Conexión a Escritorio Remoto.



Posterior a esto se ingresa la dirección IP FIJA, contratada a un proveedor de INTERNET, este proceso hace un link directo a su red local, o su dominio central como un usuario más de la red. En el Sistema Operativo WINDOWS XP en adelante es posible abrir varias secciones de usuarios remotos.



## **OFICINA VIRTUAL**

### **Introducción Oficina Virtual**

Durante cientos de años la principal actividad del hombre ha sido la manufactura y la industria, en unos pocos años el hombre se ha dedicado a hacer de la información su principal fuente de ingresos.

En un mundo competitivo el arma más poderosa es la información. La información ayuda a los directivos a desempeñarse mejor, a combatir a los competidores, a innovar, a reducir el conflicto y a adaptarse a las vicisitudes del mercado. La información mejora la diferenciación de productos y servicios ofreciendo a los clientes productos y servicios actualizados y más baratos, un mejor y más fácil acceso a los productos y servicios, mejor calidad, respuesta y servicio más rápidos, mayor información de seguimiento y estado del proceso, y una gama más amplia de productos y servicios.

Todas las organizaciones operan en un ambiente altamente competitivo y a veces críticamente hostil. El fracaso inminente es la alternativa para aquellas organizaciones cuyos directivos están desinformados o mal informados. La incertidumbre, es el gran enemigo a vencer por los directivos.

Sin información de calidad las organizaciones se encuentran a la deriva, flotando con dificultad en un mar de incertidumbre. La información de calidad es, de hecho, un recurso crítico y se obtiene siguiendo varias etapas y asegurándose que la información producida sea exacta, oportuna y relevante.

Cada organización es única. Tiene su propia combinación exclusiva de hombres, recursos económicos, máquinas, materiales y métodos. No solamente son diferentes los componentes individuales de la organización, sino también el grado de evolución de su

sistema de información para la administración. Esta singularidad hace necesario que cada organización desarrolle sus propias especificaciones de su sistema de información para la administración, mediante una evaluación sistemática de su propio ambiente externo e interno y de su punto de vista, de acuerdo con sus propias necesidades únicas. El objetivo primordial de un sistema de información para la administración es proporcionar a la organización de un mecanismo para el ejercicio de la administración.

La principal función del sistema de información para la gerencia consiste en proporcionar a los encargados de la toma de decisiones datos oportunos y exactos que les permitan tomar y aplicar las decisiones necesarias para mejorar al máximo las relaciones recíprocas entre los hombres, los materiales, las máquinas y el método, con el fin de poder alcanzar más eficientemente las metas establecidas por la organización.

En la actualidad, si queremos tener una empresa de primera, a escala mundial, hay que controlar mucho más y hacerlo con rapidez muy superior. Dirigir con la fuerza de los datos, uno de los mandamientos de Sloan, requiere tecnología informática.

Una oficina virtual es un espacio virtual en el que pueden desarrollarse actividades similares a las de una oficina, es decir, un lugar donde desarrollan tareas profesionales con el fin de prestar un servicio a los clientes.

La mayoría de los organismos públicos y grandes empresas ofrecen dentro de sus Webs servicios a sus clientes, proveedores y empleados diversas utilidades que sustituyen o complementan los canales tradicionales de comunicación en el acceso a información y la prestación de servicios.

El servicio virtual no tiene fronteras, si una persona utiliza este tipo de servicio puede sin problema conducir su empresa desde otro país. Si este cliente quiere reducir los costos y no quiere arriesgar su capital con la creación de una empresa en otro país, eso podría ser una muy buena solución, el trabajo de oficina puede efectuarse virtualmente en cualquier lugar

en tanto el sitio de trabajo esté vinculado con uno o más de los sitios fijos de la compañía por medio de algún tipo de comunicación electrónica.

Entre los servicios principales de una Oficina Virtual de un centro de negocios se encuentran:

- Domicilio Fiscal
- Domicilio Comercial
- Atención Telefónica
- Salas de Juntas

Las primeras actividades de oficina virtual tuvieron lugar durante la década de los setenta acompañando la aparición de las microcomputadoras y los equipos de comunicaciones de datos de bajo costo, haciendo factible que las personas trabajaran desde sus hogares; esto acaparó rápidamente la atención de programadores, pero también de arquitectos, ingenieros, abogados, y analista económicos-financieros entre otros.

La automatización comenzó en las fábricas y se propagó a las oficinas en forma de automatización de la oficina; originalmente se buscaba ayudar a los empleados y facilitar la comunicación formal e informal con personas, tanto dentro como fuera de la compañía, atrajo a los gerentes y profesionales como usuarios.

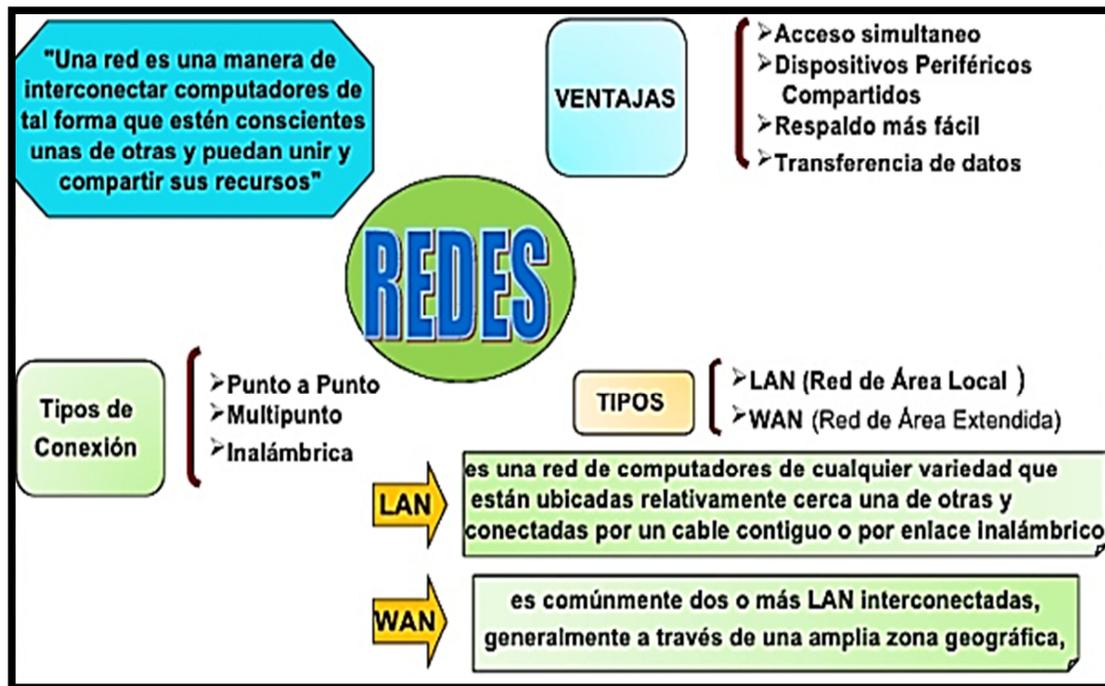
Las mejoras en las comunicaciones de datos han hecho posible que ciertos empleados estén trabajando en casa y comunicándose con su oficina por medio de sistemas de comunicación electrónica.

Hay aplicaciones de la OA, algunas requieren el uso de la computadora; otras no; sin embargo, todas pueden proporcionar a empleados de todos los niveles, incluidos los gerentes, información para resolución de problemas. La automatización de la oficina es atractiva sobre todo porque no sólo hace crecer las comunicaciones interpersonales tradicionales, sino además ofrece nuevas capacidades.

Las oficinas virtuales principalmente van enfocadas a empresas multinacionales, medianas y pequeñas, además de también para profesionistas y emprendedores que desean reducir

los costos y contar con un domicilio para su empresa o negocio. Las oficinas virtuales son muy comúnmente para tener presencia en diversos lugares, sin la necesidad de contar con un espacio físico, que a menudo suele ser muy costoso.

### Tecnologías Relacionadas con el Desarrollo y Aplicación de la Oficina Virtual.



A continuación se describen algunas de las tecnologías que tienen relación directa con la oficina virtual. Es así como se explica cada uno de estos elementos, para así, llegado el momento, tener una excelente visión del entorno tecnológico que rodea esta nueva forma de organización.

**REDES.-** La palabra red tiene varias definiciones. La más común describe los métodos que la gente utiliza para mantener sus relaciones con amigos y contactos de negocios. Aplicada a computadores, tiene mucho más significado. "Una red es una manera de interconectar computadores de tal forma que estén conscientes unas de otras y puedan unir y compartir sus recursos". Cabe anotar que esta comunicación es lograda gracias a los Protocolos, que son "un conjunto de normas o procedimientos necesarios para iniciar y mantener una comunicación. Los principales protocolos son, TCP/IP, SNA, NetBEUI, IPX/SPX".

**Ventajas:** En los negocios, educación y muchos otros tipos de organizaciones, las redes ofrecen enormes beneficios, de los cuales los más importantes son:

- **Acceso simultáneo:** Una realidad de las empresas con computadores es que la mayoría de sus empleados de oficina utilizan los mismos programas. Con una red, las empresas pueden ahorrar bastante dinero al comprar versiones especiales para red de los programas más comúnmente utilizados, en lugar de reproducciones por separado de la información en diferentes discos duros. Esto mismo sucede con la información en sí. La información que cada empleado necesita, estará disponible siempre, sin la antigua necesidad de tener que trasladar constantemente los archivos con información de un equipo a otro.
- **Dispositivos Periféricos Compartidos:** Compartir dispositivos, especialmente como las impresoras láser o el escáner, con una red es relativamente fácil. Esto al igual que el acceso simultáneo trae consigo beneficios muy importantes en el ahorro de costos.
- **Respaldo más fácil:** En las empresas, la información puede ser extremadamente valiosa, de tal forma que es imperativo asegurarse de que los empleados respalden su información. Una forma de dar solución a este problema es manteniendo toda la información de valor en un dispositivo de almacenamiento compartido al cual los empleados tienen acceso mediante la red. De esta forma, a una persona se le puede asignar la tarea de hacer respaldos frecuentes de la información en el dispositivo de almacenamiento compartido.
- **Transferencia de datos:** Es decir, la posibilidad de establecer comunicación entre computadores e intercambiar información.

**TIPOS DE REDES:** La distancia entre los computadores que integran una red no es obstáculo para obtener un buen funcionamiento de esta. Dependiendo de dicha distancia, las redes de computadores presentan la siguiente clasificación.

**LAN:** Una LAN (Red de Area Local) es una red de computadores de cualquier variedad que están ubicadas relativamente cerca una de otras y conectadas por un cable contiguo (o por enlace inalámbrico). Una LAN puede estar por sólo dos o tres computadores interconectados para compartir recursos, o puede incluir varios cientos de ellos. Cualquier

red que resida dentro de una sola edificación, edificaciones contiguas, o incluso un campus se considera una LAN.

Una LAN permite a todos los computadores conectados a ella compartir el hardware, software e información. Los recursos más compartidos a menudo son los dispositivos de disco de almacenamiento e impresoras. Un disco de almacenamiento compartido en una LAN es llamado Servidor de Archivos o Servidor de la Red.

**WAN:** Una WAN (Red de Area Extendida) es comúnmente dos o más LAN interconectadas, generalmente a través de una amplia zona geográfica, por ejemplo un banco con sucursales en diferentes zonas del país. Cada sucursal necesita recursos, información y programas a nivel local, pero también necesita compartir información con las otras sucursales o con la oficina central, para poder llevar con eficacia sus operaciones a nivel nacional.

**TIPOS DE CONEXIÓN:** Existen tres tipos de conexión a una red: la conexión punto a punto, la conexión multipunto y la conexión inalámbrica.

- **Punto a Punto:** Es una conexión de dos dispositivos entre ellos y nadie más. Por ejemplo, una conexión de dos computadores mediante fibra óptica o un cable paralelo.
- **Multipunto:** Utiliza un sólo cable para conectar más de dos dispositivos. Por ejemplo, un cable coaxial, que tiene varios dispositivos conectados al mismo.
- **Inalámbrica:** Como su nombre lo indica es una red que casi no utiliza cables. Básicamente, las redes inalámbricas se basan en el uso de dos tecnologías: Ondas de radio y Luz infrarroja, que tienen sus pros y contras, específicamente en términos de la velocidad de transmisión, compatibilidad y medio en el cual se instala.

## **Automatización de la Oficina**

La automatización de la oficina se remonta a principios de la década de los sesenta, cuando IBM acuñó el término procesamiento de textos para expresar el concepto, de que la actividad de oficina se centra en el procesamiento de palabras.

La primera evidencia tangible de este concepto nuevo apareció en 1964, cuando IBM sacó al mercado una máquina llamada MT/ST. Esto era el acrónimo de Magnetic Tape/ Selectric Typewriter (cinta magnética/ máquina de escribir Selectric). La Selectric era una máquina de escribir IBM que tenía un elemento de escritura del tipo de esfera giratoria. La MT/ST era una máquina de escribir Selectric conectada a una unidad de cinta magnética.

Desde el debut del procesamiento de los textos, se han aplicado otras tecnologías al trabajo de oficinas, y juntas reciben el nombre de automatización de la oficina. La automatización de la oficina (OA) incluye todos los sistemas electrónicos formales e informales cuya función primordial es la comunicación de información entre personas dentro y fuera de la compañía.

La mayor parte de las tareas laborales están automatizadas y se definen no desde el punto de vista de fabricación, sino en términos de captura de información, solución de problemas, producción de ideas creativas y capacidad de responder flexiblemente a situaciones nuevas o de actuar flexiblemente cuando se interactúa con otros. El trabajo puramente mecánico lo hacen máquinas.

La automatización tuvo su inicio con los procesos productivos, para propagarse posteriormente a las áreas de oficinas, con el interés de ayudar a mejorar la performance de las secretarías y empleados administrativos. Con el tiempo la enorme capacidad para facilitar la comunicación tanto formal como informal, ya sea con personas dentro como fuera de la empresa atrajo a los gerentes y profesionales como usuarios de ésta tecnología. Todos estos trabajadores de oficina usan la OA (automatización de oficina) para aumentar su productividad.

La oficina automatizada, como concepto, utiliza tres de los grandes logros de la humanidad: la escritura, las comunicaciones estáticas y el ordenador, para hacer posible

una intensa mejora de las condiciones de trabajo en la oficina, donde transcurre más de la cuarta parte de la vida de muchas personas, ayudándonos en una mejor planificación, distribución y ejecución de una actividad consustancial a la especie humana: el trabajo.

Gracias a las notables mejoras en materia de comunicación (tanto en velocidad, calidad, como en costos) se ha hecho factible que ciertos empleados realicen una parte de su trabajo, o todo, en cualquier sitio. Cada vez más empleados están trabajando en casa y comunicándose con su oficina por medio de sistemas de comunicación electrónica como correo electrónico (e-mail) y transmisión de facsímil (fax). Cuando una organización realiza su trabajo de oficina de esta forma, el lugar de trabajo recibe el nombre de oficina virtual.

La capacidad de la OA para vincular a las personas electrónicamente ha abierto nuevas posibilidades en la forma como se lleva a cabo el trabajo de oficina. Dicha capacidad incluso ha hecho innecesario que el trabajo de oficina se realice en una oficina. En vez de ello, ese trabajo puede efectuarse en cualquier lugar en el que el empleado se encuentre. El nombre que se da a esta capacidad es la antes enunciada como oficina virtual, término que sugiere que el trabajo de oficina puede efectuarse virtualmente en cualquier lugar en tanto el sitio de trabajo esté vinculado con uno o más de los sitios fijos de la empresa por medio de algún tipo de comunicación electrónica.

El trabajo a distancia y el concepto de oficina virtual se han popularizado tanto entre los empleados como entre sus organizaciones. En 1995, se estimó que aproximadamente el 30% de la fuerza de trabajo de Estados Unidos dedicaba un promedio de seis a ocho horas a la semana al trabajo a distancia.

Entre las ventajas de la oficina virtual cabe destacar: el menor costo de instalaciones, la notable reducción en materia de costos de equipo, la generación de una red formal de comunicación, un menor nivel de interrupciones en el trabajo y la posibilidad para la empresa de contratar personal que de otra manera no tendrían posibilidades de trabajo (discapacitados, ancianos, padres con hijos pequeños).

## **Sistemas de Automatización en la Oficina (OAS).**

Los sistemas de automatización de oficinas, consisten en aplicaciones destinadas a ayudar al trabajo diario del administrativo de una organización, forman parte de este tipo de software los procesadores de textos, las hojas de cálculo, los editores de presentaciones, los clientes de correo electrónico, etc.

Los sistemas de automatización de oficinas típicos manejan:

- a. La administración documental, a través de procesadores de palabra, archivamiento digital
- b. La programación, mediante agenda electrónica
- c. La comunicación, a través del correo electrónico o video conferencia.

### **Sistemas electrónicos formales e informales**

Algunos sistemas de OA son formales, en la medida en que se planifican y quizá documentan con un procedimiento escrito. Estos sistemas formales se implementan en el nivel de la compañía para satisfacer las necesidades de la organización de forma similar a como lo hace un MIS.

Sin embargo, la mayor parte de los sistemas de OA, ni se planifican ni se describen en documentos. Estos sistemas de OA informales se implementan de forma parecida a los DSS; es decir, cada vez que un individuo los necesita para satisfacer sus propias necesidades únicas.

**Los sistemas electrónicos** tienen como objetivo incrementar la productividad y la eficiencia a través de múltiples tecnologías (datos, voz, imagen), que dan apoyo a una amplia gama de aplicaciones (procesamiento de información, comunicaciones), orientadas a mejorar el desempeño de las actividades realizadas dentro de una compañía.

## **Usuarios de la OA**

Todas las personas que trabajan en oficinas usan la OA, básicamente, hay cuatro categorías de usuarios: gerentes, profesionales, secretarios y oficinistas.

Los profesionales están en el mismo nivel que los gerentes, pero no tienen subalternos; más bien, contribuyen con habilidades especiales de un tipo u otro.

Ejemplos de profesionales son los compradores, vendedores y otros asistentes especiales del personal como investigadores de mercados y estadísticos. Los gerentes y profesionales se conocen colectivamente como trabajadores del conocimiento, porque su principal contribución a las actividades en las que participan está constituida por sus conocimientos. Los secretarios y oficinistas apoyan a los trabajadores del conocimiento.

## **La oficina virtual**

La capacidad de la OA para vincular a las personas electrónicamente, ha abierto nuevas posibilidades en la forma como se lleva a cabo el trabajo de oficina. Incluso se ha hecho innecesario que el trabajo de oficina se realice en una oficina. En vez de ello, ese trabajo puede efectuarse en cualquier lugar en el que el empleado se encuentre. El nombre que se da a esta capacidad es el de oficina virtual, término que sugiere que el trabajo de oficina puede efectuarse virtualmente en cualquier lugar en tanto el sitio de trabajo esté vinculado con uno o más de los sitios fijos de la compañía, por medio de algún tipo de comunicación electrónica.

## **El impacto de la oficina virtual**

La oficina virtual se está expandiendo por todo el mundo, de la mano de procesos corporativos de reducción de costos generales y fijos, al mismo tiempo que la búsqueda de una mayor productividad que ayude a las empresas a afrontar el reto de la globalización de la economía, entre otros factores. Factores que hay que tener en cuenta la evaluar las consecuencias de la oficina virtual en la empresa.

Los incrementos de productividad están condicionados por los equipos que se utilicen y por la tecnología en general, por la infraestructura técnica, la organización de la empresa y obviamente por el tiempo de adaptación de los trabajadores y la empresa al sistema.

Básicamente, la reducción esencial que se hace gracias a la oficina virtual, se relaciona con el status de la misma; es decir, las empresas incurren en costos altísimos, gracias a tener ubicadas sus dependencias en edificios gigantescos, con variedad de lujos y servicios, y obviamente con personal que a la postre puede llegar a ser innecesario.

El trabajo a distancia y el concepto de oficina virtual se han popularizado tanto entre los empleados como entre sus compañías. En 1995, se estimó que aproximadamente 30% de la fuerza de trabajo de Estados Unidos dedicaba en promedio de seis a ocho horas a la semana al trabajo a distancia.' Para fines de 1996, se estimó que 2.5% de las compañías incluidas en la lista Fortune 1000 exploraría el trabajo a distancia por primera vez.

La oficina virtual implica crear una estrategia viable, siendo los puntos a tomar en consideración los siguientes:

- a. **Proporcionar recursos de cómputos**, la empresa debe proporcionarles equipos adecuados para el mejor desarrollo o desempeño de sus funciones.
- b. **Proporcionar acceso a las fuentes de información**, si el empleado requiere de información para las labores de investigación, la corporación debe proporcionarle las fuentes que el empleado requiera para cumplimentar sus actividades.
- c. **Proporcionar suministros diferentes de los de cómputo**, implica suministrar regularmente todos los demás elementos de papelería propios de las actividades de oficina.
- d. **Tomar medidas para remitir las llamadas telefónicas**, gestionar eficazmente desde la oficina fija las llamadas de su personal a distancia resulta esencial.
- e. **Utilizar llamadas de conferencia**, de tal modo se permite a más de dos personas participar simultáneamente de una conversación telefónica.
- f. **Programar reuniones periódicas**, la compañía debe programar reuniones a las que se espera que todo el personal asista.

- g. **Seguir una rutina de trabajo**, los trabajadores a distancia deben comprometerse a trabajar durante ciertas horas del día, idealmente en una habitación alejada de las distracciones

En un entorno cada día más competitivo la oficina virtual brinda la posibilidad de expandir la magnitud de las actividades con un incremento menos que proporcional en los costes. La oficina virtual brinda sus beneficios no sólo a empresas del rubro servicios, sino también a empresas manufactureras en todo lo que atañe a las labores de oficina.

La oficina virtual representa una importante posibilidad de mejorar la productividad en las oficinas y de reducir sus costes.

### **Ventajas de la oficina virtual**

La oficina virtual supera las restricciones físicas del lugar de trabajo con la ayuda de la electrónica, y hace posible lograr varias ventajas reales, entre las que tenemos:

- a. **Menor costo de instalaciones**, la compañía no tiene que contar con tanta capacidad de oficinas, ya que algunos empleados están trabajando en otro lado. Esto permite reducir los costos de renta y expansión de oficinas.
- b. **Menor costo de equipo**, en lugar de proporcionar equipo de oficina a cada empleado, los trabajadores a distancia pueden compartir gran parte del equipo de manera similar, tal como los usuarios de una LAN que comparten sus recursos.
- c. **Red formal de comunicaciones**, puesto que los trabajadores a distancia deben mantenerse informados y recibir instrucciones específicas, se está concediendo más atención a la red de comunicaciones que la que se le presta ordinariamente. En el ambiente de oficina tradicional, una buena parte de la información se comunica mediante conversaciones casuales y por observación. La creciente atención a las necesidades del trabajador a distancia podría producir mejores sistemas de comunicación que cuando todos los empleados trabajan en sitios fijos.
- d. **Menos interrupciones del trabajo**, cuando tormentas de nieve, inundaciones, huracanes y cosas por el estilo impiden a los empleados viajar al lugar de trabajo, la actividad de la compañía puede paralizarse. En un ambiente de oficina virtual, gran parte de la actividad puede continuar.

- e. **Contribución social**, la oficina virtual permite a la compañía contratar personas, que de otra manera no tendrían oportunidad de trabajar. Las personas con discapacidades, los ancianos y los padres con hijos pequeños pueden trabajar en casa. Así, la oficina virtual ofrece a la compañía una oportunidad de expresar su conciencia social.

Estas cinco ventajas lo son desde el punto de vista de la compañía. Sólo la ventaja de contribución social, beneficia también a los empleados, que de otro modo no tendrían trabajo.

### **Desventajas de la oficina virtual**

Cuando una compañía se compromete con una estrategia de oficina virtual, lo hace sabiendo que algunos de los impactos pueden ser negativos:

- a. **Sensación de aislamiento**, cuando los empleados no entran en contacto a diario con sus colegas, pierden la sensación de ser una parte importante de una organización.
- b. **Temor a perder el trabajo**, puesto que el trabajo del empleado se realiza con independencia de la operación de la compañía, los empleados fácilmente pueden comenzar a sentir que no son indispensables y llegar a la conclusión de que cualquier persona con una computadora y un módem puede hacer el trabajo, y que podrían ser víctimas de un "despido electrónico".
- c. **Decaimiento en el ánimo**, varios factores pueden hacer que baje el ánimo de los empleados. Uno es la ausencia de la retroalimentación positiva que se genera en la interacción cara a cara con superiores e iguales. Otro es el hecho de que los salarios que se pagan a los trabajadores a distancia tienden a ser menores que los que se pagan a quienes trabajan en oficinas fijas.
- d. **Tensión familiar**, si hay tensiones en casa, el trabajador no puede escapar de ellas durante unas cuantas horas. También podría aumentar la tensión porque el cónyuge podría ver el trabajo a distancia como una forma de evitar las responsabilidades familiares.

La característica distintiva de todas estas desventajas es que lo son para el empleado. La compañía no podría darse cuenta de los efectos negativos al no vigila de cerca lo que sienten sus empleados. Por tanto, para que la oficina virtual sea un éxito, la compañía debe hacer un esfuerzo especial por asegurar que los empleados no resulten perjudicados.

Estas desventajas tienen relación con aspectos motivacionales y psicológicos, razón por la cual deberá prestarse especial atención tanto en la etapa de selección de los aspirantes a trabajar (teletrabajadores - trabajadores de oficinas virtuales), como en las actividades de apoyo, retroalimentación, motivación y comunicación.

### **Estrategia de oficina virtual recomendada**

Linda T Risse, consultora gerencial de Synergy Planning Incorporated, ha identificado varias políticas que la compañía debe adoptar para obtener el máximo beneficio de la oficina virtual. La lista que sigue se basa en sus recomendaciones:

- a. **Proporcionar recursos de cómputo**, si los empleados no pueden costear su propio hardware y software, la compañía debe proporcionárselos,
- b. **Proporcionar acceso a las fuentes de información**, si una parte de las obligaciones del empleado consiste en realizar investigación, la compañía debe proporcionarle las fuentes de información necesarias, como acceso a bases de datos comerciales y a Internet.
- c. **Proporcionar suministros diferentes de los de cómputo**, debe proporcionarse a los empleados el material de oficina que necesitan para efectuar su trabajo: calculadoras, engrapadoras, sobres para envíos por mensajería, listas de teléfonos, manuales de procedimientos, etc.
- d. **Tomar medidas para remitir las llamadas telefónicas**, alguien en la oficina fija debe hacerse responsable por remitir las llamadas telefónicas a los trabajadores a distancia. También, la compañía podría utilizar un sistema de mensajes de voz que permita a los trabajadores a distancia acceder a él desde sus hogares.
- e. **Utilizar llamadas de conferencia**, una llamada de conferencia permite a más de dos personas participar en una conversación telefónica al mismo tiempo. Los superiores deben programar llamadas de conferencias a intervalos regulares, para que los trabajadores a distancia puedan participar en una interacción en vivo.

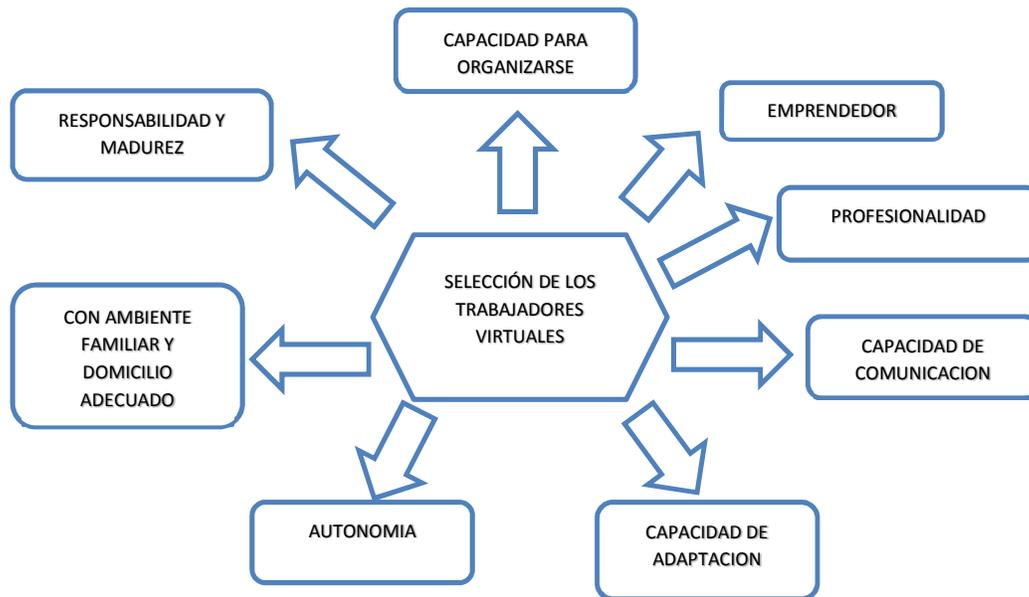
- f. **Programar reuniones periódicas**, la compañía debe programar reuniones a las que se espera que todo mundo asista. El propósito de tales reuniones es fomentar un sentido de comunidad entre los empleados, y deben programarse con la frecuencia necesaria para lograr ese resultado.
- g. **Seguir una rutina de trabajo**, los trabajadores a distancia deben comprometerse a trabajar durante ciertas horas del día, idealmente en una habitación alejada de las distracciones. Los amigos y parientes deben entender que el empleado está trabajando, aunque está en su casa.

Esto último es algo que el empleado debe hacer cumplir. Las demás estrategias son responsabilidad de la compañía. Por tanto, la oficina virtual exige la cooperación tanto de la compañía como de los empleados para tener éxito.

Es muy posible que la oficina virtual exija más dedicación de los empleados que una oficina fija. La oficina virtual no es para todos, si el empleado no puede disciplinarse para realizar el trabajo sin supervisión y motivación, es muy probable que el trabajo no se haga. Para los empleados que prefieren trabajar solos y ser sus propios jefes, la oficina virtual puede ser un ambiente ideal.

La popularidad de la oficina virtual va a crecer, ésta es la razón por la que usamos el término como título del capítulo. El concepto captura la forma en que las computadoras y las redes de comunicación de datos, están cambiando el trabajo de oficina. La compañía del Futuro apoyará tanto las oficinas virtuales como las fijas. Ambos tipos son el escenario para las aplicaciones de automatización de la oficina.

## Metodología para la implantación de la Oficina



### El modelo de la OA

Quizá el paquete de software más popular que puede ajustarse a la definición de OAS (y al de suite ofimática) sea Microsoft Office en cualquiera de sus versiones. Este software, perteneciente a la compañía Microsoft, funciona oficialmente bajo los sistemas operativos Microsoft Windows y Apple Mac OS, aunque también lo hace en Linux si se utilizan emuladores.

Existen otras suites ofimáticas disponibles para cualquier usuario que se distribuyen libremente, algunas de ellas son:

- StarOffice
- OpenOffice.org
- KOffice
- Gnome Office
- LibreOffice

Se obtiene información del sistema físico de la compañía y se introduce en la base de datos. Por ejemplo, un vendedor en el campo usa una computadora laptop para transmitir un informe diario de llamadas. También llega información a la base de datos proveniente del entorno de la compañía. Un ejemplo es la información estratégica comercial que se compra a un proveedor en forma de discos compactos.

La información sirve como entrada de las aplicaciones de la OA basadas en computadora, como procesamiento de textos, correo electrónico y conferencias por computadora.

Estas aplicaciones permiten a quienes deben resolver los problemas, comunicarse entre ellos usando sus computadoras. Observe que el cuadro rotulado “Otros resolvedores de problemas” está montado en la línea que separa la compañía del entorno. Esto implica que esas personas podrían encontrarse en cualquiera de las dos áreas.

El modelo también refleja el uso de aplicaciones de la OA no basadas en computadoras, como las videoconferencias y audio conferencias.

### **Modelos OAS en la actualidad**

En la actualidad, con la aparición de la filosofía de la Web 2.0 están proliferando las suites ofimáticas en línea, que no son más que aplicaciones que cumplen las mismas funciones que los clásicos OAS de escritorio, pero disponibles para ser utilizados en algún portal de Internet. Estas suites presentan la ventaja de que un usuario puede trabajar con sus propios documentos desde cualquier ordenador conectado a Internet, además, en estos sistemas suele ser muy fácil compartir documentos, facilitando así el trabajo colaborativo.

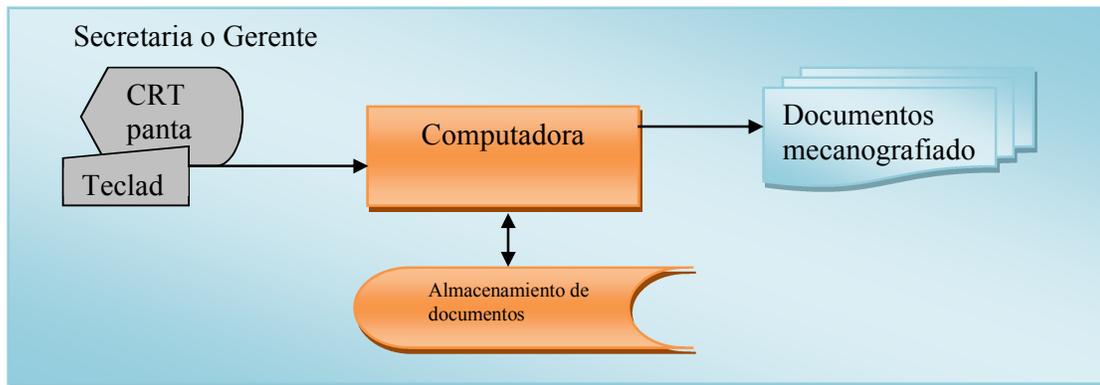
### **Aplicaciones de la OA**

Después de la introducción del procesamiento de textos, comenzaron a aparecer aplicaciones de la OA por todos lados. Ahora hay once:

- |                           |                             |
|---------------------------|-----------------------------|
| ➤ Procesamiento de textos | Correo electrónico (e-mail) |
| ➤ Correo de voz           | Agenda electrónica          |
| ➤ audio conferencias      | Videoconferencias           |

- Conferencias por computadora
  - Videotex
  - Autoedición
- Transmisión de facsímil (FAX)  
Manejo de imágenes

### Un sistema de procesamiento de texto



El procesamiento de textos es el uso de una computadora para realizar automáticamente muchas de las tareas necesarias para preparar documentos mecanografiados o impresos.

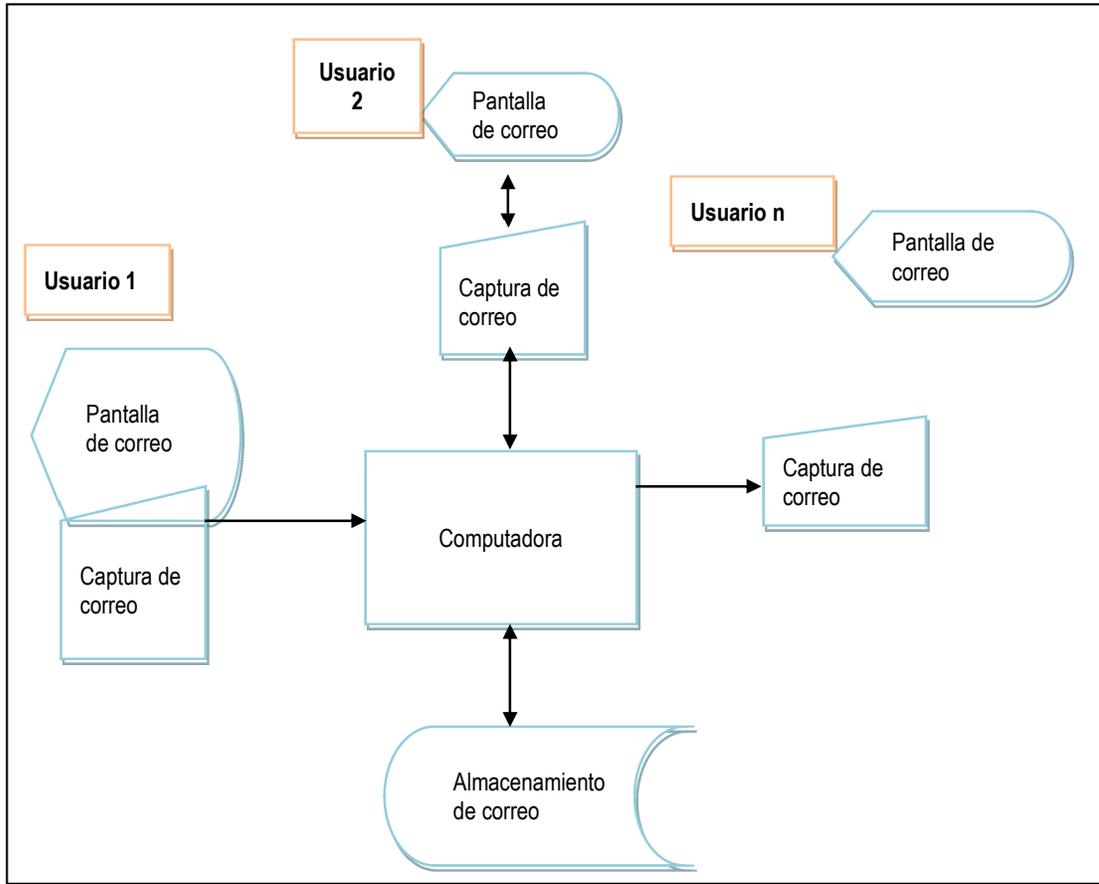
El procesamiento de textos contribuye a la resolución de problemas permitiendo al gerente preparar comunicaciones escritas más eficaces. El gerente obtiene un rendimiento de su inversión cuando las personas con las que el gerente se comunica usan procesamiento de textos para preparar memorandos, cartas e informes dirigidos al gerente.

### Correo electrónico

El correo electrónico (e-mail) es el uso de una red de computadoras que permite a los usuarios enviar, almacenar y recibir mensajes empleando terminales y dispositivos de almacenamiento. En la figura se muestra la configuración de un sistema de este tipo. Las terminales pueden ser cualquier clase de dispositivo en línea con teclado incluidas estaciones de trabajo que permita la introducción y exhibición de los mensajes de correo. El almacenamiento secundario de la computadora central contiene los buzones electrónicos de los usuarios, y el software de correo electrónico controla el proceso.

El correo electrónico busca superar varias deficiencias del uso convencional de los teléfonos. Una de las deficiencias es la persecución telefónica, el juego de devolver llamadas de manera alternada sólo para encontrarse con que la otra persona salió o no puede contestar en ese momento.

### Un sistema de Correo Electrónico



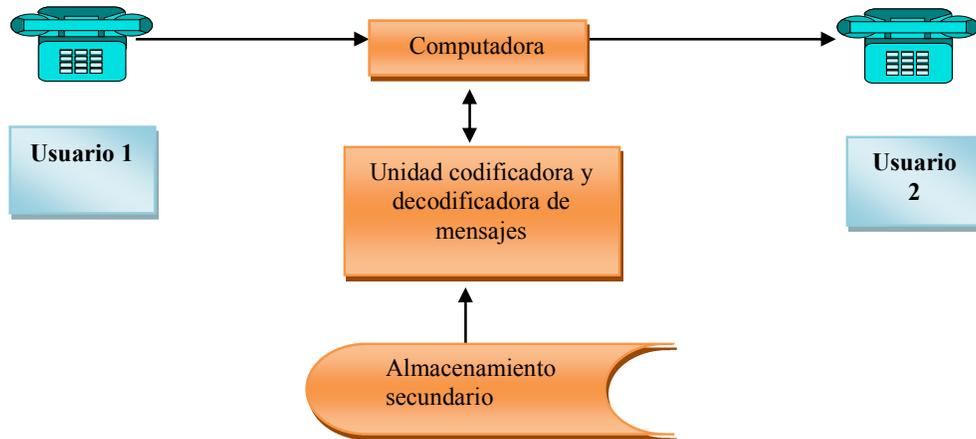
El correo electrónico contribuye a la resolución de problemas al permitir al gerente comunicarse con rapidez y facilidad con otros. Es eficaz cuando no se requiere una conversación bidireccional y cuando las distancias son largas, como al otro lado del mundo.

### Correo de voz

El correo de voz es similar al correo electrónico, sólo que se envían los mensajes hablando al teléfono en lugar de teclearlos y se usa el teléfono para recuperar los mensajes recibidos.

El correo de voz requiere una computadora capaz de almacenar los mensajes de audio en forma digital y luego convertirlos otra vez en audio cuando se recuperan como se ilustra en la figura. Cada usuario tiene un buzón de voz en almacenamiento secundario, y un equipo especial convierte los mensajes de audio en una forma digital y viceversa.

### Sistema de Correo de Voz

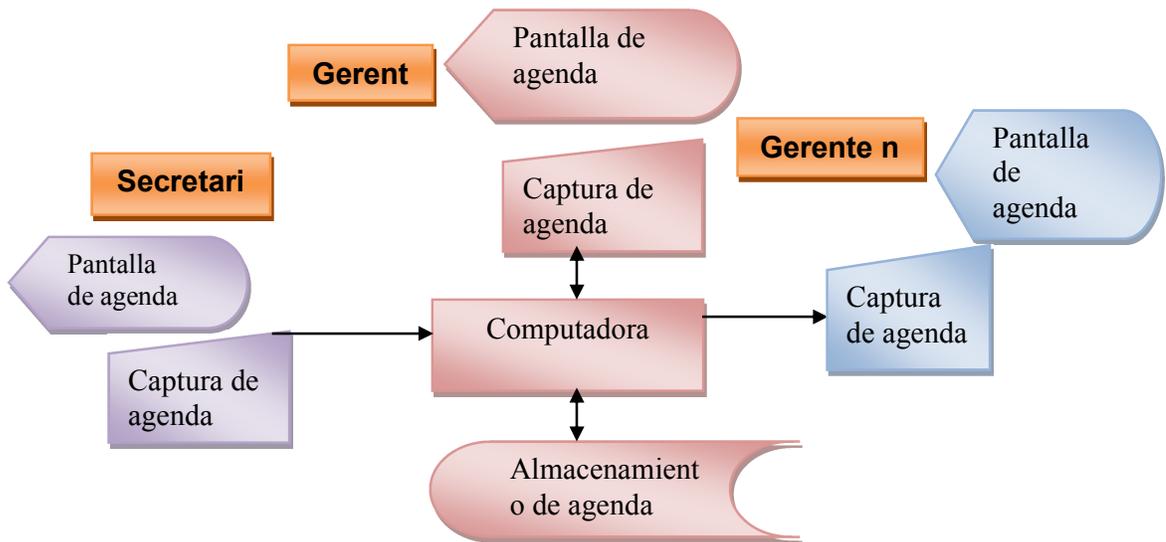


La principal ventaja del correo de voz sobre el correo electrónico es que el gerente no tiene que teclear. El correo de voz también facilita incluir en una red de comunicaciones a personas que están en el entorno de la compañía. Si el gerente quiere usar correo de voz para comunicarse con personas fuera de la compañía, sólo es necesario que todos los contactos externos cuenten con un buzón de voz.

### Agenda electrónica

Una agenda electrónica implica el uso de una computadora conectada a una red para almacenar y recuperar la agenda de citas de un gerente. Este proceso se muestra en la figura. El gerente o su secretario pueden introducir citas, hacer cambios y revisar la agenda empleando una terminal con teclado. La configuración del equipo es exactamente la misma que se usa para el correo electrónico. De hecho, el software de correo electrónico por lo regular incluye una función de agenda electrónica.

## Un sistema de Agenda Electrónica



Es posible acceder a las agendas de otros gerentes además de a la propia. Si usted quiere programar una reunión el software de agenda electrónica puede examinar las demás agendas para escoger una fecha y hora que a todos convenga. Esta capacidad es útil sobre todo para organizar reuniones programadas y no programadas. Si usted lo prefiere puede evitar que otros accedan a su agenda, o a una parte de ella.

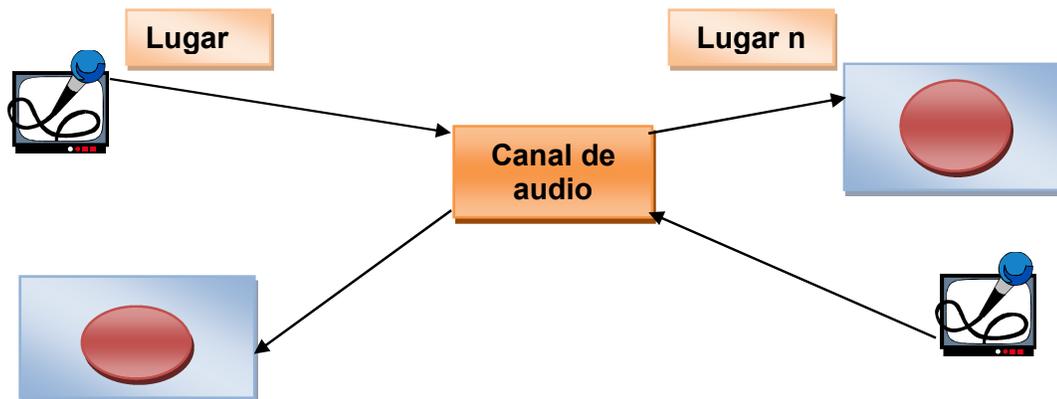
La agenda electrónica es única entre las aplicaciones de la OA porque en realidad no comunica información que ayude a resolver problemas prepara el camino para la comunicación, esta aplicación es más útil para los gerentes de nivel superior cuyas agendas de citas están llenas.

### Audio conferencias

Una audio conferencia implica el uso de equipo de comunicación de voz para establecer un enlace de audio entre personas que están dispersas geográficamente, para que puedan celebrar una reunión. La llamada de conferencia fue la primera forma de audio conferencia, y todavía se usa. Algunas compañías instalan sistemas más elaborados que consisten en circuitos de comunicaciones de audio de alta calidad que pueden activarse con sólo operar un interruptor.

Las audio conferencias no requieren una computadora; sólo se necesita una instalación de comunicaciones bidireccionales, como se ilustra en la figura:

### Sistema de Audio Conferencia



Cómo hacer más eficientes el audio-conferencia pueden hacerse más eficientes si se siguen unas cuantas reglas sencillas:

- a. La persona que organiza la conferencia debe fungir como moderador, asegurándose de que todos los participantes tengan oportunidad de hablar y de que se logren los objetivos de la reunión.
- b. El número de participantes debe mantenerse en un tamaño manejable. Cuando el número excede la media docena, es difícil sostener la conversación.
- c. Debe proporcionarse anticipadamente a los participantes una copia de la orden del día de la conferencia, tal vez empleando transmisión de facsímil (FAX).
- d. Cuando un participante habla, debe identificarse.
- e. Debe grabarse la conferencia.
- f. Debe prepararse un registro en papel a partir del registro grabado, y distribuirse a todos los participantes.

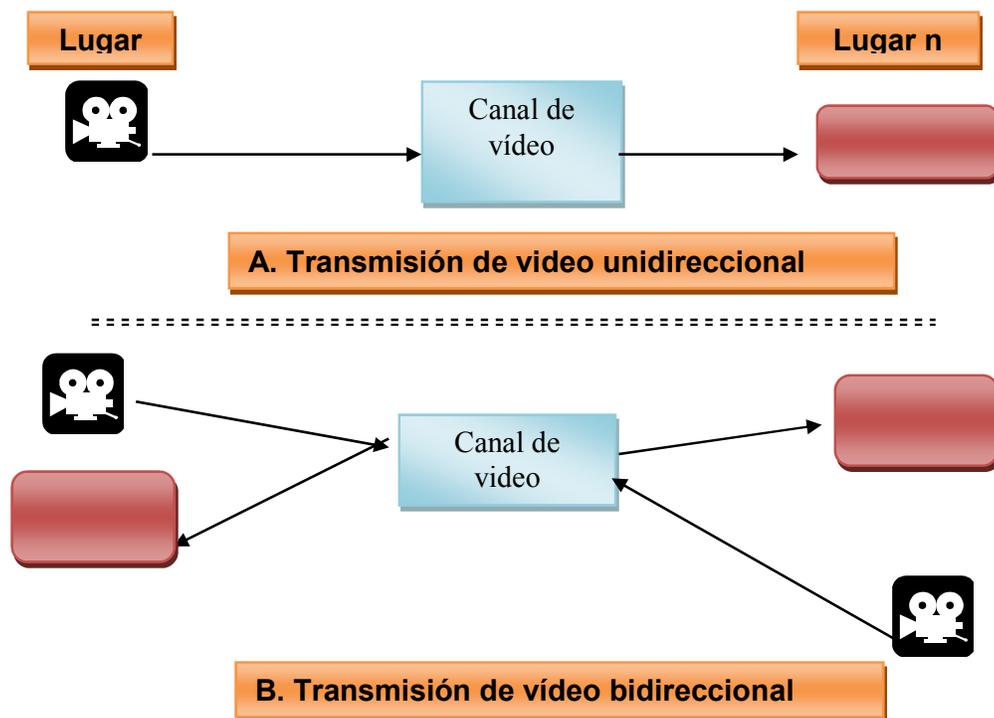
La aplicación más útil de las audio conferencias se da en compañías que están disponen un área extensa. Sin embargo, dado que se trata de una forma de comunicación

sincrónica que requiere la presencia simultánea de todos los participantes, es difícil de programar si los husos horarios son muy diferentes.

## Videoconferencias

Las videoconferencias implican el uso de equipo de televisión para vincular participantes que están dispersos geográficamente. El equipo proporciona tanto sonido como imagen. Al igual que las audio conferencias, las videoconferencias no requieren una computadora.

### Un sistema de Videoconferencias



Hay tres posibles configuraciones de videoconferencias.

- Audio y video unidireccionales** Se envían señales de audio y video desde un solo sitio transmisor a uno o más sitios receptores. Ésta es una buena solución cuando un jefe de proyecto debe diseminar información a los miembros del equipo en sitios remotos.

- b. **Video unidireccional y audio bidireccional** La gente que está en los sitios receptores puede hablar con la gente que está en el sitio transmisor, pero todos ven las mismas imágenes de video. En la figura se ilustra el video unidireccional. El audio bidireccional no se muestra.
- c. **Audio y video bidireccionales** Las comunicaciones de video y audio entre todos los sitios son en ambos sentidos. Aunque ésta es la configuración más eficaz para las conferencias electrónicas, puede ser la más costosa. En la figura se ilustran los componentes de video. El audio bidireccional no se muestra.

### **Videoconferencias de escritorio.**

Con las videoconferencias de escritorio, se conecta equipo de video y audio a cada estación de trabajo de la red, lo que hace posible la comunicación bidireccional de imágenes y sonido. Cada estación de trabajo cuenta con una cámara montada sobre la pantalla, enfocada hacia el usuario, un micrófono, tarjetas adicionales y software. El costo de tales configuraciones sigue bajando y ahora es del orden de 1000 dólares por usuario. Sin embargo, el costo de la estación de trabajo no es el único gasto. Las videoconferencias de escritorio por lo regular requieren un servidor dedicado y un canal de alta velocidad o de ISDN (red digital de servicios integrados). Si se añade a todo esto las restricciones respecto al número de usuarios que pueden participar y el hecho de que la calidad, de la imagen no es tan buena como la de televisión, vemos que se trata de una tecnología que todavía debe evolucionar más.

Las consideraciones tecnológicas y de costos podrían retrasar la adopción de las videoconferencias en muchas compañías, pero tarde o temprano se resolverán todos esos problemas. Las videoconferencias tienen el atractivo inherente de permitir a los gerentes comunicarse de una forma muy parecida a la reunión cara a cara. La capacidad para abarcar grandes distancias geográficas permite a más gerentes intervenir en la toma de decisiones.

### **Conferencias por computadora**

Una tercera forma de conferencia electrónica es la conferencia por computadora. Hay una distinción muy fina entre este sistema y el correo electrónico. Ambos usan el mismo

software y hardware. Dos factores determinan la aplicación: quién usa el sistema y qué tema se trata.

El correo electrónico está disponible para cualquiera que tenga acceso a la red y eso incluye a prácticamente todo mundo en la oficina. Además, el sistema de correo electrónico puede usarse para cualquier propósito. Las conferencias por computadora implican el uso de una computadora conectada a una red para que participantes que tienen una característica en común intercambien información respecto a un tema específico. Las conferencias por computadora son una forma más disciplinada de correo electrónica.

A diferencia de las audio conferencias, un grupo que intervenga en una conferencia por computadora puede incluir un gran número de participantes. Una de las conferencias por computadora más @ra-ndes se realizó dentro de IBM e incluyó a cualquier persona que estuviera interesada en la IBM PC. El número de participantes excedió los 40 000, y hubo más de 4000 áreas temáticas distintas.

Las conferencias por computadora difieren de las audio conferencias o de las videoconferencias en que se pueden usar dentro de un mismo sitio geográfico. Una persona puede usar las conferencias por computadora para comunicarse con alguien que está en la oficina de junto. Semejante uso no resultaría práctico con audio ni video.

A menudo escuchamos el término tele conferencia. Esto incluye las tres formas de conferencia asistida electrónicamente: audio, video y computadora.

### **Transmisión de facsímil**

La transmisión de facsímil, o FAX, implica el uso de equipo especial que puede leer una imagen de documento en un extremo de un canal de comunicación y producir una copia en el otro extremo como se muestra en la figura. El canal de comunicación generalmente es una línea telefónica de grado de voz ordinaria.

La figura ilustra el uso de una máquina diseñada especialmente para la transmisión de facsímiles: una máquina de FAX- Una estrategia alternativa consiste en usar una computadora. Una tarjeta de FAX permite a una microcomputadora funcionar como

máquina de facsímil. Si se instala la tarjeta, es posible recibir mensajes de FAX y almacenarlos para exhibirlos o imprimirlos posteriormente. También es posible enviar mensajes de FAX introduciéndolos con el teclado.

### **Transmisión de facsímil**



La transmisión de facsímil por computadora es la forma más económica de transmitir copias permanentes. Se han realizado estudios que revelan que el costo por página del servicio de mensajería de 24 horas es de 10 dólares, los costos de transmisión manual de FAX asciende a 2.77 dólares y el correo normal cuesta 2.23 dólares. FAXGate, un sistema de software de facsímil basado en mainframe producido por Teubner & Associates, puede enviar por facsímil una página con un costo de sólo 0.40 dólares. Si una compañía envía por FAX 25 páginas al día, el ahorro anual que se obtendría al usar FAXGate sería de 60 000 dólares.

El FAX contribuye a la resolución de problemas diseminando documentos a los miembros del equipo de resolución de problemas con rapidez y facilidad, sin importar su ubicación geográfica. Esta tecnología es útil sobre todo para comunicarse con personas afuera de la compañía. Se han establecido protocolos de FAX internacionales que abarcan todas las plataformas de hardware y canales de comunicaciones.

### **Videotex**

De todas las aplicaciones de la OA, la que menos publicidad ha recibido es el videotex. Videotex es el uso de una computadora para exhibir material narrativo y gráfico almacenado en una pantalla CRT.

Cuando una compañía desea proporcionar información en forma de videotex a quienes están encargados de resolver los problemas, puede adoptar una de tres estrategias básicas.

1. La compañía puede crear archivos de videotex en su propia computadora.
2. La compañía puede suscribirse a un servicio de videotex, que permite a los usuarios acceder a archivos de videotex provistos por el servicio. Los archivos se guardan en el almacenamiento secundario en línea del servicio o se distribuyen en forma de discos compactos.
3. La compañía puede obtener acceso a los archivos videotex de otras compañías.

La primera estrategia probablemente es la que menos se usa a causa de los gastos que implica.

La segunda estrategia es muy popular. Muchas bibliotecas de universidades se suscriben a bases de datos que los estudiantes y profesores pueden usar para hacer búsquedas bibliográficas. Un servicio de videotex por suscripción muy popular en la industria es el Dow Jones News/Retrieval Service (DJNRS). Los suscriptores de DJNRS pueden usar sus terminales para acceder a información de negocios actual o reciente almacenada en la computadora central de Dow Jones. Muchos sistemas de información para ejecutivos incluyen al DJNRS.

Un buen ejemplo de la tercera estrategia de videotex es una aplicación en el área de compras. Los proveedores pueden proporcionar a los compradores de sus clientes sus catálogos y listas de precios en formato videotex. Los compradores no tienen que batallar con voluminosos catálogos impresos y sólo tienen que consultar los archivos de videotex del proveedor para averiguar los precios y las especificaciones de los productos.

Se espera que la popularidad de videotex aumente a medida que se ofrezcan servicios por suscripción adicionales y las compañías creen archivos de información para su propio uso y para el uso de sus proveedores y clientes.

### **Manejo de imágenes**

Algunas compañías tienen grandes cantidades de documentos que deben mantenerse en archivos para poder recuperar la información que contienen cuando se necesite. Las compañías de seguros y los bancos pertenecen a esta categoría. Inicialmente, estas compañías mantenían los archivos en papel, pero las necesidades de espacio se volvieron

intolerables. La solución fue almacenar una imagen del documento, no el documento mismo; así, las compañías recurrieron a las micro formas.

Puntos sobresalientes en MIS ¿a dónde se fue todo el papel? A ningún lado. Está aquí.

Cuando el movimiento de OA adquirió ímpetu en la década de los ochenta, se acuñó un nuevo término: la oficina sin papel. Unos cuantos visionarios vieron en la oportunidad de librar a las oficinas de la saturación de papeles causada por las computadoras y las copadoras. Bueno, pues la oficina sin papel nunca llegó, y el término no pegó. Una razón es que tres de las aplicaciones de la OA -procesamiento de FAX y autoedición- se apegan a las salidas impresas.

El procesamiento de textos y la autoedición generan mucho papel pero el aumento en el volumen es el asociado al crecimiento: normal. El FAX es otra cosa. Aunque algunas transmisiones pueden efectuarse de computadora a computadora y nunca producir una copia impresa las máquinas de facsímil siguen creciendo en número y en productividad.

A mediados de la década de los ochenta, había 500.000 máquinas de facsímil, utilizadas principalmente por las organizaciones grandes. Parecen muchas, pero para mediados de la década de los noventa el número había aumentado a: 13 millones únicamente en Estados Unidos. En 1996 se estimaba que las máquinas de facsímil general 35 000 millones de hojas de papel en las oficinas suficientes para dar la vuelta al planeta 241 veces. No todo este volumen consiste en comunicaciones de negocios, aunque se estima que una compañía incluida en la lista Fortune 500 gasta el 41 % de su cuenta telefónica en facsímiles. Muchos hogares tienen máquinas de facsímil, y hay mucho 'correo chatarra'.

¿Qué están, haciendo las compañías al respecto? Muchas sugieren a sus empleados que usen correo electrónico y FAX módems. Algunas cierran con llave los lugares donde están las máquinas de facsímil durante, la noche y en los fines de semana. Otras cobran por enviar un FAX. El Miami Herald, por ejemplo, usa números 900 para las líneas FAX entrantes y cobran a los transmisores 2 dólares por FAX. Es posible que el gobierno ayude un poco. Algunos estados están tratando de que se aprueben leyes que limiten el volumen de los 'FAX chatarra'. Estos esfuerzos ayudarán, pero nadie confía que en el término "oficina sin papel" resurja.

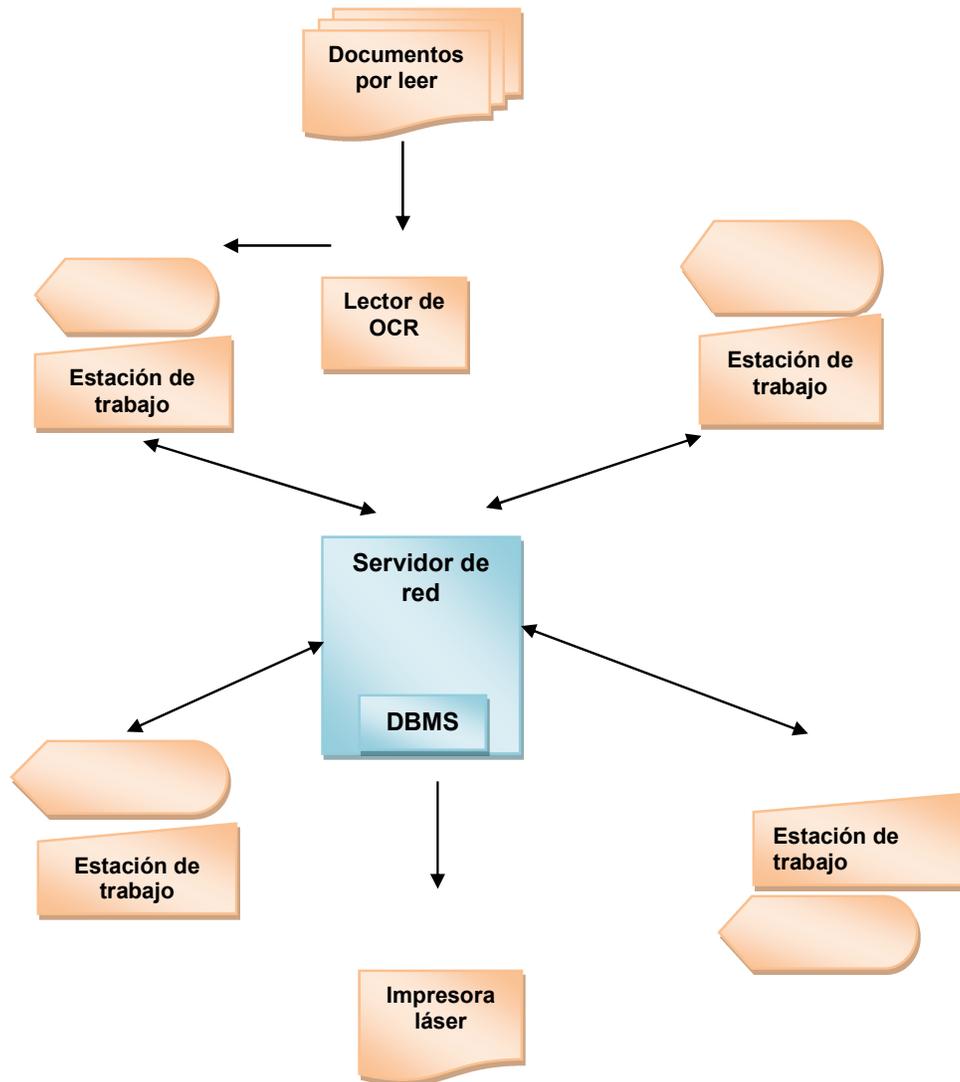
Esta aplicación de la OA ha sufrido a últimas fechas un cambio enorme en la tecnología y se le ha dado el nombre de manejo de imágenes. Tal como se le practica actualmente, el Manejo de imágenes es el uso del reconocimiento óptico de caracteres (OCR) para convertir datos que están en papel, en un formato digital que se guarda en un dispositivo de almacenamiento secundario. Una vez ahí, las imágenes pueden recuperarse para exhibirlas o imprimirlas.

Los procesos de manejo de imágenes corren por cuenta de un sistema de administración de documentos (DM, document management) como el que se ilustra en la figura.

El sistema consiste en una o más unidades de OCR para convertir las imágenes de los documentos en un formato digital. Se usa software de sistema de administración de bases de datos (DBMS) en el servidor de la red para almacenar los datos digitalizados en discos compactos, con lo que las imágenes quedan disponibles para los usuarios que acceden al sistema desde sus estaciones de trabajo. Las estaciones de trabajo están equipadas con pantallas de alta definición.

El manejo de imágenes se usa en la resolución de problemas cuando es necesario revisar documentos históricos para entender un problema. No es común que este trabajo lo realice un gerente. Más bien, alguien que ayuda al gerente, como un asistente administrativo o un analista adjunto, recuperaría los documentos y se los proporcionaría al gerente como una copia permanente.

## Transmisión de facsímil



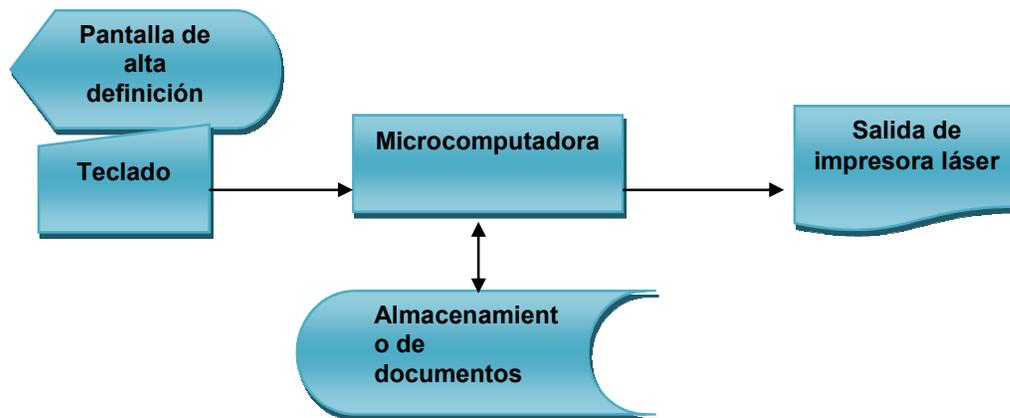
## Autoedición

El miembro más nuevo de la familia de aplicaciones de la OA es la autoedición. La autoedición (DTP, desktop publishing) es el uso de una computadora para preparar salidas cuya calidad es muy cercana a la que produciría un taller tipográfico.

Un sistema de autoedición consiste en la configuración de microcomputadora que se muestra en la figura. Esta configuración incluye una pantalla CRT de alta definición Y una impresora láser, y está bajo el control de software de autoedición. El software permite

seleccionar los tipos y tamaños de letra, el criterio de división de palabras con guiones y el tipo de justificación, así como añadir líneas horizontales y verticales y formar páginas (con la inclusión de gráficos).

### **Sistema de Autoedición**



Las aplicaciones de autoedición se dividen en tres áreas.

1. Las aplicaciones administrativas incluyen documentos para usos internos como correspondencia, informes y boletines.
2. Las aplicaciones técnicas incluyen materiales de capacitación como diapositivas, acetatos y manuales.
3. Los gráficos corporativos incluyen anuncios, folletos y otros documentos para usarse fuera de la compañía.

El uso de la autoedición como herramienta de resolución de problemas incluye aplicaciones tanto administrativas como técnicas. Los miembros del equipo de resolución de problemas pueden usar autoedición para preparar propuestas e informes que se usan para la comunicación dentro del equipo y con otros miembros de la organización. Además las diapositivas y acetatos producidos a partir de documentos autoeditados pueden usarse en las sesiones de resolución de problemas en grupo, tal vez en un recinto de decisiones de GDSS.

## **La oficina virtual y la OA en perspectiva**

Las aplicaciones de OA que se realizan en entornos de oficina tanto fija como virtual están dirigidas hacia el corazón de la resolución de problemas de negocios: las comunicaciones interpersonales. Los estudios han revelado que, de toda la información que se usa para resolver un problema, la que se obtiene de las comunicaciones interpersonales representa la porción más importante y es la más apreciada. El gerente y el especialista en información deben ver la OA como una forma de complementar esas comunicaciones interpersonales. En muchos casos, la OA ofrece la oportunidad de lograr una mejor comunicación que cuando se usan los medios tradicionales.

## Capítulo 5

### Normativa

NIA Norma Internacional de Auditoría Sección 1005. Declaración 5. Aplicada a los negocios. International Standards on Auditing, 1996; IAPC.

Las Normas Internacionales de Auditoría (NIAs) aplican a la auditoría de información financiera de cualquiera entidad sin importar su tamaño. Los negocios pequeños poseen una combinación de características que hacen necesario para el auditor adaptar su enfoque de auditoría a las circunstancias que rodean a su trabajo en un negocio pequeño.

El término negocio pequeño se usa en esta Declaración para referirse a un negocio que tiene pocos empleados o un bajo nivel de rotación o de activos totales. Dichos negocios generalmente muestran alguna o ambas de estas características:

- Limitada segregación de funciones; o
- Predominio de los administradores principales o del propietario sobre todos los aspectos esenciales del negocio.

El propósito de esta Declaración es ayudar al auditor en la aplicación de NIAs en las situaciones típicamente encontradas en los negocios pequeños.

### Características de los negocios pequeños

#### Limitada segregación defunciones

Un negocio pequeño típicamente asigna más escasos recursos a las funciones de contabilidad financiera que los negocios mayores ya que puede no ser económico emplear personal con habilidades especializadas en contabilidad.

Aunque es responsabilidad de la administración asegurar que los activos sean salvaguardados y que se mantenga un sistema de contabilidad apropiado, es común que los

administradores de un negocio pequeño concentren sus esfuerzos en las áreas de operación como ventas y mercadotecnia.

Cuando los recursos para contabilidad son limitados hay dos posibles consecuencias:

El mantenimiento de registros puede ser informal o inadecuado. Por lo tanto, hay un mayor riesgo de que los estados financieros sean inexactos o incompletos.

Ya que puede depositarse mayor confianza en que el auditor ayude a la NIA: declaración 5, de Negocios Pequeños preparación de los registros contables y estados financieros, los administradores de negocios pequeños pueden asumir incorrectamente que han sido relevados de su responsabilidad por informes financieros exactos.

A causa de que un negocio pequeño típicamente no tiene muchos empleados en contabilidad con frecuencia no es factible segregar funciones entre diferentes individuos al mismo grado que en otros negocios.

Como resultado de la limitada segregación de funciones puede no ser posible apoyarse en el control interno para detectar fraude o errores. Por ejemplo, el número de empleados en el negocio pequeño puede crear un entorno donde el personal responsable de los registros contables también tenga acceso a activos que sean fácilmente ocultados, cambiados de lugar o vendidos. De modo similar, cuando hay pocos empleados, puede no ser posible establecer un sistema de verificación independiente del trabajo de los mismos, con el resultado de que hay un mayor riesgo de que los errores no sean detectados.

Más aún, a causa de la limitada segregación de funciones, el uso de instalaciones de computadora en un negocio pequeño puede tener el efecto de aumentar el riesgo de control. Por ejemplo, en un ambiente de microcomputadoras es común que los usuarios puedan desempeñar dos o más de las siguientes funciones en el sistema de contabilidad:

- Iniciar y autorizar documentos fuente;
- alimentar datos al sistema;
- operar la computadora;

- cambiar programas y archivos de datos;
- usar o distribuir datos de salida; y
- modificar los sistemas operativos.

Para comprensión de las consideraciones de auditoría relacionadas con las instalaciones de computadoras, deberá hacerse referencia a las NIAs y Declaraciones Internacionales de Auditoría<sup>1</sup> relevantes y, en particular, a la Declaración Internacional de Auditoría “Ambientes de PED— Microcomputadoras Independientes.”

Las Normas y Declaraciones de Auditoría relevantes son:

- NIA “Auditoría en un Ambiente de Sistemas de Información por Computadora.”
- Declaración Internacional de Auditoría Técnicas de Auditoría Asistidas por Computadora”
- NIA “Evaluaciones de Riesgo y Control Interno.
- Declaración Internacional de Auditoría “Características y Consideraciones del PED.”
- NIA : Consideraciones Particulares en la Auditoría Sec. 1005.

Predominio de los administradores principales o del propietario

Los administradores principales, o los propietarios de un negocio pequeño que participen activamente en la administración del negocio, pueden predominar sobre la operación de la entidad en todos los aspectos esenciales como los sistemas de control interno y la producción de estados financieros.

Esto puede tener algunas ventajas, ya que dicho predominio puede compensar los procedimientos de control de otro modo débiles. Por ejemplo, en casos donde hay una limitada segregación de funciones en el área de compras y desembolsos de efectivo, el control interno se mejora cuando los administradores principales o el propietario personalmente firman todos los cheques. Cuando los administradores principales o el propietario no están involucrados, hay un mayor riesgo de que pueda ocurrir fraude o error de empleados, y de que no ser detectados.

La mayor desventaja de dicho predominio es que los controles internos pueden ser violados. Los administradores principales o propietarios pueden tener la oportunidad, a causa de su posición, de violar los procedimientos prescritos. El riesgo de fraude de la administración es, por lo tanto, mayor. Por ejemplo, los administradores principales o el propietario pueden dar directivas al personal para que haga desembolsos que de otro modo no harían en ausencia de documentación de soporte.

Cuando los administradores principales o los propietarios predominan en la operación de la entidad podrían ejercer una influencia que da como resultado representaciones erróneas de importancia relativa en los estados financieros.

Sin embargo, en todas las entidades es responsabilidad de la administración asegurar que los activos estén salvaguardados y establecer y mantener un sistema de contabilidad que debería prever la compilación ordenada de información financiera y el análisis apropiado para hacer posible que se preparen oportunamente estados financieros confiables. Así que, aún en los negocios pequeños, el sistema de contabilidad necesitará ser diseñado de manera tal que brinde razonable certeza de que:

- Todas las transacciones y otra información contable que deberían registrarse hayan sido en verdad registradas;
- El fraude o error en el procesamiento de la información financiera, se hará evidente; y
- Los activos y pasivos registrados en el sistema de contabilidad existen y están registrados a las cantidades correctas.

Impacto de las características del negocio pequeño en la auditoría

Consideraciones sobre el trabajo

El auditor puede determinar que no es posible obtener evidencia suficiente para formarse una opinión sobre los estados financieros a causa de fallas que puedan originarse de las características del negocio pequeño (por ej., mantenimiento inadecuado de registros). En

estas circunstancias el auditor puede decidir no aceptar el trabajo o, después de la aceptación, retirarse del trabajo o abstenerse de una opinión.

Es del interés tanto del cliente como del auditor que el auditor mande una carta compromiso, antes del comienzo del trabajo, para ayudar a evitar malos entendidos con respecto al trabajo. (Para lineamientos adicionales, ver NIA “Términos de los Trabajos de Auditoría.”)

### Consideraciones y procedimientos de auditoría

Las características de los negocios pequeños afectan el enfoque de la auditoría de estados financieros. Las secciones que siguen describen asuntos que deben considerarse por el auditor cuando audita los estados financieros de un negocio pequeño.

En la auditoría de negocios pequeños, como en todas las auditorías, el auditor obtiene un entendimiento del negocio y del sistema de la entidad para registro y procesamientos de transacciones y evalúa la adecuación del sistema como una base para la preparación de los estados financieros. El auditor considera el diseño global del sistema de contabilidad y obtiene una comprensión de cómo refleja las transacciones de la entidad para poder planear y desempeñar la auditoría. El auditor también considera si puede obtenerse suficiente evidencia confiable y apropiada del sistema de contabilidad y del examen de los estados financieros para sustentar una opinión. (Ver NIA “Planeación,” y NIA “Evaluaciones del Riesgo y Control Interno,” y Declaración Internacional de Auditoría “Características y Consideraciones del PED.”)

En la auditoría de un negocio pequeño la falta de segregación de funciones y la posible violación de los controles internos por los administradores principales o por los propietarios generalmente dan lugar a dificultades para el auditor porque hay, o una carencia de controles, o evidencia insuficiente en cuanto a la efectividad de su operación y a la integridad y exactitud de los registros (por ej., el riesgo de control es alto). Las dificultades particulares incluyen la posible subvaloración de ingresos (por medio del mal registro o la falta de registro de ventas) y la inclusión de gastos que deberían ser categorizados como gastos personales de los administradores principales o del propietario.

En muchas situaciones, será posible alcanzar una conclusión que sustente una opinión sin salvedad sobre los estados financieros al obtener evidencia con NIA: procedimientos sustantivos amplios, como el desempeño de pruebas adicionales del detalle y análisis de costos y márgenes. Sin embargo, en algunos negocios, como aquellos en los que la mayoría de las transacciones son en efectivo y no hay un patrón regular de costos y márgenes, la evidencia disponible puede ser inadecuada para sustentar una opinión sin salvedad sobre los estados financieros. Aún cuando parece haber controles efectivos puede ser más eficiente para el auditor confinar los procedimientos de auditoría a los de naturaleza sustantiva.

En la auditoría de un negocio pequeño es particularmente importante para el auditor obtener representaciones de la administración, primeramente, a causa del peligro del papel y responsabilidad del auditor en relación a que los estados financieros sean mal entendidos (como se explicó en el párrafo 5 anterior) y recordarle a la administración de su responsabilidad de asegurar la integridad y exactitud de los registros contables y la salvaguarda de los activos de la entidad. Sin embargo, el auditor no puede confiar únicamente en las representaciones de la administración para obtener certeza sobre la integridad de los registros contables. (Para mayores lineamientos, ver NIA “Representaciones de la Administración.”)

Por las razones anteriores, el auditor tiende a evaluar el riesgo de control como alto para los negocios pequeños. Como se declara en NIA “Evaluaciones del Riesgo y Control Interno,” “el auditor debería enterar a la administración, oportunamente y a un nivel apropiado de jerarquía, sobre las fallas de importancia en el diseño u operación de los sistemas de contabilidad y de control interno, mismas que hayan surgido a la atención del auditor.” Porque el auditor no habrá probado necesariamente todos los controles internos que opera la administración, el auditor también declara que las fallas notificadas son sólo aquellas que han aparecido como resultado de la auditoría. En esta comunicación deben hacerse también recomendaciones para mejoras.

## El dictamen del auditor

Cuando se dictamine sobre los estados financieros de un negocio pequeño aplican los lineamientos contenidos en NIA “El Dictamen del Auditor sobre los Estados Financieros.” En particular, cuando el auditor no puede diseñar o llevar a cabo procedimientos para obtener evidencia suficiente apropiada de auditoría respecto de la integridad y exactitud de los registros contables, esto puede constituir una limitación al alcance del trabajo del auditor dando como resultado una salvedad sobre la opinión o, en circunstancias en las que los posibles efectos de la limitación sean tan importantes que el auditor no pueda expresar una opinión sobre los estados financieros, una abstención de opinión.

## Bibliografía

- Bello Bello, Luz Mireya y Medina Suárez, Lorena. Manual de Auditoría Administrativa. Bogotá: Universidad Minuto de Dios, 2008
- <http://www.articuloz.com/administracion-articulos/sobre-la-Auditoría-administrativa-950760.html>
- William p. Leonard. Auditoría Administrativa. 1989. pág. 45
- <http://www.gerencie.com/auditoria-administrativa.html>
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/auditad minis.htm>
- [http://dspace.uniminuto.edu:8000/jspui/bitstream/10656/558/1/TTCA\\_MedinaSuarezLorena\\_08.pdf](http://dspace.uniminuto.edu:8000/jspui/bitstream/10656/558/1/TTCA_MedinaSuarezLorena_08.pdf)
- <http://www.mitecnologico.com/iem/Main/AuditoriaAdministrativa>
- <http://www.pearsoneducacion.net/franklin/SitioAudAdmin/archivos/DEMOAuditoria.ppt>
- <http://es.scribd.com/doc/12599839/Trabajo-Final-Auditoria-Administrativa>
- [http://grupos.emagister.com/documento/auditoria\\_administrativa\\_2\\_/6646-271323](http://grupos.emagister.com/documento/auditoria_administrativa_2_/6646-271323)
- <http://www.docstoc.com/docs/21362249/MECANICA-OPERATIVA-de-LA-AUDITORIA-ADMINISTRATIVA>.