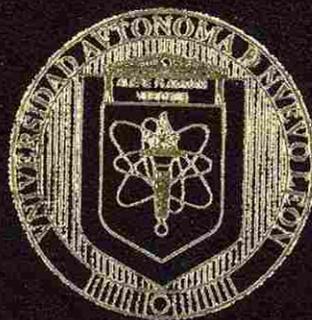


UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA  
Y ADMINISTRACION



LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA  
Y SU AUTOMATIZACION EN LOS NEGOCIOS

Por

GLORIA MARIA CISNEROS CISNEROS

Como requisito parcial para obtener el Grado de  
MAESTRIA EN CONTADURIA PUBLICA con  
Especialidad en Auditoría

ENERO, 2002

TM

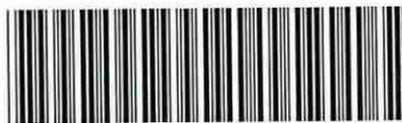
Z7164

.C8

FCPYA

2002

.C5



1020146945



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



# UANL

---

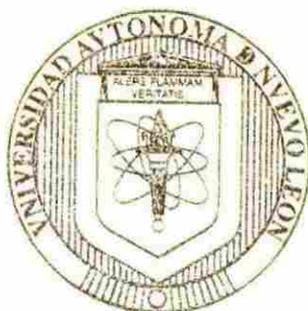
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA  
Y ADMINISTRACION



LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Y SU AUTOMATIZACION EN LOS NEGOCIOS

UANL

---

Por  
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
GLORIA MARIA CISNEROS CISNEROS ®  
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Como requisito parcial para obtener el Grado de  
MAESTRIA EN CONTADURIA PUBLICA con  
Especialidad en Auditoría

ENERO, 2002



FONDO  
TESIS

3138 .

TH  
21.  
a  
f y'  
-004  
0 15



# UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

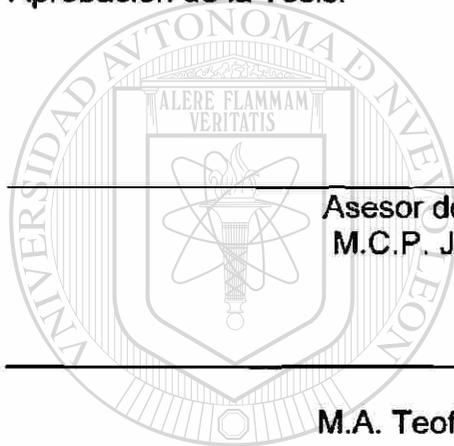
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



FONDO  
TESIS

**LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y  
SU AUTOMATIZACIÓN EN  
LOS NEGOCIOS**

**Aprobación de la Tesis:**



---

**Asesor de la Tesis y Presidente  
M.C.P. Jorge Mariscal Chávez**

---

**Secretario  
M.A. Teofilo González González**

---

**Vocal  
M.A. Felipe de Jesús Ovalle Ramírez**

**DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS**

---

**Subdirector de Estudios de Postgrado  
M.A.P. Francisco Javier Jardines Garza**

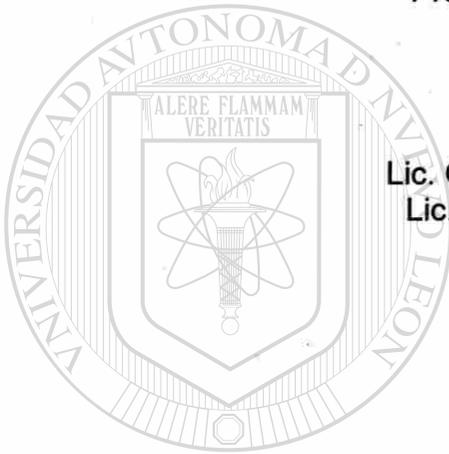
## **AGRADECIMIENTOS**

**A Dios  
"Vida y Salud"**

**A mis Padres  
Ing. Oscar de J. Cisneros Ramos  
Profra. y Lic. Gloria Ma. Cisneros G.  
"Ejemplo y Guía"**

**A mis Hermanos  
Lic. Oscar de Jesús e Ing. Sandra Gpe.  
Lic. José David y Lic. Etna Zavelieva  
"Impulso y Apoyo"**

**A mi Esposo  
Ing. Víctor E. Martínez Ruiz  
"Amor y Respeto"**



---

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN**  
**DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS**

**En Especial a Mi Hija  
Gloria María  
"Ilusión y Ternura"**

**Asesor de Tesis  
C.P. Jorge Mariscal Chávez  
"Orientación, Calidad Humana y Académica"**

**A mis Maestros  
"Forjadores de mi Vocación"**

## RESUMEN

**Gloria María Cisneros Cisneros**

**Fecha de graduación Enero 2002**

**Universidad Autónoma de Nuevo León**

**Facultad de Contaduría Pública y Administración**

**Título del Estudio: La Auditoría Administrativa y su Automatización en los Negocios.**

**Número de páginas: 185**

**Candidato para el grado de Maestría en Contaduría Pública con especialidad en Auditoría**

### **Area de Estudio: Auditoría Administrativa**

**Propósito y Método del Estudio:** Definir y generar una propuesta para un sistema de información que asista como herramienta fundamental para el desarrollo de la auditoría administrativa, automatizando dicho proceso tanto como sea posible. La propuesta como modelo de aplicación se puede considerar, como la solución mas exacta a los problemas que se presentan en las empresas, trayendo consigo mayor productividad y eficiencia en el control de las diversas áreas de la empresa. Para obtener la definición de este sistema, se dividirá el proceso de auditoría en cada una de sus fases generales, se enumerarán para cada una de ella todos sus requerimientos pertinentes y factibles de automatizar.

**Contribuciones y Conclusiones:** Identificar los lineamientos y requerimientos necesarios para la definición de un sistema que auxilie a llevar acabo el correcto seguimiento y control de la auditoría administrativa, su finalidad es ayudar a la dirección a lograr una administración mas eficaz, proporcionando la información necesaria para la correcta toma de decisiones, detectando deficiencias y proponiendo soluciones, de esta manera se tendría una herramienta que ayude al auditor a realizar su trabajo, eficientando el tiempo y la calidad de los resultados.

**FIRMA DEL ASESOR:** \_\_\_\_\_

## INDICE

INTRODUCCION ..... 9

CAPITULO I ..... 12

1 JUSTIFICACION DEL PROCESO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN  
LOS NEGOCIOS..... 12

1.1 Antecedentes de la Auditoría Administrativa ..... 13

1.2 Ubicación de la Auditoría Administrativa en México ..... 15

1.3 Importancia y Propósito de la Auditoría Administrativa ..... 16

1.4 Concepto, Objetivo, Alcance y Campo de Acción ..... 20

1.4.1 Concepto..... 20

1.4.2 Objetivos ..... 21

1.4.3 Alcance ..... 22

1.4.4 Campo de aplicación..... 23

CAPITULO II ..... 29

2 ESCENARIOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA..... 29

2.1 La Empresa como Elemento Clave ..... 29

2.2 Labor de la Auditoría Administrativa dentro de la Organización..... 32

2.3 Calidad en la Auditoría ..... 34

2.4	Responsabilidad del Auditor.....	40
2.5	Interrelación de la Auditoría Administrativa con otras Areas .....	42
2.6	La computadora como Instrumento en la Administración.....	46
CAPITULO III .....		50

### 3 INFRAESTRUCTURA PARA EL DESARROLLO DE LA AUDITORIA

#### ADMINISTRATIVA .....

3.1	Necesidad de la Auditoría Administrativa en los Negocios.....	50
-----	---	----

#### 3.2 Elementos importantes a considerar al realizar una Auditoría

	Administrativa .....	52
--	----------------------	----

3.2.1	Etica Profesional .....	53
-------	-------------------------	----

3.2.2	Teoría Administrativa .....	56
-------	-----------------------------	----

3.2.3	Técnicas Administrativas .....	57
-------	--------------------------------	----

3.2.4	Normas de Auditoría Administrativa.....	58
-------	---	----

3.3	El Control Interno y la Auditoría Administrativa .....	61
-----	--	----

3.4	Apoyo de la Dirección Superior .....	63
-----	--------------------------------------	----

3.5	Examen del Proceso Administrativo.....	64
-----	--	----

3.6	La Automatización como herramienta importante en la Auditoría	
-----	---	--

	Administrativa .....	66
--	----------------------	----

CAPITULO IV.....		73
------------------	--	----

#### 4 PLANEACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA .....

4.1	Planeación.....	73
-----	-----------------	----

4.1.1	Objetivo.....	73
4.1.2	Elementos a revisar .....	74
4.1.3	Instancia de estudio .....	75
4.1.4	Reconocimiento preliminar.....	75
4.1.5	Proyecto de auditoría. Preparación.....	76
4.1.6	Diagnóstico preliminar.....	79
4.2	Proceso de Obtención y Validación de Información .....	80
4.2.1	Registro de información .....	81
4.2.2	Técnicas de recolección.....	81
4.2.3	Medición.....	84
4.2.4	Papeles de trabajo .....	85
4.2.5	Evidencias.....	87
4.2.6	Supervisión del trabajo.....	89
4.3	Análisis de la Información y su Propósito.....	91
4.3.1	Propósito.....	91
4.3.2	Procedimiento de examen .....	92
4.3.3	Instrumento de análisis administrativo .....	95
4.3.4	Formulación del diagnóstico .....	97
4.4	Elaboración y Presentación del Informe .....	99
4.4.1	Aspectos operativos del informe .....	100
4.4.2	Preparación del informe. Lineamientos.....	101
4.4.3	Tipo de informe .....	103
4.4.4	Propuesta de implantación.....	107

4.4.5	Presentación del informe .....	107
4.5	Seguimiento y Perspectivas .....	109
4.5.1	Objetivo y lineamientos generales .....	110
4.5.2	Perspectivas. Acciones específicas .....	111
4.5.3	Criterios para la ejecución de la auditoría de seguimiento. ....	113

CAPITULO V .....	115
------------------	-----

## 5 ENLACE DE LOS SISTEMAS DE INFORMACION Y DE LAS

TECNOLOGIAS DE INFORMACION EN LOS NEGOCIOS .....	115
--	-----

5.1	Necesidad de la Información para los Negocios .....	115
-----	---	-----

5.2	Sistemas de Información para los Negocios .....	116
-----	---	-----

5.3	Funcionamiento de los Sistemas de Información .....	117
-----	---	-----

5.4	Aplicación de Tecnología Computacional en los Negocios .....	117
-----	--	-----

CAPITULO VI .....	119
-------------------	-----

6 PROPUESTA. MODELO DE APLICACION .....	119
---	-----

6.1	Objetivo .....	119
-----	----------------	-----

6.2	Alcance .....	119
-----	---------------	-----

6.3	Beneficios .....	120
-----	------------------	-----

6.4	Metodología .....	120
-----	-------------------	-----

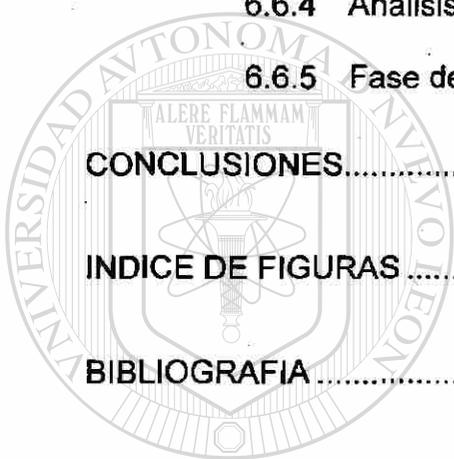
6.5	Requerimientos al Sistema: .....	122
-----	----------------------------------	-----

6.5.1	Requerimientos generales. ....	122
-------	--------------------------------	-----

6.5.2	Fase de planeación .....	123
-------	--------------------------	-----

6.5.3	Proceso de obtención y validación de información .....	128
-------	--	-----

6.5.4	Análisis de la información y su proceso .....	130
6.5.5	Elaboración del informe .....	131
6.5.6	Fin de requerimientos .....	133
6.6	Alternativa de Solución a los Requerimientos .....	134
6.6.1	Soluciones a los requerimientos de carácter general.....	134
6.6.2	Soluciones a los requerimientos de la fase de planeación.	136
6.6.3	Proceso de obtención de datos y validación .....	149
6.6.4	Análisis de la información y su proceso .....	167
6.6.5	Fase de elaboración de informe.....	168
	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>174</b>
	<b>INDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>177</b>
	<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>182</b>
	<b>RESUMEN AUTOBIOGRAFICO.....</b>	<b>184</b>



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



## INTRODUCCION

A medida que aumenta la complejidad de las operaciones de una empresa, se torna cada vez más difícil tomar decisiones inteligentes y bien documentadas, con frecuencia tales decisiones deben de tomarse con pleno conocimiento, para que las soluciones a la diversidad de los problemas administrativos de la organización, sean los indicados para la supervisión y desarrollo de la misma.

Una de las grandes características de los negocios es que están sujetos a un continuo cambio que es producto de la innovación, paradójicamente diríamos que lo único estable en los negocios es el cambio, ya que la innovación hace cambiar el orden establecido.

Los cambios que se presentan en la empresa deben de ser constantes y por pequeños que puedan parecer, a la larga son notables y sensibles para la efectividad de la organización.

En el presente trabajo se estudia precisamente uno de los instrumentos de la administración, elemento que muestra los constantes cambios a que están sujetos las empresas, me refiero a la Auditoría Administrativa a la que podemos considerar como un diagnóstico administrativo, que permite prevenir fracasos en la organización.

Al hablar de los fracasos en las empresas nos hemos dado cuenta que mucho de esto se debe a aspectos administrativos, por lo que es necesario darle la importancia que se requiere, ya que al fracasar una empresa no solo le afecta a los dueños y socios, sino también a la sociedad por ejemplo a los trabajadores, ya que desaparece su fuente de empleo, al estado que deja de obtener los impuestos, al público porque deja de consumir el producto, así también a los acreedores a los proveedores y si sumamos varias empresas fracasadas en el país esto traería consigo un retraso en el desarrollo del mismo.

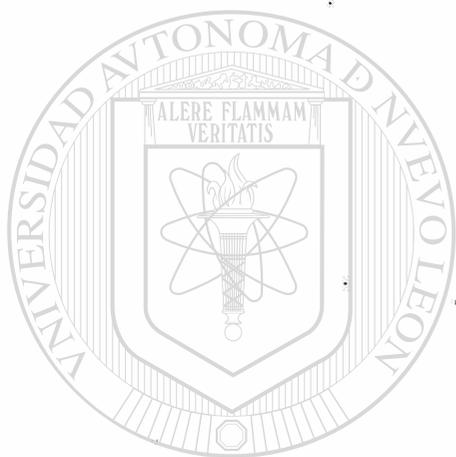
Al hablar del contenido de la presente tesis podemos mencionar, que en el capítulo 1, se justifica el proceso de la Auditoría Administrativa en los negocios, en el capítulo 2, se aborda el tema de los escenarios en los que se desarrolla la Auditoría Administrativa, en el capítulo 3, se habla de los conceptos normativos de la Auditoría Administrativa, el capítulo 4, se trata de la planeación y el desarrollo de la Auditoría Administrativa y sus fases, en el

capítulo 5, se analiza el enlace de las tecnologías de información y de los sistemas de información en los negocios,

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Para finalizar, quiero hacer referencia al capítulo 6 en el que presento una propuesta como modelo de aplicación referente a la Auditoría Administrativa y su Automatización en los Negocios, considerando que esta actividad innovadora que pudiera ser muy relevante dentro de la función administrativa.

La utilización de la Auditoría Administrativa y su Automatización en los Negocios, se puede considerar como la solución más exacta a los problemas que se presenten en las empresas, trayendo consigo mayor efectividad y eficiencia en el control de las diversas áreas administrativas.



# UANL

---

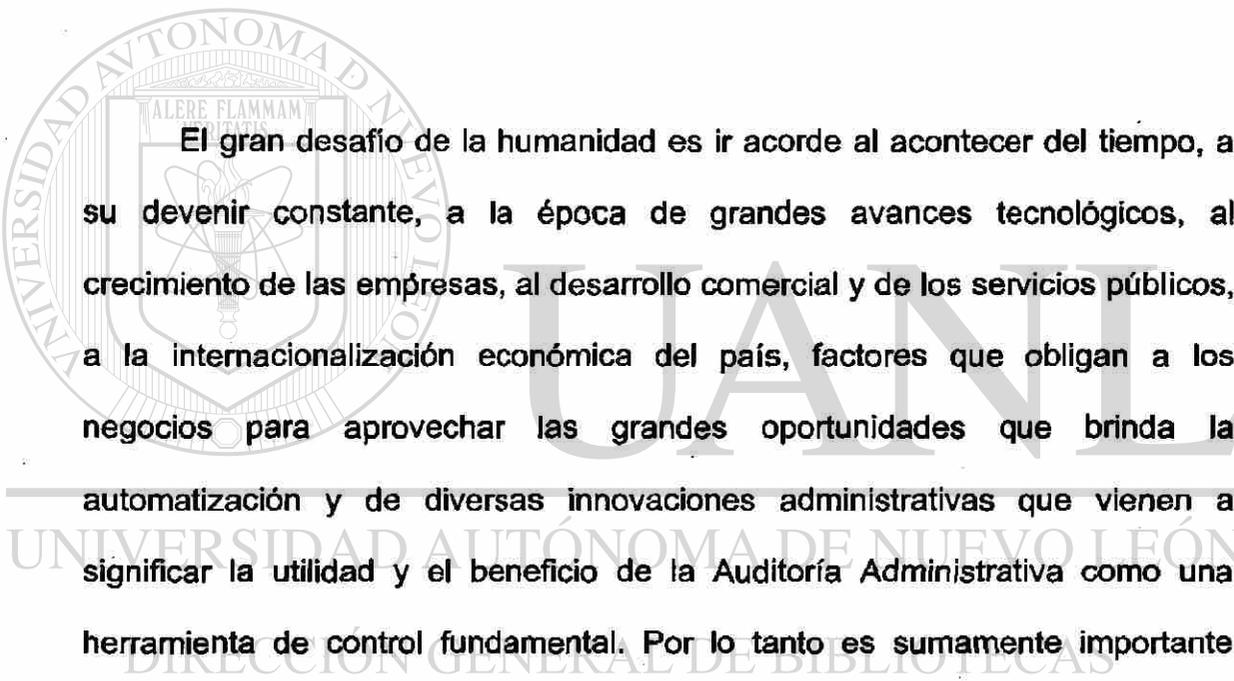
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

## **CAPITULO I**

### **1 JUSTIFICACION DEL PROCESO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN LOS NEGOCIOS**



El gran desafío de la humanidad es ir acorde al acontecer del tiempo, a su devenir constante, a la época de grandes avances tecnológicos, al crecimiento de las empresas, al desarrollo comercial y de los servicios públicos, a la internacionalización económica del país, factores que obligan a los negocios para aprovechar las grandes oportunidades que brinda la automatización y de diversas innovaciones administrativas que vienen a significar la utilidad y el beneficio de la Auditoría Administrativa como una herramienta de control fundamental. Por lo tanto es sumamente importante conocer los antecedentes históricos y los problemas administrativos que dieron lugar a una nueva dimensión en el pensamiento administrativo.

Los problemas cotidianos a que se enfrentaron los estudiosos como Henry Fayol, Larke A.G., James M. Kinsey, etc., fueron problemas de recursos humanos, tecnológicos y de producción, claro la ciencia y la metodología

científica fueron las herramientas que se utilizaron para la búsqueda de soluciones a dichos problemas.<sup>1</sup>

Hablar de la circunstancia histórica de la Auditoría Administrativa ubicada en el tiempo y en el espacio de nuestro país, es sustentar el soporte para conceptualizar una nueva revisión y evaluación de la empresa en su conjunto, en su composición y en su estructura orgánica, en cada una de las funciones que la integran, esta revisión y evaluación recibe el nombre de la auditoría administrativa.

### **1.1 Antecedentes de la Auditoría Administrativa**

Anteriormente el alcance de una Auditoría en una organización se limitaba en la mayor parte a la situación financiera o al manejo de las finanzas.

Al crecer las organizaciones, la administración crece con ella y se vuelve más compleja, por lo que el control interno y la comprobación se tornan más importantes, a consecuencia de que ahora se tiene que delegar autoridad a mas personas y habrá mas responsabilidades a cubrir por los integrantes de la organización.

Por esta causa, se originó la necesidad de adoptar otra forma de Auditoría que pudiera evaluar y revisar a la organización en su conjunto, en sus

---

<sup>1</sup> Joaquín Rodríguez Valencia, Sinopsis de Auditoría Administrativa, 1995

procesos, en la estructura orgánica, en cada función que la integran, desde la alta dirección hasta las partes más pequeñas que forman la organización.

Dado lo anterior fueron sucediendo problemas administrativos, en que los administradores tenían que dar soluciones inmediatas, todo esto concluyó en un estudio científico de lo que hoy es la Auditoría Administrativa.

Como mencionamos anteriormente en el desarrollo de la Auditoría Administrativa, surgieron problemas cotidianos dentro de las áreas de planeación, organización, dirección y control, y presentaron soluciones que como en 1925, Henry Fayol, mencionó que " El mejor método para examinar una organización y determinar las mejoras necesarias, es estudiar el mecanismo administrativo para determinar si la planeación, la organización, el mando, la coordinación y el control están adecuadamente atendidos".<sup>2</sup>

Así como Henry Fayol hubo otros estudiosos autores mexicanos relevantes, que a lo largo del tiempo se dedicaron a la investigación de lo que sería la Auditoría Administrativa. Es digno mencionar al escritor Alfonso Mejía Fernández que escribió en 1961 sobre la auditoría de las funciones de la

---

<sup>2</sup>Joaquín Rodríguez Valencia, Sinopsis de una Auditoría Administrativa, 1995.

gerencia de empresas, y de otros autores que presentan ya una guía práctica de Auditoría Administrativa, como B.M. Rubio y J. Hernández, en 1981.<sup>3</sup>

Al hablar de autores mexicanos quiere decir que en nuestro país se ha incursionado en esta área de la Auditoría Administrativa, por lo tanto corresponde abordar en este trabajo su ubicación en México.

## 1.2 Ubicación de la Auditoría Administrativa en México

En la época de los cincuenta y sesenta la política del gobierno era incentivar la inversión extranjera, fue cuando las empresas transnacionales se establecieron en México trayendo con ellas un gran potencial, energía, técnicas y procesos innovadores y la clave del éxito con la cual había triunfado en su país de origen, y dentro de las técnicas administrativas, se encontraba la Auditoría Administrativa, que al aplicarla cada vez fue tomando mayor importancia ya que estas empresas tuvieron que organizarse de tal manera de que se pudieran adaptar al medio empresarial mexicano.

Por lo anterior, la Auditoría Administrativa se tornó necesaria y benéfica, ya que la idea era aparte del estudio y evaluación de los problemas administrativos, dar una solución, detectando la causa de problema, dando

---

<sup>3</sup> José Antonio Fernández Arena, La Auditoría Administrativa, 1987

soluciones precisas, oportunas, y establecer recomendaciones para lograr la eficiencia en los negocios.

Por lo tanto México fue escenario propicio para la aplicación de la Auditoría Administrativa, ya que en nuestro país había grandes empresas y proyectos de renovación económica y comercial, en este sentido se inició la práctica de esta rama de la auditoría hasta nuestra época. Algunas empresas le han restado importancia a esta práctica ya que solo se enfocan a lo financiero, y no consideran que la mayor parte de su fracaso se debe a la falta de capacidad para administrar, tal y como lo afirma el Dr. y C.P. Fabián Martínez Villegas.<sup>4</sup>

En México el panorama actual dada su capacidad empresarial exige una mejor y atinada administración de tal manera que los recursos sean aplicados racionalmente y las empresas cumplan con sus objetivos de manera ágil, dinámica, eficaz y que vayan de acuerdo con las exigencias de nuestros tiempos.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

### **1.3 Importancia y Propósito de la Auditoría Administrativa**

Debemos tener presente que toda organización trata de cumplir sus objetivos y que para lograrlo instrumentará el camino más idóneo utilizando los

---

<sup>4</sup> Dr. Y C.P. Fabián Martínez Villegas, El Contador Público y La Auditoría Administrativa , 1997

recursos que crea pertinentes, promoviendo inclusive la utilización de las teorías y practica de la Auditoría Administrativa ya que constituye un apoyo imprescindible, para el cumplimiento de las expectativas de toda empresa.

Como es conocido en nuestro medio, operan gran número de empresas que representan unidades jurídicas de personalidad propia, con participación de personas físicas o morales como inversionistas y que se dedican a un objetivo lícito, normadas de acuerdo a la legislación mercantil o civil en vigor.

Por lo anterior es plausible, hasta necesario obtener un rendimiento sobre la inversión que se efectúe, ya que con ello le permitirá permanecer, desarrollarse, crecer y que beneficie a socios, personal de confianza, obreros, clientes, proveedores, comunidad y al país en general.

Sin embargo es muy común escuchar entre los profesionales de la administración los innumerables problemas que se presentan en su actuación

en la vida real, y surge de ahí tomar en cuenta ciertas premisas como son:

- Planear en forma realista y objetiva
- Realizar con eficiencia las actividades
- Tomar medidas correctivas oportunamente
- Optimizar tiempo y recursos
- Evaluar resultados

Las organizaciones aceptan las auditorías, en este caso las administrativas, pues reconocen la valía de sus aportaciones en beneficio de

ellas mismas; es importante su contribución en la vida empresarial, ya que la Auditoría Administrativa como técnica de control proporciona mediante sus resultados la opción de tomar decisiones administrativas y mejorar la actuación de las empresas.

El propósito de la Auditoría Administrativa es revisar y evaluar una organización a fin de identificar y eliminar deficiencias o irregularidades en cualquiera de las áreas, aunado a esto la administración de la empresa podrá llevar a cabo otras labores como son las que se muestran en la figura 1:



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



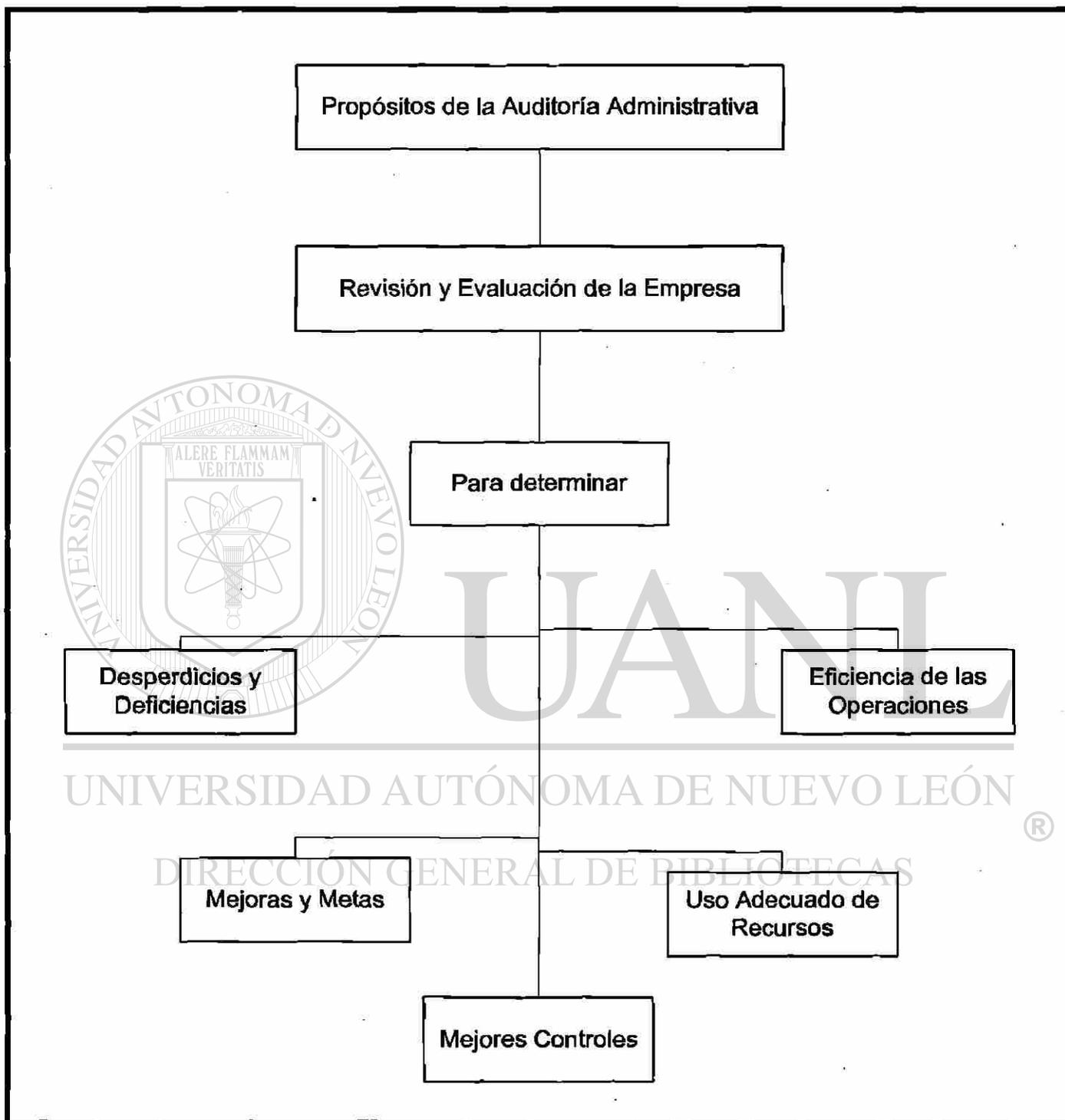


Fig. 1 Gráfica que señala los propósitos de la auditoría

## **1.4 Concepto, Objetivo, Alcance y Campo de Acción**

Una auditoría administrativa no se produce en el vacío, forma parte de una estrategia de cambio, que requiere una clara decisión del más alto nivel y un consenso de voluntades destinado a lograr que una organización tenga capacidad para transformarse y crecer de manera efectiva.

También parte del convencimiento de que no constituye un fin en sí misma, sino que está ligada a todo un proceso de desarrollo institucional, por lo que la aportación de distintos puntos de vista y experiencias, así como la toma de conciencia generalizada en todos los niveles, son determinantes para que esta herramienta pueda alcanzar los resultados esperados.

El análisis sistemático de todos y cada uno de los aspectos inmersos en su ejecución demanda el establecimiento de toda una infraestructura que haga posible que fluya información suficiente, relevante, oportuna y veraz, para disponer en el momento y en el lugar adecuados de elementos de decisión y calidad idóneos.

### **1.4.1 Concepto**

Podemos definir a la auditoría administrativa como el examen integral o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora.

### 1.4.2 Objetivos

Entre los objetivos prioritarios 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.-** Encauzar 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.

### 1.4.3 Alcance

Por lo que se refiere a su área de influencia, comprende su estructura, niveles, relaciones y formas de actuación. Esta connotación incluye aspectos tales como:

- Naturaleza jurídica
- Criterios de funcionamiento
- Estilo de administración
- Proceso administrativo
- Sector de actividad
- Ámbito de operación
- Número de empleados
- Relaciones de coordinación
- Desarrollo tecnológico
- Sistemas de comunicación e información
- Nivel de desempeño

- Trato a clientes (internos y externos)
- Entorno
- Productos y/o servicios
- Sistemas de calidad

#### **1.4.4 Campo de aplicación**

En cuanto a su campo, la auditoría administrativa puede instrumentarse en todo tipo de organización, sea ésta pública, privada o social.

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. Con base en esos criterios, las instituciones del sector se clasifican en:

1. Dependencia del Ejecutivo Federal (Secretaría de Estado)
2. Entidad Paraestatal
3. Organismos Autónomos
4. Gobiernos de los Estados (Entidades Federativas)
5. Comisiones Intersecretariales
6. Mecanismos Especiales

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:

1. Tipo de la empresa

2. Sector de actividad
3. Naturaleza de sus operaciones

En lo relativo al tamaño, convencionalmente se las clasifica en:

1. Microempresa
2. Empresa pequeña
3. Empresa mediana
4. Empresa grande

Lo correspondiente al sector de actividad se refiere al ramo específico de la empresa, el cual puede quedar enmarcado básicamente en:

1. Telecomunicaciones
2. Transportes

- 
3. Energía
  4. Servicios

5. Construcción

6. Petroquímica

7. Turismo

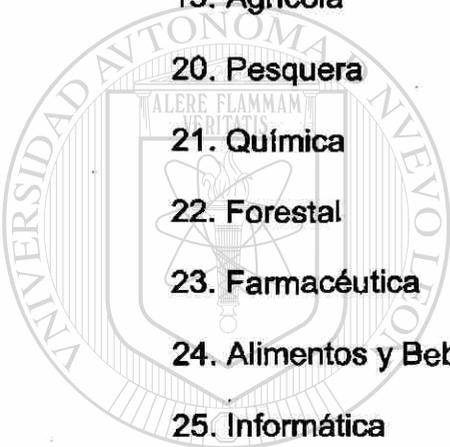
8. Cinematografía

9. Banca

10. Seguros

11. Maquiladora

12. Electrónica
13. Automotriz
14. Editorial
15. Arte gráfico
16. Manufactura
17. Auto partes
18. Textil
19. Agrícola
20. Pesquera
21. Química
22. Forestal
23. Farmacéutica
24. Alimentos y Bebidas
25. Informática
26. Siderurgia
27. Publicidad
28. Comercio



# UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

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

1. Nacionales
2. Internacionales
3. Mixtas

También tomando en cuenta las modalidades de:

1. Exportación
2. Acuerdo de Licencia
3. Contratos de Administración
4. Sociedades en Participación y Alianzas Estratégicas
5. Subsidiarias

En el *Sector Social*, se aplica considerando dos factores:

1. Tipo de organización
2. Naturaleza de su función

Por su tipo de organización son:

1. Fundaciones
2. Agrupaciones

3. Asociaciones
4. Sociedades

5. Fondos

6. Empresas de solidaridad

7. Programas

8. Proyectos

9. Comisiones

10. Colegios

Por la naturaleza de su función se les ubica en las siguientes áreas:

1. Educación
2. Cultura
3. Salud y seguridad social
4. Política
  - Obrero
  - Campesino
  - Popular
5. Empleo
6. Alimentación
7. Derechos humanos
8. Apoyo a marginados y discapacitados

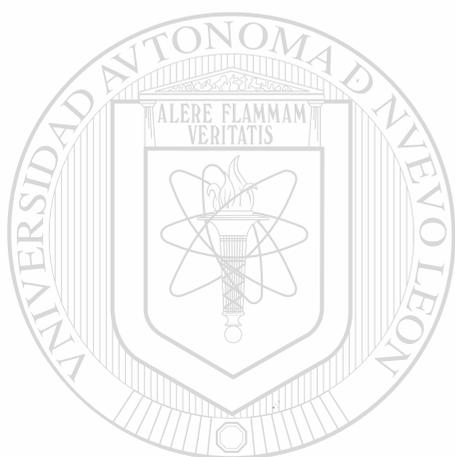
Podemos concluir, que la aplicación de una auditoría administrativa en

---

las organizaciones puede tomar diferentes cursos de acción, dependiendo de su estructura orgánica, objeto, giro, naturaleza de sus productos y servicios, nivel de desarrollo y, en particular, con el grado y forma de delegación de autoridad.

La conjunción de estos factores, tomando en cuenta los aspectos normativos y operativos, las relaciones con el entorno y la ubicación territorial de las áreas y mecanismos de control establecidos, constituyen la base para estructurar una línea de acción capaz de provocar y promover el cambio

personal e institucional necesarios para que un estudio de auditoria se traduzca en un proyecto innovador sólido



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

## CAPITULO II

### 2 ESCENARIOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

#### 2.1 La Empresa como Elemento Clave

Para cualquier empresa, sea comercial, industrial o de servicios, grandes o pequeñas, ya sean públicas o privadas, es su función primordial analizar detalladamente sus problemas y las causas que dificulten el desarrollo de la misma, en estos casos los jefes o directores saben que constantemente deben adaptarse a la situación que imponga la realidad y que prevalezca en un país con un contexto de crecimiento a nivel local, nacional e internacional.

En base a lo anterior, la empresa es la clave para todo desarrollo económico, pues es en virtud de ella como la economía de un país crece o fracasa según las decisiones y las responsabilidades de quienes las dirigen.

En virtud de este constante devenir de la empresa a la par que la realidad actual en la que una sociedad exige un desarrollo económico competitivo, es inevitable analizar si su situación es la adecuada y facilita el cambio. Dirigir una empresa es sumamente complicado pues es crear una organización que cubra las necesidades existentes, pero a su vez, implementar

un mecanismo que considerado desde un punto de vista económico pretenda obtener un máximo de utilidades y beneficios en todos los aspectos: social, económico, empresarial e individual.

Tomando en cuenta lo antes expuesto la empresa es considerada como un elemento clave, como un organismo vivo, con sus problemas propios: de crecimiento, de adaptación al medio, de organización y de relaciones humanas. Y en virtud de ese cambio y revisión constante, se busca lograr una entidad activa, moderna, avanzada acorde a la realidad, analizando la información que nos presenta la llamada de la Auditoría Administrativa.

La empresa, principal escenario de una Auditoría Administrativa, es considerada como un ente económico – social en la cual se conjugan los recursos humanos, materiales y técnicos; mediante una adecuada administración; se pretende lograr los objetivos para los que fue creada; esto — objetivos se refieren principalmente al beneficio de las partes interesadas en la propia empresa como son: inversionistas, personal de la empresa, usuarios externos y el fisco.

En el sistema económico en el que vivimos la célula básica es la empresa, en virtud de que toda actividad económica está canalizado por medio de este órgano.

En consecuencia la economía total está regida hasta cierto punto, por la propia actuación de quienes administran o dirigen la empresa.

Y con el fin de lograr una empresa activa, moderna, avanzada y acorde a la realidad; se acude a la llamada Auditoría Administrativa; y en este contexto surge entonces la necesidad de detectar, analizar, definir, redefinir planes y objetivos, etc., funciones que son cubiertas por la Auditoría Administrativa como un servicio especializado, serio, responsable en el que la ética profesional juega un papel muy importante.

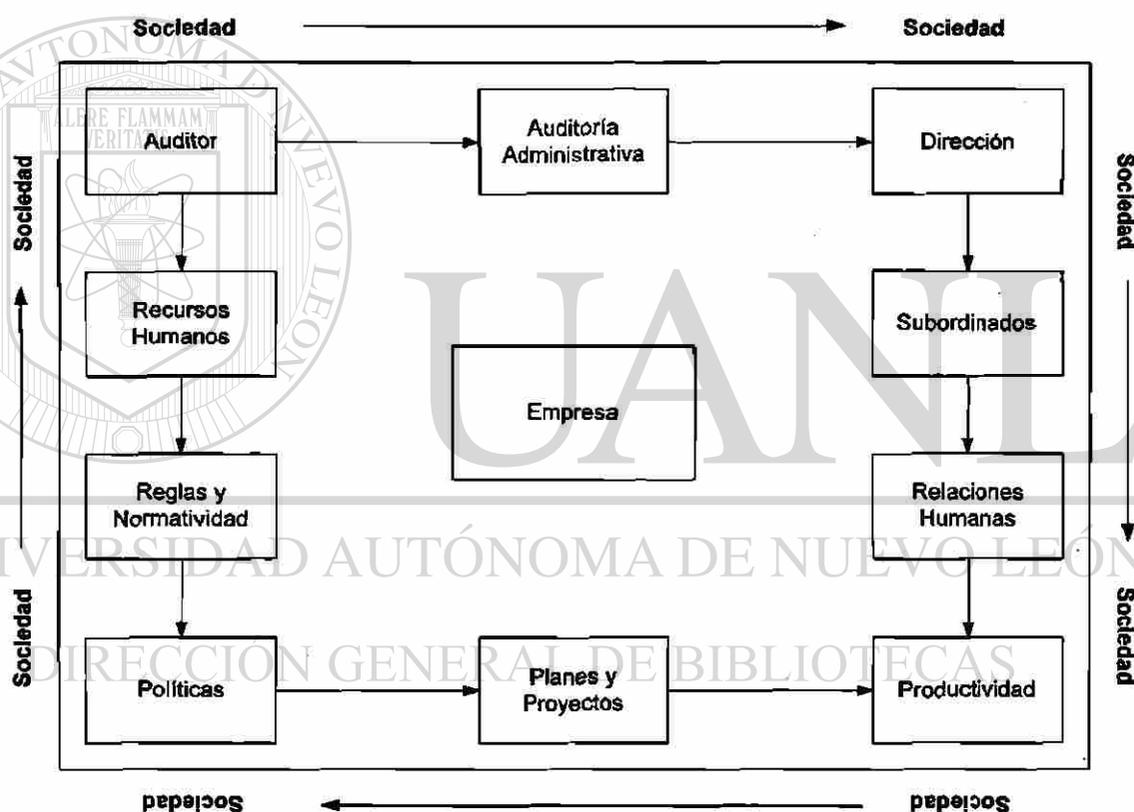


Fig. 2 Gráfica que señala el escenario en el que se desarrolla la empresa

## **2.2 Labor de la Auditoría Administrativa dentro de la Organización**

Las Auditorías Administrativas son consideradas como un servicio administrativo, cuyo fin es comprobar la capacidad de la administración a todos los niveles, servicio que se proyecta para determinar algunos puntos que sean desfavorables que signifiquen algún riesgo para el desarrollo de la empresa.

Cabe mencionar que una empresa es compleja en si misma desde diversos puntos y enfoques, llámense sociológicos, económicos, administrativos y de relaciones humanas, pero aún en esa complejidad, es una unidad administrativa, es decir: un conjunto de recursos materiales, técnicos y humanos que desafían una época de avances y competencias y en tal sentido tiene que trabajar con objetivos definidos, políticas adecuadas al orden actual, planes y programas que propagan una actualización y una reformulación de metas, y es por lo tanto labor de la Auditoría Administrativa participar en los proyectos de una empresa.

Una organización cumple una amplia gama de funciones: producción, finanzas, ventas, compras, relaciones laborales, etc., dichas funciones pueden hacerse más complejas en la medida que la empresa crece, en tal virtud los objetivos y las expectativas se amplían de tal manera que sería necesario que sean especialistas los que dirijan una empresa, y que sea también un servicio especializado la Auditoría Administrativa. Dicho servicio es diferente a cualquier otro, pues es indiscutible que para realizarse necesita tomar como guía los principios dictados por la propia Teoría Administrativa, además que se

complementen con aspectos técnicos y particulares que cada empresa grande o pequeña requiere y, que en algún momento de su conocimiento, serán tomados en cuenta para su revisión por la Auditoría Administrativa.

En la actualidad no puede concebirse a ninguna empresa sin planes, el mundo de los negocios se desarrolla y todas, grandes o pequeñas deben dar los pasos necesarios para no retroceder en sus expectativas y en el logro de sus objetivos.

Toda empresa planea acciones, define objetivos, determina medios para alcanzarlos, pero así como se hace un diagnóstico de la situación de una empresa, es necesario implementar controles para vigilar esas metas, valorar la confiabilidad de los elementos con que se cuenta, para lograr el crecimiento deseado de dicho organismo.

Hablando de metas y la importancia que representan para una empresa o negocio, se exige por una parte una revisión de los mismos principios, en los cuales se formula la alternativa y vigencia de políticas, de planes y sobre todo de fines, que para su logro juega un papel importante la auditoría administrativa.

En conclusión: la labor de la Auditoría Administrativa como afirma el escritor Fabián Martínez Villegas es: revisar y evaluar una organización a fin de identificar y eliminar deficiencias o irregularidades en todas sus áreas, siguiendo por supuesto todo un proceso administrativo sujeto a pasos específicos, con el fin de determinar desperdicios y deficiencias, mejorar métodos, mejorar

controles, lograr la eficiencia en las operaciones y sobre todo el mejor uso de los recursos.

Sabemos que el trabajo que desarrollan quienes dirigen una empresa nunca es perfecto, siempre existirá como afirman algunos autores "una mejor forma de hacer las cosas", se requiere de la atención inmediata cuando aparece alguna anomalía y es así cuando surge la necesidad de hacer una Auditoría Administrativa con todas sus fases perfectamente delimitadas, además de necesitar del gran sentido de responsabilidad de la dirección superior y del auditor para solucionar los problemas de la empresa y propiciar su avance.

### 2.3 Calidad en la Auditoría

Al hablar de empresas es importante mencionar que en la actualidad existe un concepto de suma importancia en todos los ámbitos de una organización, me refiero al concepto de calidad.

La calidad es el resultado del trabajo bien hecho de muchas personas, la calidad es el resultado del trabajo en equipo, es satisfacer los requerimientos del cliente, haciendo las cosas bien desde la primera vez y siempre.

Lo anterior implica dos factores importantes que se engloban en un solo término:

- Satisfacer las necesidades del cliente.
- La ausencia de deficiencias

El concepto de calidad no está limitado a los productos sino también se aplica a los servicios como es la Auditoría Administrativa;

La calidad en la Auditoría Administrativa se refleja en la solidez y puntualidad con la que se proporcione, para que esto se logre, las organizaciones deben de seguir y apegarse a normas aceptadas, de esta manera se podrá contar con la certeza de que su aplicación y resultados no obedecen a situaciones o criterios preferenciales, sino a todo un marco de actuación claramente definido y sustentado en principios de probada eficiencia.

Dado que es un tema que necesita mayor tratamiento, solo se mencionará por la importancia que tiene actualmente. La norma internacional de calidad ISO 9004-2 (Administración de la calidad y elementos del sistema de calidad). Parte 2: Directrices para servicios, debido a que es la norma que se aplica a toda clase de organizaciones de servicios, en especial aquellas que ofrece apoyo consultor en campos como el de la Auditoría Administrativa.

Esta norma proporciona las directrices para el establecimiento e implantación de un sistema de calidad orientado hacia los servicios dentro de una organización.

Puede utilizarse en el contexto del desarrollo de un sistema de calidad para un nuevo servicio u otro modificado; también puede aplicarse directamente cuando se implante un sistema de calidad para un servicio ya existente.

Los conceptos que se utilizan para la comprensión de esta norma son:

- **Organización:** compañía, corporación, firma, empresa, institución o parte de la misma, ya sea incorporada o no, pública o privada, que tiene funciones de administración propias.
- **Proveedor:** organización que suministra un producto o servicio a un cliente.
- **Subcontratista:** proveedor para la organización en una situación contractual.
- **Prestación del servicio:** actividades del proveedor necesarias para brindar el servicio.
- **Política de calidad:** directrices generales de una organización concerniente a la calidad, los cuales son formalmente expresados por la alta dirección.
- **Administración de calidad:** conjunto de actividades de la función general de administración que determina e implanta la política de calidad.

- 
- **Sistema de calidad:** estructura organizacional, responsabilidades, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar la administración de la calidad.

El proceso de prestación de servicio puede variar desde una altamente automatizado hasta otro mas personalizado. Mientras más definido está el proceso ya sea por automatización o por procedimiento detallado, mayor es la oportunidad de aplicar en forma estructurada y disciplinada los principios de calidad.

El punto focal de un sistema de calidad es el cliente, cuya satisfacción puede asegurarse sólo cuando existe una interacción entre la responsabilidad de la dirección, el personal, los recursos materiales y la estructura del sistema de calidad.

### **Responsabilidad de la dirección:**

La dirección es responsable de establecer una política para la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. La implantación exitosa de ésta depende del compromiso de la dirección para desarrollar y operar en forma eficaz un sistema de calidad.

**Política de calidad:** Es conveniente que el desarrollo y documentación de una política de calidad este vinculada a:

a) Grado del servicio que va a proporcionar.

b) Imagen y reputación de la organización de servicio con relación a la calidad.

c) El papel del personal responsable de la organización sobre la implantación de la política de calidad.

Es importante que la dirección se asegure que la política de calidad sea declarada, entendida, implantada y mantenida.

**Objetivos de calidad:** La política de calidad requiere de la identificación de las metas primarias para el establecimiento de los objetivos de calidad.

Estas metas deben incluir:

- a) La satisfacción del cliente de acuerdo con las normas profesionales y éticas.
- b) La mejora continua del servicio.
- c) Eficiencia al proporcionar el servicio.

La dirección debe traducir estas metas en objetivos de calidad como:

- Una definición clara de las necesidades del cliente con medidas apropiadas de calidad.
- Acciones y controles preventivos para evitar la insatisfacción del cliente.
- Optimización de los costos relativos a la calidad para el desempeño y grado requerido del servicio.
- Creación de un compromiso de calidad por parte de todos los niveles jerárquicos de la organización de servicio.
- Revisión continua de los requisitos y logros del servicio mediante la detección de oportunidades para la mejora de su calidad.
- Prevención de efectos adversos de la organización de servicio sobre la sociedad y el ambiente.

**Responsabilidad y autoridad para la calidad:** Es aconsejable que la responsabilidad general y específica estén explícitamente definidas para todo el personal, cuyas actividades ejercen influencia en la calidad del servicio. Es necesario asegurar puntualmente la relación cliente/proveedor, en todas sus interrelaciones, tanto internas como externas. La responsabilidad y autoridad

definidas deben estar de acuerdo con los medios y métodos necesarios para alcanzar la calidad del servicio.

Es responsabilidad de la alta dirección asegurarse de que los requisitos del sistema de calidad estén desarrollados para lo cual debe mantener la responsabilidad o designar a un responsable que se encargue de que el sistema sea establecido, auditado, medido continuamente y revisado para su mejora.

**Personal y recursos materiales:** El elemento más importante en cualquier organización son sus recursos humanos, lo cual es especialmente importante en una organización de servicio, en donde la conducta y desempeño se refleja directamente en la calidad del servicio.

**Capacitación y desarrollo:** La educación hace consciente la necesidad de cambio y proporciona un medio a través del cual éste se puede alcanzar.

**Estructura del sistema de calidad:** Es recomendable que la organización de servicio desarrolle, documente, implante y mantenga un sistema de calidad como medio por el cual la política y objetivos fijados para un servicio de calidad puedan cumplirse.

Es necesario que los elementos del sistema de calidad se estructuren en forma tal que permitan un control y aseguramiento adecuados a todos los procesos operacionales que afecten la calidad del servicio.

En conclusión, las normas internacionales de calidad, en particular las ISO 9004-2 Administración de la calidad y elementos del sistema de calidad, directrices para servicios, representan para las organizaciones de servicios, sobre todo para aquellas que ofrecen apoyo de consultoría en campos como la Auditoría Administrativa, una ventaja competitiva, ya que agrupan los criterios idóneos de la prestación de servicio de más alto nivel.

## 2.4 Responsabilidad del Auditor

Hablar de responsabilidad de los auditores es hablar del “deber profesional” a diferencia de la “obligación” que se relaciona con los medios que tiene la sociedad para hacer cumplir con las normas de la profesión. El concepto de responsabilidad surge normalmente de dos contextos: ¿Responsabilidad de quién y ante quién? Las respuestas ante estas preguntas se encontrarán primordialmente en las normas técnicas y éticas de la profesión.

Las leyes y reglamentos federales y estatales son fuentes que ofrecen a los auditores orientación sobre la manera de practicar auditorías con el debido cuidado profesional y cumplir con su responsabilidad profesional.

El auditor es el responsable del trabajo total, previas las entrevistas con sus clientes a fin de formular las bases y condiciones de su trabajo.

El auditor debe de obtener la información suficiente para formular su proyecto y programa de Auditoría Administrativa. Una Auditoría Administrativa requiere de una visión general de la empresa, de su organización, de sus

políticas, de sus planes, proyectos, de sus objetivos y expectativas, requiere también una persona especializada que reúna ciertos requisitos como son: habilidad analítica, ingenio, razonamiento reflexivo, habilidad numérica y procedimientos sistemáticos, nos referimos al auditor, que aparte de las anteriores características el auditor mantenga conocimiento en cuatro niveles como lo muestra la figura 3.

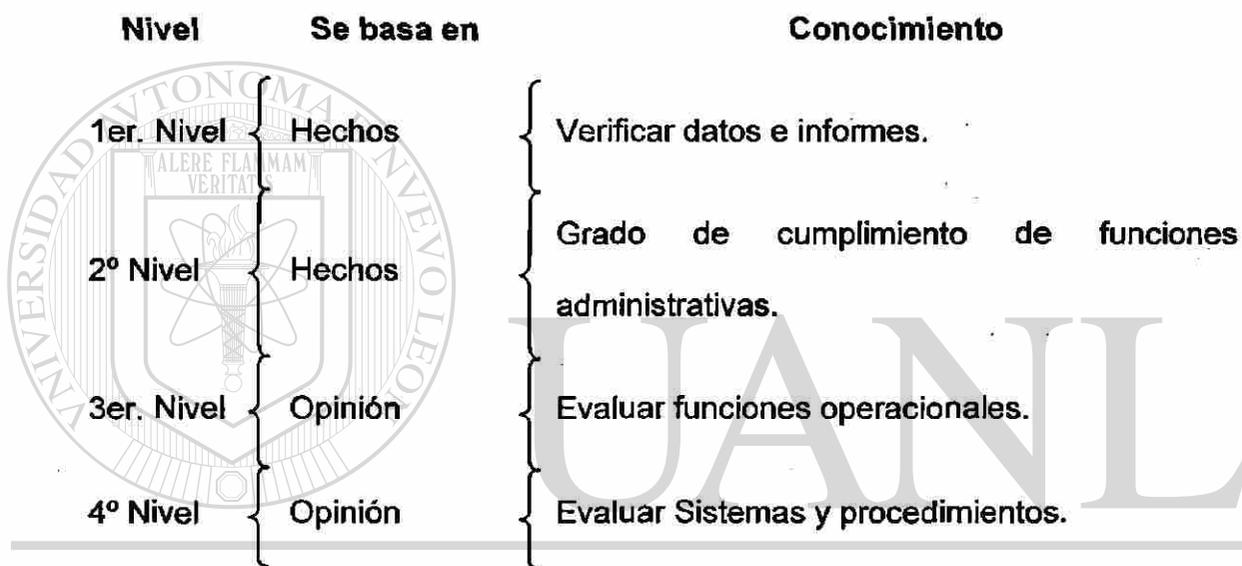


Fig. 3 Gráfica que muestra los niveles del conocimiento

El auditor como profesional requiere que este preparado en áreas básicas, que le capaciten para reconocer problemas con los que se ve confrontado, y los medios que le auxilien en dar soluciones adecuadas.

El auditor debe poseer una discreta competencia humana y una alto nivel de ética profesional (tema que se tratará en otro apartado) que no admita cuestionamientos. En este sentido el secreto profesional debe ser la norma

moral que rija toda su acción en y durante el desarrollo de la Auditoría Administrativa.

Es importante mencionar que aún que la automatización de la Auditoría Administrativa es una herramienta importante para el auditor al realizar su trabajo, este es el único que tendrá la sensibilidad para emitir un juicio justo y razonable.

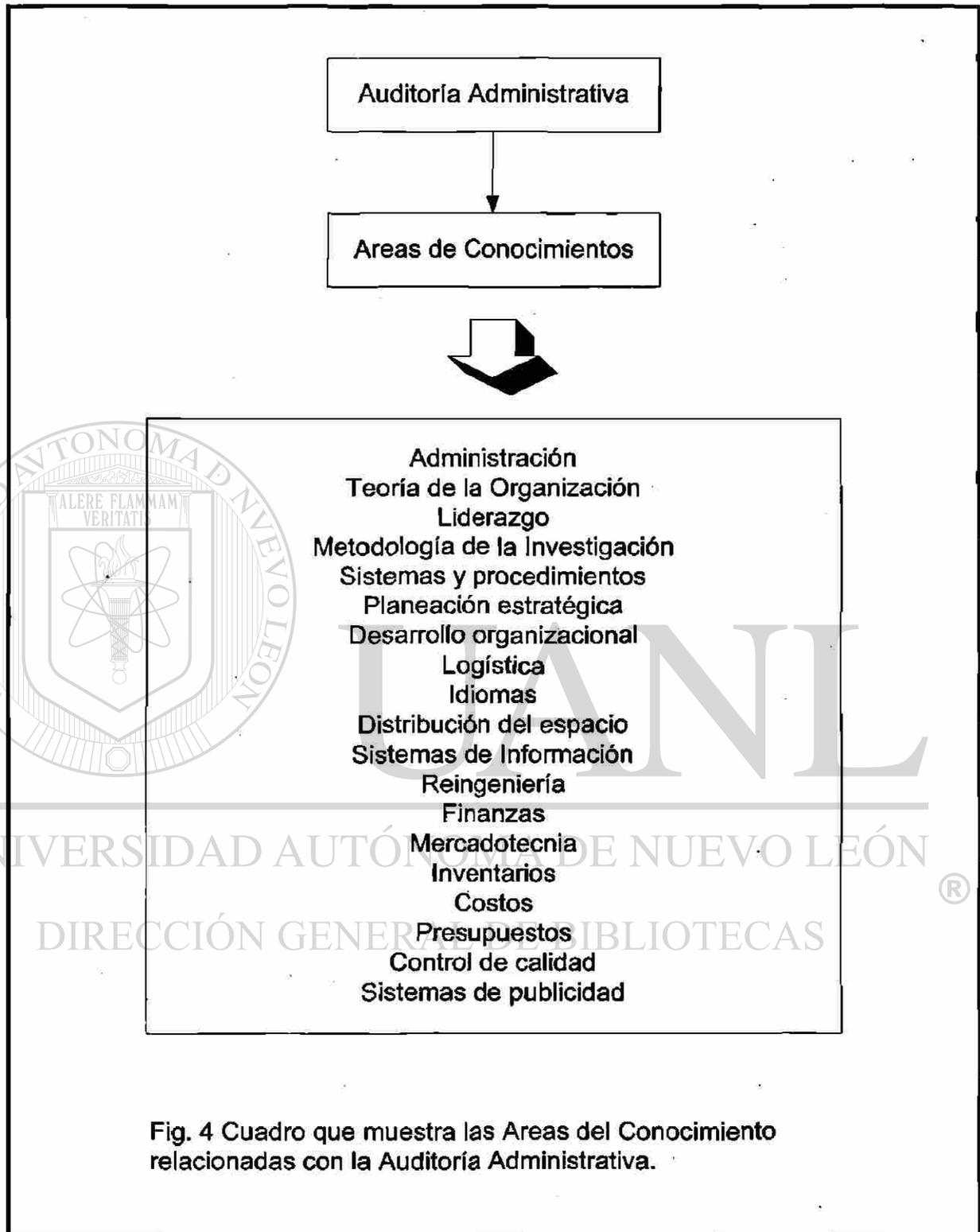
### **2.5 Interrelación de la Auditoría Administrativa con otras áreas**

Dada la magnitud de una empresa, por sus múltiples funciones que resuelve, por sus investigaciones tiene que estar en contacto con otras áreas del conocimiento, no es posible pensar en una sola especialidad, pues en la Auditoría Administrativa como proceso, hecha mano de diversos conocimientos que los especialistas pueden proporcionar.

---

Entre los conocimientos idóneos del auditor para realizar la auditoría destacan los que se muestran en la figura 4.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

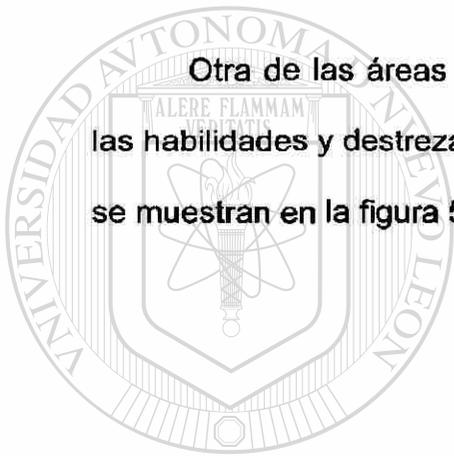


**Fig. 4 Cuadro que muestra las Areas del Conocimiento relacionadas con la Auditoría Administrativa.**

Es por esto que el auditor debe de tener una capacitación constante para que así pueda emitir un juicio prudente y justo.

Es importante mencionar que el auditor deberá tener conocimientos en administración, informática, comunicación, administración pública, relaciones industriales, ingeniería industrial, psicología, contabilidad, etc. También son de relevancia las conferencias, talleres, cursos y seminarios sobre los mismos temas antes citados.

Otra de las áreas que se relacionan con la Auditoría Administrativa son las habilidades y destrezas con las que debe contar el auditor como son las que se muestran en la figura 5.



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



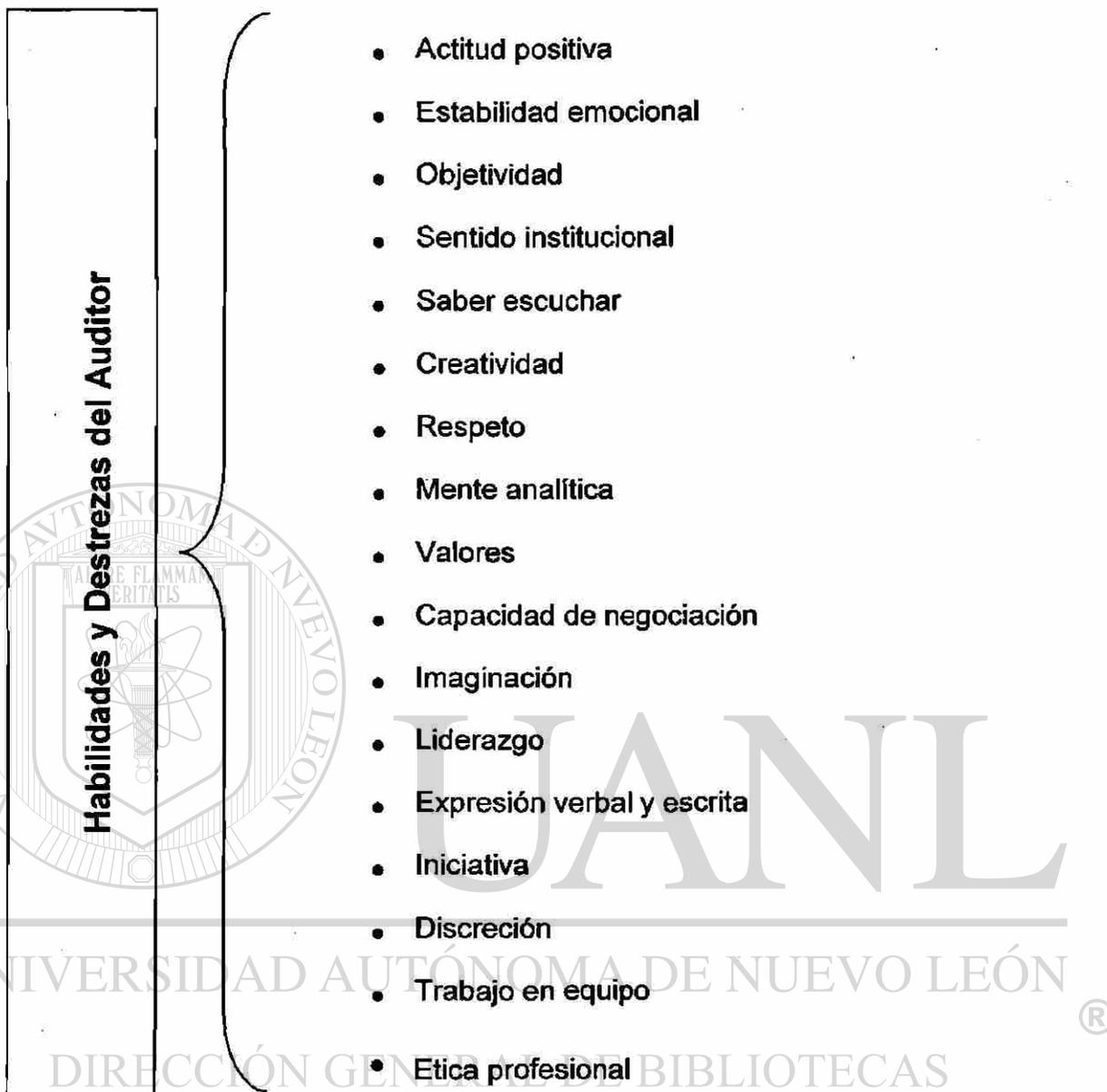


Fig. 5 Cuadro sinóptico que muestra las habilidades y destrezas del auditor.

Es importante que la persona que va a realizar el proyecto de Auditoría Administrativa, tenga una preparación acorde a los requerimientos que esta exige, pues esto permitirá que de manera natural, pueda trabajar con mecanismos de estudio que se emplearán en el desarrollo de la auditoría

## 2.6 La computadora como Instrumento en la Administración

Un escenario muy importante para el desarrollo de cualquier tarea es el uso de las computadoras, y los negocios y su administración no es la excepción.

El uso de las computadoras se ha extendido tan rápidamente, que su presencia no puede ser negada o ignorada. En la actualidad estar capacitado en computación es indispensable para que una persona se pueda desenvolver en nuestra sociedad que esta basada en la información y en la tecnología.

Una computadora es un rápido y exacto sistema de manejo de símbolos electrónicos (datos) que es proyectado, diseñado y organizado para aceptar y almacenar automáticamente datos de entrada, procesarlos y producir resultados de salida bajo la dirección de un detallado programa almacenado de instrucciones.

Por razones complejas, parece que nos convertimos en una sociedad de alimentadores de documentos, formas y de información, por lo tanto la computadora es una respuesta a las llamadas "montañas de papel". El creciente avance de la sociedad hará necesario que se procese electrónicamente infinidad de información y que se simplifique el trabajo.

El fin de este trabajo es utilizar la computadora como una herramienta en el desarrollo de la Auditoría Administrativa para:

- a) Lograr mayor eficiencia

- b) Mantener mejor control de los recursos
- c) Evitar el creciente papeleo
- d) Simplificar el trabajo
- e) Ahorrar en tiempo, que se puede dedicar al desarrollo de otras tareas
- f) Rapidez en la captura y búsqueda de información

Logrando así:

- Mayor eficacia y eficiencia
- Calidad en el desarrollo
- Calidad en la presentación
- Mejor servicio
- Menor tiempo de espera

- Menos errores humanos
- Seguridad

Sin embargo, no se puede dejar de mencionar que un elemento importante siempre será la sensibilidad del auditor para emitir juicios, la cual es adquirida durante todo el proceso de la Auditoría Administrativa

La automatización como herramienta de la Auditoría Administrativa viene a ser una convergencia de las nuevas tecnologías de procesamiento y de las vías de telecomunicación que permitirá a los auditores, gerentes, directores

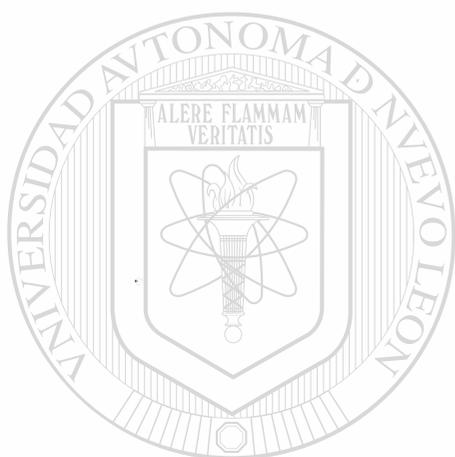
funcionar mas eficientemente y efectivamente; esto es, no tendrán que procesar información, resultados, y hacer cálculos manualmente, ni acudir al archivero para ver información de auditorias anteriores, estas y otras tareas serán efectuadas electrónicamente.

Debido a que la automatización de la Auditoría Administrativa nos va a ser útil para la toma de decisiones es importante mencionar las características de la información que los auditores, gerentes y directores necesitan:

- **Exactitud:** es el porcentaje de información correcto respecto al total de la información generada en un período.
- **Oportunidad:** La puntualidad es otra característica importante de la información, de nada sirve a un directivo saber que es exacta la información si llegó demasiado tarde para ser usada, pues la sola exactitud no es suficiente.
- **Integridad:** La mayoría de los directivos se han enfrentado alguna vez con la necesidad de tomar decisiones y se han frustrado porque tienen información que es exacta y oportuna pero incompleta. Una mejor integración de los hechos disponibles diseminados en una empresa, con el objeto de proporcionar a los directores información mas completa.
- **Concisión:** la información concisa que resume los datos importantes, esto es lo que con mayor frecuencia solicitan los directores.

La computadora es un instrumento poderoso de la administración, los administradores, auditores, gerentes, empleados en general no deberían mantenerla alejada, es preciso que la acepten, la manejen físicamente y

aprendan a sacarle provecho de manera directa y sin intermediarios, Siendo este uno de los propósitos principales del presente trabajo.



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

## CAPITULO III

### 3 INFRAESTRUCTURA PARA EL DESARROLLO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Una Auditoría Administrativa no se produce en el vacío, surge al considerar la existencia de una infraestructura institucional, con aportaciones de distintos puntos de vista y experiencias como factores determinantes para la realización de dicha Auditoría, además hace posible que fluya la información suficiente, relevante, oportuna y veraz para disponer el momento y lugar adecuados con elementos de decisión y calidad idóneos.

---

#### 3.1 Necesidad de la Auditoría Administrativa en los Negocios

Como toda actividad que comienza en una empresa y/o negocio, es factible encontrar un campo amplio para obtener información e indudablemente alguna tendrá mas relevancia que otra, y es así, que en toda organización se podrá detectar documentación elemental, en donde su recopilación, explicación y estudio permitan tener una visión genérica de la misma; al tener esta información se registra para dejar evidencias que sirvan de base para presentar una opinión profesional, relativo a la sistematización administrativa

que opera en la empresa, a la intervención y desempeño del factor humano y a la optimización de los recursos.

En base a lo anterior se decide por parte de la dirección de la empresa, la necesidad de una Auditoría Administrativa.

Los trabajos de Auditoría Administrativa son realmente de mucha trascendencia y en esa medida se requiere que el personal posea una preparación académica profesional es decir con un perfil adecuado al caso, de tal manera que sus tareas estén perfectamente señaladas.

Se sabe que la principal causa por la que fracasan los negocios es por problemas de tipo administrativo; de estos problemas a su vez se podría hacer un análisis, para concluir que, los defectos de la organización llegan a representar la mayor causa de irregularidades administrativas y que poco a poco se van incrementando como consecuencia de una organización deficiente (figura 6).

Por lo anterior toca precisamente a la Auditoría Administrativa identificar las deficiencias que proporcionan males administrativos; la revisión debe de ser exhaustiva pues es en esta etapa en donde mejor puede justificarse y hacerse necesaria la auditoría al encontrar irregularidades, sugerir mejoras, proponer el uso de recursos adecuados, en fin dejar bases útiles para una mejor revisión de las fases de dirección y control.

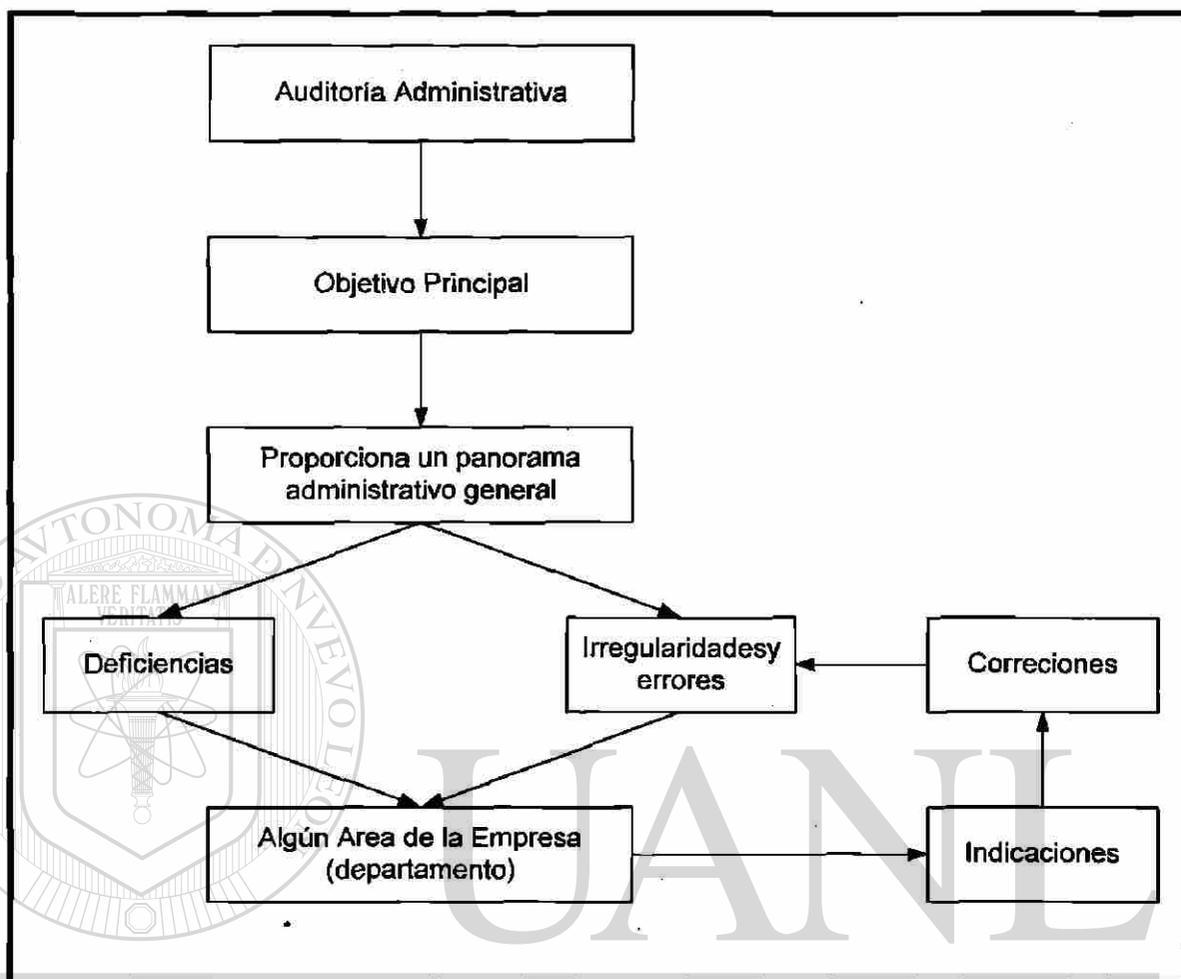


Fig. 6 Gráfica que muestra la necesidad de realizar una Auditoría Administrativa

### 3.2 Elementos importantes a considerar al realizar una Auditoría Administrativa

Para estructurar una línea de pensamientos o criterio capaz de provocar y promover el cambio personal e institucional necesarios, y para que un estudio de auditoría se convierta en un proyecto innovador, es necesario que el auditor

posea entre otras características: conocimientos, habilidades, experiencia, valores, creencias, integridad personal y ética.

Es determinante la ética para el individuo y su medio, ya que de ella depende la transparencia de las acciones que, de alguna u otra manera se traducen en hechos; en este sentido existe el Código de ética del Colegio de Licenciados en Administración de Empresas A.C. que en su articulado habla de valores éticos imprescindibles en la conducta de un Auditor Administrativo, como son: secreto profesional, independencia de criterio, imparcialidad en su opinión, honradez, etc.

### **3.2.1 Ética Profesional**

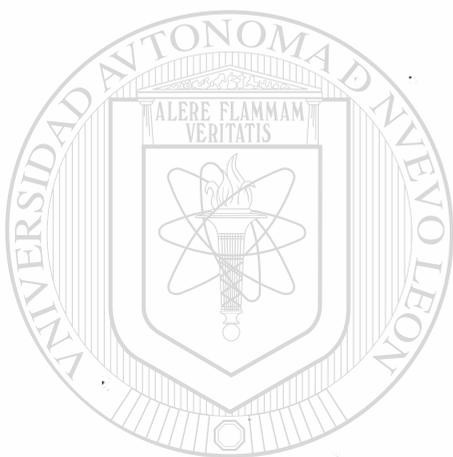
La ética es comprendida como un conjunto de normas que ordenan e imprimen sentido a los valores y principios de conducta de una persona como son: responsabilidad, honestidad, lealtad, responsabilidad, etc., todos éstos

constituyen los pilares de las normas de actuación de cualquier organización sea cual sea su actividad y entorno.

La ética es un elemento primordial para la Auditoría Administrativa, ya que todas absolutamente todas las acciones de un auditor deben sustentarse en ella.

Es bien sabido que el impacto y credibilidad del trabajo del auditor dependen de la precisión y calidad de sus resultados, invariablemente tendrá que avalarlo con conducta ética a toda prueba.

Se puede afirmar que la ética es tan profunda en sus raíces, que debe formar parte del accionar y reaccionar de un auditor de manera natural que lo podríamos llamar de "actitud moral" entendida ésta, como una estructura de valores y comportamientos éticos implícitos en cada una de sus acciones (figura 7).



# UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



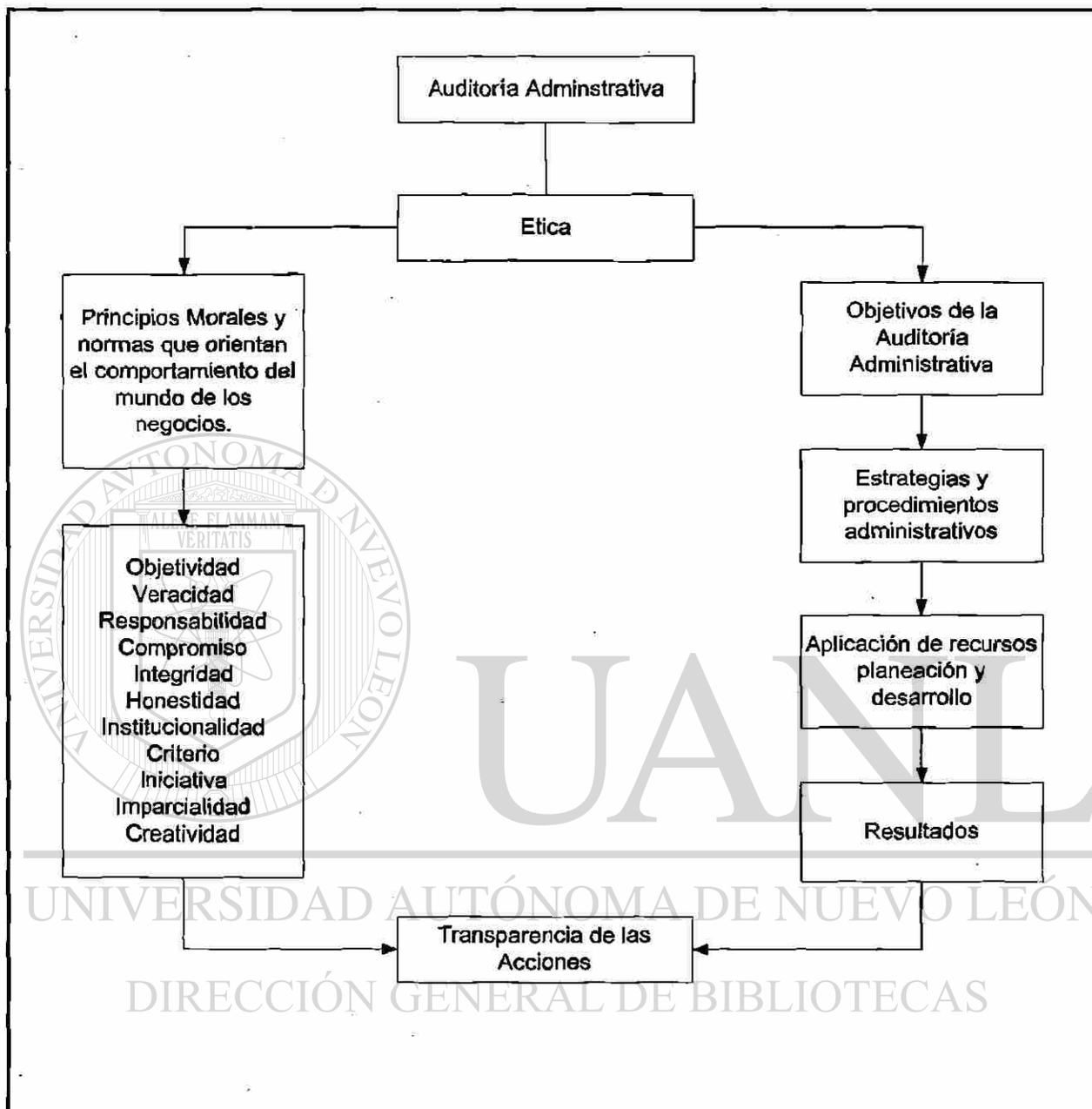


Fig. 7 Cuadro que muestra la aplicación de valores éticos y morales en el desarrollo de la Auditoría Administrativa

### 3.2.2 Teoría Administrativa

Para el cumplimiento de los objetivos de una Auditoría Administrativa, es indiscutible tomar como guía los principios dictados por la Teoría Administrativa. Según el autor Fabián Martínez Villegas, el criterio que debe comprender el auditor están reflejados en los siguientes puntos (figura 8).

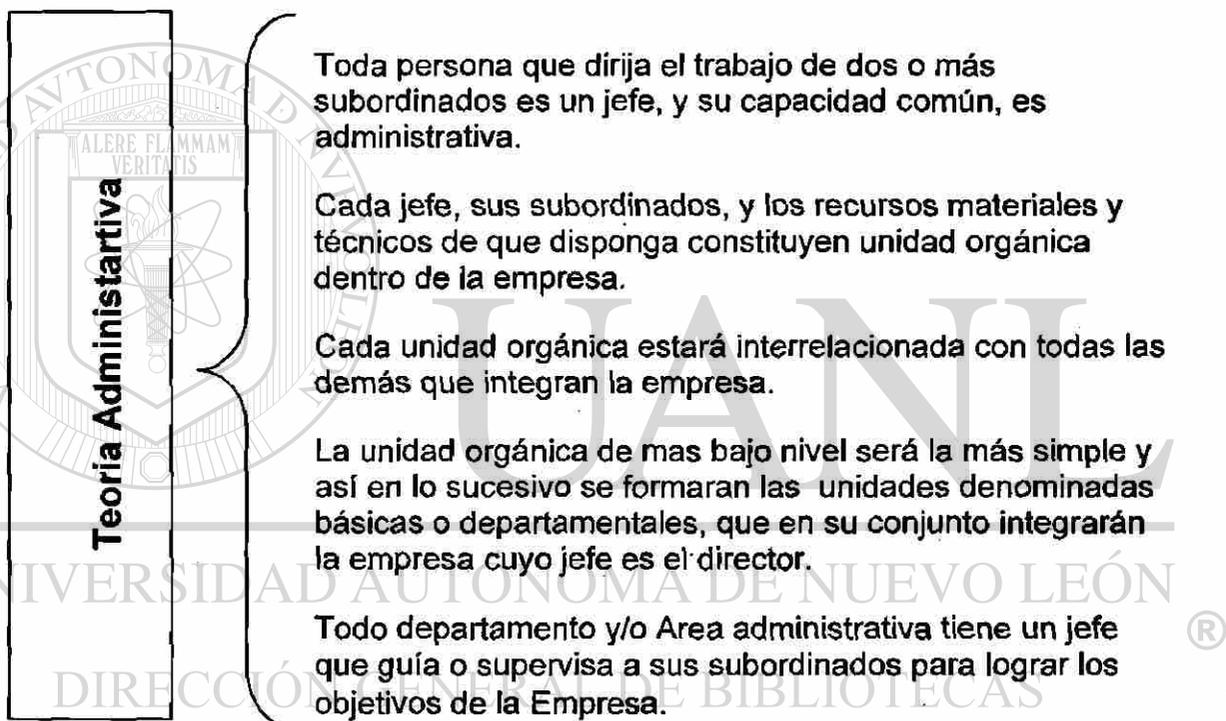


Fig. 8 Criterios que debe aplicar el auditor sobre la teoría administrativa.

Esta Teoría Administrativa será complementada con los aspectos técnicos y particulares que cada unidad sujeta a revisión tiene, los cuales serán mejores mientras más bajo sea el nivel jerárquico del área, objeto de examen por parte de la Teoría Administrativa.

### 3.2.3 Técnicas Administrativas

Tanto la Teoría Administrativa así como las Técnicas Administrativas (figura 9), son bases fundamentales para la elaboración de un diagnóstico conceptual, y que para llevarlo a cabo se necesita información que se puede obtener utilizando técnicas de auditoría siendo las más comunes: entrevistas, inspección documental, observación, cuestionarios, diagramas, gráficas, etc.

Estas técnicas representan generalmente instrumentos de gran valía, pues se utilizan mucho en nuestro medio, en forma muy marcada y sin limitación alguna, ya sea en un sentido formal o empírico.

Sin embargo las técnicas indicadas no deben usarse a la ligera o simplemente para llevar un expediente, pues podrían darse los fracasos en los resultados, ahora bien, si se pretende utilizar algunas de las más usuales se necesitan muchas horas de dedicación y esfuerzos para obtener resultados confiables.

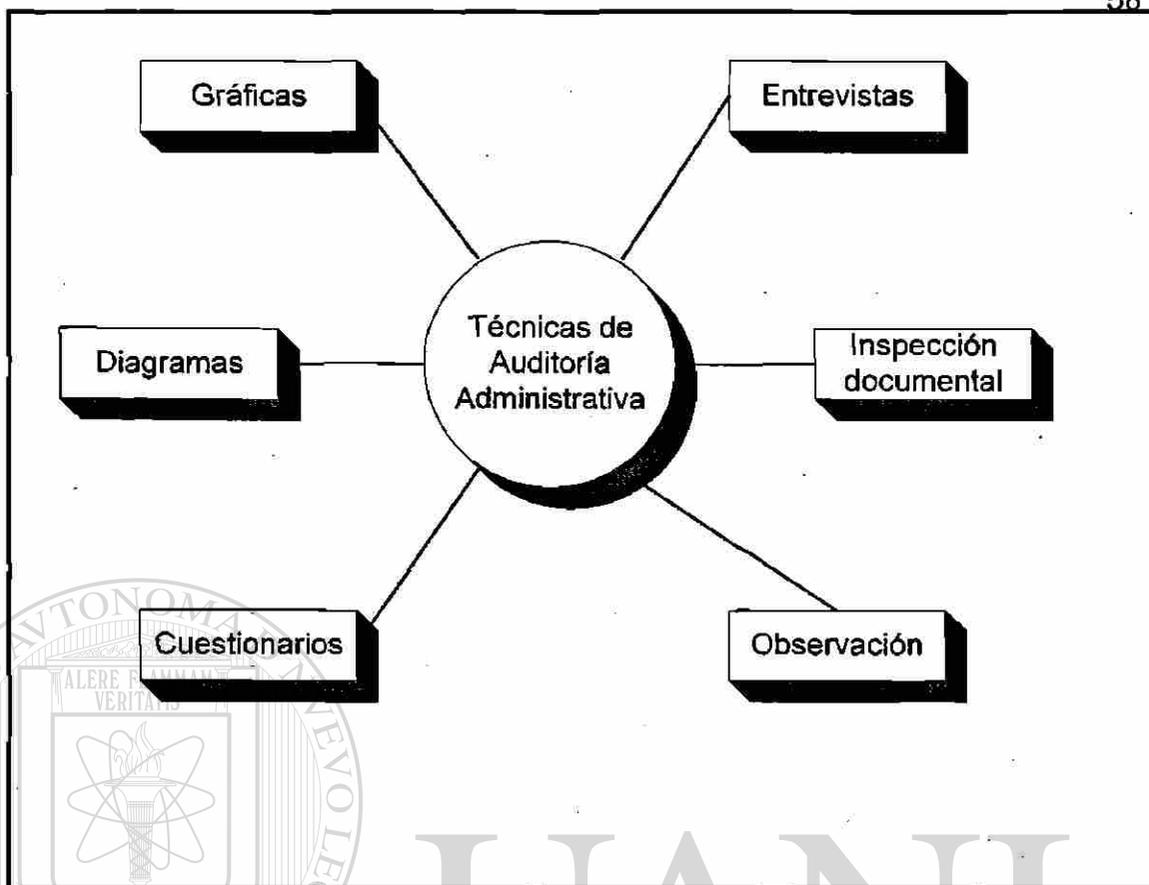


Fig. 9 Cuadro que muestra las técnicas de Auditoría Administrativa.

### 3.2.4 Normas de Auditoría Administrativa

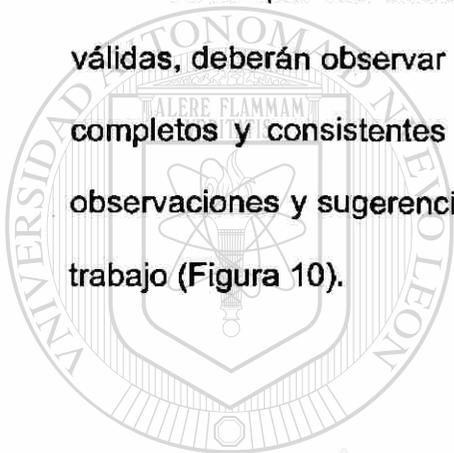
La Auditoría Administrativa es el examen parcial de una organización, con el fin de precisar el grado de desempeño, y oportunidad de mejora, para generar cambios que permitan el crecimiento de la empresa.

Ahora para obtener resultados positivos, confiables y viables producto de una Auditoría Administrativa, se debe observar cierta normatividad.

Para la ejecución de una Auditoría Administrativa, es el auditor administrativo, la persona indicada en quien debe recaer en forma exclusiva, la ejecución y valoración de una Auditoría Administrativa.

Será el auditor por su preparación especial, por su capacidad, competencia y profesionalismo, el que pueda coordinar los trabajos de estudio administrativo, evaluación y diagnóstico integral de la organización.

Para que las acciones del auditor administrativo sean congruentes y válidas, deberán observar una serie de normas que permitan aportar elementos completos y consistentes para respaldar hallazgos, validar evidencias, emitir observaciones y sugerencias fundamentadas, así como orden y disciplina en el trabajo (Figura 10).



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



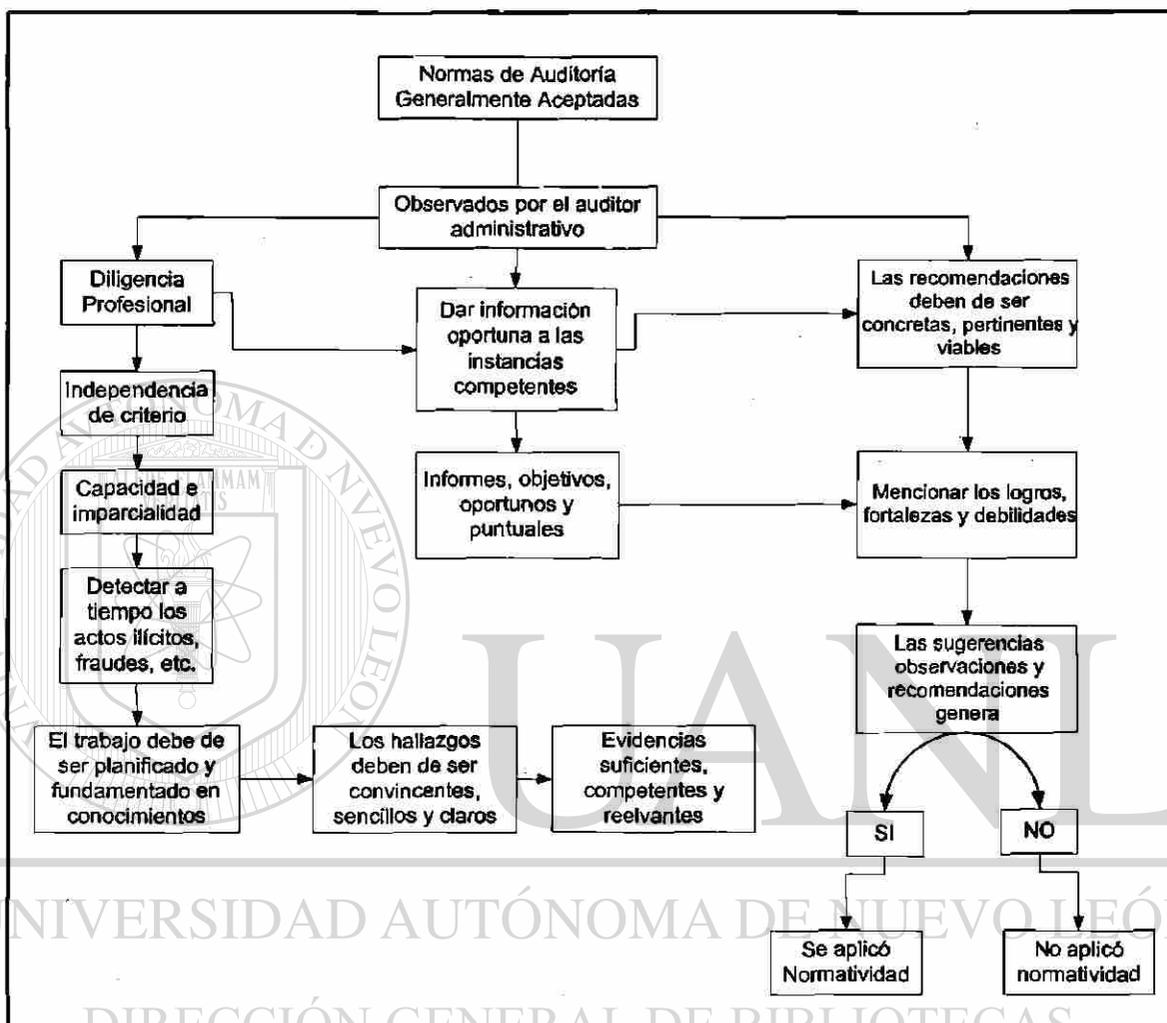


Fig. 10 Diagrama que presenta las normas y principios que orientan el comportamiento en los negocios

### 3.3 El Control Interno y La Auditoría Administrativa

La Auditoría Administrativa cada día tiende a sistematizarse ya que cuenta con su propia doctrina, tiene normas, técnicas y procedimientos y todos aquellos elementos que le dan fisonomía propia.

El papel de la Auditoría Administrativa tiene por objeto que el auditor la realice en forma sistemática y práctica, integrando a su experiencia, los conocimientos teóricos y técnicos; en consecuencia es que las auditorías se conjugan para fines prácticos en una sola, coordinando las etapas, de tal manera que la administración de una empresa sea la que salga beneficiada en mayor grado.

De lo expuesto anteriormente se desprende que el Control Interno es precisamente el punto de enlace entre la Auditoría Administrativa y la Auditoría Contable (figura 11); se considera además que en un sentido más amplio es el

---

sistema por el cual se da efecto a la administración de una entidad económica.

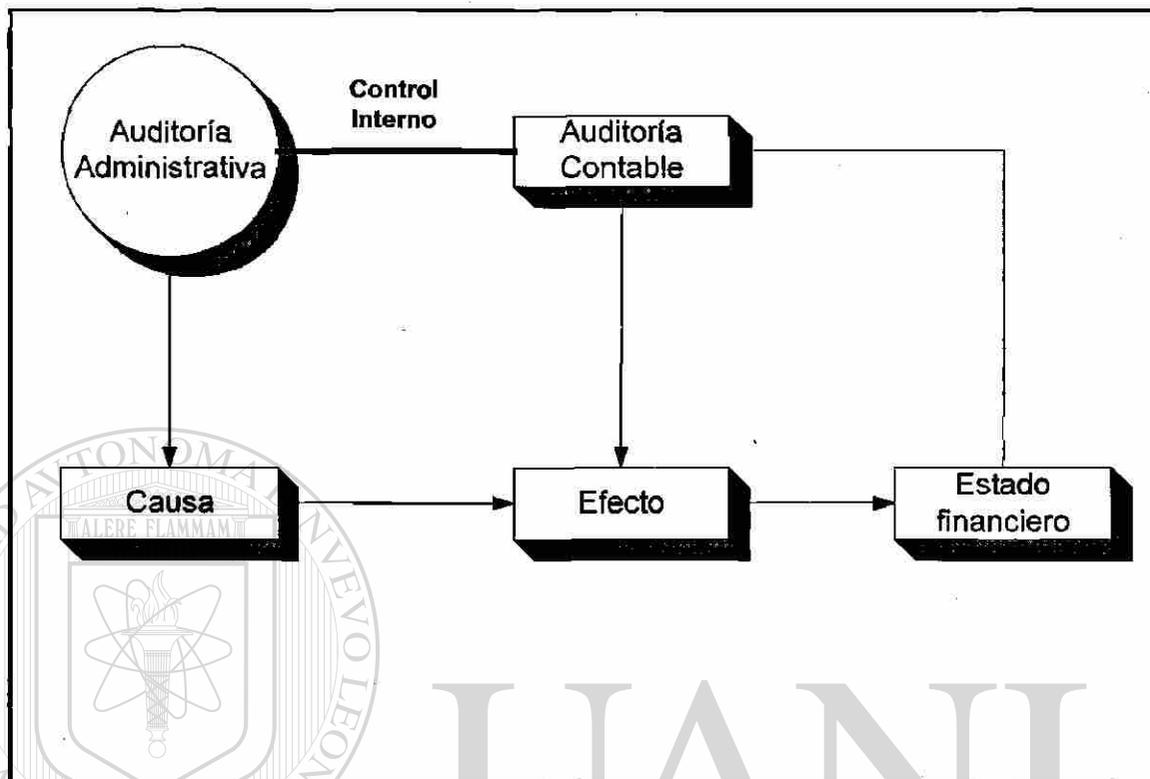


Fig. 11. Gráfica que muestra que el control interno es el punto de enlace entre la Auditoría Administrativa y la Auditoría Contable

El Control Interno es muy amplio pues está relacionado con los aspectos; contables, financieros y económicos que llegan en si a constituir gran parte del control administrativo.

Existen innumerables opiniones de Control Interno pero la más amplia es la del Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

“ El Control Interno comprende la organización y todos los métodos y medidas para salvaguardar sus bienes, verificar la exactitud y seguridad de los

datos de contabilidad, desarrollar la eficiencia de las operaciones y fomentar la adhesión a la política administrativa prescrita”.

### 3.4 Apoyo de la Dirección Superior

Una vez analizada la importancia de la empresa como un elemento clave para el desarrollo de la Auditoría Administrativa, y su labor de la misma, surge la necesidad de estudiar la función fundamental, eminentemente humana, llena de dinamismo, y en la cual descansa la interacción entre jefe y subordinados, toca pues a la dirección de una empresa el poder de decisión de las políticas a seguir, para lograr un rendimiento importante de parte de los trabajadores.

Es el Director la figura principal de una empresa, en quien descansa la gran responsabilidad de supervisar y guiar el trabajo mediante mecanismos adecuados para el logro de los objetivos, generalmente los problemas entre personas son los más complejos, porque de ahí derivan errores de técnicas, de decisiones, de planeación y de relación humana. Indudablemente, la dirección es vital, porque de la calidad con que se lleve dependerá a su vez la realización de sus planes y objetivos.

Tan importante es la decisión precisa de un director, como importante es la decisión de parte del trabajador para ejecutar y materializar el contenido de los planes, ya que su colaboración sería espontánea si está sustentada por la motivación y reconocimiento por parte de la dirección.

La motivación y el reconocimiento son los objetivos primordiales de la empresa, son objetivos individuales que encierran en si los principales ideales y sentimientos que mueven al trabajador a obtener un gran rendimiento y productividad en su trabajo.

Es así que el éxito de la dirección de una empresa depende en gran medida de las relaciones humanas que practica, del respeto a los derechos de los trabajadores; la relación humana entre dirigentes y dirigidos, la armonía que prevalezca ante todo la dignidad humana del subordinado, este reconocimiento se traduce en un mejor trato, en la forma de ordenar y por ende en la manera técnica-académica y humana de dirigir la empresa.

### 3.5 Examen del Proceso Administrativo

Es de vital importancia que existan diversos organismos, llámense empresas o departamentos dedicados a examinar constantemente las prácticas administrativas.

Hacer una Auditoría Administrativa se podría representar por una ecuación:

$$P=Q$$

P= Potencial de trabajo

Q= Representa el objetivo

Lo anterior significa que de acuerdo a la capacidad de trabajo se puede lograr el objetivo primordial de la empresa, sin embargo otro factor importante consiste en que la producción de trabajo debe ser económica y eficiente, es decir mayor productividad con el mínimo de costo y esfuerzo (figura 12).

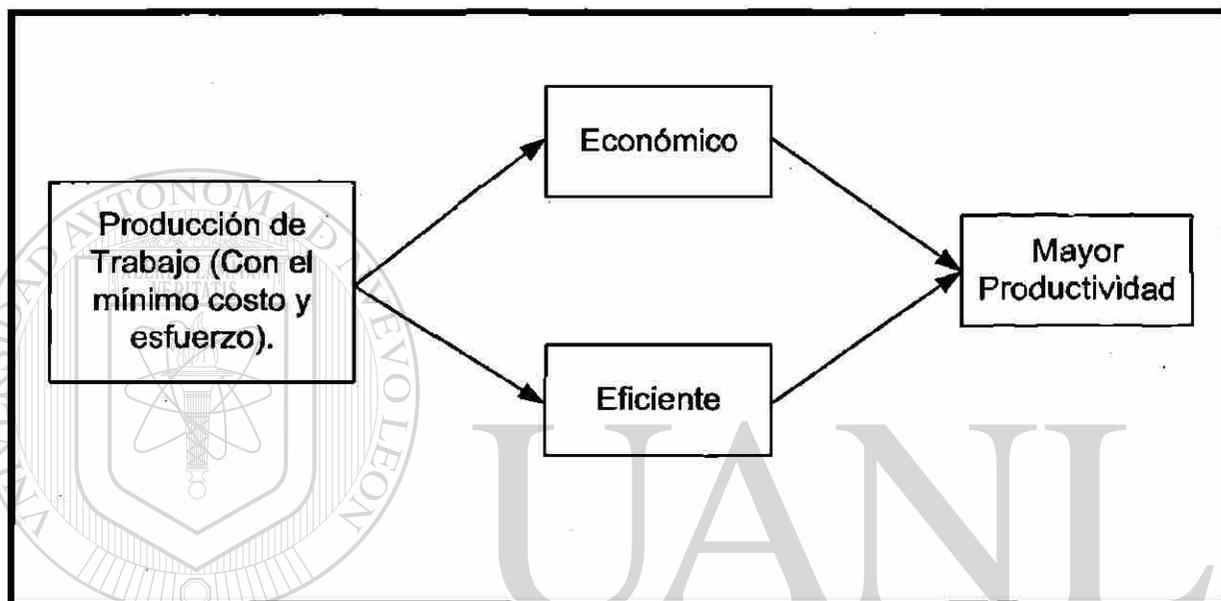


Fig. 12 Gráfica que señala que de acuerdo a la capacidad de trabajo es la productividad que se obtiene

Ahora si la productividad consiste en lograr el máximo y más económico aprovechamiento de los recursos materiales y humanos, dentro de las mejores condiciones para el empleado; se llega a la conclusión que el problema es de: planeación, organización, dirección y control (figura 13), porque solo estos elementos hacen posible la productividad, ahora estos elementos deben examinarse constantemente mediante programas que señalen eficientemente los problemas de la empresa.

## Proceso Administrativo

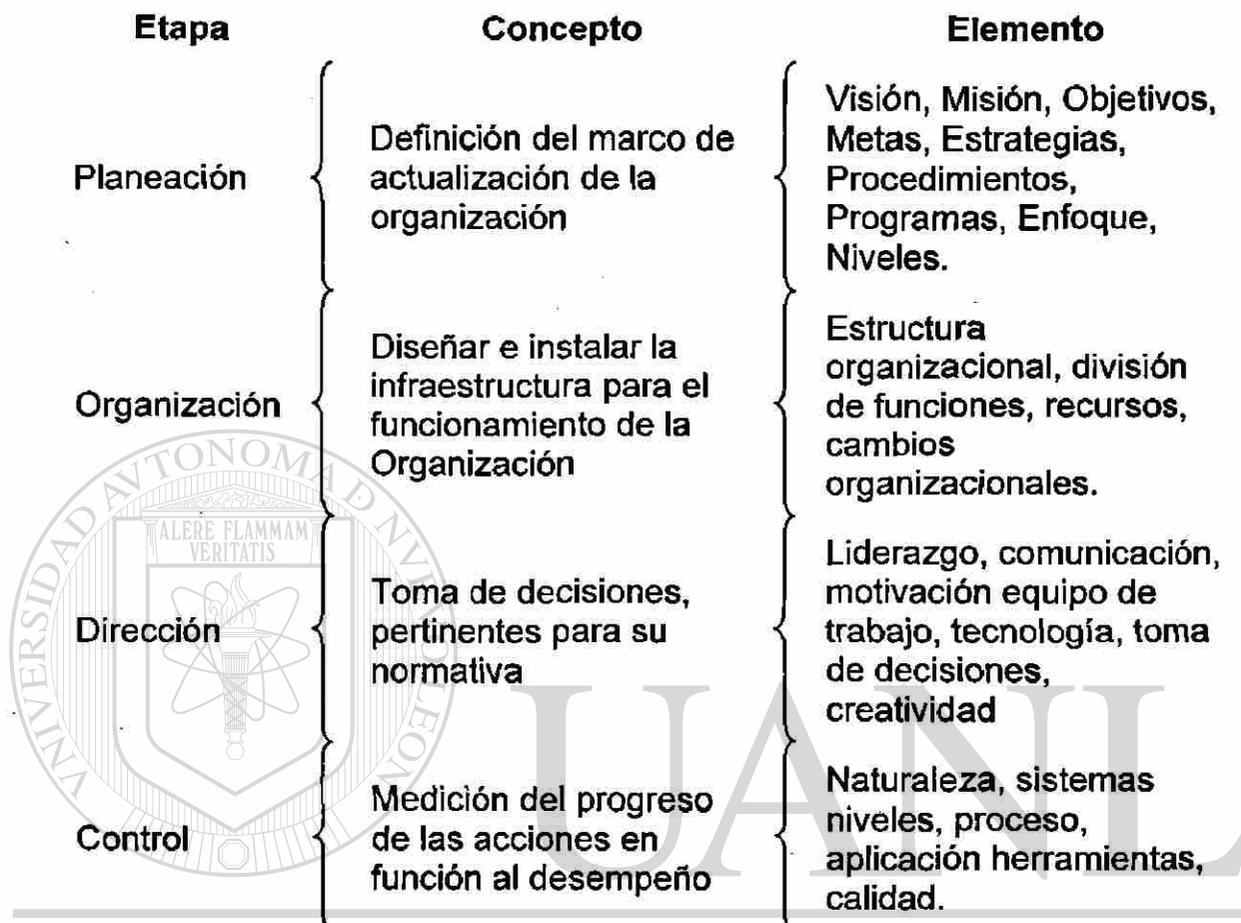


Fig. 13 Gráfica que muestra el proceso administrativo

### 3.6 La Automatización como herramienta importante en la Auditoría

#### Administrativa

El surgimiento de la computadora ha representado para la administración de empresas un elemento importante. A través de esta herramienta sus necesidades de información se están cubriendo, ya sea con desarrollos internos o bien a través de paquetes de software.

Los sistemas automatizados para la administración de la Auditoría Administrativa, son paquetes desarrollados para asistir al Departamento de Auditoría en su proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los trabajos. Estos paquetes han sido implementados por lo general a través de microcomputadoras, susceptibles de ser transportados por el auditor a la oficina de su cliente o bien trabajar dentro de la organización.

El uso que el auditor administrativo puede hacer de la computadora para el desarrollo de su trabajo representa un avance tecnológico de primer orden.

La participación del auditor como usuario, en el desarrollo de la automatización de la Auditoría Administrativa es uno de los aspectos claves, debido a que este tipo de información propicia el que desde el nacimiento de un sistema o desarrollo, el auditor cuente con las facilidades de cómputo para optimizar el aprovechamiento de su tiempo, al evitarse labores que son factibles de manejar por computadora.

Las computadoras presentan una serie de ventajas, dadas sus características de manejo técnico, independencia en su uso y rapidez en la automatización a través de diferentes herramientas de software.

El área de auditoría administrativa no podía mantenerse al margen de estas ventajas y se han identificado cuatro posibles áreas de aplicación de este tipo de herramientas que son:

- La obtención de sistemas de información a través de los datos extraídos de la computadora central o de información documental.
- La elaboración, emisión y seguimiento de informes de auditoría
- La optimización de los sistemas administrativos propios de la función de auditoría.
- El desarrollo de sistemas estadísticos que permitan observar la evolución del control de la empresa.

Para la elaboración, emisión y seguimiento de informes, este tipo de herramienta es un auxiliar de valor inapreciable.

La elaboración de observaciones se basa en la determinación de las posibles desviaciones que pueden ocurrir de acuerdo con el programa de auditoría administrativa.

La emisión del informe y un formato adicional de seguimiento en el que el departamento auditado debe plasmar su compromiso en términos de actividad, producto final, responsable y fecha.

Seguimiento a las observaciones de usuario proporcionando adicionalmente, elementos de planeación para realizar una nueva visita.

Todos los funcionarios necesitan información en las organizaciones, por lo tanto en coordinación con el auditor administrativo podrán utilizar la automatización como herramienta para el desarrollo de la Auditoría Administrativa; deberán realizar las funciones de planeación, organización,

dirección y control, estas personas deberán de ser capaces de planear con eficiencia para poder controlar las actividades que amerita la auditoría.

Al demostrar el programa deberá considerar:

- Entender con claridad el negocio de la empresa, su propósito, metas y objetivos, así como sus necesidades particulares.
- Tener los conocimientos necesarios

Así como también:

- Tener razonamiento analítico y facilidad para recordar y concentrarse en pequeños detalles
  - Decisión y motivación para realizar programas sin supervisión directa
  - Paciencia y perseverancia para obtener mejores resultados.
- 
- Creatividad para desarrollar nuevas técnicas para solución de problemas.

Lo que se pretende al utilizar la automatización como instrumento para el desarrollo de la Auditoría Administrativa, es proporcionar a los directivos datos exactos, oportunos y significativos, con el fin de poder planear, analizar y controlar las actividades de la empresa para optimizar su supervivencia y crecimiento, así como para la correcta toma de decisiones.

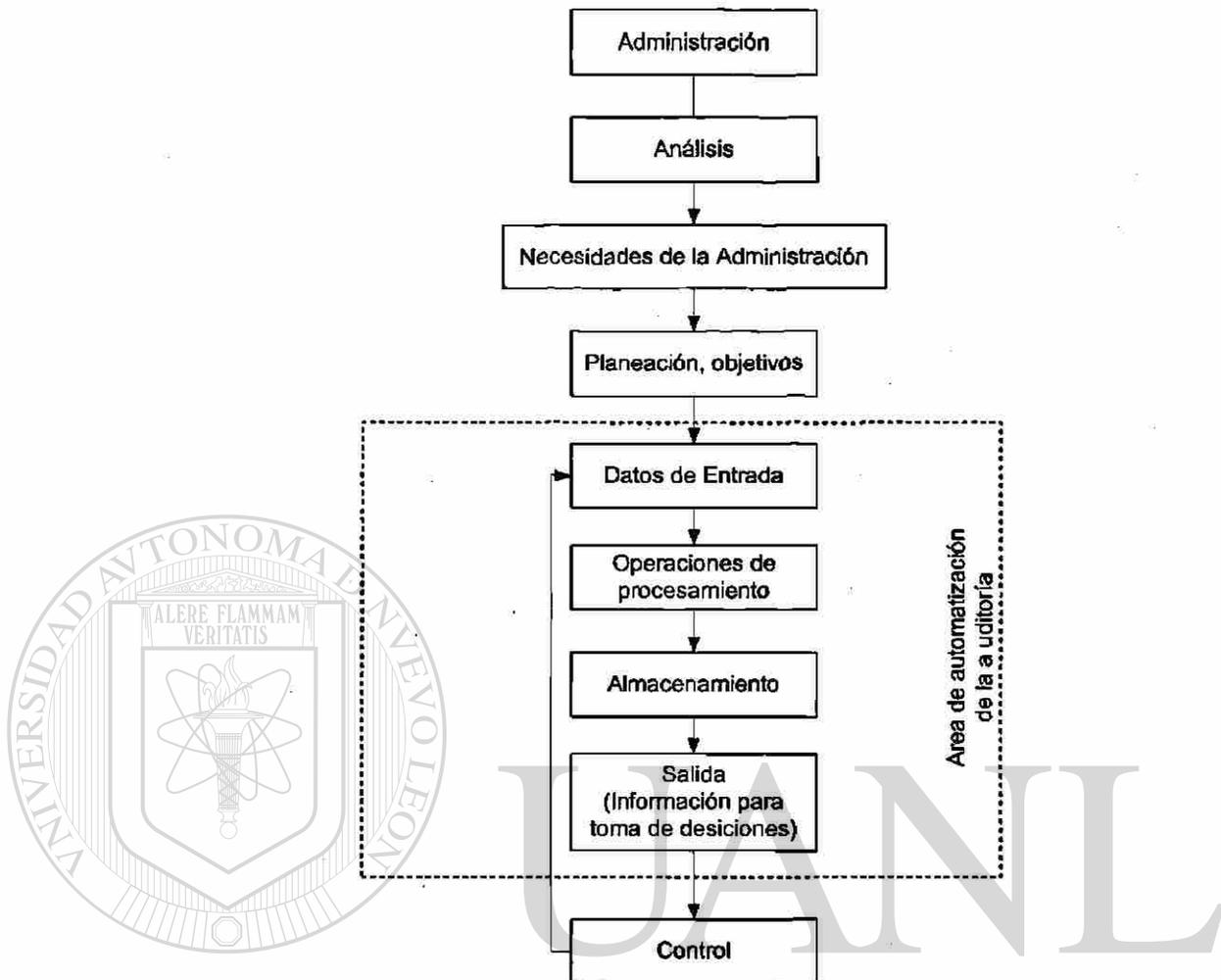


Fig. 14 Diagrama que muestra los elementos esenciales de  
Automatización de la Auditoría

Los componentes básicos serán los dispositivos que captan los canales de procesamiento, de retroalimentación, de análisis de datos mediante la comparación con los planes, normas, objetivos y las decisiones de acción que cuando se aplican, resultan ser el control de la dirección de la empresa.

La captación de datos, el procesamiento, la retroalimentación, el análisis, la toma de decisiones y el control son los principales elementos para la automatización de la Auditoría Administrativa (figura 14).

La dirección en conjunto con el auditor deberá determinar lo siguiente:

- Que datos se necesita
- Cuando se requiere
- Quien o quienes lo necesitan
- Donde son necesarios
- En que forma se necesitan

- 
- Cuanto sería el costo

- La importancia de los elementos de los datos para darles tratamiento prioritario.

- Los mecanismos de clasificación de la información, su intercalación, su manipulación para darles una forma significativa y la presentación de la información sintetizada, en el menor tiempo posible para que actúen los encargados de la

toma de decisiones sobre las operaciones que han de realizarse.

- Las necesidades de un circuito de control y retroalimentación para proporcionar las condiciones que permitan ejercer una administración más dinámica.
- El mecanismo para evaluar y mejorar constantemente el programa establecido para el desarrollo de la Auditoría Administrativa.

Una vez diseñado, la principal función consiste en proporcionar a los encargados de la toma de decisiones datos que reúnan las características de información que les permita tomar y aplicar decisiones necesarias, para mejorar al máximo las relaciones entre los hombres, los materiales, las máquinas y el dinero, con el fin de alcanzar las metas establecidas por la organización.

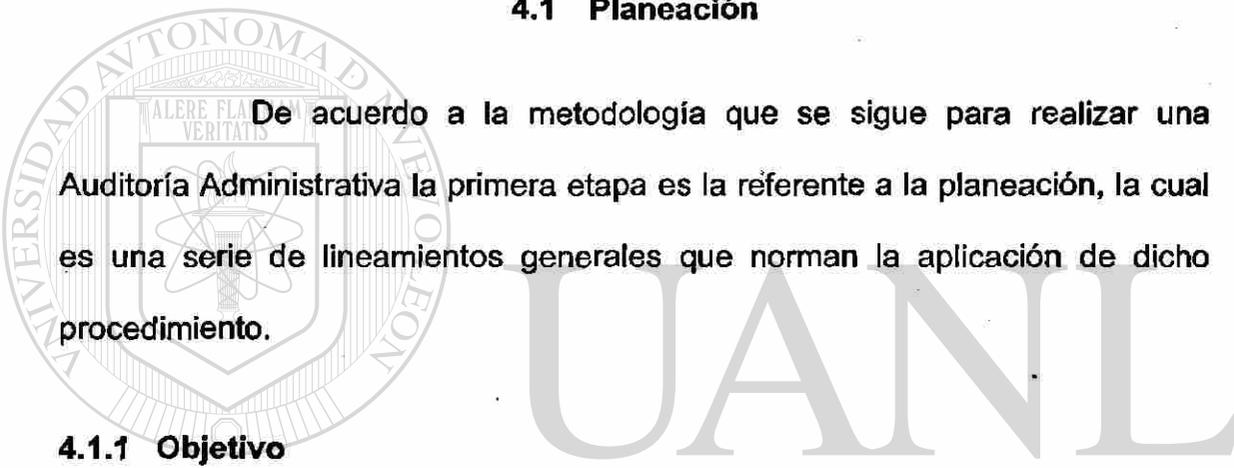
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

## CAPITULO IV

### 4 PLANEACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

#### 4.1 Planeación



De acuerdo a la metodología que se sigue para realizar una Auditoría Administrativa la primera etapa es la referente a la planeación, la cual es una serie de lineamientos generales que norman la aplicación de dicho procedimiento.

##### 4.1.1 Objetivo

---

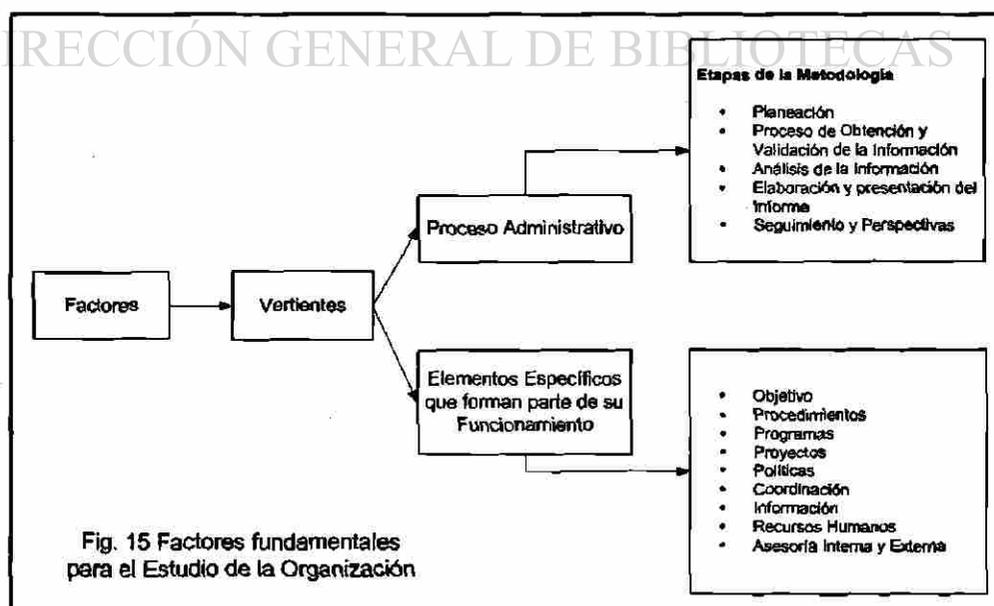
La planeación delimita su objetivo a la serie de acciones que se deben realizar y que vienen a instrumentar la auditoría en una forma ordenada y secuencial, para esto tiene que tomar en consideración, todas las condiciones que deben de prevalecer para que en cierto tiempo y lugar alcance los objetivos establecidos.

#### 4.1.2 Elementos a revisar

Para el estudio de la organización se toman en cuenta dos factores fundamentales en función de dos vertientes: el proceso administrativo y los elementos específicos que forman parte de su funcionamiento (figura 15).

En el primer caso, se toman en cuenta todas las etapas que integran la metodología como son: planeación, proceso de obtención y validación de información, análisis de la información y su propósito, elaboración y presentación de información, seguimiento y perspectivas. Todos los anteriores pasos son el punto de partida para estudiar a la organización en todos sus ámbitos, niveles, procesos, funciones, sistema, recursos, proyectos, productos y servicios, los cuales todos se relacionan e interactúan en función con su objeto.

El segundo caso, se refiere a la relación de elementos específicos que integran y complementan el proceso administrativo y que en cierta forma determinan el funcionamiento de la organización.



### 4.1.3 Instancia de estudio

Representan las diversas fuentes internas y externas a las que se recurre para obtener la información y que se registran en los papeles de trabajo del auditor (figura 16).

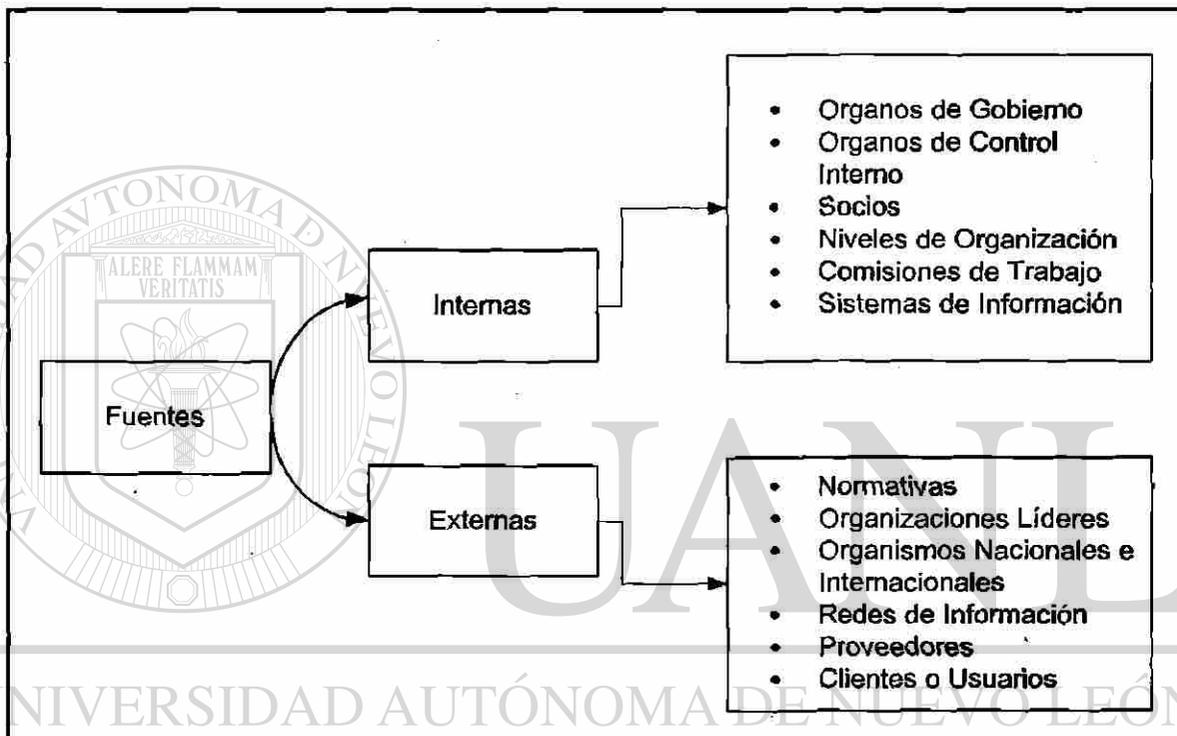


Fig. 16 Instancias de estudio para obtener información

### 4.1.4 Reconocimiento preliminar

Se necesita una vez determinada la dirección y los factores a auditar, un reconocimiento preliminar para saber la situación administrativa que guarda la organización.

Para obtener lo anterior se necesita lo siguiente:

1º.- Revisar la literatura técnica y legal.

2º.- Información del campo de trabajo.

3º.- Documentación diversa.

Al realizar los anteriores pasos se puede dar lugar a rediseñar:

1º.- Objetivos

2º.- Estrategias

3º.- Acciones a seguir

4º.- Tiempos de ejecución

El Reconocimiento Preliminar debe de hacerse con mucha precisión, para evitar confusiones, por lo que se necesita tomar en cuenta los factores siguientes:

- Determinar las necesidades específicas
- Factores que requieren estudio
- Jerarquización de prioridades
- Especificación del perfil del auditor

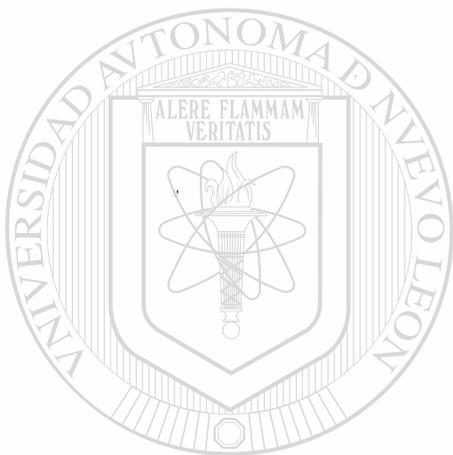
#### 4.1.5 Proyecto de Auditoría. Preparación

Realizada la investigación y recabada el reconocimiento preliminar, el siguiente paso es obtener la suficiente información para proyectar o instrumentar la auditoría la cual podemos decidir en dos apartados:

**1º.- Propuesta técnica**

**2º.- Proyecto o programa de trabajo**

Respecto a la propuesta técnica se deben de tomar los puntos que se muestran en la figura 17 y en la figura 18 se observan los elementos a considerar en el proyecto de trabajo.



UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS





Fig. 17 Cuadro sinóptico que señala la propuesta técnica para la Auditoría Administrativa

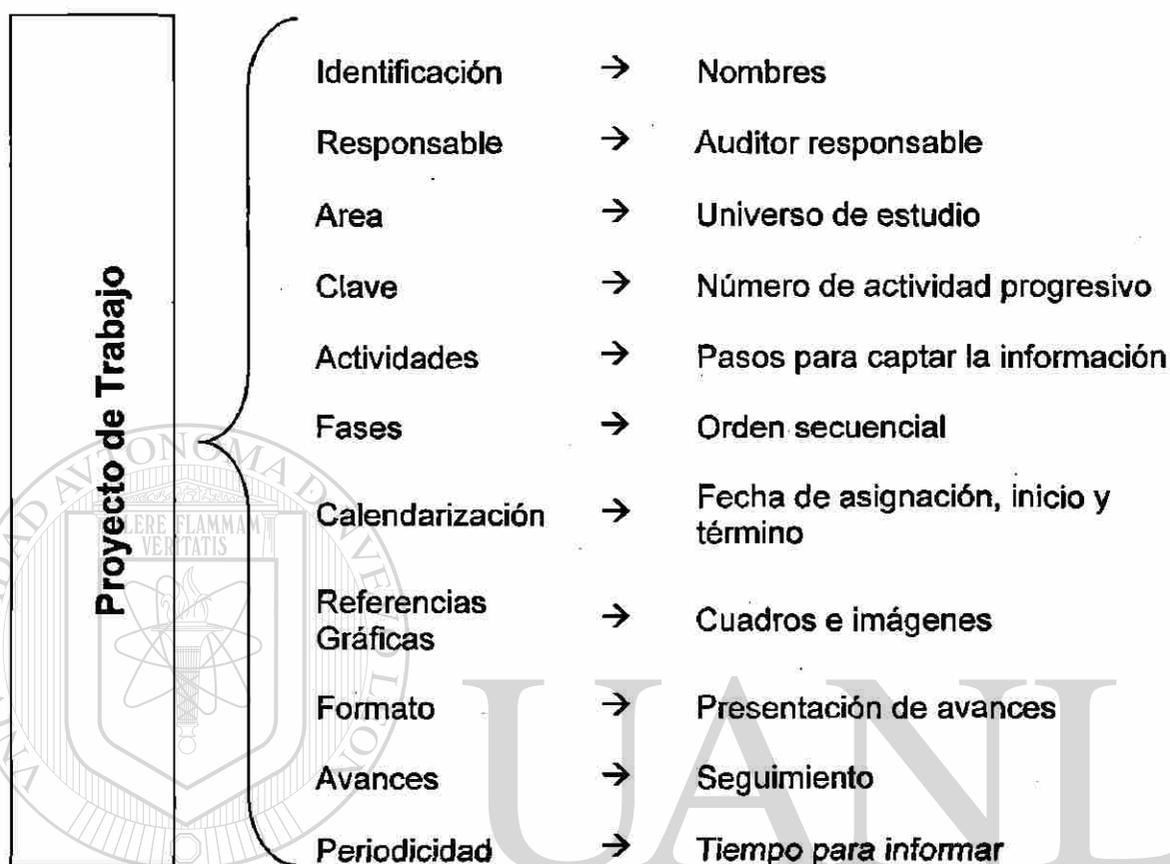


Fig. 18 Cuadro sinóptico que menciona los elementos clave para la presentación del proyecto de trabajo

#### 4.1.6 Diagnóstico Preliminar

Como en todo estudio se debe precisar claramente las posibilidades de alcanzar los fines, los factores que se van a examinar, las técnicas que se van a emplear y la programación que va orientar el curso de acción de la auditoría, por lo tanto hay que tomar en cuenta los siguientes puntos:

##### 1.- Justificación de auditoría y antecedentes

- 2.- definir objetivos generales y específicos
- 3.- Integrar la estrategia general
- 4.- Concretar y ajustar el proyecto de auditoría
- 5.- Especificar las acciones
- 6.- Determinar el universo
- 7.- Establecer técnicas para la captación y análisis de información
- 8.- Proponer alternativas de medición
- 9.- Establecer criterios para el diagnóstico y manejo de evidencias
- 10.- Colaborar para el diseño y aplicación del examen
- 11.- Participar en la elaboración del informe
- 12.- Propuestas de seguimiento

#### **4.2 Proceso de Obtención y Validación de Información**

Una vez concluida la etapa de diagnóstico preliminar, se procede a seleccionar y aplicar las técnicas de recolección que se consideran más viables, de acuerdo con las condiciones propias de la auditoría, así como su medición, el manejo de los papeles de trabajo, evidencias y en la misma forma realizar una supervisión suficiente para mantener una coordinación efectiva



Fig. 19 Cuadro sinóptico que muestra el proceso de obtención y validación de información

#### 4.2.1 Registro de información

Una vez seleccionada y aplicadas las técnicas de recolección se procede a registrar los hallazgos y evidencias que hagan posible su objetivo, ésto es con el fin de no cometer errores de interpretación, que en un momento dado causen retrasos que obliguen a recapturar información y se tenga que reprogramar la auditoría o en su caso suspenderla.

#### 4.2.2 Técnicas de recolección

Para recopilar la información en una forma ágil y ordenada se pueden emplear algunas técnicas o una combinación de ellas (figura 20).

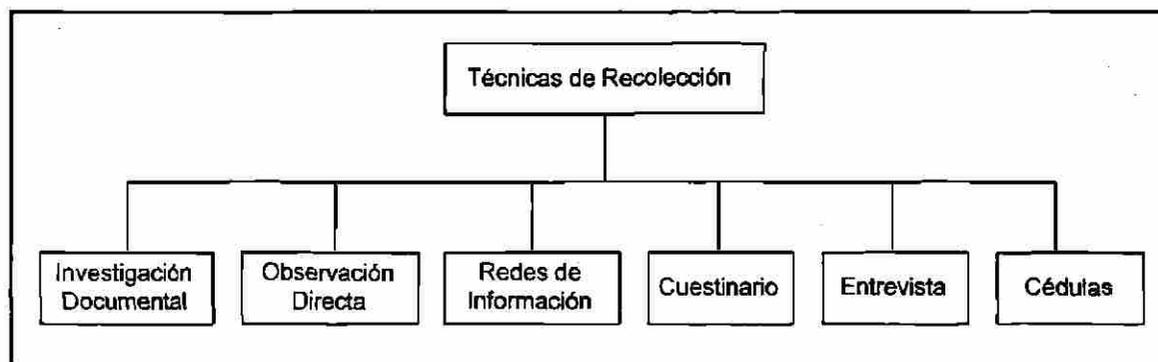


Fig. 20 Gráfica que señala las diversas técnicas de recolección de información

a) Investigación documental.- en este caso se trata de localizar, seleccionar y estudiar toda la documentación que puede aportar datos y elementos de juicios la Auditoría Administrativa como son:

- Normativa
- Administrativa
- Mercado
- Ubicación geográfica
- Estudios financieros
- Situación económica

b) Observación directa.- mediante esta técnica se permite conocer las condiciones de trabajo y el clima organizacional de la empresa, que debe de ser presidida por el auditor responsable, una vez comentado sus impresiones con el equipo de trabajo, para recoger las críticas y enseguida proceder a la auditoría.

c) Redes de información.- permiten la información operativa o normativa de:

1.- Clientes

2.-Socios

3.- Proveedores

4.- Empleados

5.- Organización

d) Cuestionario.- se emplea para obtener la información deseada, las preguntas deben clarificar y precisar secuencias, con un orden lógico de redacción comprensiva y facilitadora de respuestas.

e) Entrevista: este medio es el más empleado pues permite obtener en forma directa toda la información completa, precisa y percibir en cierta forma actitudes y/o escuchar comentarios.

---

Criterios para entrevista:

1.- Tener claro el objetivo

2.- Anticipar la distribución del trabajo

3.- Concertar cita

4.- Clasificar la información obtenida

- f) Cédulas.- Son formularios diseñados en forma de casilla, bloques y columnas que facilitan la agrupación y división del contenido para su revisión y análisis.

#### 4.2.3 Medición

Una vez realizada la recolección de documentos y evidencias se consolidará el proceso de obtención y validación de información mediante la evaluación de los hechos de acuerdo con una medida, la cual parte de los indicadores establecidos para el proceso administrativo y de los ciertos elementos específicos, así como del propósito estratégico y cualidades fundamentales asociados con uno y otro.

Para garantizar la confiabilidad y validez de información que se registra en los papeles de trabajo, se aplicarán escalas numéricas que posteriormente servirán para comprobar la veracidad de las observaciones, conclusiones y recomendaciones contenidas en el informe de la auditoría.

Las escalas serán elegidas y usadas de acuerdo con las normas y directrices para aplicar la Auditoría Administrativa. Es responsabilidad del auditor elegir las, determinar su alcance y precisión, pues estas deben de ser congruentes con la información obtenida.

#### 4.2.4 Papeles de trabajo

Con el fin de agilizar y dar más veracidad y coherencia a su trabajo, el auditor debe de hacerlo en los llamados papeles de trabajo y/o registros en los que se describen las técnicas, los procedimientos aplicados, las pruebas realizadas, la información obtenida y las pruebas alcanzadas (figura 21).

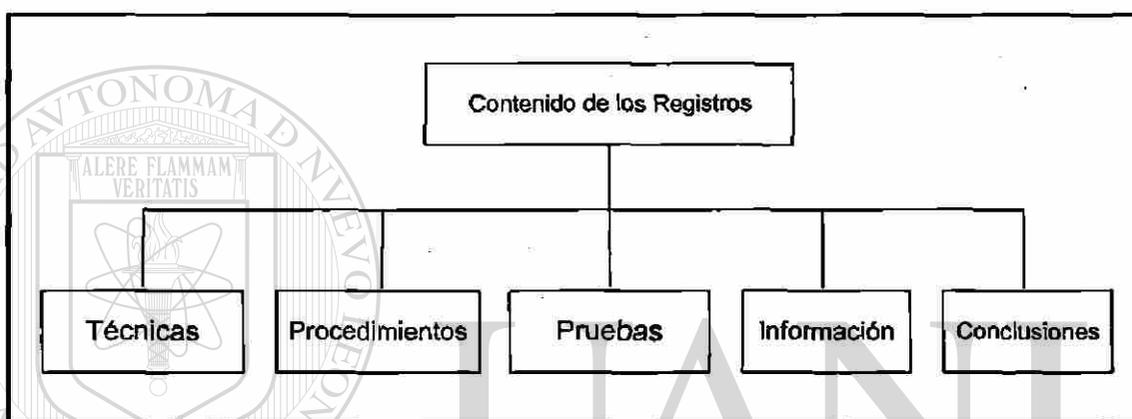


Fig. 21 Cuadro que muestra el contenido de los registros

La importancia que tienen los papeles de trabajo es que sirven de soporte a la información que da el auditor, estos registros incluyen: observaciones, hechos, argumentos de respaldo, que sirven para apoyar la ejecución y supervisión del trabajo, estarán redactados con claridad y exactitud, tomando en cuenta los datos referentes sobre el análisis, comprobación, opinión y conclusiones sobre los hechos y/o situaciones detectadas.

Es también responsabilidad del auditor preparar y conservar los papeles de trabajo ya que son el testimonio en que se respaldan sus juicios y conclusiones.



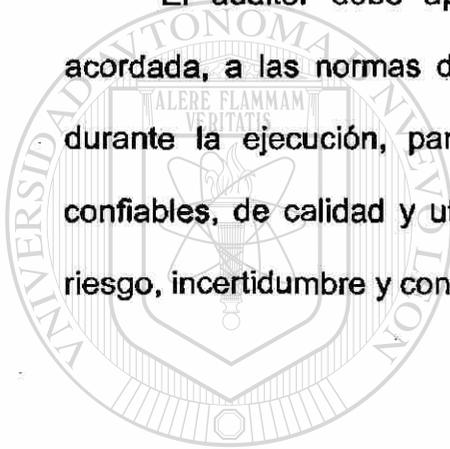
muy clara y ordenada, sus argumentos deben ser muy sólidos y claros, de tal manera que sean comprensibles por cualquier persona autorizada que los revise. Además estos papeles de trabajo son considerados como elementos probatorios y confidenciales de las evidencias obtenidas, de los procedimientos, de las técnicas empleadas y si son suficientes y competentes.

Por otra parte estos registros son elementos probatorios, en caso de que se abra un proceso de investigación y en este particular se podrá obligar al auditor a suspender o posponer la auditoría, para no interferir en tanto se aclaren las circunstancias.

#### **4.2.5 Evidencias**

Las evidencias comprueban indiscutiblemente los hallazgos durante el ejercicio de la Auditoría Administrativa, ya que de ahí depende los juicios y conclusiones que formula el auditor.

El auditor debe apegarse en todo momento a la línea de trabajo acordada, a las normas de la materia y a los criterios que vayan surgiendo durante la ejecución, para que las evidencias que de ello emanen sean confiables, de calidad y utilidad real; ésto es con el fin de prever el nivel de riesgo, incertidumbre y conflicto que puede traer consigo.



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS





**Fig. 23 Cuadro sinóptico que presenta la clasificación de las evidencias**

Las evidencias recogidas (figura 23) deben de reunir las siguientes características: Suficientes, competentes, relevantes y pertinentes, pues hay que considerar si son necesarias, consistentes y confiables para ser válidas; saber si realmente aportan elementos de juicio, para demostrar o refutar un hecho en forma lógica y patente, es decir, que verdaderamente exista congruencia entre las observaciones, conclusiones y recomendaciones de la Auditoría Administrativa.

Si existiere alguna situación irregular, es fundamental que el auditor documente y reporte al responsable del control interno, al titular de la organización y al líder del proyecto lo siguiente:

#### 1.- Problemas para obtener evidencias

2.- Dificultad para acceder a los sistemas de control

3.- Registros incongruentes

4.- Transacciones fuera de curso normal

En los casos anteriores el auditor debe proceder con prudencia, cuidando que los registros sean conservados en su integridad, así mismo las pruebas de las inconsistencias encontradas.

#### 4.2.6 Supervisión del trabajo

El trabajo que realizan los auditores debe ser estrechamente supervisado, con el fin de tener la seguridad de que el programa aprobado se sigue y se respeta, esta supervisión se delega en autoridades que posean experiencia, conocimiento y capacidad.

Supervisión en las  
diversas fases de  
ejecución de las  
Auditorías

Revisión del programa

Vigilancia constante

Control del tiempo

Aclaración oportuna de dudas

Revisión oportuna de papeles

Revisión final

Fig. 24 Cuadro sinóptico que señala las diversas fases de ejecución

Ahora, para realizar la supervisión de una manera coherente y homogénea se deben de tomar en cuenta ciertos criterios:

- *Coincidencia en las líneas de investigación y los auditores*
- *Monitorear constantemente el trabajo de los auditores*
- *Revisar el trabajo realizado con sus respectivas aclaraciones*
- *Efectuar cambios en los auditores en caso de actitudes negativas*
- *Convocar a reuniones periódicas con los auditores.*

En el aspecto formal u oficial de la supervisión del trabajo, se deben de tomar en cuenta los siguientes datos:

- Firma de revisión del auditor responsable
- Autorización del auditor responsable en caso de faltar firmas
- Que en los registros incluyan anotaciones del auditor líder como garantía.

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

- Llevar una bitácora (comportamiento de los auditores)

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

- Información sobre logros obtenidos

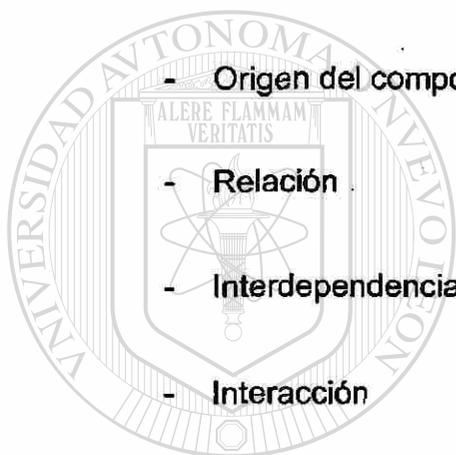
- Propuesta general

En conclusión, la supervisión consiste en vigilar estrechamente las acciones que obedezcan a una lógica en función de los objetivos de la Auditoría Administrativa.

### 4.3 Análisis de la información y su propósito

Para examinar los factores de la auditoría se dividen sus diversos componentes partiendo de lo general a lo particular y de éste, con todo su contenido, tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- Naturaleza
- Características
- Origen del comportamiento
- Relación
- Interdependencia
- Interacción



# UANL

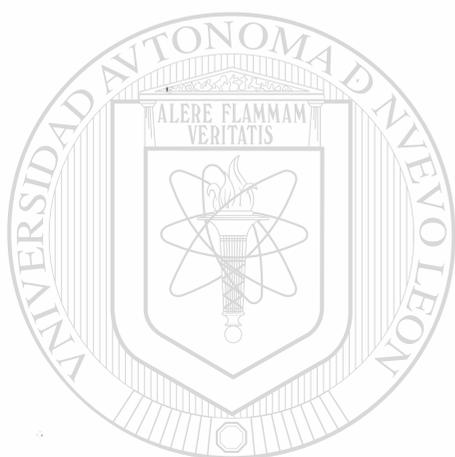
---

#### 4.3.1 Propósito

Para lograr los fines propuestos con oportunidad, extensión y profundidad se requiere que, se apliquen las técnicas de análisis adecuadas en todo el universo a examinar, así como todas las circunstancias especiales del trabajo con el fin de reunir los elementos de decisión óptimos.

#### 4.3.2 Procedimiento de examen

Para proceder a un examen es necesario que esté sustentado de una clasificación e interpretación de hechos, del diagnóstico de problemas, al igual que en todos los elementos para evaluar y racionalizar un cambio tal y como se muestran en la figura 25.



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

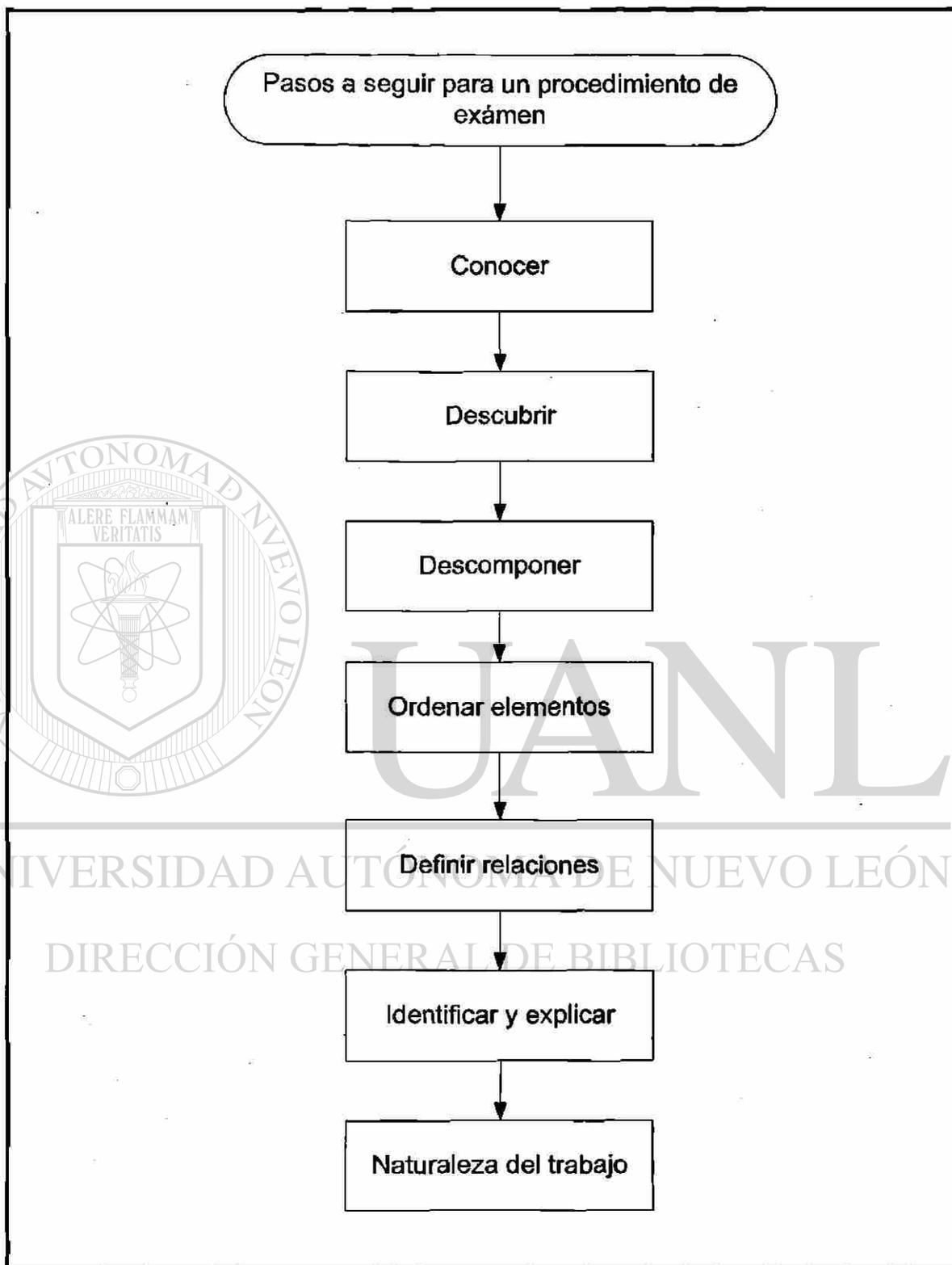


Fig. 25 Gráfica que señala los pasos a seguir para un procedimiento de examen

De acuerdo con el cuadro anterior en todo procedimiento de examen hay que seguir los siguientes pasos: Conocer de antemano el hecho que se analiza, descubrirlo, descomponerlo en todos sus componentes y aspectos, y para comprender cada elemento, tratar de ordenarlo cada uno de acuerdo a un criterio, clasificarlo, haciendo comparaciones y buscar discrepancias, definiendo la interrelación que hay entre los elementos entre si y con el todo en general, así mismo, identificar y explicar su comportamiento con la idea de entender las causas que lo originaron.

Como todo trabajo se debe tomar una actitud cuestionadora interrogándose así mismo con el fin de consolidar el examen y su procedimiento.

Interrogantes		Respuestas
¿Qué trabajo se hace?	→	Naturaleza y tipo de trabajo
¿Para que se hace?	→	Propósito
¿Quién lo hace?	→	Personal que trabaja
¿Cómo se hace?	→	Métodos y técnicas
¿Con que se hace?	→	Equipos e instrumentos
¿Cuándo se hace?	→	Tiempos y secuencia

Una vez que se hacen los anteriores cuestionamientos y se pregunta el ¿qué? y contestadas éstas hay que someterlas a otro cuestionamiento, ¿el para qué?.

El resultado de los anteriores interrogantes es, concluir con un examen más crítico, que al permitir nuevas respuestas, sus perspectivas se vayan abriendo y, que presenten otras alternativas cada vez mas profundas que sirvan de respaldo y juicio al auditor.

#### **4.3.3 Instrumento de análisis administrativo**

Constituyen las técnicas en que el auditor se apoya para complementar sus observaciones, estos instrumentos tienen sus fines específicos.

- Comprobar si las etapas del proceso se están ejecutando.
- Evaluar los indicadores.
- Examinar los resultados obtenidos.
- Revisar y verificar la efectividad y sus niveles

- Conocer el uso y sus recursos.

Siendo las técnicas un valioso apoyo y un importante soporte para realizar el análisis es digno mencionar como se pueden clasificar según la figura

26.

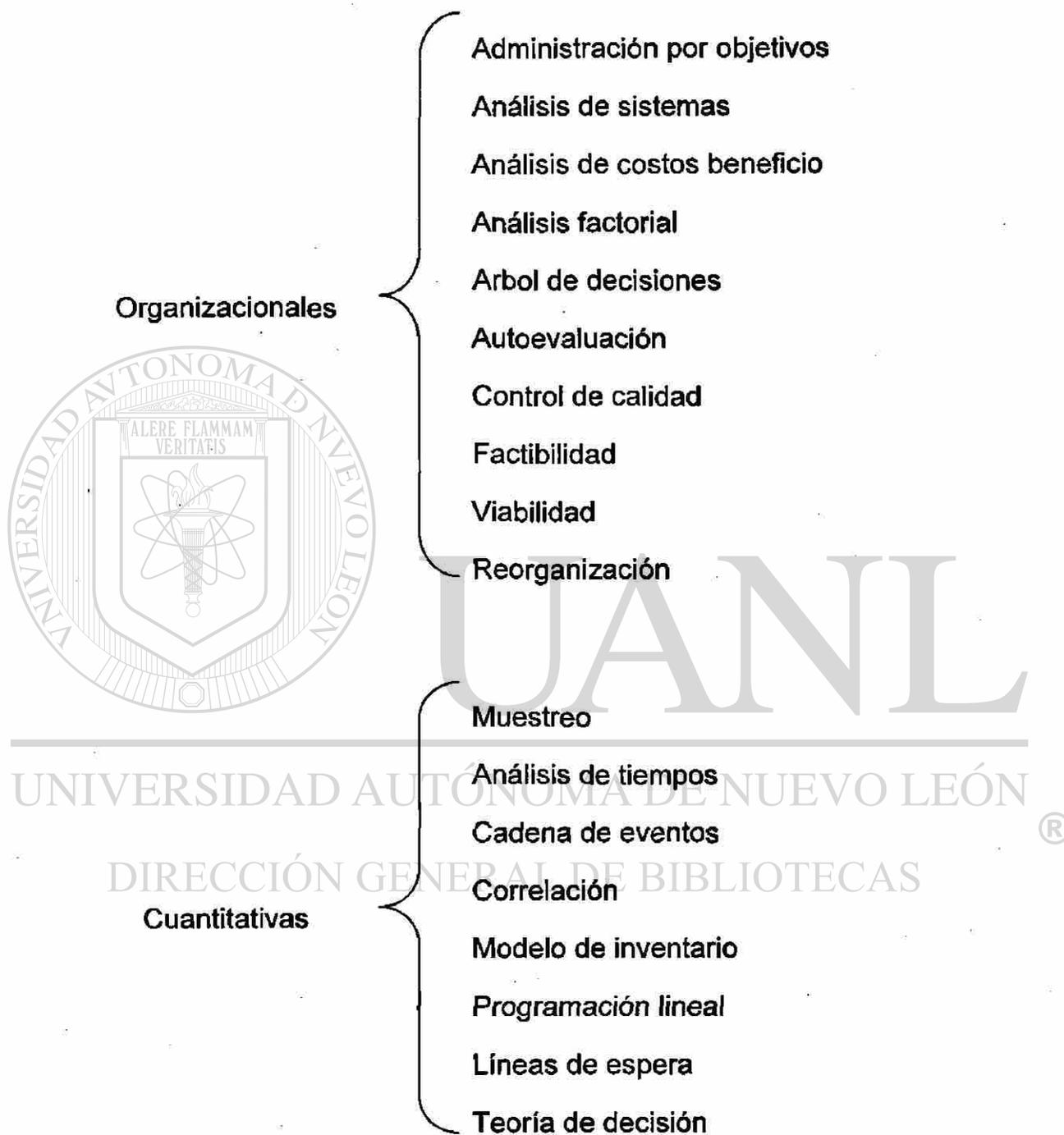


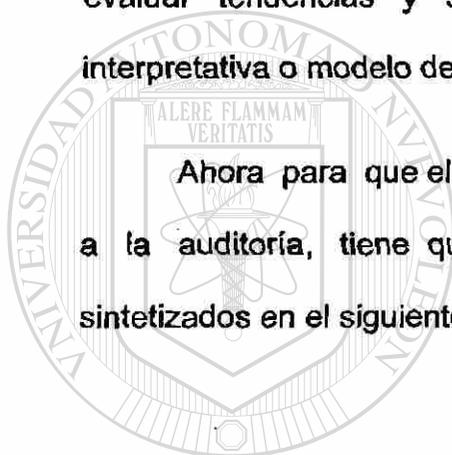
Fig. 26 Cuadro que muestra la clasificación de las técnicas

#### 4.3.4 Formulación del Diagnóstico

En la Auditoría Administrativa, el diagnóstico constituye una parte esencial de la misma, ya que es considerado como un recurso capaz de cuantificarse, que traduce los hechos y circunstancias, en información concreta.

El diagnóstico es un mecanismo de estudio y aprendizaje, pues sirve de fundamento y transformación de las experiencias, ya que permite evaluar tendencias y situaciones para intentar formular una propuesta interpretativa o modelo de la realidad que existe en la organización.

Ahora para que el diagnóstico aporte elementos de decisión sustantivos a la auditoría, tiene que incorporar ciertos aspectos que se encuentran sintetizados en el siguiente cuadro (figura 27).



UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



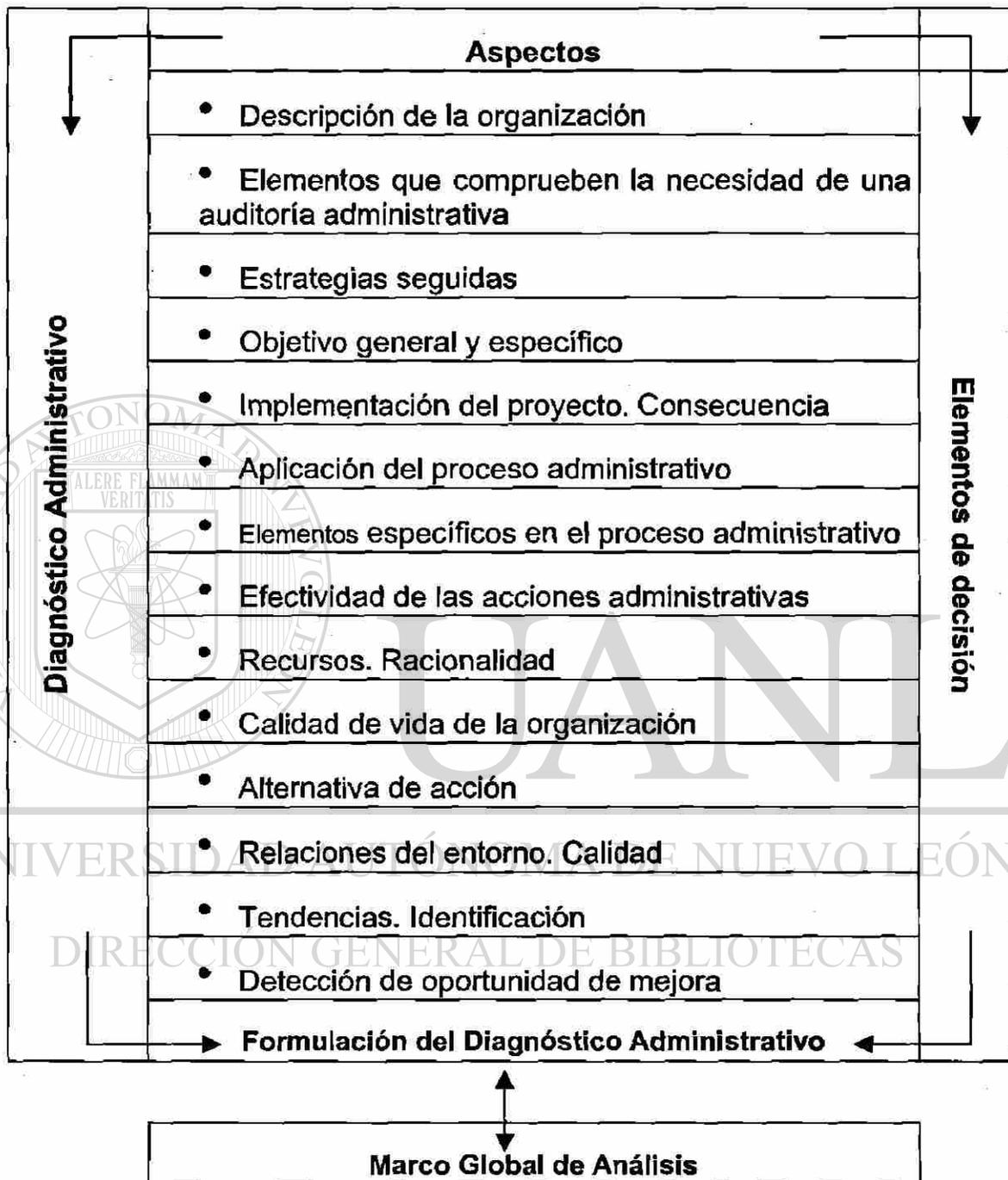


Fig. 27 Esquema que indica los aspectos necesarios para diagnóstico

#### 4.4 Elaboración y Presentación del Informe

Una vez concluido el examen de la organización, es importante preparar un informe en el cual se reúnen todos los resultados de la Auditoría Administrativa, en los cuales identifican el:

- Area
- Sistema
  - Programa
  - Proyecto administrativo
  - Objeto de revisión
- Duración



# UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

- Alcance
- Recursos
- Métodos empleados

En este informe se especifican los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones de la auditoría. Respecto a los hallazgos, es necesario establecer su magnitud y la frecuencia con que se presentan, dependiendo del número de casos, en función de las operaciones que realiza en la organización.

Ahora, tanto los hallazgos como las recomendaciones deben de estar sustentadas por evidencias competentes y relevantes y que estén claramente documentadas en los papeles de trabajo del auditor

Los resultados, las conclusiones y recomendaciones que de ellos se desprendan, deben de reunir ciertos atributos mencionados en la figura 28.

Atributos del Informe	
Objetividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visión imparcial de los hechos</li> </ul>
Oportunidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo y lugar de la Información</li> </ul>
Claridad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprensión del contenido</li> </ul>
Utilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Provecho</li> </ul>
Calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apego a las normas</li> </ul>
Lógica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secuencia acorde, objeto, prioridad y necesidades</li> </ul>

Fig. 28 Esquema que muestra los atributos del informe

Una vez concluido el informe con sus características bien definidas y sus cualidades suficientemente establecidas, se pretende luego analizar las condiciones necesarias para su presentación e instrumentación, si existiere alguna irregularidad, el informe tendrá que ajustarse a los cambios necesarios.

#### 4.4.1 Aspectos operativos del informe

Para presentar el informe en su versión definitiva, debe de revisarse minuciosamente en términos prácticos y verificar si las acciones que se llevaron

a cabo en forma operativa, están de acuerdo con las premisas acordadas para realizar la versión definitiva del informe de una auditoría es necesario observar el siguiente orden (figura 29).

Aspectos Operativos del Informe de una Auditoría Administrativa		
1. Versión preliminar para comprender e interpretar la auditoría	→	Introducción
2. Génesis y situación actual de la Organización	→	Antecedentes
3. Elementos que la justifiquen	→	Justificación
4. Objetivos	→	Razón y fines
5. Cursos de acción y recursos de ejecución	→	Estrategias
6. Elementos humanos, materiales y tecnológicos	→	Recursos
7. Recursos financieros	→	Costo
8. Universo de trabajo	→	Alcance
9. Marco teórico, técnico e indicadores	→	Metodología
10. Hallazgos y evidencias significativas	→	Resultados
11. Inferencias obtenidas del informe	→	Conclusiones

Fig. 29 Premisas para presentar la versión definitiva del informe.

#### 4.4.2 Preparación del informe. Lineamientos

Para la preparación del informe es necesario tomar en cuenta lo siguiente:

1. Centrar el objeto de la auditoría cuando se llegue a las conclusiones y recomendaciones finales.
2. Las soluciones que se propongan deben de ser ponderadas para hacerlas prácticas y viables.
3. Encontrar las causas y efectos de los hallazgos, para ofrecer diversas alternativas y presentar recomendaciones preventivas o correctivas.
4. Debe de existir coherencia entre los hallazgos y criterios, para su atención y así homogeneizar la integración y presentación de los resultados.
5. Fundamentar solidamente todos los apoyos posibles.
6. La toma de decisiones debe ser objetiva y consistente de acuerdo a los elementos idóneos detectados.
7. Constitución de un mecanismo de información permanente y sentar las bases sólidas para ello.
8. En los niveles de decisión crear conciencia de la gran responsabilidad que existe y de la importancia del incumplimiento o bien hacerlo fuera de tiempo.
9. Establecer la forma y contenido, que deben de observar los reportes así como el seguimiento de las acciones.
10. Valorar los resultados de auditorías realizadas con anticipación, para evaluar el tratamiento y curso de acción, tomados en la obtención de resultados.

Para emitir un informe detallado es conveniente revisar los borradores de trabajo así como los de diagnóstico, etc., para verificar si se han cumplido con todas las normas de la auditoría, y que la opinión a externar, esté plenamente justificada y debidamente amparada por el trabajo realizado.

#### **4.4.3 Tipo de informe**

La presentación del informe varía pues tiene varias alternativas, según el propósito y el destino que se les quiera dar y del impacto que se busca con dicha presentación.

De acuerdo a los anteriores criterios, hay diversos tipos de informe:

- Informe general (figura 30)
- Informe ejecutivo (figura 31)
- Informe de aspectos relevantes

Requisitos que debe reunir el Informe General		
Aspectos		Especificaciones
Responsable	→	Area o unidad administrativa que lo prepare
Introducción	→	Justificación y mecanismos de coordinación empleados, duración propósito.
Antecedentes	→	Ubicación histórica que influye para llevar a cabo la auditoría
Técnicas	→	Instrumentos y métodos
Diagnóstico	→	Causas y consecuencias del estudio
Propuesta	→	Alternativas de acción, ventaja, cambios y resultados.
Estrategia de información	→	Pasos y etapas
Seguimiento	→	Criterios de control y evaluación para garantizar su cumplimiento
Conclusiones y recomendaciones	→	Logros, problemas, soluciones, sugerencias.
Anexos	→	Gráficas, cuadros, etc. Para fundamentar los estudios

Fig. 30 Cuadro que señala los requisitos que debe reunir el informe general

Requisitos que debe reunir el Informe Ejecutivo		
Aspectos		Especificaciones
Responsable	→	Area o unidad
Periodo de revisión	→	Tiempo
Objetivos	→	Propósitos y metas
Alcance	→	Profundidad
Metodología	→	Técnicas y procedimientos para cumplir con el objetivo
Síntesis	→	Logros y relación de los resultados
Conclusión	→	Resumen de acciones y propuestas de actuación

Fig. 31 Cuadro que señala los requisitos que debe reunir el informe ejecutivo

- Informe de aspectos relevantes

En este documento se pretende seleccionar a fondo todos los aspectos que reflejan obstáculos, deficiencias o desviaciones durante el tiempo que duró el examen.

Por medio de este informe se pueden analizar y evaluar los siguientes puntos:

- Si se finalizó el proceso de aplicación de auditoría.

- Si hubo observaciones importantes
- Si la auditoría continúa o sé reprogramó.
- Las horas hombre utilizadas
- Los fundamentos de observación
- Observaciones, causas y efectos
- Observaciones presentadas y sus consecuencias

No todas estas observaciones son necesarias ni importantes para obtener la relevancia requerida, solo si contienen las siguientes características:

1. Que no exista congruencia entre los objetivos y programas con las situaciones establecidas.
2. Que no cumplan con las normas
3. No se cumplan las expectativas de clientes y usuarios
4. Que los registros contables no sean inoportunos, incorrectos y omitidos.
5. Que los informes y reportes financieros no sean extemporáneos.
6. Que sirvan para mejorar la cultura organizacional.
7. Que se usen para revisión de estrategias

8. Que sirvan para adecuación y actualización de sistemas.
9. Que amplíen los programas de captación y desarrollo.
10. Que mejoren procesos y manejo de funciones.
11. Que mejoren la distribución del tiempo.
12. Que apoyen para aprovechar al máximo los recursos humanos, materiales y tecnológicos.

#### **4.4.4 Propuesta de implantación**

El paso clave de una Auditoría Administrativa es la implementación de las recomendaciones; esto es importante, por el impacto que causan en forma efectiva a la organización pues determina la transformación de propuestas en acciones específicas y así cumplir con los fines de la auditoría.

---

#### **4.4.5 Presentación del informe**

Cuando el informe quedó concluido y debidamente estructurado, el responsable de la auditoría y los auditores que conforman el grupo de trabajo, serán convocados para realizar una revisión global de su contenido, y si encuentran aspectos ambiguos; se procederá a esclarecerlos, se harán los ajustes necesarios y si procede, depurarlos.

Cuando ya este integrado el informe final, se procederá a su presentación y entrega a las autoridades interesadas y demás personal involucrado, entre las que se mencionan:

- Titular de la organización
- Organos de gobierno
- Niveles directivos
- Mandos medios
- Nivel operativo
- Grupos corporativos y sectoriales
- Dependencias o instituciones públicas

La presentación del informe se puede realizar con el apoyo de equipo de computación, láminas, o material audiovisual, además de que se puede hacer extensiva su presentación a las diversas instituciones con las que interactuo, con el fin de fortalecer los criterios para el desarrollo del trabajo en conjunto.

Las fases de la implantación se efectúan de la siguiente manera:

1. Preparación del programa
2. Integración de recursos
3. Ejecución del programa

Para elaborar la preparación del programa es necesario:

Determinar las actividades y las secuencias, establecer el tiempo de duración total, tomar en cuenta las necesidades de personal, instalaciones, mobiliario y equipo y sobre todo definir las responsabilidades de personal encargado de la ejecución.

Para estructurar la integración de recursos es necesario desarrollar toda una serie de técnicas documentales, para fundamentar técnica y normativamente el acondicionamiento físico de las instalaciones; así mismo se llevara acabo la selección y capacitación del personal que colaborará con su ejecución.

Para la ejecución del programa, se procede a seleccionar el método adecuado para realizar las actividades programadas, además es necesario que el personal que participa en la implantación, reciba toda la información y la orientación oportuna para interactuar en condiciones óptimas.

#### **4.5 Seguimiento y Perspectivas**

Con el fin de aportar elementos de crecimiento a la organización, las diversas observaciones que se producen como resultado de la auditoría, deben de sujetarse a un estricto seguimiento, ya que no solo se orientan a corregir las irregularidades detectadas, observaciones o deficiencias, sino que hay que tomar en consideración ciertos aspectos que traduzcan los avances, que eviten

en lo futuro recurrencias de fallas; por lo anterior, se deben de tomar en cuenta los siguientes elementos.

- Tratar de alcanzar los resultados esperados mediante la verificación de las acciones y que se practiquen de acuerdo al tiempo, término, fechas, función, proceso, programas y proyectos.
- Otorgarle al titular todas las facultades para que tome decisiones.
- Realizar la revisión, para constatar las acciones que con motivo de las recomendaciones se hicieron y si es posible rendir un nuevo informe una vez resueltas.

#### **4.5.1 Objetivo y Lineamientos Generales**

El objetivo general que se persigue consiste en establecer los lineamientos generales para dar un adecuado seguimiento a todas las observaciones formuladas por el auditor, asegurando su atención y puesta en observación.

Los principales lineamientos para dar seguimiento a las recomendaciones son las siguientes:

- Nombrar especialistas
- Definir las áreas en las que se harán los cambios
- Realizar pruebas suficientes para obtener evidencias

- Practicar los mecanismos para mantener un adecuado control de cumplimiento
- Brindar todo el apoyo en las áreas involucradas
- Evaluar los resultados y los logros alcanzados una vez hechas las modificaciones
- Presentar recomendaciones que se consideren indispensables
- Fijar y reprogramar la fecha de compromiso
- Permitir la ratificación de opiniones que no fueron expuestas en el desarrollo de auditoría
- Reprogramar fechas para la implantación final de todas las observaciones

---

#### 4.5.2 Perspectivas. Acciones específicas

Una vez realizadas las observaciones, el auditor debe de examinar el grado de avance de la puesta en practica de los cambios sugeridos, y sentar las bases para una auditoría de seguimiento. En este aspecto se visualizará dicho avance desde dos perspectivas:

1. Si las recomendaciones se han implantado conforme al programa.
2. O, si han sido fuera de programa

Si las recomendaciones han sido en la primer perspectiva, se tomará en cuenta los siguientes puntos (figura 32)

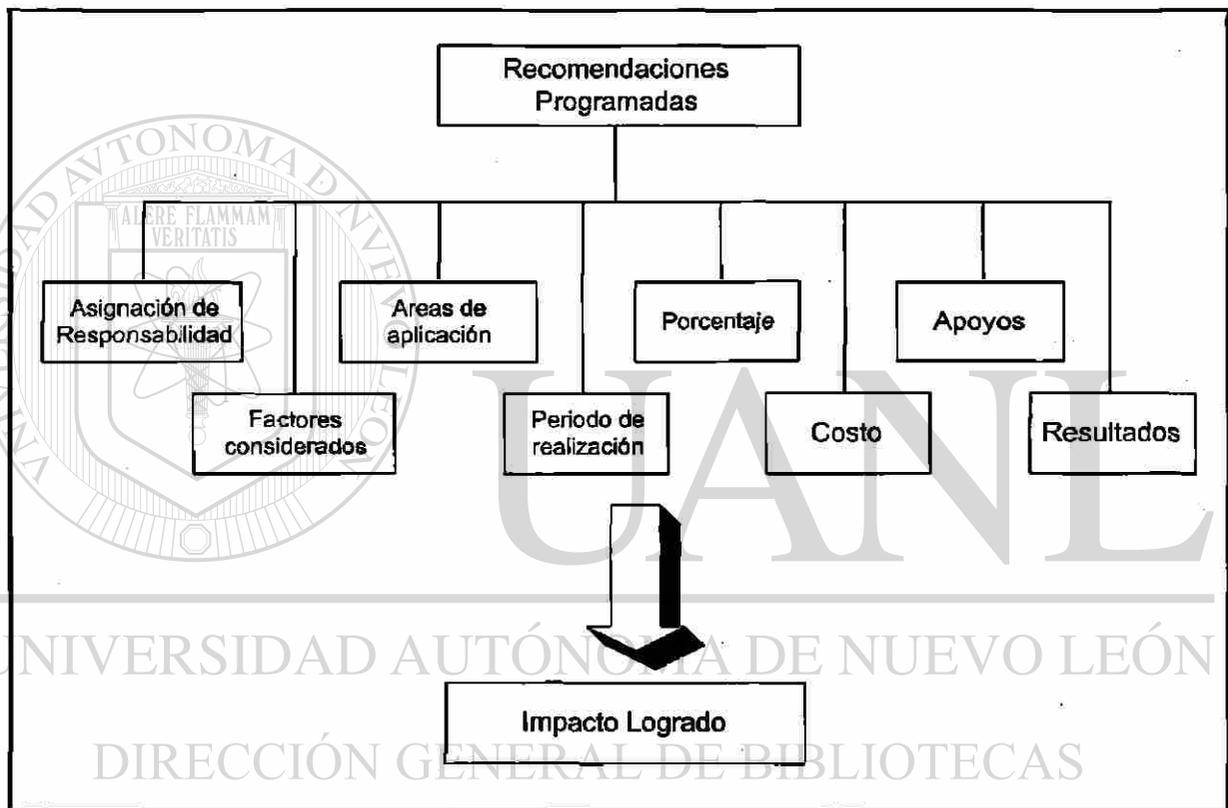


Fig. 32 Diagrama que muestra las recomendaciones programadas para lograr los objetivos

Ahora, si las recomendaciones han sido fuera de programa se tomará en cuenta los siguientes aspectos (figura 33).

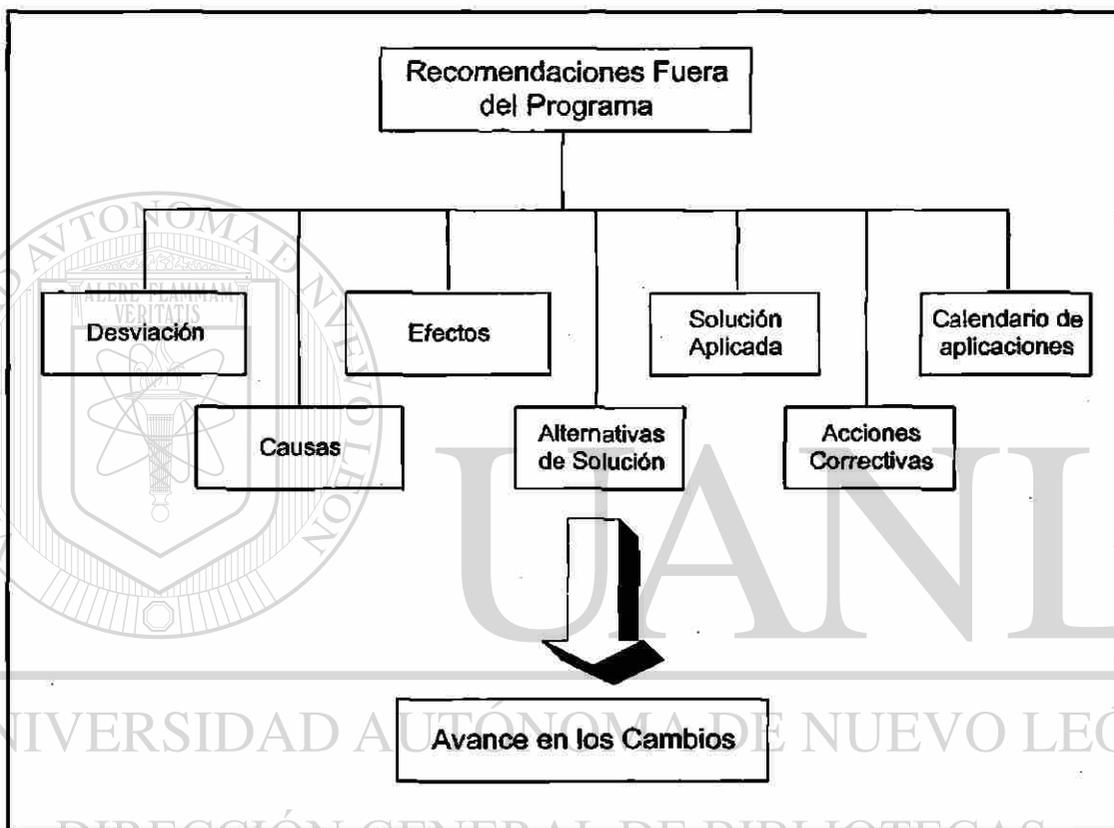


Fig.33 Diagrama que muestra las recomendaciones fuera de programa

#### 4.5.3 Criterios para la ejecución de la auditoría de seguimiento

Para la ejecución de la auditoría de seguimiento, es necesario tomar en cuenta todas las sugerencias del titular de la organización referentes a las

recomendaciones contenidas en los informes; para esto, debe de entrevistarse previamente a la ejecución, a con los responsables de las áreas, con el fin de obtener un avance en la implantación de las respuestas.

En otros aspectos se debe de especificar la comprobación del cumplimiento en los términos establecidos, fechas programadas y finalmente se ampliará el alcance de los procedimientos cuando la auditoría de seguimiento detecte nuevas irregularidades, y si esto sucede se harán nuevamente recomendaciones para establecer las fechas compromiso



# UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

## CAPITULO V

### 5 ENLACE DE LOS SISTEMAS DE INFORMACION Y DE LAS TECNOLOGIAS DE INFORMACION EN LOS NEGOCIOS

#### 5.1 Necesidad de la Información para los Negocios

En la actualidad, en un mundo tan acelerado y más aún en el terreno de los negocios, el buen manejo de la información es trascendental para el éxito de cualquier empresa, los administradores de estas o los encargados de la toma de decisiones no pueden quedarse esperando la información que necesitan, la requieren prácticamente en el momento en que esta se genera; para cubrir esta

exigencia nacen los sistemas de información computarizados, ya que proporcionan la información de una manera dinámica y ágil. Los sistemas de información computarizados además de que estos pueden manejar una mayor cantidad de datos que los procesos y métodos convencionales nos muestran sus resultados informativos de maneras muy diversas: reportes, tablas, gráficas comparativas, diagramas, etc, incluso nos pueden presentar predicciones de acuerdo a las tendencias de los datos que procesan.

Los sistemas de información computarizados para negocios nacen prácticamente en la década de los sesentas pero alcanzan un crecimiento

acelerado y su comercialización con el surgimiento de las microcomputadoras personales a partir de 1980, que cuando se encuentran al alcance de empresas medianas, o pequeñas, a partir de entonces se han venido desarrollando una gran variedad de sistemas de información computarizados como los son los sistemas bancarios, financieros, contables, administrativos, etc., llegando así una verdadera automatización del flujo de la información en los negocios hoy en día.

## **5.2 Sistemas de Información para los Negocios**

Un Sistema de Información lo podríamos definir como “ un conjunto de personas, datos y procedimientos que funcionan en conjunto, buscando un objetivo común para apoyar las actividades de una organización”. Para crear un Sistema de Información computarizado combinamos además al conjunto de esta definición el hardware, que es en sí la computadora y el software que son

---

los procedimientos codificados en el lenguaje de la computadora.

El Sistema de Información computarizado posibilita el procesamiento de datos a una gerencia, además le proporciona a los gerentes la información necesaria para tomar más decisiones en menos tiempo y estas estarán mejor fundamentadas.

La capacidad para procesar datos, o la forma en que se manejan estos es solo una faceta de los sistemas de información. Un Sistema completo de información pone a disposición las herramientas necesarias para quienes toman

decisiones, ya que generan informes escritos, tabulares y gráficos, además de generar la posibilidad de hacer consultas, tener informes periódicos automatizados y tener la cuantificación de la información en tiempo real; por lo que son un instrumento indispensable en el desarrollo y funcionamiento de las organizaciones de negocios

### **5.3 Funcionamiento de los Sistemas de Información**

El funcionamiento de un sistema de información se divide principalmente en tres fases, como función inicial recibe los datos de fuentes internas o externas de la organización en forma de elementos de entrada, después actúa, maneja y procesa los datos para producir información, dicho en otras palabras "es un sistema generador de información". Por último el sistema produce la información para el usuario final, que tal vez sea un gerente, un administrador o un miembro del grupo directivo.

---

### **5.4 Aplicación de tecnología computacional en los negocios**

Los Sistemas de Información se encuentran prácticamente en todas partes podemos hablar que existen en el hogar, instituciones educativas, gubernamentales, bancarias, tiendas de autoservicio y por supuesto en todo tipo de negocios desde muy pequeños hasta grandes corporaciones.

Cada empresa, en su giro necesita de un sistema especializado que cubra sus necesidades informativas, y la auxilien a mantenerse en control y

competitivas en su mercado. Comercialmente se pueden encontrar una gran cantidad de sistemas de información computarizados para las más diversas funciones y que sus resultados informativos pueden combinarse entre sí, para obtener una visión más amplia del estado en que se encuentra la empresa como los son los sistemas contables, de nomina, de punto de venta, de control de inventarios, administración, de recursos humanos entre otros.

Una fuente y medio de información que en estos momentos se encuentra en su auge es la red mundial o mejor conocida como internet (aunque no es tema central de este tratado es conveniente mencionarla), de hecho la IBM (Internacional Bussines Machines) maneja una estrategia de negocios utilizando esta red mundial a la que llaman "E-Bussines" (E-Negocios) en similitud al e-mail (electronic-mail) o correo electrónico, en la cual las empresas se anuncian y comercializan vía internet de tal modo que el cliente final puede hacer consultas, compras y transacciones desde la comodidad de su estación de trabajo. Por otro lado muchos departamentos de recursos humanos reciben una gran cantidad de curriculums vitae de profesionistas por medio del internet.

## CAPITULO VI

### 6 PROPUESTA. MODELO DE APLICACION

#### 6.1 Objetivo.

**Definir y generar una propuesta para un sistema de información que asista como herramienta fundamental para el desarrollo de Auditorías Administrativas, automatizando dicho proceso tanto como sea posible.**

#### 6.2 Alcance.

**Identificar los lineamientos y requerimientos necesarios, para la definición de un sistema de información que auxilie al auditor administrativo a llevar a cabo, el correcto seguimiento y control de su auditoría.**

Se tiene la intención de obtener la definición de un sistema que se pueda aplicar de manera general a cualquier tipo de organización, por lo que deberá ser configurable para adaptarse a cada situación en particular.

Dicho sistema deberá tener entre sus fortalezas un buen esquema de reportes así como, una gama de algoritmos que sirvan para administrar tanto

encuestas, cuestionarios así como información obtenida para la identificación de conclusiones o clasificaciones.

El desarrollo o codificación en algún lenguaje de programación de dicho sistema no es del alcance de esta propuesta.

### **6.3 Beneficios.**

El contar con los lineamientos o con la definición de cómo construir un sistema de información que cubra los aspectos de la Auditoría Administrativa, identificados desde el punto de vista de un auditor, en lugar de un programador de sistemas, puede ser muy útil para el futuro en corto plazo, ya que hoy en día no existen paquetes comerciales específicos que apoyen a los auditores en este proceso.

### **6.4 Metodología.**

Para obtener la definición de este sistema, se dividirá el Proceso de Auditoría en cada una de sus fases generales (figura 34), para cada una de estas fases se enumerarán todos los requerimientos pertinentes y factibles de automatizar y una breve descripción o justificación para de cada uno de ellos.

Una vez definidos los requerimientos, se hará una propuesta de solución para ellos, desde un esquema de carácter un poco más técnico y orientado a sistemas de cómputo, sin perder de vista que la parte medular de esta propuesta son los requerimientos identificados de la Auditoría Administrativa

como automatizables, las propuestas técnicas serán generales y no centrales de este tratado, recordando también que dichas alternativas técnicas pueden variar drásticamente según sea la tecnología vigente o plataforma computacional que se desee adoptar.

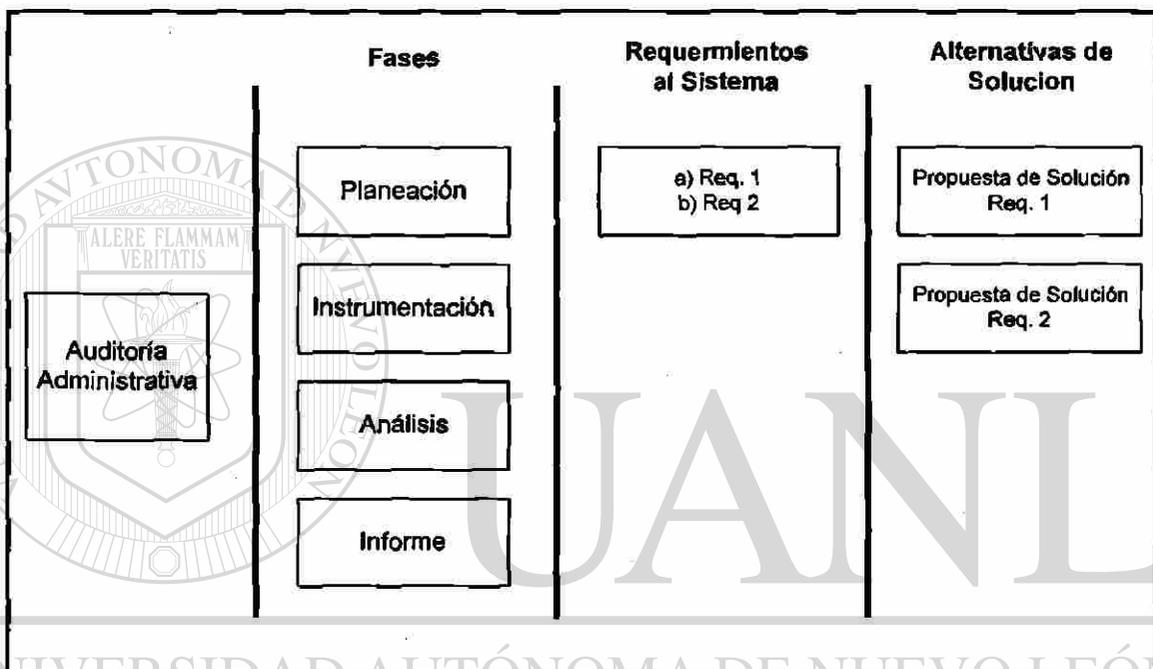


Fig.34 Cuadro que muestra la metodología de la propuesta

## 6.5 Requerimientos al Sistema:

### 6.5.1 Requerimientos Generales.

En esta sección se describen ciertos requerimientos o funcionalidad hacia el sistema, que no pertenecen en realidad a una fase específica de la Auditoría Administrativa.

1. Se requiere de un sistema que sea fácil de usar. Dado que los auditores normalmente no son especialistas en computación, es necesario contar con una "Interfase" que su lógica de funcionamiento, sea común y similar a los paquetes comerciales actuales y el flujo de la información sea natural a la manera de trabajar del auditor.
2. La información que se maneja es sumamente importante y los datos históricos de otras auditorías pueden ser útiles para una auditoría en proceso, por lo que se busca en este sistema que la información se almacene de manera permanente que su acceso futuro y actual sea fácil y lógico, que se aproveche la misma información para obtener reportes y se almacene, de tal manera que se pueda obtener incluso estadística cuando el caso lo amerite.
3. Los reportes son verdaderamente una parte medular de toda auditoría, por lo que el sistema en definición debe de contar con formatos predefinidos, cuyo llenado deberá ser automático de acuerdo a la información capturada

por el auditor en cada pantalla. La definición de los reportes necesarios en cada fase serán descritos al final de sus requerimientos, mencionando de donde se sugiere tomar la información del llenado, así como si es necesario algún tipo de fórmula o algoritmo matemático o estadístico.

El objetivo de contar con un esquema de reportes en este sistema, los cuales pueden ser impresos o en pantalla simplemente, es el disponer en cualquier momento con valiosos elementos para la toma de decisiones. Es decir, se busca poder generar reportes aunque las distintas fases hayan concluido en su totalidad, lo que nos sirve además para identificar si el auditor va en el camino correcto.

#### **6.5.2 Fase de Planeación**

**4. Alcance de la Auditoría.** El alcance de la auditoría o sus expectativas deben de definirse en el inicio de ésta, precisando el esquema de la auditoría a realizar (si es por proceso administrativo o por elemento específico), así como los logros que se esperan y mejoras deseadas, el tiempo o duración de la auditoría y el costo de la misma. Toda esta información debe de registrarse en el sistema al iniciar una auditoría asistida por este programa.

5. Es necesario contar con los datos generales de la organización a auditar, ya que esta información es útil para encabezados de reportes, de documentos, de análisis y permite conocer la organización rápidamente en unas cuantas líneas.

- Nombre de la organización
- Domicilio fiscal
- R.F.C.
- Teléfonos
- Giro
- Tamaño (Micro, pequeña, mediana, grande)
- Régimen fiscal
- Nacional/Internacional

---

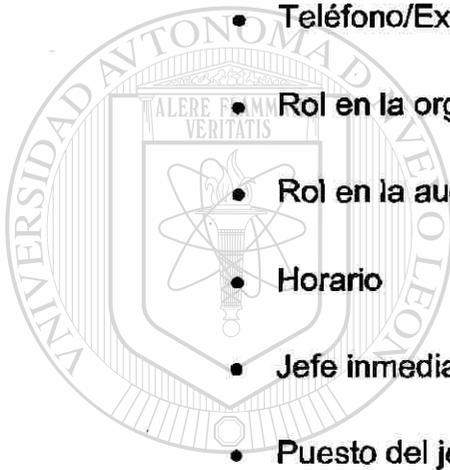
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

- No. sucursales
- No. de empleados.
- (Otros datos pertinentes)

6. Organigrama actual y contactos o participantes de la organización que colaborarán en la auditoría.

7. Contar con un directorio de los participantes así como de los jefes inmediatos para casos de escalación jerárquica. Este directorio deberá contar al menos con la siguiente información.

- Nombre del participante.
- Area de la organización a la que pertenece.
- Puesto.
- Teléfono/Extensión.
- Rol en la organización.
- Rol en la auditoría.
- Horario
- Jefe inmediato.
- Puesto del jefe.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

8. Identificación de los puntos a revisar según el esquema definido en la DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS sección de alcance, es decir que de acuerdo al esquema seleccionado (proceso administrativo o elemento específico), el sistema contenga ciertos puntos predefinidos en forma de menú, para que el auditor escoja que puntos son convenientes o no, para integrar la auditoría en proceso.

Por ejemplo, si el auditor definió en el alcance que se quería realizar una auditoría por elementos específicos el sistema mostrará todos los puntos predefinidos y el auditor solo haga un click, en cada uno de los puntos

convenientes según su criterio. Es necesario también que de esta información puedan generarse reportes.

9. Otra necesidad que el sistema debería cumplir, es que si se identifica algún punto o criterio no predefinido, se tenga la capacidad de anexar tantos como sea necesario.

10. Determinación de las fuentes e instancias de estudio. Se requiere que para los conceptos que el auditor identificó como necesarios para la auditoría en proceso se establezca la fuente de estudio por medio de la cual, se captará información para los conceptos en cuestión. Permitiendo el sistema escoger entre los tipos internos y externo, y en caso de no existir alguna fuente de información predefinida, exista la posibilidad de agregarse al sistema.

11. Datos obtenidos del reconocimiento preliminar. Se piensa en una pantalla específica en la que el auditor usuario de este sistema, capture y almacene

la información obtenida en su investigación preliminar, pero dentro de conceptos definidos a continuación:

- Necesidades específicas
- Factores críticos
- Jerarquización de prioridades

12. Reportes de planeación. Los reportes solicitados para este esquema de planeación son los siguientes:

**Reporte de Datos Generales.-** este reporte permite al auditor repasar o mostrar los datos capturados al inicio del proceso de auditoría. Con este reporte se tiene la intención de tener una fotografía de alto nivel de la organización, en donde se pueden abarcar muchos conceptos de un solo vistazo, el formato sugerido es el siguiente:

**Propuesta técnica.-** Con este reporte se facilita la labor del auditor para entregar la propuesta técnica al cliente, ya que en él se muestra un compendio del esquema técnico a seguir durante la auditoría y todos los conceptos que la integran y que se han capturado en el sistema durante la primera fase.

Es necesario que este reporte cuente con los siguientes conceptos: tipo de auditoría, área de aplicación, referencia de auditorías anteriores, estrategia, justificación, recursos, costo, beneficios que se esperan, material y elementos de apoyo necesarios.

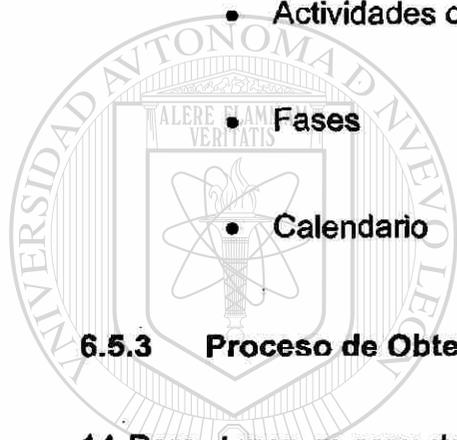
13. **Proyecto de Trabajo:** se solicita una pantalla donde se pueda extraer información previamente capturada durante el proceso de inicio de la auditoría, así como capturar mas información, permitiendo agilizar y minimizar las tareas.

La información se necesita extraer es la siguiente:

- Identificación = Nombre del Proyecto.
- Responsables. Poder elegir o marcar a personal del directorio así como ingresar algunos externos.
- Areas. Esta información se puede extraer del organigrama.

Información que deberá ser ingresada:

- Actividades con una asignación de clave única.



- Fases

- Calendario

### 6.5.3 Proceso de Obtención y Validación de Información

14. Para tener un correcto seguimiento de la obtención de datos, es necesario

tener para cada elemento considerado en la auditoría, la técnica de recolección de datos asignada y su respectivo historial.

15. Para cada técnica de recolección asignada a los elementos, es necesario

tener control incluso de los detalles y componentes de cada técnica, por ejemplo: si se elige asignar la técnica de "investigación documental" para el elemento "políticas", poder identificar si se puede estar accediendo a fuentes normativas o administrativas, e incluso saber cuales son estas fuentes como un reglamento, oficios, etc.

16. Es necesario que se puedan anexar documentos o imágenes que sirvan como archivo electrónico al auditor y en caso de ser necesitado dicho documento, pueda ser accesado fácilmente mediante búsquedas o situándose en pantallas relacionadas al punto.

17. Además de poder ligar documentos relacionados a cada elemento de la auditoría, es necesario poder contar con la disponibilidad de agregar comentarios, conclusiones o notas por parte del auditor, que más tarde puedan servir para evidencias o pasos siguientes a la auditoría.

18. Es deseable que el sistema tenga alguna pantalla que suministre herramientas para "mediciones", donde se puedan sacar tendencias y algunos tipos de estadísticas que auxilien al auditor en su trabajo de entrevistas y en conclusiones por el manejo de información.

19. También es importante que el sistema en definición tenga capacidad de generar gráficas de la información en cuestión. Entre mas variedad de gráficas se puedan generar es mejor ya que le permiten al auditor tener más elementos para la toma de decisiones, así como herramientas para enriquecer sus informes y trabajos relacionados.

#### **6.5.4 Análisis de la Información y su proceso**

En la fase de análisis de una auditoría el auditor debe de utilizar completamente su criterio, conocimientos, habilidades y experiencia para examinar toda la información que el sistema, hasta este momento debe de contener y utilizarlo como herramienta para manipular la información, apoyarse en el cómo una agenda de puntos que se han documentado y cuales no, ayudándolo a encontrar huecos de información que pudieran entorpecer alguna conclusión final o dificultar el análisis.

A pesar de que la fase de análisis esta conformada por técnicas precisas que definen la ruta crítica a seguir de manera más eficiente, la labor del auditor es irremplazable por un sistema de cómputo, por lo que un sistema de información mas bien, podría en esta fase apoyarlo en la formulación de un diagnóstico.

20. Es necesario que el auditor para generar su diagnóstico, pueda consolidar información previamente capturada en otras fases hacia una sola pantalla, para que se apoye tanto para su análisis y decisión.

21. Es necesario que la pantalla o sección de diagnóstico el auditor, pueda además de manipular la información, hacer modificaciones sobre la información por si es necesario actualizar algún tipo de documento.

22. El auditor también debe de tener la posibilidad de documentar información que nace en esta fase.

### 6.5.5 Elaboración del Informe

23. Revisión. Es deseable que el sistema auxilie al auditor a revisar los puntos indispensables antes de generar informes oficiales y definitivos por medio de alguna pantalla, que muestre de la información almacenada la base de datos, solo la que está relacionada con los puntos siguientes:

Introducción, antecedentes, justificación, objetivos de la auditoría, estrategia, recursos, costo, alcance, acciones, metodología, resultados, conclusiones, recomendaciones, alternativas de implantación, desviaciones significativas, opiniones, asuntos especiales.

Si alguno de estos puntos no está relacionado con la información almacenada o no es posible relacionarlo de alguna manera, se espera que el sistema permita introducir esta información como nuevos datos que deben de ser almacenados.

24. Informe General. El sistema auxiliará al auditor al realizar el informe general en su llenado, colocando dos campos de información para cada concepto que integran este informe, en el primer campo, el sistema deberá sugerir la información o mostrar notas relacionadas para que el auditor en base a estos datos llene el segundo campo que será el que conforme el informe definitivo, en caso de que el sistema no almacene información relacionada generar el aviso en el concepto pertinente.

Los conceptos que conforman el informe general serán los siguientes:

- |                       |                                 |
|-----------------------|---------------------------------|
| a) Responsables       | f) Propuesta                    |
| b) Introducción       | g) Estrategias de Información   |
| c) Antecedentes       | h) Seguimiento                  |
| d) Técnicas empleadas | i) Conclusiones Recomendaciones |
| e) Diagnóstico        | j) Anexos                       |

**Fig. 35** Cuadro que muestra los conceptos que forman el informe general.

**Formato del reporte.** El sistema deberá tener predefinidos al menos dos formatos de reportes para que el usuario pueda escoger el esquema que crea adecuado o prefiera, así como también se deberá personalizar con la información pertinente del auditor o usuario del programa.

**25. Informe Ejecutivo.** Para el informe ejecutivo deberá ser implementado de manera similar al informe general, pero con los siguientes conceptos.

a) Responsable.	f) Propuesta.
b) Introducción.	g) Estrategias de Información.
c) Antecedentes.	h) Seguimiento.
d) Técnicas.	i) Conclusiones.
e) Diagnóstico.	j) Anexos.

26. Informe de aspectos relevantes. Para el informe de aspectos relevantes deberá ser implementado de manera similar al informe general dentro de los conceptos que se puedan aplicar, este informe es un poco más enfocado a observaciones ya que identifica obstáculos, deficiencias y desviaciones.
27. Se desea poder realizar todos estos reportes desde el sistema y también se debe de poder exportar la información a cualquier tipo de paquete de procesamiento de texto como lo es el M.S. Word, Corel Word Perfect, y Lotus Word Pro. Esta funcionalidad para exportar la información permite robustecer el documento con gráficos, tablas y cualquier tipo de información adicional que se desee.
28. Programa de implantación y seguimiento. Se busca que se pueda definir un programa o de implantación con objetivos a lograr mapeando estos en el tiempo, de tal manera que puedan ser supervisados para su correcto seguimiento.

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

#### **6.5.6 Fin de requerimientos**

Hasta aquí son los requerimientos principales para linear un sistema de información, que asista en la auditoría administrativa a cualquier profesional del ramo, en organizaciones de cualquier tipo, con esquemas moderadamente convencionales.

Esta manera de definir requerimientos y delinear las necesidades para la creación de sistemas de información, es el modelo que se utiliza normalmente

dentro de las empresas de desarrollo de Software y se reciben así los requerimientos por parte de las empresas cliente. A estos documentos que integran los requerimientos se les llama R.F.P. por sus siglas en inglés (Request For Proposal), significa Requerimiento de Propuesta, es decir, documento con el que la empresa cliente define sus necesidades y espera recibir de los desarrolladores como contestación una "propuesta de solución técnica, su costo y su tiempo" para implementar el sistema.

## **6.6 Alternativa de Solución a los requerimientos**

Se presenta en este documento una posible solución a cada uno de los requerimientos mencionados en secciones anteriores, aunque el objetivo de este trabajo no es de ninguna manera la definición técnica o el desarrollo de una aplicación de sistemas computacionales, se hace la siguiente descripción como un primer intento de bosquejar una Herramienta de Computo que sea exclusivamente para el manejo y seguimiento de una auditoría administrativa, esperando así, que interesados en el tema pulan y lleven a la realidad una herramienta de computo que en la actualidad no se puede encontrar al alcance de auditores y consultores independientes, como lo son ahora algunos paquetes de contabilidad y administración.

### **6.6.1 Soluciones a los requerimientos de carácter general**

Para que el sistema que solicitan los requerimientos sea amigable y fácil de usar, se ha decidido hacerlo en ambiente Windows y por medio de pantallas

en la que cada una cubra cierta fase de la auditoría administrativa. Por medio de estas pantallas se podrá capturar la información pertinente. Estas pantallas pueden llevar al usuario de la mano de acuerdo al proceso de la auditoría, además que le permiten al usuario navegar por las mismas para consultar cualquier información al respecto. Otra ventaja es de que estas pantallas no son secuenciales en su llenado, es decir, el usuario o auditor puede ir capturando información de acuerdo la vaya adquiriendo, facilitando de esta manera su uso.

Se ha seleccionado para este sistema un esquema de pestañas, de esta forma podemos acceder a las pantallas de una manera mas cómoda y el usuario podrá ver todos los conceptos a la vez, evitando confusiones o perderse dentro de una secuencia de flujo único para la captura de información como sucede en otros sistemas (figura 37).

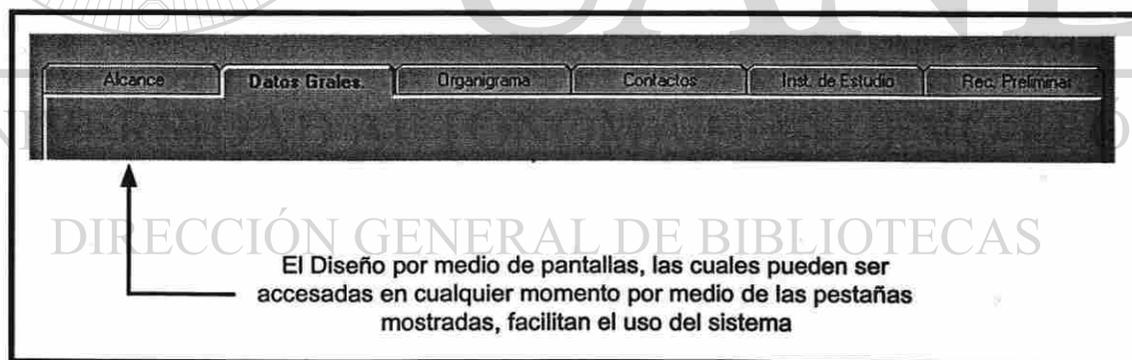


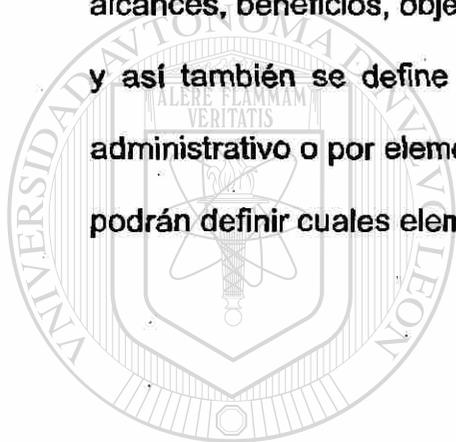
Fig. 37 Cuadro que muestra el diseño en pantallas

Para que el sistema pueda tener información de todo tipo y almacenarla durante todo el proceso de la auditoría y a través de otras auditorías es necesario soportarlo por medio de una base de datos. En ella se podrán definir las tablas necesarias para almacenar la información pertinente y obtener

reportes y búsquedas de información rápidamente, la definición de estas tablas o de la base de datos está completamente fuera del alcance de este documento.

### **6.6.2 Soluciones a los requerimientos de la fase de planeación**

Se ha definido una pantalla en la que se pueda capturar la información de alto nivel del proyecto de auditoría, como lo es el nombre del proyecto, los alcances, beneficios, objetivos, fecha de inicio y fin, duración del proyecto, costo y así también se define el tipo de auditoría que se hará, si es por proceso administrativo o por elemento, y si es el caso de auditoría por elemento aquí se podrán definir cuales elementos serán auditados.



# UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



Pantalla de Planeación

Alcance    Datos Grales.    Organigrama    Contactos    Inst. de Estudio    Rec. Preliminar

Nombre del Proyecto:

Alcance de la Auditoría

Objetivos

Beneficios Esperados

Tipo de Auditoría:

Por Proceso Administrativo

Por Elemento específico

Fecha de Inicio de Auditoría

Fecha de Finalización

Duración total

Costo del Proyecto

Elementos a Considerar en esta Auditoría

<input type="checkbox"/> Objetivos	<input checked="" type="checkbox"/> Almacenes e Invent.
<input type="checkbox"/> Políticas	<input type="checkbox"/> Serv. Grales.
<input checked="" type="checkbox"/> Procedimientos	<input checked="" type="checkbox"/> Dist. de Espacio
<input checked="" type="checkbox"/> Programas	<input type="checkbox"/> Adquisiciones
<input checked="" type="checkbox"/> Sistemas	<input checked="" type="checkbox"/> Importaciones
<input checked="" type="checkbox"/> Proyectos	<input type="checkbox"/> Recursos Humanos
<input type="checkbox"/> Coordinación	<input type="checkbox"/> Re. Financieros
<input type="checkbox"/> Comunicación	<input type="checkbox"/> Producción
<input type="checkbox"/> Proveedores	<input type="checkbox"/> Comercialización

Calidad

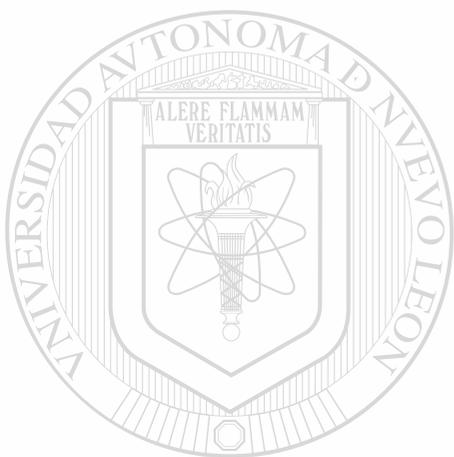
Asesoría Externa

Altas    Cambios

Guardar    Cancelar

En caso de que algún elemento a auditar no esté configurado por el sistema de forma original, este podrá tener la manera de ingresar nuevos elementos para ser considerados. Esta opción de agregar nuevos conceptos o "personalizar" el sistema se irá dando de acuerdo se vean las posible necesidades de crecimiento del sistema, permitiendo así al auditor estar preparado para un mercado cambiante y de rápida evolución o tener la posibilidad de trabajar en empresas u organizaciones de distintas características.

En relación al almacenamiento de la información relativa a la organización que servirá para reportes, encabezados y para tener una visión de alto nivel de manera rápida acerca de la empresa, se ha definido una pantalla de datos generales la cual se presenta a continuación.



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Pantalla de Planeación

Alcance Datos Grales. Organigrama Contactos Inst. de Estudio Rec. Preliminar

### Datos Generales de la Organización

Nombre de la Organización

Representante Legal

RFC  C.U.R.P.

Domicilio Fiscal

Calle:  Número:  Interior:

Colonia:  Ciudad:

Municipio:  Estado:

Otros Datos

Régimen Fiscal:

Actividad Preponderante:

Persona (Fisca/Moral):

Giro de la Empresa:

No. de Sucursales  No. de Empleados

Altas

Cambios

Guardar

Cancelar

A esta pantalla se podrá acceder por medio de su "pestaña" de datos generales e ingresar la información pertinente o realizar consultas en cualquier momento.

**Organigrama.** La definición del organigrama de la empresa es muy importante, por lo que la codificación del mismo se podrá almacenar en el sistema, de esta manera se podrá tener identificados todos los puestos, sus ocupantes, sus roles, sus dependencias y jerarquías, sus grupos.

Las empresas comúnmente tienen su organización como el diagrama de la figura. El esquema que se utilizará en este sistema se describe a continuación:

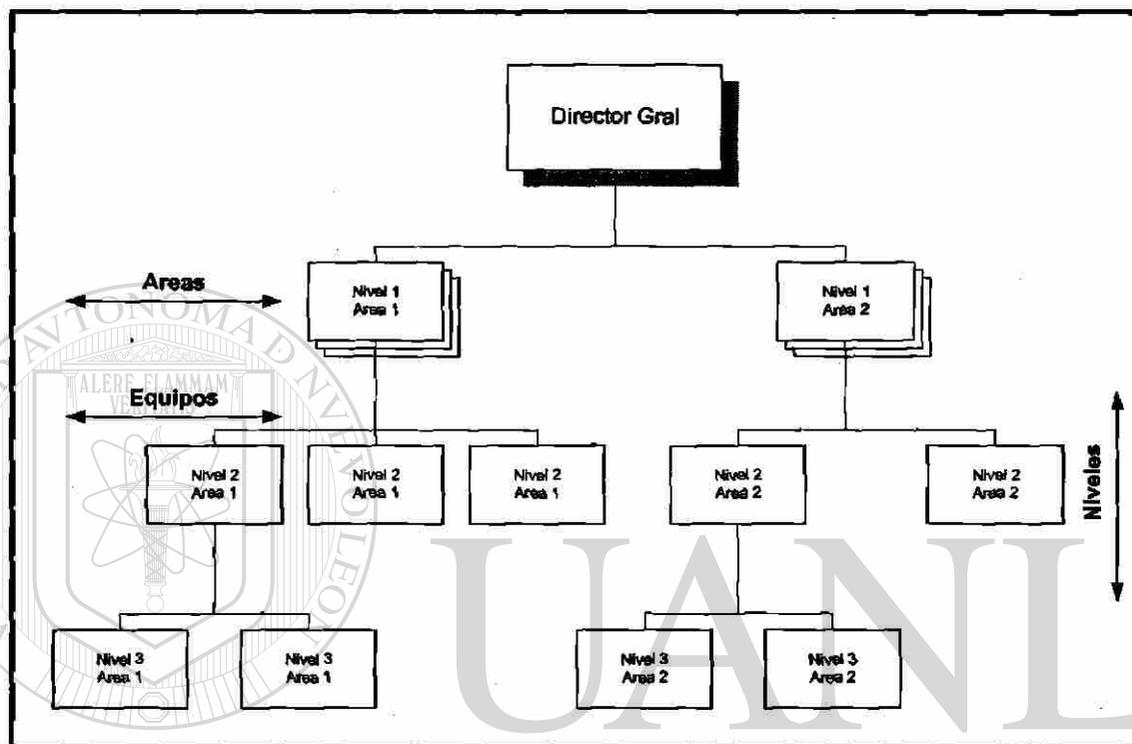


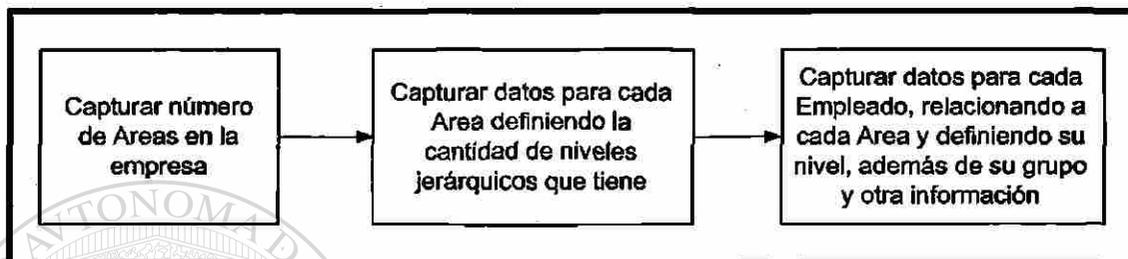
Fig. 38 Diagrama que muestra la organización de la empresa

El sistema para su almacenamiento en bases de datos divide la organización verticalmente en niveles sin tomar en cuenta al director general, y horizontalmente lo divide en Areas y Grupos.

Se podrán definir tantos niveles, áreas y grupos como sean necesarios, definiendo así a cada empleado por su relación Area → Nivel → Grupo al que pertenece, separado de los demás por un ID del empleado o matrícula de número único, por nombre y relacionándolo también por ID o matrícula del jefe

inmediato. Existen también datos complementarios como nombre del puesto y extensión telefónica entre otros.

Para capturar dicha información es necesario seguir el sencillo proceso que a continuación se muestra.



**Fig. 39** Cuadro que muestra el proceso de captura de información

La pantalla de captura que se accesa por medio de su pestaña "Organigrama".

1. Se define el número de Areas que conforman la Organización.
2. Se teclean los datos específicos de cada Area, Su nombre y el número de niveles jerárquicos que la conforman
3. Por último se capturan los datos de cada uno de los empleados relacionados con las Areas definidas previamente y asignándolos a grupos o equipos.

Pantalla de Planeación

Alcance Datos Greles **Organigrama** Contactos Inst. de Estudio Rec. Preliminar

### Organigrama

Número de Areas en la Empresa:

Datos a Nivel Area

Area #  Nombre del Area  Niveles Jerárquicos

Navigation: Navegación en Areas de la Empresa

Buttons: Altas Cambios Guardar Cancelar

Datos de Empleado

ID Empleado:  Nombre:

Apellidos:

Puesto:

Grupo:

Nivel:  Jefe Inmediato:

Tel/Extensión:

Navigation: Navegación por Empleados

Buttons: Altas Cambios Guardar Cancelar

**Contactos.** Los contactos son administrados y dados de alta por su pantalla específica, en esta pantalla se utilizan los datos de los empleados capturados en la pantalla de Organigrama y lo único que se puede agregar en cuanto a información es el rol que tendrán en la Auditoría en proceso.

Pantalla de Planeación

Alcance Datos Grales. Organigrama Contactos Inst. de Estudio Rec. Preliminar

### Contactos Relacionados con el Proyecto

Buscar

Nombre:

Filtrar Por: Area  Grupo  Nivel  Rol  Puesto

Directorio

ID Empleado  Nombre:

Puesto

Grupo  Area

Nivel  Jefe Inmediato

Tel/Extensión

Rol que desempeña

Roles dentro del Proyecto

Lider de Area

Apoyo

Desarrollador

Especialista

Altas Cambios Guardar Cancelar

Empleados

Juan Perez

Pedro Jimenez

Luis Hidalgo

Jorge Gonzalez

Seleccionar

En esta pantalla podrá obtener información de los empleados y tiene la facilidad de utilizar filtros configurables en el que solo se selecciona el concepto a filtrar y se obtiene el conjunto de registros o contactos que cumplen con los parámetros seleccionados.

**Determinación de instancias de estudio.** El sistema identifica y administra instancias de estudio internas y externas, permitiendo para cada una agregar o seleccionar instancias predefinidas por a cada concepto. En caso de que no existir alguna se puedan dar de alta instancias nuevas en la caja de texto localizadas en la parte inferior de cada extremo inferior de la pantalla.

The screenshot shows a software window titled "Pantalla de Planeación" with several tabs: "Alcance", "Datos Generales", "Organigrama", "Contactos", "Inst. de Estudio", and "Rec. Preliminar". The main content area is titled "Instancias de Estudio" and is split into two columns: "Internas" and "Externas".

**Internas:**

- A utilizar en esta Auditoría:** A list box containing "Socios", "Niveles de Organización", and "Comisiones de Trabajo".
- Instancias en base de Datos:** A list box containing "Organos de Gobierno", "Organos de Control", and "Sistemas de Información".
- Buttons:** "Agregar Instancia" (between the two lists), and "Altas", "Cambios", "Guardar", "Cancelar" (at the bottom).

**Externas:**

- A utilizar en esta Auditoría:** A list box containing "Redes de Información" and "Clientes o Usuarios".
- Instancias en base de Datos:** A list box containing "Normativas" and "Proveedores".
- Buttons:** "Agregar Instancia" (between the two lists), and "Altas", "Cambios", "Guardar", "Cancelar" (at the bottom).

At the bottom of each column, there is a text input field labeled "Agregar concepto a base de Datos".

Para seleccionar una instancia ya sea interna o externa solamente se hace click sobre una de ellas en el recuadro con título "instancias en base de datos" y posteriormente se hace click sobre el botón de "agregar instancia". De

esta manera el sistema tiene identificado las instancias que se utilizan tanto para dar seguimiento posterior y para generar reportes.

**Reconocimiento preliminar.** El auditor podrá en esta sección registrar todas las necesidades que haya identificado, y los factores que considere requieren de estudio

Pantalla de Planeación

Alcance Datos Generales Organigrama Contactos Inst. de Estudio Rec. Preliminar

### Reconocimiento Preliminar

Necesidades Específicas

Agregar Necesidad

Necesidad

Descripción

Identificar falta de calidad

Agregar Editar Borrar Cancelar

Factores que requieren Estudio

Agregar Factor

Factor

Descripción

1.- Identificar falta de calidad

Agregar Editar Borrar Cancelar

Jerarquización

Seleccionar Elemento

Rechazos de Calidad

Agregar Necesidad

1.- Identificar falta de calidad

2.-

3.-

4.-

Agregar Borrar

El procedimiento para dar de alta información es simplemente capturar la información, su descripción y presionando posteriormente el botón agregar, de esta manera el sistema estará listo para manejar la información.

**Proyecto de Trabajo.** El proyecto de trabajo se modela de la información siguiente:

- Nombre del Proyecto. Esta información se obtiene de manera automáticamente de la información previamente capturada.

The screenshot shows a software interface for project management. The window title is "Proyecto de Trabajo". The interface is divided into several sections:

- Navigation Tabs:** Alcance, Datos Generales, Organigrama, Contactos, Inst. de Estudio, Pro. Trabajo.
- Project Details:**
  - Nombre del Proyecto: Auditoría Administrativa Aceros del Noreste
  - Responsable(s): Juan Garza, Luis Gómez
  - Áreas Bajo estudio: Recursos Humanos, Ingeniería, Calidad, Producción
- Agregar Actividades:** A section with input fields for Activity, Clave Asignada, Fecha Inicio, Fecha Fin, Responsable, and Act. Previa. Below these fields are buttons for "Altas", "Cambios", "Guardar", and "Cancelar".
- Activity List Table:**

Actividad	Clave Asignada	Fecha Inicio	Fecha Fin	Responsable	Actividad Previa
Busqueda Documentos	00001	25/06/2001	25/06/2001	Luis Gomez	
Busqueda Reglamentos	00002	25/06/2001	25/06/2001	Luis Gomez	00001
Identificar Necesidades	00003	25/06/2001	29/06/2001	Juan Garza	
Definir Agenda WorkShops	00004	25/06/2001	27/06/2001	Juan Garza	
Definir Entrevistas	00005	30/06/2001	30/06/2001	Juan Garza	00003
- Gantt Chart:** A chart showing task scheduling from 24 Jun '01 to 01 Jul '01. The tasks are:
  1. Busqueda de Documentos (Mon 25/06/01 to Mon 25/06/01)
  2. Busqueda de Reglamentos (Mon 25/06/01 to Mon 25/06/01)
  3. Identificar necesidades (Mon 25/06/01 to Fri 29/06/01)
  4. Definir Agenda WorkShop: (Mon 25/06/01 to Wed 27/06/01)
  5. Definir Entrevistas (Fri 29/06/01 to Fri 29/06/01)

- Responsables. Se obtiene igualmente de forma automática de la definición de los contactos en pantallas anteriores.

- **Áreas bajo estudio.** Esta información es puesta por el sistema de manera automática, se obtiene cuando se asignan los contactos relacionados con la auditoría.
- Esta pantalla es fuente para la información relacionada con las **actividades.** Aquí se definen las actividades, se les da una clave, se asigna al responsable así como la fecha de inicio y fin en que se considera debe tomar el realizar la actividad, así como alguna posible interdependencia entre actividades. De esta manera el auditor puede administrar el proyecto de su inicio a su fin.
- **Calendario y Representación gráfica.** Todas las actividades dadas de alta se muestran gráficamente mediante un diagrama de Gantt para que el auditor de una manera sencilla pueda visualizar todas las actividades en cuestión. Se puede hacer filtrados por actividades asignadas a personas

o actividades asignadas a áreas como auxilio a la visualización por parte del usuario

Con esta pantalla del programa de trabajo se cierra la definición de la fase de planeación para este sistema. Como se mencionó anteriormente el sistema permite capturar información en cualquier momento sin necesidad de llevar una secuencia o flujo obligatorio. Recalcando lo anterior se presenta un flujo de navegación del sistema para lo que respecta a la fase de planeación

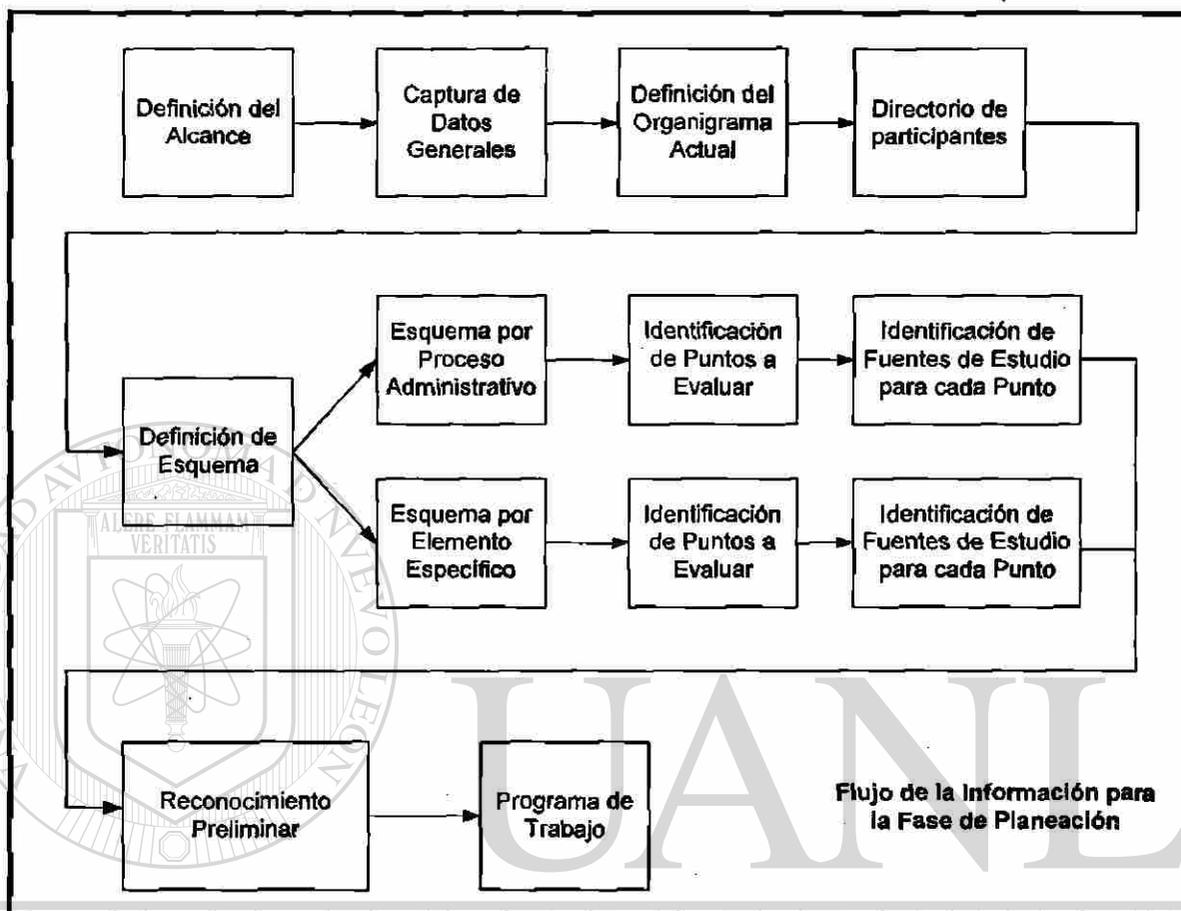


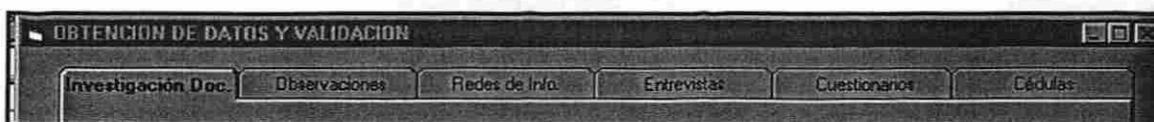
Fig. 40 Diagrama que muestra el flujo de información para la fase planeación

El presentar este diagrama tiene el objetivo de mostrar desde una vista de alto nivel toda la información que el auditor puede manipular y como se sugiere sea su captura, teniendo la ventaja de regresar en cualquier punto o pantalla, en caso de que encuentre algún faltante de información o requiera de alguna consulta.

### 6.6.3 Proceso de obtención de datos y validación

Para el proceso de obtención de información se ha provisto de una pantalla específica para este punto, esta pantalla esta integrada igualmente por pestañas de acuerdo a la lógica del sistema definida inicialmente, cada pestaña esta diseñada para almacenar información según sea origen y técnica de recolección, para almacenar información en el sistema esta siempre deberá ser siempre relacionada hacia alguna necesidad, factor y/o actividad definida previamente en fases anteriores a este. (fase planeación) Esta relación servirá para mantener una consistencia acerca de la información encontrada a quién pertenece. Esto permite al auditor pedir al sistema información específica referente un concepto específico como lo puede ser una actividad (Ejemplo. necesito todos los archivos encontrados para la actividad 00027 "Localizar procesos de Calidad para el área de embarque").

Las pestañas o secciones que integran esta pantalla se muestran en la figura siguiente.



**Investigación documental.** Esta pantalla se ha provisto para anexar en el sistema cualquier documento o archivo en formato electrónico, como lo son Imágenes digitales, archivos de audio o vídeo, archivos de procesadores de texto, etc. El contenido puede ser lo que el usuario desee y la condición es que se encuentre almacenado en el equipo donde reside esta herramienta de auditoría (sistema), ya que lo único que hace es llevar un seguimiento de estos archivos almacenados (donde se encuentran localizados, de que tipo son, que contienen, sus comentarios). Y se tiene el vinculo contra alguna actividad o necesidad de la que surgieron.

The screenshot shows a software window titled "OBTENCION DE DATOS Y VALIDACION" with a sub-window "Investigación Documental". The interface includes several sections for data entry:

- Navigation:** A top bar with tabs for "Investigación Doc.", "Observaciones", "Redes de Info", "Entrevistas", "Cuestionarios", and "Cédulas".
- Agregar Documento:** A section with three dropdown menus: "Necesidad a la cual será relacionado" (empty), "Factor a la cual será relacionado" (empty), and "Actividad a la cual será relacionado" (set to "Búsqueda de reglamentos (0002)"). Below these is a "Navegar en los Documentos" navigation bar.
- Tipo de Documento:** A section with two columns:
  - Seleccionar esquema electrónico:** A list box containing "Imagen Digital", "Documento Electrónico", "Archivo de Sonido", and "Archivo de Video".
  - Seleccionar tipo de Fuente:** A list box containing "Normativa", "Administrativa", "Mercado", "Ubicación Geográfica", and "Estudios Financieros".
- Referencia a Asignar:** A text field containing "Reglamento de Abastecimientos".
- Comentario:** A text field containing "Comprende Internacional y Nacional".
- File Selection:** A file explorer window showing a directory structure with "c:\", "Auditoria", and "Area Abastecimientos".
- Final Actions:** A "Reglamento Int Nac doc" field, a "Navegar en Documentos" navigation bar, and buttons for "Agregar Documento" and "Opciones de Impresión".

El funcionamiento de esta pantalla consiste en seleccionar del primer recuadro el o los conceptos dueños de esta información, de este punto nace el vínculo que permitirá al auditor hacer filtrados de información en función de actividades, factores, necesidades, áreas, contactos, etc. Ya todos estos conceptos se han venido ligando durante los procesos anteriores.

Posteriormente se selecciona el tipo de documento en el segundo recuadro, así como alguna referencia y comentario para facilitar las consultas posteriores sin necesidad de abrir o ejecutar el archivo electrónico que se esta anexando al sistema, y como último paso simplemente se localiza en el equipo del auditor donde se encuentra el archivo y se almacena la información.

**Observaciones.** El documentar observaciones es muy sencillo, solamente se selecciona contra que actividad, factor o necesidad será relacionada la observación y se procede a teclear en el espacio de texto libre, al finalizar se presiona el botón de agregar. Una opción de cómo utilizar este espacio de texto libre es haciendo un "copiar" → "pegar" de windows, permitiendo así traer texto de cualquier otro paquete de procesamiento de texto.

La barra de navegación permite al usuario pasar por todas las observaciones previamente capturadas

OBTENCION DE DATOS Y VALIDACION

Investigación Doc. Observaciones Redes de Info. Entrevistas Cuestionarios Cédulas

### Observación

Agregar Observación

Necesidad a la cual será relacionado

Factor a la cual será relacionado

Actividad a la cual será relacionado

Observación o Comentario

La información de la empresa no se encuentra normalmente en lugar correspondiente y carece de Orden

Navegar en Observaciones

**Redes de información.** En esta pantalla el auditor podrá guardar direcciones de redes que sean fuente de información, como lo son desde direcciones de Internet como de Intranet; se puede hacer referencia también a redes locales (LAN) como lo son accesos a servidores de datos dentro de la empresa, o simplemente apuntar hacia otro equipo de cómputo que comparta algún tipo de recurso en la red.

**OBTENCION DE DATOS Y VALIDACION**

Investigación Doc. Observaciones **Redes de Info.** Entrevistas Cuestionarios Cédulas

### Redes de Información

**Agregar Observación**

Necesidad a la cual será relacionado: [ ]

Factor a la cual será relacionado: [ ]

Actividad a la cual será relacionado: Búsqueda de documentos (0001)

**Redes de información Fuente**

Nombre Red: Recursos humanos Tipo de Red: INTRANET

Dirección/URL: www.intranet.RH\nomina\index.HTML

Usuario Login: [ ] Contraseña [opcional]: [ ]

Tipo de Información o tema que contiene: Nóminas

Comentarios: Se encuentra una aplicación tipo WEB en la que se tiene la nómina de los empleados

Navegar en Redes [ ] [ ] [ ] [ ]

Agregar RED

Opciones de Impresión

Como muestra la figura el usuario Auditor almacenará las direcciones donde existe la información relacionada a alguna actividad o fase y podrá identificar de que tipo de información es a la que se hace referencia y por supuesto también tendrá espacio para realizar observaciones al respecto.

**Entrevistas.** Las entrevistas como elemento de la obtención de datos juegan un papel fundamental, pero pueden ser tan abiertas o específicas como el auditor responsable lo desee, lo que dificulta su almacenamiento en sistemas de información, el sistema sugerido en este trabajo resuelve el problema de las entrevistas de la manera siguiente:

El auditor puede realizar tantas entrevistas como lo desee, cada entrevista puede tener tantas preguntas como sean necesarias y cada pregunta tiene relacionada una respuesta. Este esquema se muestra en la figura siguiente.

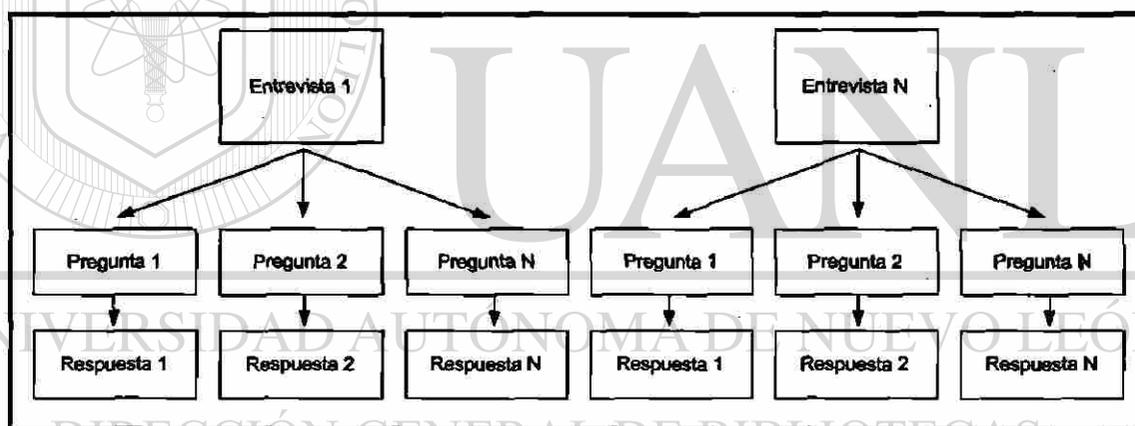


Fig. 41 Cuadro que muestra el esquema de entrevistas

Cada entrevista para administración informativa del sistema y del auditor está vinculada a un factor, a una actividad a una necesidad o a combinaciones de ellos; a la vez, cada entrevista se le define un encabezado para identificarla de las otras y estos datos son los siguientes:

Número de la entrevista, nombre del entrevistado, nombre del entrevistador, fecha y hora en que se realizó la entrevista, duración y número de entrevistas.

Como cuerpo de la entrevista pues se van describiendo cada una de las preguntas elaboradas al entrevistado y sus respectivas respuestas.

Al final de cada entrevista el auditor tiene un espacio para almacenar sus conclusiones al respecto o cualquier tipo de observación pertinente.

A continuación se muestra la pantalla de entrevistas para el sistema.

OBTENCIÓN DE DATOS Y VALIDACIÓN

Investigación Doc. Observaciones Redes de Info. Entrevistas Cuestionarios Cédulas

### Entrevistas

Agregar Entrevista

Necesidad a la cual será relacionado

Factor a la cual será relacionado

Actividad a la cual será relacionado

Datos de la Entrevista

Entrevista Número  Entrevistador

Realizada a

Fecha  Hora de la entrevista  Duración

Número de preguntas

Pregunta #

Pregunta

Respuesta

Conclusión

Conclusión

Como herramientas del sistema, para el manejo de las entrevistas se propone los siguientes reportes: impresión de todas las entrevistas o solo la entrevista seleccionada, impresión de los encabezados de todas las entrevistas o igualmente solo de la seleccionada.

**Cuestionarios.** Los cuestionarios en este sistema se podrán manejar de similar manera que las entrevistas pero con un grado de detalle aún mayor debido a la naturaleza de los mismos, es decir, los cuestionarios en este sistema tienen la versatilidad de que pueden ser los mismos cuestionarios para un grupo de personas, además las preguntas definidas pueden tener tanto respuestas abiertas o respuestas cerradas limitando al cuestionado a escoger solo alguna de las respuestas predefinidas. La jerarquía lógica para los cuestionarios es como se muestra en la figura siguiente.

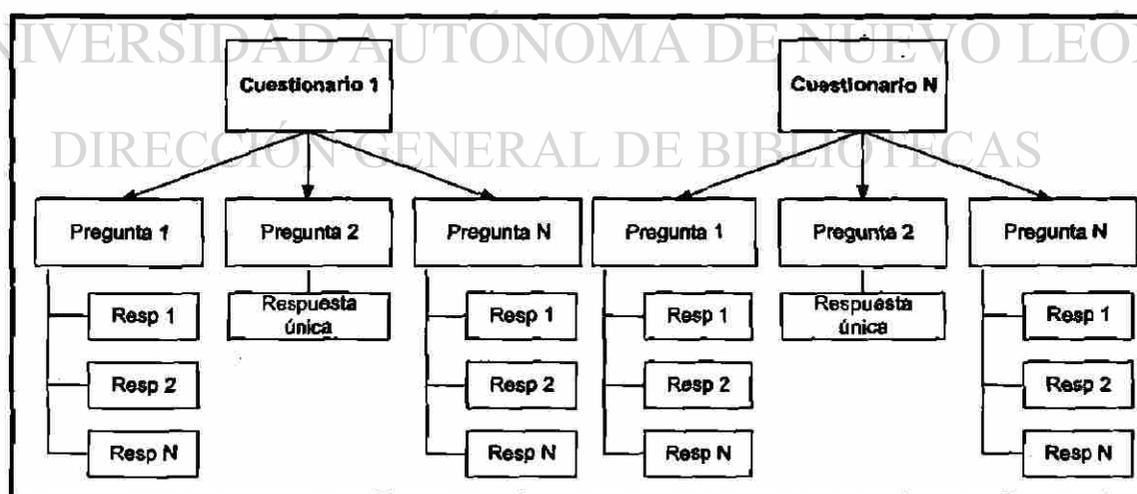


Fig. 42 Cuadro que muestra el esquema de cuestionario

De acuerdo a la figura de jerarquías el sistema puede administrar los cuestionarios de la manera siguiente:

- Se pueden crear tantos cuestionarios como sean necesarios
- Para cada cuestionario igualmente se pueden definir tantas preguntas se necesiten.
- Para cada pregunta se pueden definir cualquier número de respuestas predefinidas (ejemplo: si, no, estoy de acuerdo, no estoy de acuerdo, 10-20, 21-30, etc.), el tipo de respuestas puede ser de cualquier tipo, numéricas, alfanuméricas, incluso si se desea se pueden manipular respuestas abiertas. Como otra funcionalidad para la selección de las respuestas predeterminadas es que se le puede dar un peso específico a cada tipo de respuesta lo que permite valorar por medio de una calificación final o tendencia al cuestionario en general.

La sección sugerida para los cuestionarios se conforma de dos pantallas, la primera pantalla se utiliza para la definición del cuestionario, es decir, se capturan igualmente los datos a que actividad, necesidad y/o factor esta relacionado el cuestionario. En la parte central de la pantalla de definición de cuestionarios se dan de alta las preguntas, como lo es el texto de la pregunta, y el número posible de respuestas que puede tener esta pregunta. En la parte inferior de la pantalla se definen las respuestas posibles a la pregunta en función, las propiedades que puede tener cada respuesta son: si es respuesta abierta o cerrada, si es cerrada cual es el texto predefinido

(si, no, a veces, frecuentemente, siempre, 10, 20, 30 etc.) y un valor que define el peso específico de la respuesta en definición.

Al final de la pantalla existe una caja de texto para poder capturar cualquier tipo de instrucciones que necesite el cuestionario.

Estos cuestionarios son impresos por el sistema en cualquier momento para su distribución.

La pantalla para la definición de los cuestionarios es la siguiente:

The screenshot shows a software window titled "OBTENCION DE DATOS Y VALIDACION" with a menu bar containing "Investigación Doc.", "Observaciones", "Redes de Info.", "Entrevistas", "Cuestionarios", and "Cédulas".

The main content area is titled "Cuestionarios" and includes a sub-section "Agregar Cuestionario" with the following fields and buttons:

- Three dropdown menus: "Necesidad a la cual será relacionado", "Factor a la cual será relacionado", and "Actividad a la cual será relacionado".
- Buttons: "Agregar Cuestionario", "Modificar Cuestionario", and "Borrar Cuestionario".
- Fields: "formato de Cuestionario #", "# de preguntas que lo integran", "Nombre del Cuestionario", "Fecha de Elaboración", "Elaboró", and "Duración".
- A navigation bar: "Navegar en Cuestionarios".

The next section is "Definición Preguntas del Cuestionario en uso":

- Fields: "Pregunta No.", "# de respuestas posibles", and "Texto de la pregunta".
- Buttons: "Aras", "Bajas", and "Cambios".
- A navigation bar: "Navegar en Preguntas".

The "Definición de Respuestas" section includes:

- Fields: "Respuesta #", "Texto de la Respuesta", and "Valor".
- Radio buttons: "Respuesta Cerrada" and "Respuesta Abierta".
- A navigation bar: "Navegar en Respuestas".

The final section is "Instrucciones" with a large text area for entering instructions.

y el diagrama de flujo previamente explicado para definir un cuestionario en este sistema sugerido es el siguiente:

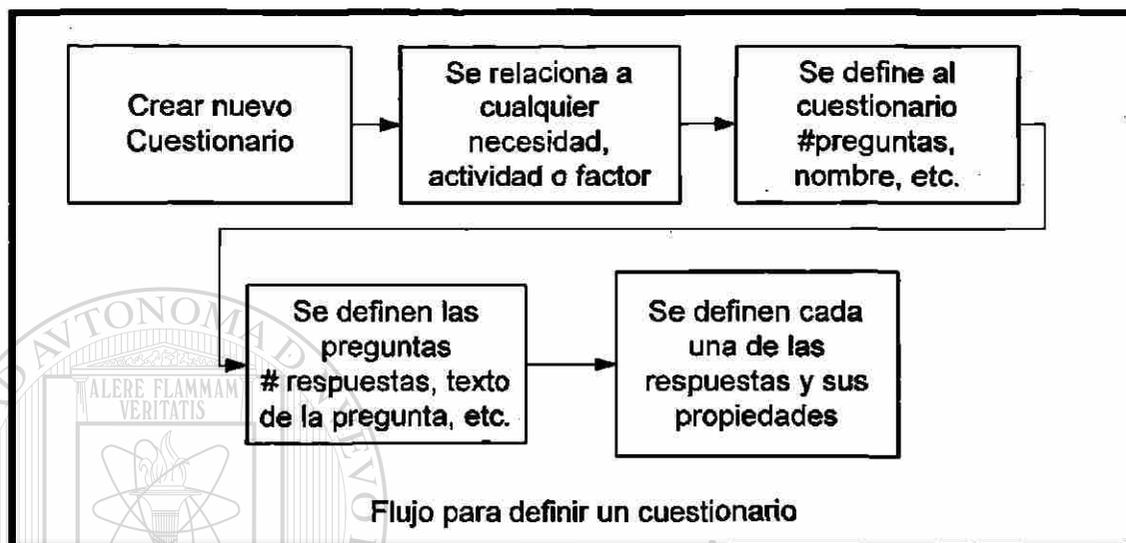


Fig. 43 Cuadro que muestra el flujo para definir cuestionario

En relación a la segunda pantalla para administrar los cuestionarios,

tiene como función únicamente el permitir la captura de las respuestas a las preguntas previamente definidas en la primera pantalla.

La pantalla de captura de respuestas está formada por dos secciones, la primera sección sirve para seleccionar a alguno de los cuestionarios previamente definidos y ligarlo contra alguna de las personas relacionadas a la auditoría, previamente dadas de alta en la sección de contactos; si la persona no es parte del equipo de la auditoría y no esta dada de alta como contacto o se desea hacer cuestionarios en masa a otros grupos de la empresa sin mas relación con el equipo de auditoría que el mismo cuestionario, el sistema

permite agregar cualquier nombre o dato en estos campo campos o incluso dejarlos sin nombre.

La segunda sección de la pantalla de captura de respuestas permite navegar dentro las preguntas del cuestionarios y seleccionar la respuesta o teclear la respuesta en caso de ser abierta.

La pantalla de captura de respuestas es la siguiente.

The screenshot shows a software window titled "Form6" with the main heading "Respuestas a Cuestionarios".

The first section, "Captura de Respuestas a las preguntas del Cuestionario en uso", includes the following fields and controls:

- Núm. de Cuestionario Seleccionado:** A dropdown menu showing "Liderazgo: Canal Predominante de Interel".
- Realizada a:** A text input field containing "Juan Carlos Garza".
- Puesto:** A text input field containing "Ejecutivo".
- Area:** A text input field containing "Ventas".
- Navigation:** A horizontal bar with "Navegar en Cuestionarios" and left/right arrow buttons.
- Actions:** A vertical stack of buttons: "Altas", "Bajas", "Cambios", and "Guardar".

The second section, also titled "Captura de Respuestas a las preguntas del Cuestionario en uso", includes:

- Pregunta No:** A text input field containing "3".
- Texto de la pregunta:** A text input field containing "Como describir las la Forma en que Hablas?".
- Respuesta Seleccionad:** A dropdown menu showing "a) Las palabras s".
- Navigation:** A horizontal bar with "Navegar en Preguntas" and left/right arrow buttons.
- Actions:** A vertical stack of buttons: "Altas", "Bajas", "Cambios", and "Guardar".

Por lo que respecta a las gráficas para visualizar que los datos que se están obteniendo, el sistema propuesto puede manejar gráficas de tipo circular, de barras, puntos y líneas. Para esta sección de gráficas existe una pantalla exclusiva para graficar los cuestionarios y consta de tres secciones.

En la primera sección se escoge el cuestionario, en la segunda se selecciona a la respuesta así como el título del gráfico, finalmente se selecciona el botón de graficar y el sistema genera la imagen la cual puede ser cambiada de formato seleccionando el tipo de gráfica deseada.

La pantalla para gráficas de cuestionarios se muestra a continuación.

**Graficos**

Núm. de Cuestionario Seleccionado  
Perfiles de los Empleados

Navegar en Cuestionarios

Respuesta a Graficar

Pregunta No: 4

Texto de la pregunta: Edad

Navegar en Preguntas

Graficar

Título del Gráfico: Edades de los trabajadores de la Empresa

**Edades de los trabajadores de la Empresa**

- 15-21
- 22-25
- 26-30
- 31-40
- 40-50
- 50+

Circular

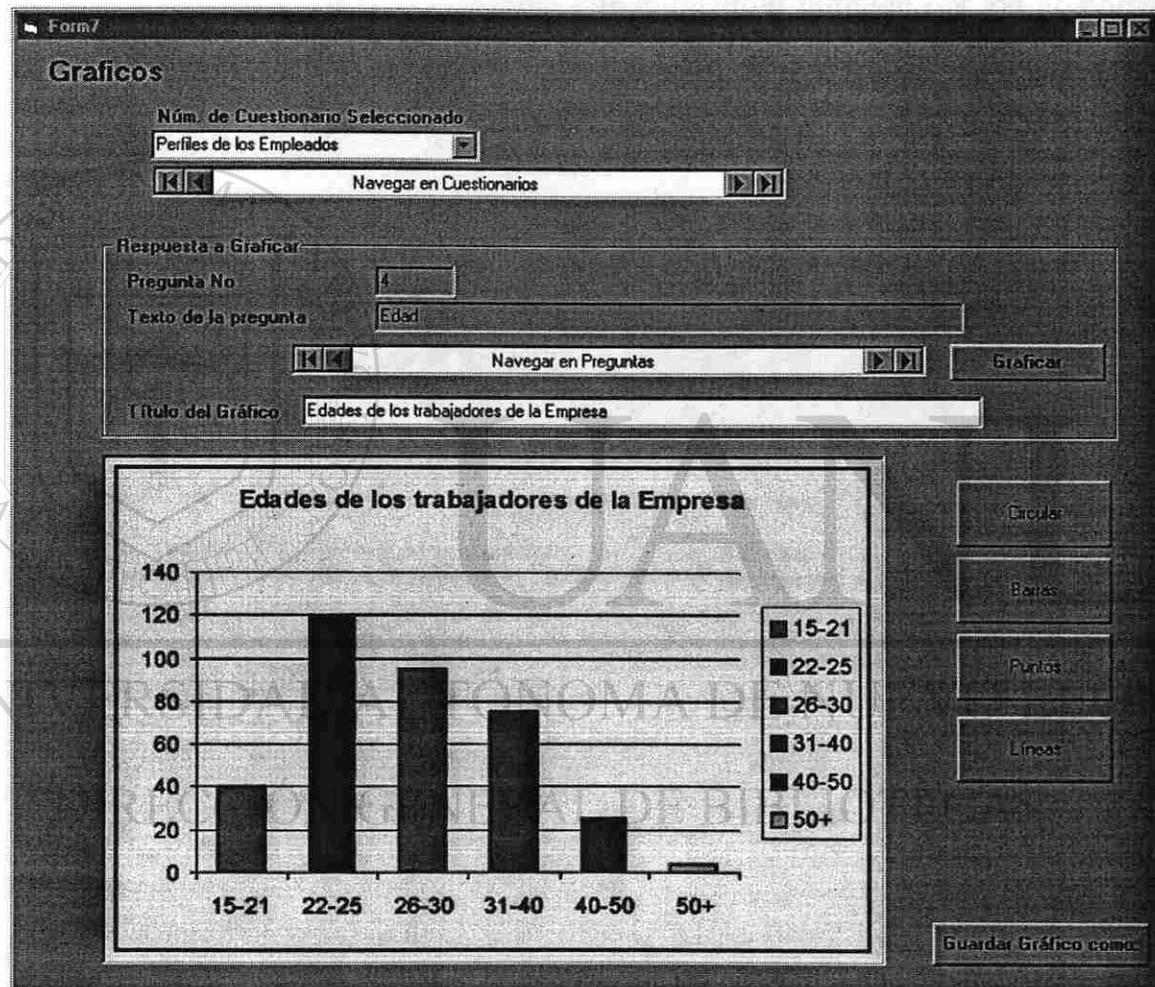
Barras

Puntos

Líneas

Guardar Gráfico como:

Otro tipo de gráfico acerca de la misma información se muestra a continuación:



Otra funcionalidad sugerida para este sistema, es que el auditor puede guardar este gráfico para ser anexado a sus reportes y documentos de la auditoría.

Como herramienta para manipular la información que se propone para esta solución, es el manejo global de los resultados de los cuestionarios. Por medio de una pantalla el auditor podrá ver los resultados de todos los cuestionarios realizados a manera de resumen, ya que en las pantallas anteriores se pueden revisar los resultados individuales, principalmente en las pantallas de captura donde el usuario puede navegar también por los nombres de cada persona y sus respuestas y hacer consultas individuales una a una, en esta pantalla por el contrario se puede visualizar el sumario de los resultados para cada uno de los cuestionarios. Esta pantalla se muestra a continuación.

**Form8**

### Estadística

Núm. de Cuestionario Seleccionado  
Perfiles de los Empleados (12)

Navegar en Cuestionarios

Necesidad a la cual está relacionado: Necesidades

Factor a la cual está relacionado:

Actividad a la cual está relacionado: Identificar Necesidades

IMPRIMIR REPORTE

Total de Encuestados 358

**Pregunta 1. Edad**

15-21	40	11%
22-25	120	34%
26-30	95	27%
31-40	75	21%
40-50	25	7%
50+	3	1%

**Pregunta 2. Años laborando en la empresa**

Menos de 1	80	22%
1	75	21%
2-3	120	34%
4-5	43	12%
6-10	29	8%
10+	11	3%

**Pregunta 3. Escolaridad**

Secundaria	111	31%
Preparatoria	116	32%
C. Técnica	93	26%
Licenciatura	35	10%
Postgrado	3	1%

El sistema tiene la información pertinente para generar estadística mas compleja, realizando consultas específicas. Basándonos en el ejemplo de la pantalla, esta búsqueda compleja sería: "Porcentaje de Empleados que tienen secundaria y que en la pregunta 2 tiene alguna de las siguientes respuestas 4-5, 6-10 y 10+", de esta manera el auditor puede saber cuantos empleados tienen mas de 3 años en la empresa y solo tienen secundaria terminada, lo que podría servir para recomendar un proyecto de apoyo para el crecimiento personal del empleado con estas condiciones y/o antigüedad.

**Cédulas.** Por lo que respecta a cédulas, el sistema tiene preparado exactamente las mismas características que para los cuestionarios como lo son:

- Pantalla de definición de la cédula
- Pantalla de Captura de las Respuestas
- Herramienta de Gráficas

- Herramienta de Estadística

En cuanto a las pantallas para las cédulas, estas son exactamente las mismas que se utilizan en los cuestionarios a excepción de la pantalla de definición de la cédula .

A continuación se muestra la pantalla de definición de cédulas

**OBTENCIÓN DE DATOS Y VALIDACIÓN**

Investigación Doc. Observaciones Redes de Info. Entrevistas Cuestionarios **Cédulas**

### Cédulas

**Agregar Cédula**

Necesidad a la cual será relacionado

Factor a la cual será relacionado

Actividad a la cual será relacionado

formato de Cédula #  # de preguntas que lo integran

Nombre del Cédula

Fecha de Elaboración  Elaboró  Duración

Navegar en Cédulas

**Definición Preguntas de la Cédula en Uso**

Pregunta No  # de respuestas posibles

Texto de la pregunta

Navegar en Preguntas

**Definición de Respuestas**

Respuesta #   Respuesta Cerrada  Respuesta Abierta

Navegar en Respuestas  Texto de la Respuesta  Valor

Instrucciones:

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

La fase de obtención de datos es muy importante en toda auditoría, es por eso que el sistema que se propone en este trabajo le da la importancia que merece dicha fase, esperando brindar al auditor herramientas que no se encuentran hoy día reunidas en una sola aplicación.

Es posible que al describir tantas pantallas para este proceso se pierda de vista el esquema que narra este documento, por lo que a continuación se presenta un diagrama de alto nivel al igual que se hizo en la fase anterior donde se muestra un mapa de navegación de las pantallas desarrolladas para el proceso de obtención de datos.

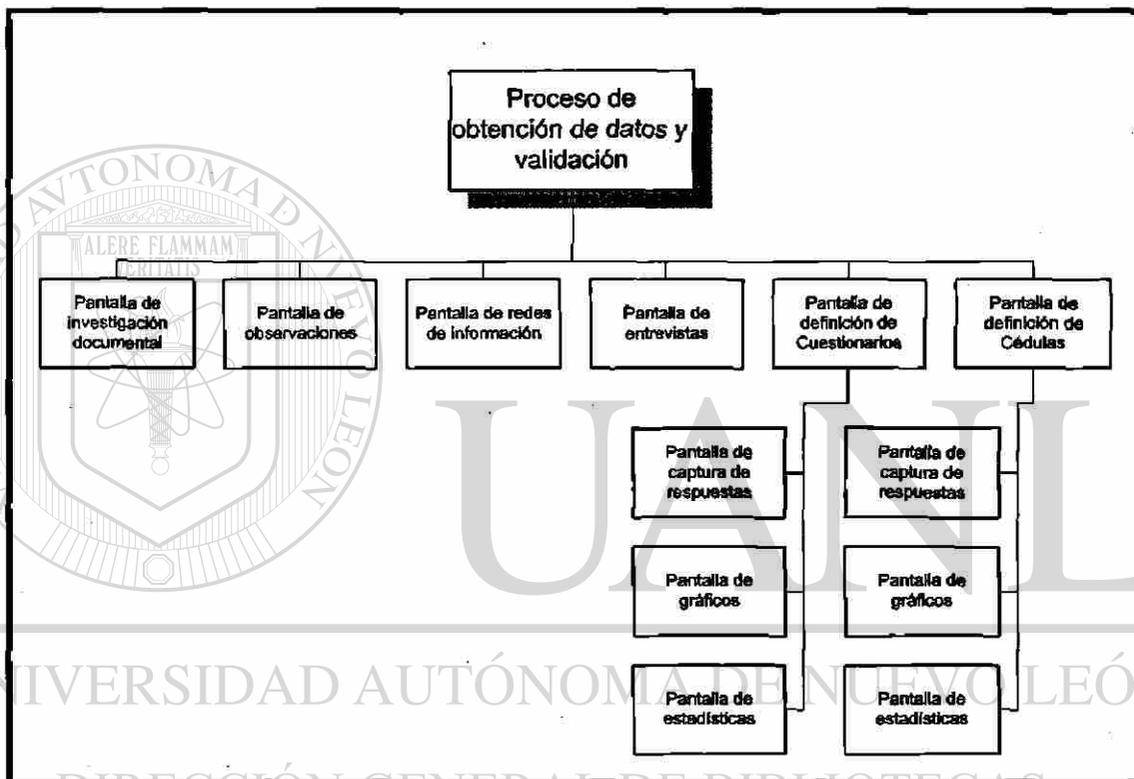


Fig. 44. Diagrama que muestra las pantallas para la obtención de datos

En estas pantallas el usuario o auditor puede navegar en el orden que el desee dependiendo de la información que obtenga primero o de su hábito de trabajo.

#### **6.6.4 Análisis de la información y su proceso**

Para esta fase de la auditoría se han hecho algunos requerimientos antes del desarrollo de este Sistema-Herramienta, dichos requerimientos se resuelven de manera implícita, ya que este sistema es en sí una herramienta de análisis de información para apoyar al auditor, dichas soluciones se comentan a continuación:

- La información esta naturalmente consolidada dentro del sistema (requerimiento 20) y relacionada por conceptos y temas, los cuales al consultar las diferentes pantallas muestran a que conceptos están relacionados.
- Dado que el auditor puede navegar o accesar sin restricciones cualquier pantalla y consultar o actualizar la información de acuerdo a su avance se cumple el requerimiento 21.

- La información que nace de esta fase de análisis se puede documentar fácilmente en la pantalla de observaciones, relacionándola igualmente hacia un concepto al que el auditor crea pertinente.

### 6.6.5 Fase de Elaboración de Informe.

Atendiendo el requerimiento de tener una pantalla donde se pueda revisar la información antes de generar los reportes, se ha diseñado la siguiente pantalla, donde el sistema de acuerdo a la información capturada en él, sugiere algunos puntos para que el usuario solo revise y adecue estos datos facilitando la elaboración del reporte.

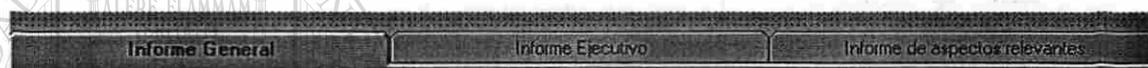
Elaboración del Informe -- Revisión de la Información

Introducción	
Antecedentes	
Justificación	
Objetivo	
Estrategias	
Recursos	
Costos	
Metodología	
Conclusiones	

Una vez que el usuario ha revisado y modificado la información que es sugerida por el sistema, utiliza las pantallas para el llenado definitivo de los

informes, en estas pantallas de llenado definitivo, el sistema coloca la información que el auditor a revisado previamente dentro de las casillas correspondientes, la información contenida en las casillas se puede modificar tantas veces sea necesario, ya que la información que pone el sistema de manera automática es solo sugerida para facilitar la labor del auditor.

La sección del llenado definitivo de informes consta de tres pestañas, la primera es para el informe general, la segunda para el informe ejecutivo y la última para el informe de aspectos relevantes.



En esta sección el auditor podrá adecuar toda la información referente a los informes, así como hacer consultas a otras secciones del sistema, una vez terminado este paso el auditor tiene dos opciones: Imprimir el informe para su entrega o lectura o guardar en disco el informe para cargarlo posteriormente en

una aplicación de procesamiento de textos, como lo es M.S. Word y proceder a

enriquecerlo con gráficas y otros elementos provenientes de este mismo sistema o de su trabajo personal. El sistema da la facilidad de almacenar en disco los informes en formato compatible con cualquier procesador de texto, lo mismo sucede con las gráficas de la sección de estadística las cuales se pueden almacenar en formatos comunes que los programas comerciales pueden leer y las secciones de texto y otra información pueden ser trasladadas a los paquetes o dentro del mismo sistema de auditoría por medio de las facilidades de Windows como lo es el "Copiar" (Ctrl-C) y el Pegar (Ctrl-V) que

permite al usuario marcar secciones de información, guardarlas en memoria temporalmente y colocar esta información en otra sección del sistema o incluso en otro programa. De esta manera el auditor puede preparar documentos con información bastante completa y variada, aprovechando en gran medida el potencial que brinda la tecnología de computo.

El flujo de operación para esta fase sería de la siguiente manera:

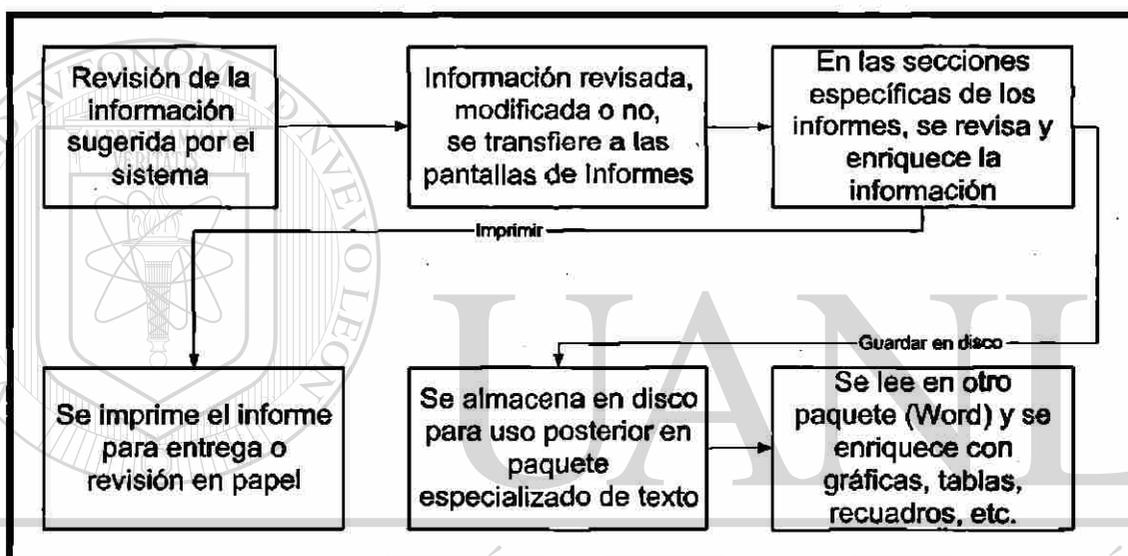


Fig. 45 Diagrama que presenta el flujo de operación

A continuación se muestran las pantallas propuestas para la administración de los informes, su almacenamiento en disco o impresión final en papel:

<b>Informe General</b>	Informe Ejecutivo	Informe de aspectos relevantes
Responsables		
Introducción		
Introducción		
Antecedentes		
Técnicas Empleadas		
Diagnóstico		
Propuesta		
Estrategias		
		IMPRIMIR
		Guardar Como

DIRECCION GENERAL DE BIBLIOTECAS

**Informe General.**

Informe General	Informe Ejecutivo	Informe de aspectos relevantes
Responsables:		
Periodo de revisión:		
Objetivo:		
Alcance:		
Metodología:		
Síntesis:		
Conclusión:		

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA

U.N.L.P.

IMPRESOR Guardar Como

Informe General      Informe Ejecutivo      Informe de aspectos relevantes

Estatus actual de la auditorías

Horas hombre utilizadas

Observaciones principales

Fundamentos de las observaciones

Observaciones: causas y efectos

Observaciones presentadas y consecuencias

IMPRIMIR      Guardar Como

### Informe de aspectos relevantes

Con esta pantalla se termina la fase de Informes así como también se cierra la definición de la solución que brinda este sistema planteado.

## CONCLUSIONES

1.- En la Auditoría Administrativa se realizan estudios muy amplios para determinar las deficiencias causantes de dificultades, ya sean actuales o en potencia, las irregularidades, embotellamientos, descuidos, faltas, errores, desfalcos, desperdicios exagerados, pérdidas innecesarias, actuaciones equivocadas, fricciones entre ejecutivos y una falta general de conocimiento o desdén de lo que es una buena organización

2.- La finalidad de una Auditoría Administrativa es ayudar a la dirección a lograr una administración más eficaz, su intención es examinar y valorar los métodos y procedimientos en todas sus fases y el desempeño en todos sus departamentos.

3.- Al organizar un programa de auditoría, conviene dar la importancia debida a la formulación de una política que señale los objetivos y refleje un plan bien definido para la consecución de los mismos. Este plan debe de incluir la selección de personal apropiado para la ejecución de las tareas, la determinación del procedimiento para realizar el trabajo, la implantación de un buen programa de capacitación y actualización que mejore la mano de obra y el establecimiento de una base de control de tiempo y costos.

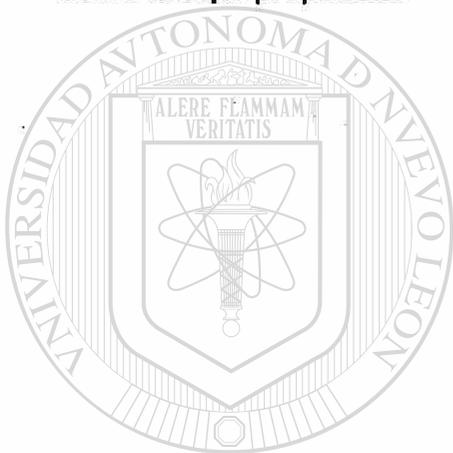
4.- Los administradores progresistas, al mismo tiempo que cuentan con una clara comprensión de los conceptos administrativos: planear, organizar y dirigir; sienten la necesidad de contar con instrumentos de control precisos y de la urgencia de actuar con firmeza en el momento oportuno, tratan de encontrar nuevas y mejores técnicas para aumentar la eficiencia y seguir obteniendo utilidades, a pesar de la creciente complejidad del mundo empresarial.

5.- Si México pretende competir con los mercados internacionales, deberá adoptar como parte de su cultura social y empresarial los conceptos de la filosofía de calidad, ya que éstos benefician a los trabajadores, patrones, instituciones públicas, privadas y al país en general.

6.- La creatividad en las empresas, permite innovar y esa innovación trae consigo cambios que requieren modelos de aplicación de nuevas técnicas y procedimientos para la realización de una Auditoría Administrativa; surge en este contexto la necesidad de mejorar y eficientar el proceso de la Auditoría Administrativa, apoyando este proceso con avances tecnológicos como lo es la automatización.

7.- En nuestro medio no ha sido muy usual observar en las empresas la aplicación de la Automatización de la Auditoría Administrativa sin embargo las bondades de este proyecto o propuesta se consideran factibles de aplicar, ya que se cuenta con todos los elementos y recursos para su aplicación y desarrollo en los negocios.

8.- El sistema propuesto es la solución hacia los requerimientos planteados, se tiene el objetivo principal de identificar y definir que información de la Auditoría Administrativa se puede transportar a la lógica de los sistemas y como manejarla dentro de ellos de una manera ordenada, respetando la evolución y avance de cada uno de los procesos de la Auditoría Administrativa, aplicando de manera correcta todas las técnicas vigentes para asegurar el éxito del auditor que utilice una herramienta especializada en Auditoría Administrativa como la aquí propuesta.



# UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



## INDICE DE FIGURAS

Figura	Concepto	Página
1	Gráfica que muestra las opciones para tomar decisiones administrativas y mejorar la actuación de la empresa.	19
2	Gráfica que señala el escenario en el que se desarrolla la empresa.	31
3	Gráfica que muestra los niveles del conocimiento	41
4	Muestra las áreas del conocimiento relacionadas con la Auditoría Administrativa	43
5	Cuadro sinóptico que muestra las habilidades	45
6	Gráfica que muestra la necesidad de realizar una Auditoría Administrativa	52
7	Cuadro que muestra la aplicación de valores éticos y morales en el desarrollo de la Auditoría Administrativa	55
8	Cuadro que muestra los criterios que debe aplicar el auditor sobre Teoría Administrativa	56
9	Cuadro que muestra las bases fundamentales para la	58

elaboración de un diagnóstico conceptual en base a las diversas técnicas de Auditoría.

10 Diagrama que presenta las normas y principios que orientan el comportamiento en los negocios 60

11 Gráfica que muestra que el control interno es el punto de enlace entre la Auditoría Administrativa y la Auditoría Contable 62

12 Gráfica que señala que de acuerdo a la capacidad del trabajo es la productividad 65

13 Gráfica que muestra el proceso administrativo 66

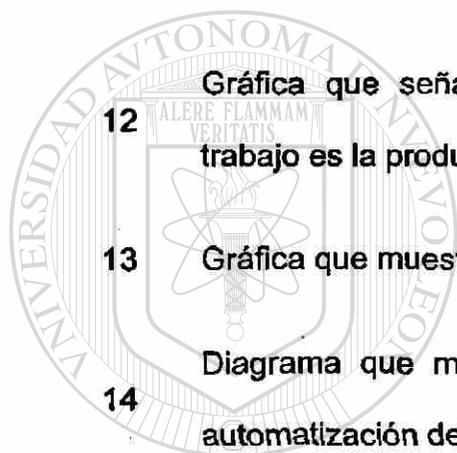
14 Diagrama que muestra los elementos esenciales para la automatización de la Auditoría Administrativa. 70

15 Cuadro que presenta los factores fundamentales para el estudio de la organización. 74

16 Cuadro que presenta las instancias de estudio 75

17 Cuadro sinóptico que señala la propuesta técnica para la Auditoría Administrativa. 78

18 Cuadro sinóptico que menciona los elementos clave par la presentación del proyecto de trabajo. 79

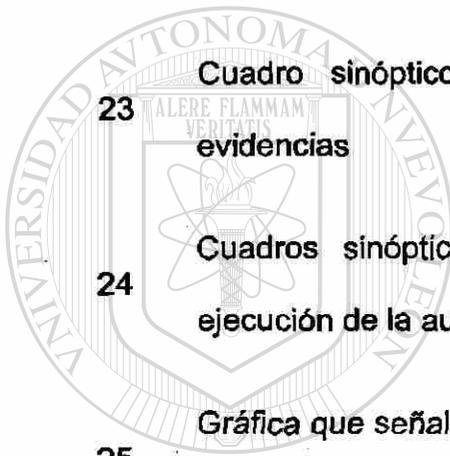


UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



19	Gráfica que señala el proceso de obtención y validación de la información	81
20	Gráfica que señala las diversas técnicas de recolección para obtener información	81
21	Cuadro que muestra el contenido de los registros del auditor	85
22	Cuadro que muestra el contenido de los registros del auditor	86
23	Cuadro sinóptico que presenta la clasificación de las evidencias	88
24	Cuadros sinópticos que señalan las diversas fases de ejecución de la auditoría.	89
25	Gráfica que señala los pasos a seguir para un procedimiento de examen.	93
26	Cuadro que muestra la clasificación de las técnicas que utiliza el auditor.	26
27	Esquema que indica los aspectos necesarios para la formulación de un diagnóstico.	98
28	Esquema que muestra los atributos del informe	100
29	Esquema que muestra las premisas para presentar la	102



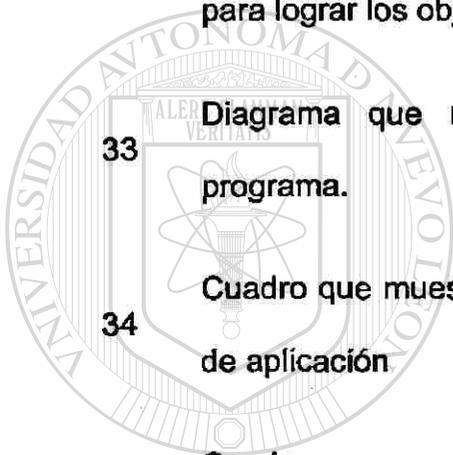
UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

®

	versión definitiva del informe.	180
30	Cuadro que señala los requisitos que debe de reunir el informe.	104
31	Cuadro que señala los requisitos que debe reunir el informe ejecutivo.	105
32	Diagrama que muestra las recomendaciones programadas para lograr los objetivos.	112
33	Diagrama que muestra las recomendaciones fuera de programa.	113
34	Cuadro que muestra la metodología de la propuesta modelo de aplicación	121
35	Cuadro que muestra los conceptos que forman el informe general	132
36	Cuadro que muestra los conceptos que forman el informe ejecutivo	132
37	Cuadro que muestra el diseño en pantallas	135
38	Diagrama que muestra la organización de la empresa	140



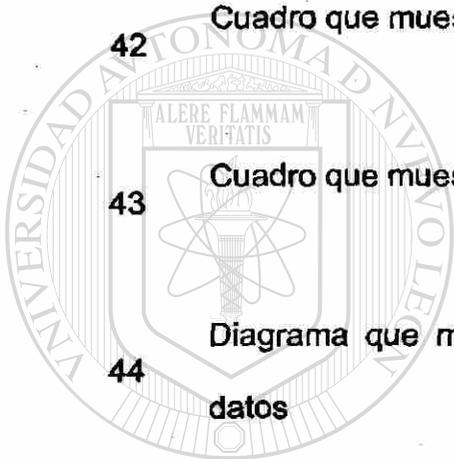
UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



		181
39	Cuadro que muestra el proceso de captura de información	141
40	Diagrama que muestra el flujo para la fase de planeación	148
41	Cuadro que muestra el esquema de entrevista	154
42	Cuadro que muestra el esquema de cuestionario	156
43	Cuadro que muestra el flujo para definir cuestionario	159
44	Diagrama que muestra las pantallas para la obtención de datos	166
45	Diagrama que presenta el flujo de la operación	170



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

## BIBLIOGRAFIA

Bocchino, William A. Sistemas de Información para la Administración, 1ª Edición en español, Editorial Trillas, México D.F. 1999.

Derrien Yann, Técnicas de la Auditoría en Informática, Edición Original, Editorial Alfa Omega, Barcelona España, 1995.

Perry Johnson de México S.A. de C.V., Manual ISO9000 Edición 1.0, 1995.

Fernández Arena, José Antonio, Auditoría Administrativa, 2da Edición, Editorial Jus, México D.F. 1970.

Franklin F. Benjamín, Auditoría Administrativa, 1ª Edición, Editorial Litografía Ingramex, México, D.F., 2000.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C. Normas y Procedimientos de Auditoría, Resendez Editores, México D.F., 1995.

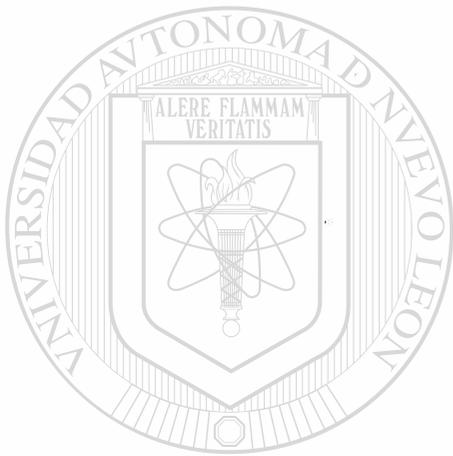
Leonard, William P, Auditoría Administrativa, 5ª reimpresión e la 1ª Edición, Editorial Diana, México D.F., 1972.

Martínez Villegas, Dr. y C.P., Fabián, Décima segunda reimpresión de la 1ª Edición, Editorial Edimsa, México D.F., 1996.

Sotomayor M.A., Alfonso Amador, Auditoría Administrativa y Proceso Básico, Facultad de Contaduría Pública de la Universidad Autónoma de Nuevo León.

Rodríguez Valencia, Joaquín. Sinopsis de Auditoría Administrativa, 2ª Edición, Editorial Trillas, México D.F.1984.

Enciclopedia de la Auditoría, Editorial Océano, España 1986.



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



**RESUMEN AUTOBIOGRAFICO****Gloria María Cisneros Cisneros****Candidato para el Grado de****Maestría en Contaduría Pública****Tesis: LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y SU AUTOMATIZACION EN LOS  
NEGOCIOS****Campo de Estudio: Auditoría****Biografía:****Datos Personales: Nacido en Monterrey N.L. el 24 de Diciembre  
de 1970, hija de Oscar de Jesús Cisneros Ramos y Gloria María Cisneros  
Guajardo de Cisneros.****Educación: Egresado de la Universidad Autónoma de Nuevo León, grado  
obtenido Contador Público en 1993,****Experiencia Profesional: Despacho Cisneros Cisneros y Asociados,  
Organización Jurídica, Fiscal y Contable 1992 a la fecha, Global.com  
venta de equipo de computo y soluciones en sistemas 1997 a la fecha,  
Tesorería General del Estado de Nuevo León 1995-1997, Maestro de por  
horas de la Universidad Metropolitana de Monterrey 1995-1996.**

