



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

PROGRAMA Y SEGUIMIENTO DE RECOMENDACIONES



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

PROGRAMA Y SEGUIMIENTO DE RECOMENDACIONES

EL PROGRAMA Y SEGUIMIENTO AL CUMPLIMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES DE UN INFORME DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA OPERATIVA

OBJETIVO GENERAL

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

LINEAMIENTOS GENERALES

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

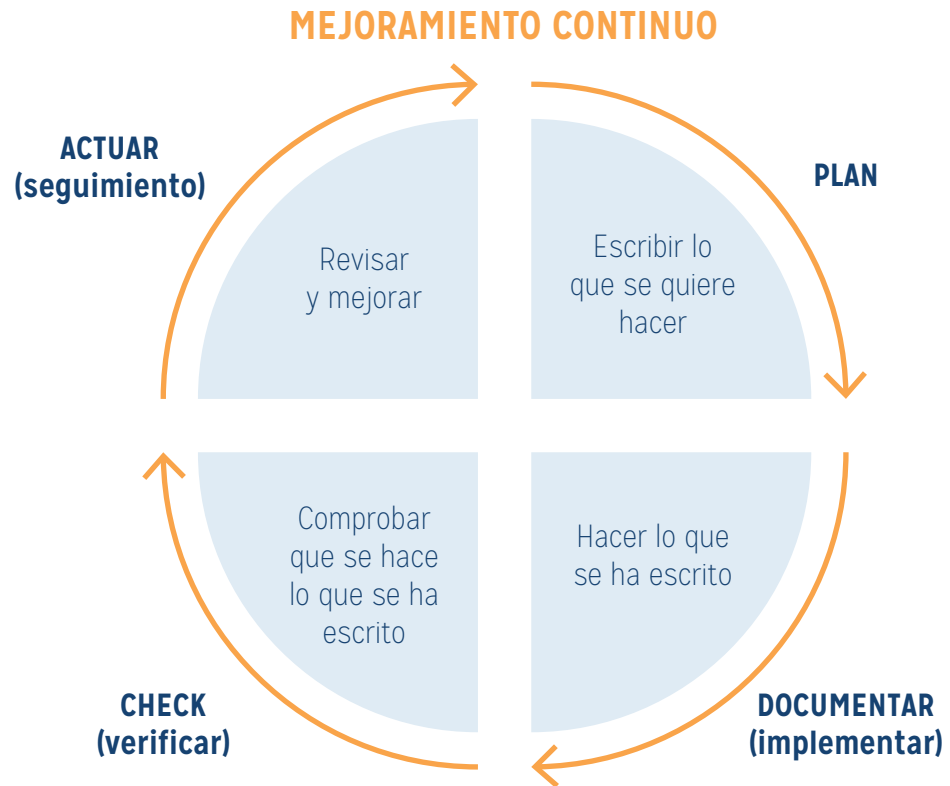
- Considerar la participación de especialistas cuando se estime que la aplicación de las recomendaciones así lo requiere.
- Evaluar los resultados y los logros alcanzados como producto de las modificaciones efectuadas de acuerdo con dichas propuestas.
- Replantear las recomendaciones que se consideren indispensables en especial cuando existan cambios plenamente justificados de las condiciones que les dieron origen.
- Reprogramar las fechas compromiso para implantar las recomendaciones en los casos en que estas no se hayan adoptado o solo se hayan atendido parcialmente.
- Reportar el seguimiento de las observaciones derivadas de una auditoría en proceso.
- Establecer cuando se justifique fechas de programación para implantar recomendaciones conforme a los términos previamente acordados por el titular de la organización.

ACCIONES ESPECÍFICAS

El auditor se encarga de verificar las acciones específicas desde dos perspectivas:

- Las recomendaciones se han implantado conforme al programa.
- Tales implantaciones se ha realizado fuera de programa

FIGURA 1. ESTRUCTURA DE SISTEMA DE GESTIÓN



Fuente: Norma ISO-9001

RECOMENDACIONES PROGRAMADAS

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



INDICADORES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA OPERATIVA

Un indicador es un punto en una estadística simple o compuesta que refleja algún rasgo importante de un sistema dentro de un contexto de interpretación. Establece una relación cuantitativa entre dos cantidades que corresponden a un mismo proceso o a procesos diferentes. A través de un indicador, se pretende caracterizar el éxito o la efectividad de un sistema, programa u organización; sirviendo como una medida aproximada de algún componente o de la relación entre componentes.

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

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

- Estratégicos
- De gestión
- De servicio

Indicadores estratégicos. Permiten identificar la contribución al logro de los objetivos en relación con la misión de la unidad responsable. También miden el cumplimiento de los objetivos en:

- Actividades.
- Programas especiales.
- Proyectos organizacionales y de inversión.





Indicadores de gestión. Informan sobre procesos y funciones clave. Se utilizan en el proceso administrativo para:

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

Indicadores de servicio. Miden la calidad con que se generan productos y servicios de estándares, así como de proveedores. Se emplean para implantar acciones de mejoramiento y para elevar la calidad de la atención al cliente. Permiten identificar:

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

EXTENSIONES PARA EVALUAR POR MEDIO DE INDICADORES

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

- Impacto.
- Mide el cumplimiento de los objetivos.
- Cuantifica valores y efectos en clientes.
- Mide el desarrollo de los procesos.
- Cobertura.
- Informa sobre el alcance de las acciones.
- Eficiencia.
- Mide costos unitarios y productividad.
- Cuantifica la optimización de recursos humanos.
- Materiales, financieros y tecnológicos, para obtener productos y servicios al menor costo y en el menor tiempo.
- Calidad.
- Mide el grado en que los productos y los servicios son requeridos por los clientes.
- Cuantifica la satisfacción del cliente.



INDICADORES DE EJECUCIÓN

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

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

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

Asimismo, en cada caso, los indicadores se presentan en un formato que incluye la numeración consecutiva, el nombre del indicador y la fórmula para su aplicación. De esta manera, su consulta y uso pueden efectuarse en forma accesible.

INDICADORES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Utilizar los indicadores en el proceso administrativo es poder evaluar en términos cualitativos y cuantitativos el estricto cumplimiento de sus etapas y su propósito estratégico.

Para obtener la mejor información en cada etapa del proceso, se asignan indicadores cualitativos, que son los que dan razón de ser a la organización y al mismo tiempo, indicadores cuantitativos que son los que traducen en hechos el objeto de la organización. La conducción de estos dos indicadores en forma simultánea sigue el propósito de que el auditor tenga una visión global y completa de la organización; asociando la esencia con las acciones y el comportamiento con los resultados.

La revisión del proceso administrativo incluye los elementos que se identifican con las funciones de las etapas, lo que reduce el número nominal de la lista de elementos para no ser duplicados. Sin embargo, esta revisión de proceso se mantiene como marco de la auditoría para dejar abierta la opción de que una organización pueda analizarlos en forma independiente. Para ampliar el alcance en la revisión de cada etapa y determinar las condiciones en que se generaron, la organización puede considerar siguientes aspectos:

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

PROPUESTA DE ESTABLECIMIENTO

Es el paso clave para impactar de forma efectiva la organización, ya que constituye el momento de transformar las propuestas en acciones específicas. Para cumplir con este propósito hay tres fases:

- Preparación del programa.
- Integración del recurso.
- Ejecución del programa.

PREPARACIÓN DEL PROGRAMA

Para elaborar el programa es necesario cumplir con estos pasos:

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

INTEGRACIÓN DE RECURSOS

Estructurado el programa de implantación, se deben reunir los recursos para ponerlos en marcha. Después, se debe desarrollar toda la base documental para fundamentar técnica y normativamente la implantación, y si fuera el caso, el acondicionamiento físico de las instalaciones. Finalmente, de acuerdo con los requerimientos de la auditoría y con el programa de implantación, se lleva a cabo la selección y la capacitación del personal que va a colaborar en su ejecución.

EJECUCIÓN DEL PROGRAMA

Es necesario que el personal que participa en la implantación, reciba la información y la orientación oportuna para interactuar en condiciones óptimas. De forma simultánea, se tiene que efectuar el seguimiento y la evaluación de los avances que se vayan obteniendo.



SEGUIMIENTO Y MONITOREO

Las observaciones que se producen como resultado de la auditoría deben de sujetarse a un estricto seguimiento, ya que no sólo se orientan a corregir las fallas detectadas, sino también a evitar su recurrencia. En este sentido, el seguimiento no se limita a la determinación de observaciones o deficiencias, sino a aportar elementos de crecimiento a la organización. Esto hace posible:

- Verificar que las acciones realizadas como resultado de las observaciones se lleven a la práctica en los términos y las fechas establecidas conjuntamente con el responsable del área.
- 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 su implementación, rendir un nuevo informe referente al grado y a la forma de cómo las recomendaciones se atendieron.

El seguimiento consiste en elaborar un plan de trabajo conjuntamente con los directivos de la empresa que refleje los lineamientos generales para desarrollar una implementación de mejoras orientadas a corregir las debilidades encontradas y así, evitar su recurrencia.

En este plan de trabajo, se determinarán las acciones específicas a implementarse, (objetivos, alcance y plazos) para el cumplimiento oportuno de las recomendaciones proporcionadas en el informe de auditoría. Se deberá incluir programas de información sobre la naturaleza y el propósito de las recomendaciones con el fin de eliminar obstáculos y evitar las resistencias al cambio por parte del personal

La estrategia utilizada para el monitoreo de recomendaciones se puede enfocar en tres tipos de criterios:

- **Monitoreo corporativo.** Cuando las recomendaciones comprometen a los directivos para su respectiva actuación.
- **Monitoreo funcional.** Cuando las recomendaciones involucran a los jefes de los departamentos de una empresa a realizar un control de las acciones correctivas.
- **Monitoreo operativo.** Cuando las recomendaciones involucran al personal operativo debido a su relación y vinculación con las operaciones empresariales.

BIBLIOGRAFÍA OBLIGATORIA

- Arens, A. y Elder, R. (2007). Auditoría: un enfoque integral. (11ª ed.). México DF. Pearson Educación. ISBN 9789702607397.
- Benjamín, E. (2007). Auditoría Administrativa, Gestión Estratégica del cambio. (2ª ed.). México DF, Pearson Educación. ISBN 9789702607847
- Estupiñan, R. (2007). Pruebas selectivas en auditoría. Colombia, Bogotá, Ecoe Ediciones. ISBN 9789586484763
- Mantilla, S. (2007). Auditoría basada en riesgos Perspectiva estratégica de Sistemas. Colombia, Bogotá, Ecoe Ediciones. ISBN 9789586485128
- Mantilla, S. (2009). Auditoría del Control Interno. (2ª ed.). Colombia, Bogotá, Ecoe Ediciones. ISBN 9789586486064
- International Federation of Accountants. (2010). Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), recuperado el 16 de febrero, 2016 de <https://www.ifac.org>2010.
- International Federation of Accountants, IFAC. (2016). Normas Internacionales de Auditoría y Control de Calidad IFAC, 2010. Recuperado el 16 de febrero, 2016 <https://www.ifac.org>

BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

- International Organization for Standardization. (2011). ISO 19011:2011 Guidelines for auditing management systems. Recuperado de http://www.iso.org/iso/home/store/catalogue_tc/catalogue_detail.htm?csnumber=50675
- Sotomayor, A. (2008) Auditoría administrativa: proceso y aplicación. México D.F: Editorial McGraw-Hill Interamericana
- Marques de Almeida, J. J. (octubre-diciembre, 2001). Nuevas tendencias en la auditoría. Contaduría y Administración, 203, pp. 37-44. Consultado 16 de febrero, 2016: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=39520304>
- Franklin, E. B. (2007). Auditoría administrativa: gestión estratégica del cambio. México DF: Pearson Prentice Hall.
- Mendivil, V. M. (2010). Elementos de auditoría. México DF: Cengage Learning.
- Ramió, C. (2014). La auditoría operativa en la práctica: técnicas de mejora organizativa. Barcelona, España, Editorial Los Libros de la Catarata.

