

## **Tema 4. Auditoria Administrativa**

### **Objetivos**

#### **4.1. Proceso Administrativo**

##### **Factores y metodologías**

1.- Planes y Objetivos.- Examinar y discutir con la dirección el estado actual de los planes y objetivos.

2.- Organización.

a) Estudiar la estructura de la organización en el área que se valora.

b) Comparar la estructura presente con la que aparece en la gráfica de organización de la empresa, (si es que la hay).

c) Asegurarse de si se concede o no una plena estimación a los principios de una buena organización, funcionamiento y departamentalización.

3.- Políticas y Prácticas.- Hacer un estudio para ver qué acción (en el caso de requerirse) debe ser emprendida para mejorar la eficacia de políticas y prácticas.

4.- Reglamentos.- Determinar si la compañía se preocupa de cumplir con los reglamentos locales, estatales y federales.

5.- Sistemas y Procedimientos.- Estudiar los sistemas y procedimientos para ver si presentan deficiencias o irregularidades en sus elementos sujetos a examen e idear métodos para lograr mejorías.

6.- Controles.- Determinar si los métodos de control son adecuados y eficaces.

7.- Operaciones.- Evaluar las operaciones con objeto de precisar qué aspectos necesitan de un mejor control, comunicación, coordinación, a efecto de lograr mejores resultados.

8.- Personal.- Estudiar las necesidades generales de personal y su aplicación al trabajo en el área sujeta a evaluación.

9.- Equipo Físico y su Disposición.- Determinar si podrían llevarse a cabo mejorías en la disposición del equipo para una mejor o más amplia utilidad del mismo.

10.- Informe.- Preparar un informe de las deficiencias encontradas y consignar en él los remedios convenientes.

#### **Etapas Complementarias**

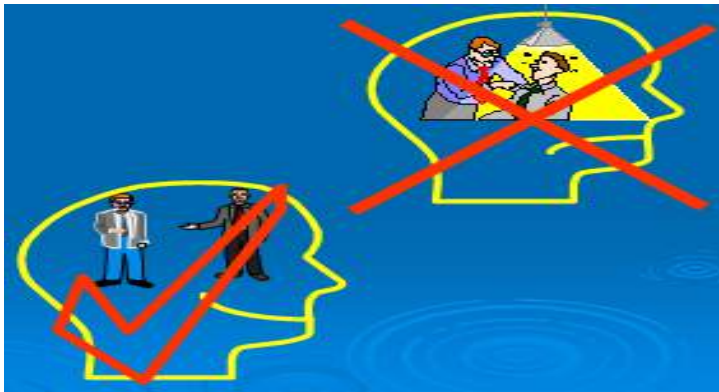
##### **Entrevista de Auditoria.**

### La Primera Impresión

Para el Auditor: El orden y limpieza es un indicio de que tan bien está funcionando el sistema de calidad.... y toma nota de lo observado

Para el Auditado: La actitud inicial del auditor determinará el desarrollo de la auditoria:

- Aceptación.
- Confianza.
- Agrado.
- Comodidad
- Apertura



### Al realizar las Entrevistas...

- Ubicación correcta.
- Mínima distracción.
- El escritorio puede ser una barrera.
- Auditor y Auditados deberían ser un solo equipo.



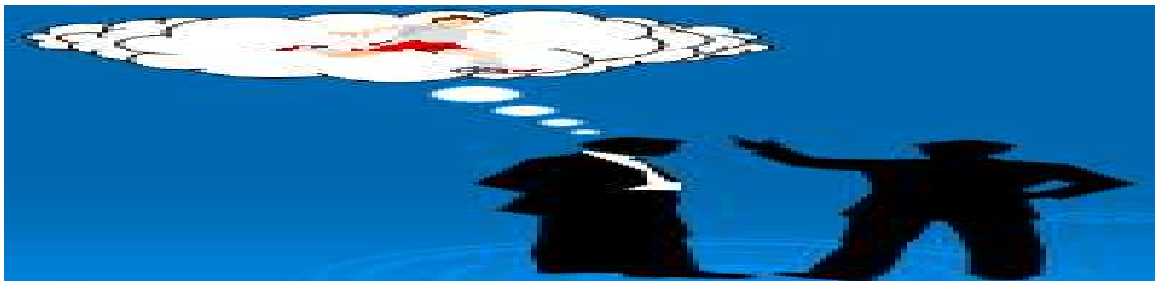
#### Crear un buen Clima para la Comunicación:

- Espacio
- Tiempo
- Contacto visual

#### Creando el Clima para la Comunicación...

- Hacerlo fácil para el auditado.
- Eliminar temores.
- Explicar el objetivo.

|  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lenguaje corporal</li> <li>- Trato respetuoso</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Explicar las notas.</li> <li>- Mantener al auditado informado de las observaciones</li> </ul>  |
| <p><b>El arte de escuchar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Eliminar distracciones.</li> <li>Prestar atención al contenido.</li> <li>Evitar juicios.</li> <li>Identificar temas.</li> <li>Programar tiempo adicional.</li> <li>Buscar las clarificaciones.</li> </ul> | <p><b>Los malos hábitos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pérdida de atención.</li> <li>- Preocupación.</li> <li>- Sobre-reacción.</li> <li>- Interrumpir al auditado.</li> <li>- Escuchar sin mirar.</li> <li>- Escuchar sólo lo que deseamos oír.</li> <li>- Usar el tiempo de escuchar para reflexionar.</li> </ul> |



### TÉCNICAS DE AUDITORÍA

La aplicación de técnicas de auditoría permite encontrar evidencias objetivas para decidir si hay o no:

- Documentación que soporte el sistema de gestión de calidad.
- Control efectivo de los procesos que influyen en la calidad.
- Cumplimiento con los criterios de auditoría.



### La entrevista como Técnica

Haga preguntas utilizando los 7 amigos del Auditor:

1. ¿QUÉ?
2. ¿POR QUÉ?
3. ¿CUÁNDO?
4. ¿DÓNDE?

5. ¿CÓMO?
6. ¿QUIÉN?
7. MUÉSTREME

### **Las preguntas...**

- Deben dirigirse a la información relevante.
- No deben sugerir respuestas.
- No deben contener expresividad o implicaciones emocionales.
- Usar palabras coloquiales.
- Se incorporan en la conversación.
- Se debe evitar hacer un ejercicio de preguntas y respuestas.

### **Preguntas Directas y Cerradas**

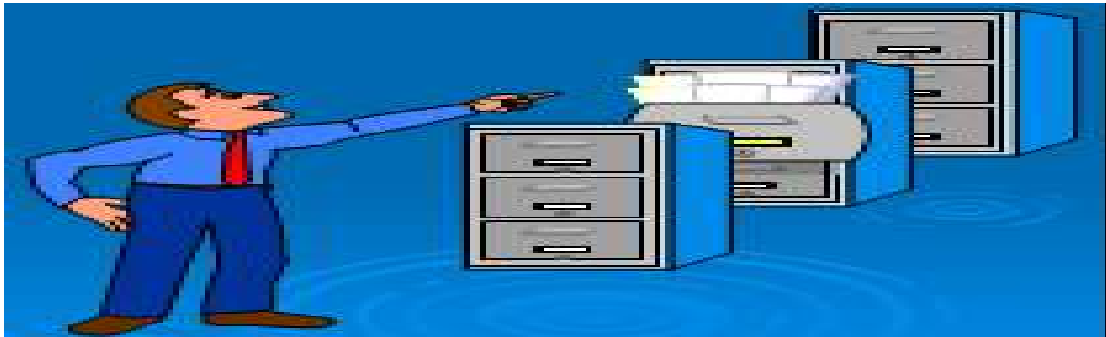
- Respuesta a preguntas cerradas: Sí/No
  - Respuesta a preguntas directas: pocas palabras.
- Se busca producir información específica.

### **Desventajas:**

- No generan mucha información.
- Si se usan frecuentemente pueden hacer sospechar investigación cruzada

### **EL MUESTREO COMO TÉCNICA**

- En los archiveros donde se guardan los registros, elegir muestras del frente, mitad y final.
- Tomar muestras adicionales cuando se encuentra alguna desviación, para comprobar si se trata de algo significativo.
- Seleccionar muestras de diferentes etapas del proceso.



### **Comprobar:**

- Que cada paso de la actividad se efectúa como se describe en el procedimiento.
- Que en los registros cada espacio es llenado.
- La utilización de revisiones actualizadas.
- Si existen correcciones hechas a mano.

### **El Rastreo como Técnica**

Si durante la investigación aparecen otras pistas potenciales, el auditor puede:

- Pasarlas por alto.
- Tomar notas e investigar más tarde.

- Preguntar acerca de ello.



Es necesario comenzar al principio o al final del proceso que se está investigando y hacer un seguimiento desde un documento dado hasta los documentos asociados, revisando los procedimientos y los registros.

### **Uso Combinado de las Técnicas**

- Preguntar cómo se realiza una actividad, verificando procedimientos.
- Comprobar que los procedimientos y registros corresponden a la práctica observada.
- Comenzar por el principio de una actividad y seguir la secuencia.
- Comenzar por el final y seguir la secuencia hacia el punto inicial.
- Comenzar en un punto de la norma en donde interactúan varios elementos

### **Actitudes y Reacciones de los Auditados**

- Tácticas dilatorias.
- Tácticas de manipulación.
- Tácticas distraccionistas.
- Estrés.
- Mutismo.
- Autoritarismo.
- Hostilidad (agresividad).
- Antagonismo.
- Información copiosa.

### **Control y Monitoreo realizado por el Auditor Líder:**

- Asegurar adecuado desarrollo de auditoría.
- Asegurar que se cubra el alcance programado.
- Comentar los hallazgos, intercambio de notas.
- Revisar las No Conformidades.

### **Evidencia de Auditoría**

- Registros, declaraciones verbales de hechos u otra información, relacionados con los criterios de auditoría y que son verificables..
- Es un hecho que existe.
- Esta basada en la observación e investigación sistemática.
- No esta influenciada por emociones o prejuicios.
- Puede ser documentada.
- Puede ser verificada.
- Esta relacionada con los criterios de auditoría.

**NOTA: La evidencia de auditoría puede ser cualitativa o cuantitativa**

### **REGISTRO**

Documento que establece los resultados alcanzados o que proporciona

evidencia de las actividades realizadas.

**NOTAS:**

(1) Los registros pueden utilizarse, por ejemplo, para documentar la trazabilidad y para proporcionar evidencia de verificación, de acción preventiva y de acción correctiva.

(2) Generalmente los registros no necesitan estar bajo control de revisión.

**HALLAZGOS DE AUDITORÍA**

Resultados de evaluar las evidencias de auditoria reunidas, contra los criterios de auditoria.

**NOTA:** Los hallazgos de auditoria pueden indicar ya sea conformidad o no conformidad con los criterios de auditoria, o bien oportunidades de mejora.



**4.2. Evaluación**

**No conformidad:** Incumplimiento de un Requisito.

- Evidencia de diferencias entre el Manual de Calidad, los procedimientos y/o los criterios de auditoria.
- Evidencia de diferencias entre procedimientos y prácticas operativas.
- Falta de evidencia de soporte de la implementación de los requisitos de la norma.
- Falta de evidencia para demostrar continuidad en la implementación de los procesos del sistema.

**LAS CUESTIONES A INVESTIGAR**

- ¿Están los procesos identificados y establecidos?
- ¿Son los procesos efectivos y proveen los resultados previstos?
- ¿Están los procesos adecuadamente descritos en procedimientos?
- ¿Están los procedimientos implementados, mantenidos y documentados?
- ¿Están las interacciones entre procesos definidas, controladas y gestionadas?

Seguir el proceso de un extremo hasta el otro, verificando la efectividad del control.

- No limitarse en determinar la conformidad de las actividades, evaluar también, y sobre todo, si el proceso es capaz y produce los resultados deseados.

El auditor debe evaluar los procesos y el ciclo de gestión de mejora continua:

- ¿Es efectivo el mecanismo para identificar las necesidades de los clientes?
- ¿Los objetivos de mejora reflejan las necesidades de los clientes?

- ¿Los programas de mejora se están cumpliendo? ¿Están asignados los recursos para la mejora? ¿Son adecuados?

El auditor debe evaluar los procesos y el ciclo de gestión de mejora continua:

- ¿Las mediciones permiten evaluar si se alcanzan las mejoras?
- ¿Cuando no se alcanzan los objetivos se adoptan Acciones Correctivas?
- ¿Los mecanismos de mejora son sistemáticos?

#### **Para lograr Auditorias Exitosas**

- Crear el clima adecuado.
- Hacerlo fácil para el auditado.
- Usar técnica de preguntas adecuada.
- Usar preguntas abiertas y ayudar con cerradas.
- Preguntar para aclarar.
- Evitar preguntas dirigidas.
- No hacer preguntas desconcertantes.
- Usar lenguaje corporal.
- Usar lenguaje amigable.
- Ser amigable y diplomático.

Luego...

- Preparar la reunión de cierre.
- Revisar y acordar los hallazgos.
- Discutir las recomendaciones.
- Preparar los reportes de No Conformidad (RNC).

#### **Junta de cierre o Reunión de clausura**

- Se presentan los resultados de lo encontrado.
- Se permite que el auditado presente evidencias objetivas adicionales.
- Se llega a un acuerdo sobre la completa aceptación de las no conformidades.
- El Auditor Líder puede dejar una lista manuscrita de las no conformidades o un reporte preliminar.

#### **Comentarios del Auditor**

- Agradecimiento a los Auditados.
- Recordar objetivo y alcance.
- Informar el detalle de hallazgos y no conformidades.
- Recordar que "Auditoria es una muestra".
- Resaltar oportunidad de mejora.
- Resumen global.
- Preguntas y aclaraciones.
- Acciones correctivas y plazos.
- Seguimiento.

(Si es posible, entregar a los auditados los reportes de No Conformidades)

#### **4.3. Emisión Diagnóstico**

- Diagnosticar sobre los métodos de operación y los sistemas de información.
- Detectar los hallazgos y evidencias e incorporarlos a los papeles de trabajo.

Respetar las normas de actuación dictadas por los grupos de filiación, corporativos, sectoriales e instancias normativas y, en su caso, globalizadoras.

- Proponer los sistemas administrativos y/o las modificaciones que permitan elevar la efectividad de la organización
- Analizar la estructura y funcionamiento de la organización en todos sus ámbitos y niveles
- Revisar el flujo de datos y formas.
- Considerar las variables ambientales y económicas que inciden en el funcionamiento de la organización.
- Analizar la distribución del espacio y el empleo de equipos de oficina.
- Evaluar los registros contables e información financiera.
- Mantener el nivel de actuación a través de una interacción y revisión continua de avances.
- Proponer los elementos de tecnología de punta requeridos para impulsar el cambio organizacional.
- Diseñar y preparar los reportes de avance e informes de una auditoría.
- Conocimientos que debe poseer.- Es conveniente que el equipo auditor tenga una preparación acorde con los requerimientos de una auditoría administrativa, ya que eso le permitirá interactuar de manera natural y congruente con los mecanismos de estudio que de una u otra manera se emplearán durante su desarrollo.

Atendiendo a éstas necesidades es recomendable apreciar los siguientes niveles de formación:

Académica.- Estudios a nivel técnico, licenciatura o postgrado en administración, informática, comunicación, ciencias políticas, administración pública, relaciones industriales, ingeniería industrial, psicología, pedagogía, ingeniería en sistemas, contabilidad, derecho, relaciones internacionales y diseño gráfico.

Otras especialidades como actuaría, matemáticas, ingeniería y arquitectura, pueden contemplarse siempre y cuando hayan recibido una capacitación que les permita intervenir en el estudio.

Complementaria.- Instrucción en la materia, obtenida a lo largo de la vida profesional por medio de diplomados, seminarios, foros y cursos, entre otros.

Empírica.- Conocimiento resultante de la implementación de auditorías en diferentes instituciones sin contar con un grado académico.

Adicionalmente, deberá saber operar equipos de cómputo y de oficina, y dominar él ó los idiomas que sean parte de la dinámica de trabajo de la organización bajo examen. También tendrán que tener en cuenta y comprender el comportamiento organizacional cifrado en su cultura.

Una actualización continua de los conocimientos permitirá al auditor adquirir la madurez de juicio necesaria para el ejercicio de su función en forma prudente y justa.

Habilidades y Destrezas.- En forma complementaria a la formación profesional, teórica y/o práctica, el equipo auditor demanda de otro tipo de cualidades que son determinantes en su trabajo, referidas a recursos personales producto de su desenvolvimiento y dotes intrínsecos a su carácter.



#### **4.4. El Seguimiento**

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

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

- Verificar que las acciones realizadas como resultado de las observaciones, se lleven a la práctica en los términos y fechas establecidos conjuntamente con el responsable del área, función, proceso, programa, proyecto o recurso revisado, a fin de alcanzar los resultados esperados.
- Facilitar al titular de la organización la toma de decisiones
- Constatar las acciones que se llevaron a cabo para instrumentar las recomendaciones, y al finalizar la revisión, rendir un nuevo informe al grado y forma como éstas se atendieron.

Lo anterior, deberá estar garantizado en el establecimiento previo de lineamientos generales para dar adecuadamente seguimiento a las observaciones determinadas en las auditorías y con ello asegurar su atención y puesta en operación.

#### **Estos Lineamientos Generales serían los siguientes:**

- Definir las áreas en que se comprobará la implantación de los cambios propuestos por el auditor, tomando como referencia el informe de la auditoría y las sugerencias o comentarios del titular de la organización.
- Considerar la participación de especialistas cuando se estime que la aplicación de las recomendaciones así lo requiere.
- Realizar, con la amplitud necesaria, las pruebas adecuadas para obtener evidencia que fundamente la adopción de las sugerencias del auditor.
- Establecer los mecanismos necesarios para mantener un adecuado control del cumplimiento de estas propuestas en los términos y fechas establecidas.
- Brindar el apoyo necesario a las áreas involucradas durante el proceso de seguimiento e instrumentación de tales recomendaciones.
- Evaluar los resultados y logros alcanzados como producto de las modificaciones efectuadas de acuerdo con dichas propuestas.
- Replantear las recomendaciones que se consideren indispensables, en especial cuando existan cambios plenamente justificados de las condiciones que le dieron origen.
- Reprogramar las fechas compromiso para implantar las recomendaciones en los casos en que éstas no se hayan adoptado o se hayan atendido parcialmente.
- El auditor comentará con el responsable del área sujeta a seguimiento las observaciones determinadas, con el objeto de

que se aporten pruebas o elementos de juicio adicionales que en el desarrollo de la auditoria no fueron expuestos, permitiendo con ello rectificar su opinión.

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

### **Acciones Específicas en el Seguimiento**

Para examinar el grado de avance en la puesta en práctica de los cambios sugeridos y sentar las bases para una auditoria de seguimiento, se requiere que el auditor verifique cómo se efectúan, lo cual puede visualizarse desde 2 perspectivas:

1. Las recomendaciones se han implantado conforme a programa
2. Tal implantación se ha realizado fuera de programa, entonces:

#### Recomendaciones Programadas:

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

#### Recomendaciones fuera de Programa

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

### **Criterios para la Ejecución de la Auditoria de Seguimiento**

- Considerar las sugerencias o comentarios del titular de la organización referentes a las observaciones y recomendaciones contenidas en los informes, con el propósito de atenderlas en la auditoria de seguimiento a realizar
- Entrevistarse previamente a la ejecución de esta auditoria con los responsables de las áreas involucradas, a fin de obtener un panorama general del avance en la implantación de las respuestas
- Especificar el número de semanas-hombre que comprenderá la revisión, el responsable de la supervisión y los auditores que participarán en la ejecución
- Dar prioridad, en la auditoria de seguimiento, a la comprobación del cumplimiento en los términos establecidos y fechas programadas en las

disposiciones de apoyo preparadas, la definición de medidas correctivas y las sugerencias de tipo preventivo para evitar la recurrencia de las observaciones detectadas por el auditor

- Cuando en la auditoria de seguimiento se detecten nuevas irregularidades, se deberá ampliar el alcance de los procedimientos de auditoria, con la finalidad de plantear al responsable del área las recomendaciones necesarias para subsanarlas y establecer conjuntamente las fechas compromiso.