

PROCESO DE AUDITORÍA

Cartilla básica para auditores

AUDITORÍAS AL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL

Dentro de los nuevos contextos, la actividad de la auditoría integral a los Sistemas de Gestión se ha convertido en una herramienta estratégica, cumpliendo con el papel fundamental de proteger aspectos y activos claves de una entidad u organización y, con ello, ser fuente de apoyo para la comprobación y vigilancia de la *Mejora Continua* de cada proceso, área, producto e indicador.

De esta manera, la auditoría está concebida como una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta diseñada para agregar valor y mejorar las operaciones de una entidad, con lo cual se fortalece el cumplimiento de sus objetivos a través de un enfoque sistemático y disciplinado de evaluación y medición de los procesos de gestión y control.

Conforme a lo anterior, este documento será, sin duda, una importante herramienta orientadora para los el grupo de auditores con que cuenta la *Institución*, líderes de los procesos y sus correspondientes equipos de trabajo, todos llamados a participar y colaborar activamente en el desarrollo y sostenibilidad del **Sistema de Gestión Integral Institucional**, en favor de los usuarios, clientes, grupos de interés y comunidad en general.

NORMATIVIDAD



Se presenta como *Sistema de Gestión Integral* la armonización de los sistemas de Gestión de Calidad, Modelo Estándar de Control Interno, conforme lo establece Resolución 300 de 2007, como referente normativo interno legalmente establecido.

Sin embargo, dentro de la normativa aplicable a las entidades de naturaleza pública se ha establecido que el Sistema de Gestión Integral está conformado por los sistemas antes mencionados y adicionalmente por los subsistemas de Gestión Ambiental, Seguridad Industrial y Salud Ocupacional, Seguridad Informática y Seguridad de la Información, Gestión Documental y Archivos, y Responsabilidad Social. En este sentido, también fue expedido el Decreto Nacional 2623 de 2009, que establece la creación del Sistema Nacional de Servicio al Ciudadano y cuyo

artículo 2° plantea la necesidad de complementarlo con los sistemas de Control Interno, Desarrollo Administrativo y Gestión de Calidad, así como con la Ley 962 de 2005, Modificada por el Decreto 19 de 2012, relacionada con la Política de Racionalización de Trámites.

GENERALIDADES DE LA AUDITORÍA

Las auditorías tienen como propósito evidenciar la eficacia, eficiencia, efectividad y transparencia de la gestión de los distintos procesos, actividades, planes, proyectos, operaciones y demás resultados de las entidades para lograr su mejora continua, promoviendo el ejercicio de autocontrol y autoevaluación.





Clases de auditoría

De acuerdo con la diversidad, las exigencias y las necesidades de las entidades, a continuación se presentan dos clases de auditoría según el enfoque y el demandante de la revisión.

1. Auditoría según su enfoque

Se dividen en tres grupos: auditoría al sistema de gestión, auditoría a los procesos y auditoría a los resultados del servicio.

- a) La *auditoría al sistema de gestión* evalúa su efectividad tanto para desarrollar la estrategia y las políticas, como para lograr los objetivos y el desempeño esperado. Se realiza para verificar:
- La concordancia entre la descripción del sistema y su documentación con los requisitos establecidos para ese Sistema de Gestión Integral.
 - Las actividades relevantes del Sistema de Gestión Integral, sus resultados y el cumplimiento de disposiciones establecidas.
 - Las disposiciones vigentes con el fin de establecer si son apropiadas para alcanzar los resultados esperados.
 - Las disposiciones vigentes para establecer si permiten eliminar, reducir o atenuar los riesgos asociados a la operación del Sistema de Gestión Integral.
- a. Evalúa la efectividad del Sistema de Gestión Integral tanto para desarrollar las estrategias y las políticas, como para cumplir los objetivos y el desempeño esperado.
- b. Evalúa la adecuación, la aptitud, la conveniencia y la consistencia de la documentación que describe los procesos.
- c. Evalúa la forma como el proceso satisface los requisitos del modelo de gestión aplicado.
- d. Se verifica la concordancia de los procesos y de procedimientos con los requisitos del cliente y con las prácticas, los instructivos, las normas, además de las especificaciones del servicio.
- c) La *auditoría a los resultados del servicio* evalúa la efectividad de las medidas de gestión que se adoptan para garantizar el cumplimiento de las características planeadas para un servicio.

Nota: Es importante destacar que cuando se habla de sistema de gestión no solamente se entiende Calidad o Control Interno, sino también otros como Desarrollo Administrativo, Ambiental, Seguridad Industrial y Salud Ocupacional, Seguridad de la Información, Responsabilidad Social, Gestión Documental y Archivos, entre otros que pueda tener la entidad. Esto implica que la auditoría puede centrarse en uno o en varios de los sistemas que se encuentren implementados.

- b) La *auditoría a los procesos* evalúa la efectividad de las medidas de gestión en un determinado proceso:

Se realiza evaluando la concordancia de la calidad del servicio con los requisitos del cliente, las especificaciones definidas en la legislación y la documentación que precise la manera de prestar el servicio.

2. Auditoría según quién la solicite

El criterio que define al segundo grupo de auditorías es el tipo de solicitante.

- a) *Auditorías de primera parte:* Se refiere a las auditorías internas. Son llevadas a cabo por, o en nombre de, la propia organización para fines internos. Puede construir la base para la auto-declaración de conformidad de una organización. Su objetivo es determinar si el Sistema de Gestión Integral es acorde con los requisitos planificados y si se ha implementado y se mantiene de manera eficaz.; es decir, evaluar la eficacia, eficiencia y efectividad del Sistema de Gestión Integral e identificar oportunidades de mejoramiento.
- b) *Auditorías de segunda parte:* Consiste en una auditoría externa. Es realizada por las partes que tienen un interés en la organización, como los clientes, o por otras personas en su nombre. Su objetivo es evaluar el cumplimiento de las obligaciones contractuales y puede ser utilizada para evaluar y seleccionar proveedores, así como para mantener relaciones cordiales, respetuosas y beneficiosas para las partes.
- c) *Auditoría de tercera parte:* Es una auditoría externa que hacen organizaciones auditoras independientes, como aquellas que ofrecen registro o certificaciones de conformidad de acuerdo con los requisitos de las normas NTCGP: 1000: 2009, ISO 9001, ISO 14001 y SUA. Su objetivo es evaluar la capacidad para cumplir los requisitos de NTCGP: 1000: 2009, y su propósito es la certificación o reconocimiento por un tercero.



Actores del proceso de auditoría

El *cliente* o el solicitante de la auditoría pueden ser la Alta Dirección, el representante de la Alta Dirección, las oficinas de Control Interno o quien haga sus veces o los líderes de los procesos.



El *auditado*. Toda la organización es susceptible de ser auditada, es decir, en todos los niveles jerárquicos e independientemente de la vinculación de sus servidores o colaboradores.

El *auditor* es la persona de la organización con la competencia para llevar a cabo una auditoría. En el caso de la Institución, el *Auditor Líder* es el Jefe de la Oficina Asesora de Control Interno, quien está apoyado por servidores de la misma área y auditores internos formados por la institución de otras áreas.



OBJETIVOS DE LAS AUDITORÍAS

Para el desarrollo de una auditoría a un *Sistema de Gestión Integral - SGI* se deben tomar como referentes los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad basado en la NTCGP 1000:2009, los elementos del Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005 y los procedimientos establecidos por la gestión de *Evaluación Independiente y Mejoramiento Continuo* de la Institución. Es decir, que este modelo de auditoría busca evaluar la conformidad y el cumplimiento de los 243 requisitos del SGC, los 29 elementos del MECI, el desarrollo del Programa Anual de Auditorías y los estándares establecidos por la institución y el proceso responsable de la *Evaluación Independiente*.

Objetivos de las Auditorías

- Determinar la conformidad o no de cada uno de los elementos del SGI con los requisitos observados.
- Determinar la eficacia del SGI implantado, para alcanzar los objetivos.
- Proporcionar al auditado la oportunidad de mejorar su proceso.
- Facilitar la certificación del SGI del organismo auditado en un registro externo.
- Recomendar a la Alta Dirección la implementación de planes de mejora necesarias para hacer que se cumplan los requisitos reglamentarios.

Razones para realizar una Auditoría

- Verificar si la entidad y su SGI cumplen los requisitos establecidos y las acciones que se están implementando.
- Sirve como herramienta de percepción del estado en que se encuentra la entidad antes de dar comienzo a un procesos de certificación por parte de entes externos.
- Hacer la evaluación, en el marco del propio organismo, de su SGI con relación a una norma de SGI

CUALIFICACIÓN DE LOS AUDITORES

Cualidades Personales

Personas abiertas, maduras, con sentido común, tenacidad, realistas y con capacidad de análisis. Aptitud para ver las situaciones complejas desde un punto de vista general y con espíritu cooperativo y comunicativo.

Formación y Experiencia

Estudios secundarios, conocimientos de las normas aplicables, técnicas de evaluación de pruebas, apreciaciones y de informes.

Mantenimiento de la aptitud

Actualización de las normas relativas a los SC y en los métodos y procedimientos de las auditorías. Participar en cursos de formación y/o perfeccionamiento; estar sometido al examen de sus actuaciones por el comité.

FUNCIONES, RESPONSABILIDADES Y TAREAS DE LOS AUDITORES

Responsabilidades

- Del Auditor Líder
- Del equipo auditor o auditores
- Del auditado

Funciones

- Del Auditor Líder.
- Del equipo auditor o auditores
- El auditado es elemento pasivo y no realiza ninguna función.

Auditor líder: Conviene confiar a un auditor la responsabilidad del equipo auditor y de la propia auditoría. En la institución Universitaria Pascual Bravo esta responsabilidad está en cabeza del jefe de la Oficina Asesora de Control Interno.

Independientemente de la especificidad de cada sistema, tanto el auditor líder como el equipo de auditoría tienen las siguientes responsabilidades:

Auditor líder:

- Planear y gerenciar todos los pasos de la auditoría.
- Conducir la auditoría.
- Acompañar en la selección del equipo y en su instrucción.
- Controlar los conflictos y propiciar la superación de situaciones difíciles.
- Conducir y controlar todas las reuniones con el equipo auditado.
- Tomar decisiones de la auditoría y en el SGI.
- Comunicar los resultados de las auditorías sin atraso.
- Comunicar los mayores obstáculos encontrados.
- Comunicar inmediatamente las no conformidades críticas.
- Tener habilidades de comunicación eficaces.
- Informar los resultados, conclusiones recomendaciones finales de la auditoría.

Equipo auditor:

- Soportar al líder del equipo.
- Estar preparado para el desarrollo de la auditoría.
- Participar en las reuniones de apertura y cierre.
- Cumplir las tareas designadas por el auditor líder.
- Mantener la programación y el objetivo de la auditoría.
- Documentar y apoyar todas las constataciones.
- Realizar aportes que considere necesario para el mejor desarrollo de la auditoría
- Mantener al auditado informado del desarrollo.
- Proteger todos los documentos.
- Mantener confidencialidad.
- Ser objetivo y ético.
- Apoyar a los demás miembros del equipo auditor en el proceso de auditoría

RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES AUDITOR LÍDER

- Responsable final de todas las fases de la auditoría; debe preparar el plan y presentar el informe de la auditoría.
- Participar en la selección de los miembros del equipo auditor y presentarlos ante el auditado.
- Definir los requisitos de cada trabajo de la auditoría. Revisar la documentación del SGI. Dar instrucciones al equipo auditor.
- Informar y comunicar al auditado, sobre los resultados de la auditoría, las no conformidades críticas y los obstáculos importantes durante el curso de la auditoría.



RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES AUDITORES ACOMPAÑANTES

- Elaborar un informe sobre los resultados de la auditoría y consignar las observaciones.
- Cooperar con el auditor líder.
- Preparar y realizar con eficacia las responsabilidades asignadas.
- Actuar con objetividad y limitarse al ámbito de la auditoría. Respetar la deontología profesional.
- Recoger y analizar datos para obtener conclusiones relativas al SGI auditado.



RESPONSABILIDADES AUDITADO



- Informar al personal afectado, sobre el objeto y finalidad de la auditoría; designar al personal de apoyo que acompañara al equipo auditor en determinadas actividades de la auditoría.
- Poner a disposición del equipo auditor, los medios necesarios para asegurar el desarrollo óptimo de la auditoría.
- Cooperar con los auditores para alcanzar los objetivos de la auditoría.
- Establecer e implementar las acciones correctivas, atendiendo al informe de la auditoría.

ETAPAS DEL PROCESO AUDITOR

PREPARACIÓN DE LA AUDITORÍA

Para llevar a cabo una buena auditoría interna, la preparación es de suma importancia.

Esta preparación consiste en una serie de diferentes elementos, como:

- Determinación del alcance de la auditoría.
- Estudio de los documentos importantes.
- Acordar el itinerario o programa de auditoría.
- Preparación de listas de verificación o cuestionarios.



IMPORTANTE: Para cada una de estas etapas se debe asignar un tiempo, que puede variar desde unos pocos minutos, hasta varias horas. No obstante, cada etapa es igual de importante y la auditoría debe completarse si se quiere que la auditoría sea efectiva y sin problemas.

Revisión preliminar del SGI auditado

- Si el SGI no es el adecuado, conviene no continuar con la auditoría.
- Sirve de base para preparar la auditoría y analizar el SGI auditado.

Documentos de trabajo

- Listas de verificación para cada elemento del SGI.
- Formularios para recoger observaciones y formularios para consignar evidencias.

Tareas del equipo auditor

- Conviene asignar a cada miembro del equipo auditor, la auditoría de elementos específicos del SGI. Esta asignación será hecha por el auditor líder.

Plan de la auditoría

- Presentado y conocido con antelación.
- Flexible para permitir cambios durante la auditoría.
- Debe incluir: objetivos, identidades del equipo auditor, fecha y lugar de la auditoría, áreas a auditar.



Elaboración del programa de auditoría

Anualmente se presenta y aprueba por el Comité Rectoral el *Programa de Auditorías Internas* para la verificación de la conformidad del Sistema de Gestión Integral, el cual se elabora en el formato EVI-FR-01 (*Programa de Auditorías*) teniendo en cuenta las necesidades de la Institución para cada vigencia a evaluar.

Un programa de auditoría también incluye la planificación, la provisión de recursos y el establecimiento de procedimientos apropiados para su realización dentro del programa. Por tal motivo deberían establecerse los objetivos de un programa de auditoría para dirigir la planificación y la realización de las auditorías.

Elaboración del plan de auditoría

El encargado de hacer la planificación de la auditoría es el auditor líder, en cuyas manos está coordinar todas las actividades referentes a la preparación y desarrollo de la auditoría.

En los criterios globales de un programa de auditoría se establece que la misma debe basarse en objetivos, alcance y criterios documentados, siendo los *objetivos* de la auditoría los que definen qué es lo que se pretende alcanzar con su realización.

Para dar cumplimiento al programa de auditoría, los integrantes del equipo auditor procederán de la siguiente manera:

- **Definir el alcance de la auditoría:** Es describir la extensión y los límites de la auditoría, tales como ubicación, unidades de la organización, actividades y procesos a ser auditados, así como el periodo de tiempo cubierto por la auditoría.
- **Solicitar la documentación necesaria.** Antes de desarrollar las actividades de la auditoría *in-situ*, la documentación del auditado debe ser revisada para determinar la conformidad del sistema con los criterios de auditoría.
- **Preparar la Lista de Verificación.** Los miembros del equipo auditor deben revisar la información pertinente a las tareas asignadas y preparar los documentos de trabajo que sean necesarios como referencia y registro del desarrollo de la auditoría.
- **Elaboración del Plan de Auditoría.** El líder del equipo auditor debe preparar un plan de auditoría que proporcione la base para cumplir el objetivo acordado previamente respecto a la realización de esta.
- **Comunicar el Plan de Auditoría.** El líder del equipo auditor debe comunicar al auditado el correspondiente Plan de Auditoría con la antelación suficiente para que, tanto el auditado como su equipo de trabajo, estén a entera disposición

Desarrollo de la auditoría

Ejecución de la auditoría. "La auditoría debe ser planificada apropiadamente y el trabajo de los asistentes del auditor, si los hay, debe ser debidamente supervisado".

Por la gran importancia que se le ha dado al planeamiento en los últimos años a nivel nacional e internacional, hoy se concibe al planeamiento estratégico de la auditoría como todo un proceso de trabajo al que se pone mucho énfasis, utilizando el enfoque de "arriba hacia abajo". Este planeamiento se refleja finalmente en la elaboración del *Programa de Auditoría*.

1. Reunión inicial



Se debe realizar una reunión de apertura con los responsables de los procesos a auditar, la cual tiene el propósito de:

- Confirmar el *Plan de Auditoría*.
- Proporcionar un breve resumen de cómo se llevarán a cabo las actividades de auditoría.
- Presentar el equipo auditor.
- Establecer los canales de comunicación.
- Proporcionar al auditado la oportunidad de hacer preguntas.

En algunos casos, de acuerdo con la complejidad de la auditoría, la reunión de apertura simplemente puede consistir en comunicar que se está realizando una auditoría y explicar su naturaleza. En otros casos, la reunión debe ser formal y mantener registros de los asistentes.

El auditor líder en representación del equipo auditor informará al auditado sobre el desarrollo de la auditoría, el establecimiento de la mismas bajo la premisa de la obtención de evidencias y realización de pruebas sobre las mismas, aplica procedimientos y técnicas de auditoría para la formulación de hallazgos, observaciones, conclusiones y recomendaciones, lo cual quedará consignado en la correspondiente Acta de Apertura (*Formato EVI-FR-05*).



2. Recogida de evidencias

Es necesario tener en cuenta que debe recopilarse y verificarse, mediante un muestreo apropiado, la información pertinente para los objetivos, el alcance y los criterios de la auditoría, incluyendo la información relacionada con las interrelaciones entre funciones, actividades y procesos. Solo la información que es verificable puede constituir evidencia de la auditoría, la cual debe ser registrada.



- A través de entrevistas, examen de documentos y observación de las áreas afectadas.
- Anotar los indicios de *No Conformidad* para su posterior investigación.

Para ejecutar la auditoría, los auditores procederán así:

a) De acuerdo con la lista de verificación, hará las preguntas o pruebas de cumplimiento para obtener información a través de:

- Entrevistas con funcionarios, contratistas y otras personas que puedan afectar el proceso.
- Observación de las actividades, de las condiciones y medios de trabajo circundantes.
- Documentos tales como la política, objetivos, planes, proyectos, caracterizaciones, procedimientos, formatos, entre otros.
- Registros de inspección, supervisión, interventoría, actas de reuniones, comités, reportes de auditorías, registros de programas y seguimientos, informes de gestión y resultados, etc.
- Resúmenes de datos e indicadores de desempeño.
- Registros de las bases de datos y los procedimientos.
- Registros de otras fuentes, por ejemplo retroalimentación de la ciudadanía y demás información externa pertinente, como la de los proveedores.
- Bases de datos computarizadas y sitios de red.

b) Una vez analizada dicha información procederá a registrar los hallazgos de la auditoría siguiendo las instrucciones establecidas en el procedimiento *GEM-PR-01*

3. Análisis de Hallazgos de la auditoría



La evidencia de auditoría debe ser evaluada con respecto a los criterios de auditoría para poder generar los hallazgos, los cuales pueden indicar tanto *conformidad* como *no conformidad* con los criterios. De igual manera, cuando los objetivos de la auditoría así lo especifiquen, los hallazgos pueden identificar una oportunidad de mejora.

Las conclusiones de la auditoría pueden tratar aspectos tales como:

- El grado de conformidad del Sistema de Gestión Integral (MECI 1000:2005 y NTCGP 1000:2009).
- La efectiva implementación, mantenimiento y mejora del Sistema de Gestión Integral.
 - La capacidad del proceso de revisión por la Alta Dirección para asegurar la permanente idoneidad, adecuación, eficacia, eficiencia, efectividad y mejora del sistema.
 - Si los objetivos de la auditoría así lo especifican, sus conclusiones pueden llevar a recomendaciones de auditorías futuras.



Es recomendable que las *No Conformidades* sean revisadas con el auditado para obtener el reconocimiento de que la evidencia de la auditoría es exacta y de que las no conformidades han sido comprendidas. Es igualmente recomendable debe hacer todo esfuerzo posible para resolver cualquier opinión divergente relativa a las evidencias y/o los hallazgos de la auditoría, y es necesario registrar los puntos en los que no haya acuerdo.

Las *No Conformidades* y los soportes de las evidencias que las apoyan siempre deben registrarse.



El equipo auditor, antes de la reunión de cierre de auditoría, debe reunirse para:

- Analizar los hallazgos de la auditoría y cualquier otra información recolectada. Los hallazgos pueden indicar conformidad o no conformidad con los criterios de la auditoría y/o identificar una oportunidad de mejora.
- Acordar las conclusiones de la auditoría.
- Formular las recomendaciones pertinentes.
- Registrar las no conformidades evidenciadas en el formato denominado “Solicitud de Acción Correctiva”.
- Hacer otras observaciones y exponer oportunidades de mejora, caso en el cual se puede pedir un plan de mejoramiento.



4. Reunión de Cierre de auditoría

Presidida por el líder del equipo auditor, en ella se presentan los hallazgos y las conclusiones de la auditoría, de tal manera que sean comprendidos y reconocidos por el auditado, y se acuerda, si es necesario, un intervalo de tiempo para que el auditado presente un plan de acciones correctivas y preventivas. Entre los participantes de la reunión de cierre debe incluirse al auditado y podría también estar el cliente de la auditoría y otras partes.

El equipo auditor llevará a cabo la reunión de cierre con los funcionarios que atendieron la auditoría y el responsable del proceso auditado. En dicho encuentro se ratifican los siguientes aspectos:

- Objeto de la auditoría.
- Presentación del informe de auditoría.
- Conclusiones.

INFORME DE LA AUDITORÍA

- Es responsabilidad del auditor líder y el equipo auditor.
- El informe tiene por objeto exponer los hechos, analizar las causas y recomendar acciones correctoras.
- En caso de duda sobre alguna situación auditada, es necesario aclararla antes de presentar el informe.
- Debe contener: objetivo y alcance de la auditoría, observaciones de *No Conformidad*, capacidad del SGI para alcanzar los objetivos definidos, lista de distribución del informe.



El *Informe Final* de la auditoría debe emitirse en el periodo de tiempo acordado. Si esto no es posible, se debería comunicar al cliente y/o auditado las razones del retraso y acordar una nueva fecha de emisión.



En esta etapa, el auditor debe tener en cuenta que...

- El *Informe Final* debe estar fechado, revisado y aprobado de acuerdo con los procedimientos del programa de auditoría.
- Una vez aprobado el *Informe Final*, debe distribuirse entonces a los receptores designados por el cliente de la auditoría.
- El *Informe Final* de auditoría es propiedad del cliente de la auditoría. Los miembros del equipo auditor y todos los receptores del informe deben respetar y mantener la debida confidencialidad sobre el informe.
- La auditoría finaliza cuando todas las actividades descritas en el plan de auditoría se hayan realizado y el informe aprobado se haya distribuido.
- Los documentos que pertenecen a la auditoría deben conservarse o distribuirse de común acuerdo entre las partes participantes y siguiendo los procedimientos del programa de auditoría y los requisitos legales, reglamentarios y contractuales aplicables.
- Salvo que sea requerido por ley, el equipo auditor y los responsables de la gestión del programa de auditoría no deben revelar el contenido de los documentos, cualquier otra información obtenida durante el proceso, ni el informe a ninguna otra parte sin la aprobación explícita del cliente de la auditoría, además de la del auditado cuando sea apropiado. Si se requiere revelar el contenido de un documento de la auditoría, el cliente y el auditado deberían ser informados tan pronto sea posible

COMPORTAMIENTO DEL AUDITOR

Recomendaciones prácticas

En el desarrollo de la auditoría es necesario que tanto el líder como su equipo auditor adopten comportamientos para planear y ejecutar actividades que hagan exitoso el proceso. Con tal objetivo se recomienda tener en cuenta lo siguiente:

- Evitar llegar sin previo aviso a realizar la auditoría.
- No emitir opiniones personales, basar sus apreciaciones solo los hechos y datos soportados, no tener en cuenta rumores, suposiciones o situaciones que no se encuentren debidamente registradas.
- Ser claros en las explicaciones, el lenguaje debe ser simple, preciso y adaptado al interlocutor.
- Motivar a la mejora de las *No Conformidades*.
- Hacer preguntas consistentes con el alcance y que permitan analizar la situación.
- Permitir al entrevistado responder y demostrar cómo son manejados los asuntos.
- Dar tiempo al entrevistado para que revise los hallazgos y para identificar los elementos del sistema en los que se encuentran deficiencias.
- Cumplir con el alcance de la auditoría y examinar en detalle la documentación soporte
- Demostrar paciencia y nunca calificar ni descalificar y adaptarse a la situación y al auditado.
- Tener en todo momento el control de la auditoría. Preguntar y escuchar, no prestarse para discusiones con el auditado.
- *Finalmente, SIEMPRE* escuchar activamente y mantener un tono de cooperación.



Un auditor siempre debe tener en cuenta que...

- La revisión del Manual de Calidad, caracterización y procedimientos que se realiza, es una revisión general necesaria para la preparación de los cuestionarios, no es una revisión a profundidad.
- El auditor debe de revisar que el alcance establecido es adecuado.

- Al llevar a cabo la revisión general de los documentos, el auditor deberá considerar cuanto tiempo tomará la preparación de los cuestionarios de auditoría, así como el tiempo que llevará realizar la auditoría y confirmar que el tiempo asignado es suficiente.

- Previamente, debe analizar los sistemas utilizados por la Entidad, así como la tecnología empleada, a fin de que no le sean desconocidos y tenga el suficiente conocimiento y manejo del sistema como para poder llevar a cabo la auditoría.

- Se deben revisar los soportes de auditorías anteriores para asegurarse de que entiende todos los requerimientos y conoce los cambios.

La mejora continua no es un hecho aislado de la entidad que pertenezca solo a las oficinas que lideran el proceso de calidad, sino que debe articular e integrar todas las acciones de mejora institucionales tanto de los procesos misionales como de apoyo con el fin de cumplir los objetivos organizacionales.