

ÍNDICE TEMA 4. EL PROCESO DE LA AUDITORÍA DE LA INFORMACIÓN.

1. EL PROCESO DE LA AUDITORÍA DE LA INFORMACIÓN	2
1.1. Fase 1: Estudio preliminar	4
1.2. Fase 2: Conocimiento de la entidad auditada	5
1.3. Fase 3: Identificación y selección de las áreas críticas	6
1.4. Fase 4: Examen detallado de las áreas críticas	7
1.5. Fase 5: Comunicación de los resultados	18

1. EL PROCESO DE LA AUDITORÍA DE LA INFORMACIÓN

[Volver al índice](#)

Aunque el proceso de realización de una auditoría de la información debe guiarse por técnicas y procedimientos de trabajo sistemáticos y definidos, su planificación y el trabajo de campo siempre se efectuará de acuerdo con la idiosincrasia de la asesoría o despacho profesional que se pretende auditar.

Sea cual sea el alcance de la auditoría de la información, el responsable de la misma debe elaborar como colofón un informe técnico en el que se presenten las conclusiones y resultados obtenidos, suficientes para emprender un plan de gestión de la información ajustado a las necesidades de la asesoría.

Los procedimientos de auditoría de la información se aplican a operaciones o actividades determinadas a fin de comprobar si de hecho existe un problema o una situación que afecta a la eficacia, la economía o la eficiencia de la gestión de la información y, de ser así, señalar posibles caminos que conduzcan a identificar las soluciones más adecuadas.

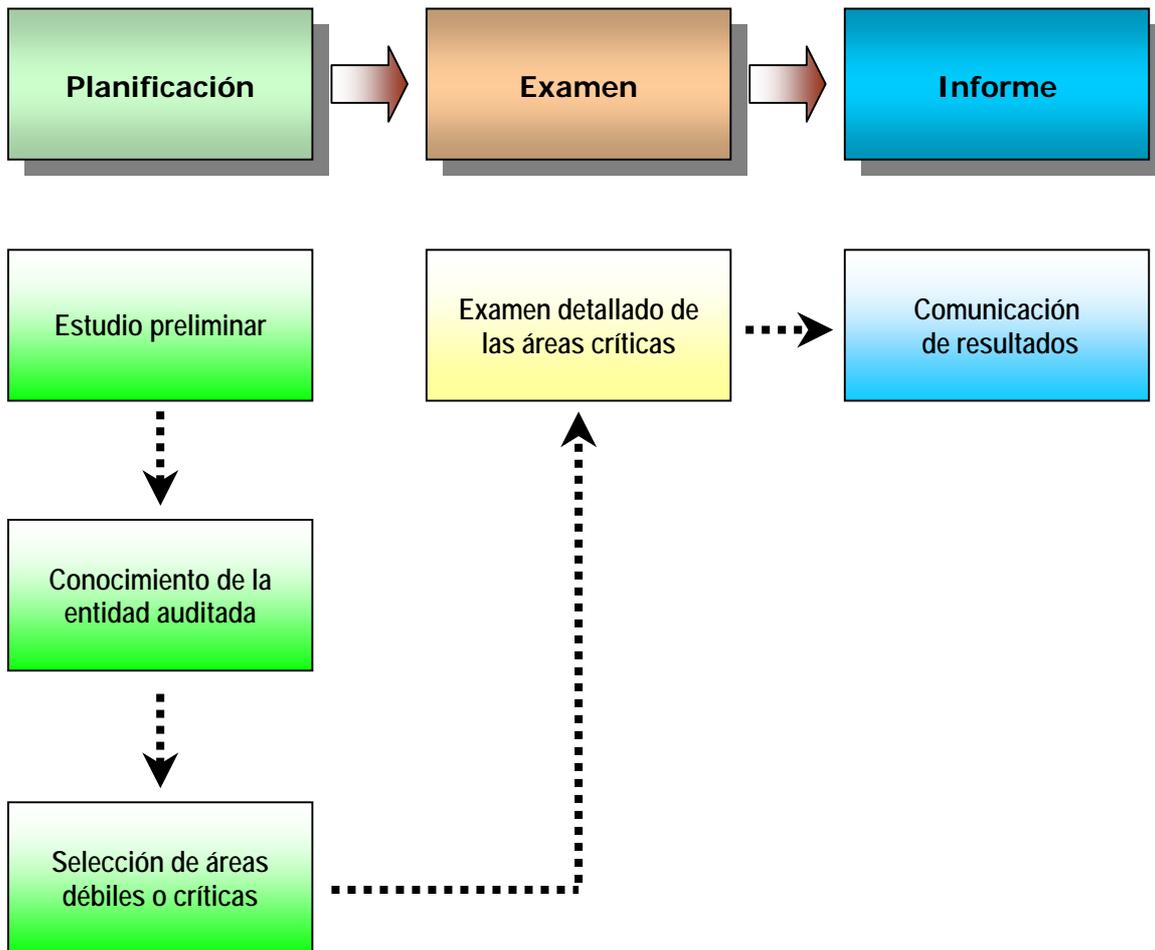
Es importante insistir en que la auditoría de la información debe formular recomendaciones válidas y pertinentes, ajustadas a cada caso específico. Por esta razón, el proceso de auditoría debe planificarse con el máximo cuidado, pero sin llegar a una rigidez absoluta, pues una auditoría de la información requiere mantener una actitud despierta y amplia que permita cambiar de rumbo en la ejecución de la misma cuando las circunstancias así lo aconsejen. Esto último tampoco significa que la flexibilidad del proceso llegue al extremo de justificar una planificación inadecuada.

Todo trabajo de auditoría de la información, cualquiera que sea su objetivo o alcance, puede dividirse en tres bloques principales:

- Planificación.
- Examen.
- Informe.

Además, la ejecución de una auditoría de la información implica el desarrollo de un proceso que se realiza en cinco fases o etapas enmarcadas en los tres bloques citados:

- Fase 1: Estudio preliminar.
- Fase 2: Conocimiento de la entidad auditada.
- Fase 3: Selección de áreas críticas o débiles.
- Fase 4: Examen detallado de las áreas críticas.
- Fase 5: Comunicación de resultados.



Fases de una auditoría de la información

El desarrollo de una auditoría de la información se efectúa en forma gradual, es decir, que inicialmente se programa el trabajo de la fase 1 y con base en sus resultados se programa la fase 2, y así sucesivamente.

El cálculo del tiempo para llevar a cabo una auditoría de la información es de por sí difícil, sobre todo cuando se trata de una primera auditoría y no se tienen antecedentes sobre la cantidad de horas empleadas. No obstante, es conveniente elaborar un calendario que muestre el tiempo estimado global para la ejecución de cada una de las cinco fases del proceso de auditoría de la información.

1.1. Fase 1: Estudio preliminar

[Volver al índice](#)

El propósito de esta fase del proceso es el de obtener información sobre la asesoría. Antes de iniciar el desarrollo de las demás fases de una auditoría de la información, el responsable de la misma debe recabar datos generales sobre la entidad que se auditará, efectuar una aproximación inicial que le servirá de base para:

- Sustentar los objetivos, el alcance y la metodología de la auditoría.
- Establecer, si se considera apropiado crear un grupo de trabajo, la composición del equipo profesional que deberá llevarla a cabo. (En este supuesto se debería constituir un equipo multidisciplinario que incluya gestores de la información –documentalistas, técnicos en archivos o consultores en información– y otros profesionales en disciplinas conexas como técnicos en organización y administración, informáticos y analistas de sistemas).
- Conseguir el apoyo que la gerencia de la asesoría debe procurar a fin de lograr el éxito de la auditoría.

La fase de estudio preliminar presenta las siguientes características:

- No es una lectura detallada de información o de manuales internos.
- Es un proceso rápido de recopilación de información escrita y mediante entrevistas con el titular y los profesionales de la auditoría.
- Si en la ejecución de esta fase se observan indicios de áreas críticas, no se deben examinar: únicamente se dejará constancia en los papeles de trabajo para ser tenidos en cuenta posteriormente.

A continuación se relacionan los procedimientos de carácter general que deben desarrollarse durante esta fase de la auditoría.

- a) Entrevista con el titular de la asesoría o despacho profesional y con los responsables de las áreas de negocio o departamentos sometidos a auditoría (profesionales, encargados de la biblioteca y el archivo, responsables administrativos, etc.).
- b) Recopilación de información sobre aspectos generales.
- c) Visita de familiarización a las oficinas de la asesoría para conocer su ubicación física, apreciar su tamaño, ver sus instalaciones y conocer brevemente al personal responsable.

En esta fase es fundamental explicar en qué consiste una auditoría de la información y aquello que se pretende hacer. En este sentido, para el éxito de la auditoría es fundamental la complicidad de la dirección ya que para llegar a conclusiones firmes y bien fundadas hay que llegar a todos los miembros de la organización y acceder a todos los departamentos. Esto no siempre es fácil porque todavía perdura en algunas empresas una cierta inercia de ciertas personas o departamentos a apropiarse de lo que consideran “su” información. Por eso, es de gran importancia conseguir de entrada la implicación de toda la organización (dirección, profesionales, personal administrativo).

En esta fase hay que valorar tanto los puntos fuertes del proyecto como las posibles dificultades que se puedan presentar. Por un lado, hay puntos fuertes que de antemano suponen un respaldo al proyecto de auditoría:

- Un apoyo decidido y expreso de la dirección o el titular de la asesoría o despacho.
- La colaboración en el proyecto de personas claves a nivel de gestión, sobre todo de las personas encargadas de coordinar la gestión administrativa y de los responsables de los sistemas informáticos.
- La percepción general de que la gestión de la información es mejorable y de que ello redundará en un desarrollo más fluido de las actividades de la asesoría.
- Un esfuerzo a lo largo de los últimos años de renovación y adaptación en materia de sistemas de información, planes de calidad, formación continua de los empleados, etc.
- El interés por la formación continua de encaminados a capacitar al personal para el desarrollo de tareas y el uso de nuevas herramientas informáticas.
- El hábito del trabajo en equipo.

Sin embargo, también hay dificultades remarcables que pueden suponer un serio obstáculo:

- Un fuerte sentido territorial en lo que respecta a la gestión de la información, que se refleja en una cultura organizativa poco proclive a compartir la información.
- La desconfianza ante la implantación de nuevos proyectos.
- La consideración de la gestión documental como una función accesoria, que es vista más bien como una carga de trabajo que cada cual desempeña como puede.

1.2. Fase 2: Conocimiento de la entidad auditada

[Volver al índice](#)

En esta etapa el auditor, a partir de la información recopilada en la etapa anterior, ha de analizar y concretar los objetivos, la política de información y las normas y procedimientos de uso de la documentación en la asesoría.

La estructura de una organización influye directamente en los flujos y en las necesidades de información. Todos los niveles de la organización (estratégico, de gestión y de control) necesitan información en que basarse para tomar decisiones, planificar, organizar y controlar sus actividades respectivas. Para llevar a cabo una auditoría de la información es preciso conocer la estructura de la organización, determinar qué niveles hay que auditar y analizar detalladamente aquellos aspectos relacionados directa o indirectamente con la información.

Esta fase se concreta en una serie de actividades mínimas que tienen como propósito comprender la entidad auditada y que incluyen:

- Especificar con claridad los objetivos y prioridades de la asesoría en su conjunto y de las áreas de negocio en particular: se analizarán los documentos estratégicos de la organización en los que se expone la misión corporativa y los planes estratégicos de la

entidad y se invitará a personas clave de la organización a explicar e interpretar su contenido.

- Analizar la estructura organizativa: se identificará quiénes son los directivos y los responsables de la toma de decisiones, el rol de los diferentes profesionales en el marco de la asesoría, quién controla la distribución de determinada información, así como el carácter más o menos formal de la organización, el grado de autonomía o centralización de las diferentes áreas de negocio, etc. En el informe final se reflejarán, si se estima oportuno, aquellas deficiencias organizativas que se hayan detectado pero nunca se establecerá un circuito informativo que vaya en contra de la estructura de la organización.
- Determinar los flujos de información, es decir, los canales y los circuitos que sigue la información: se comprobará si la información circula en sentido vertical (de la gerencia hacia las diversas áreas de negocio) u horizontal (entre las distintas áreas de negocio), si hay canales de circulación de la información preestablecidos, cómo se toman las decisiones a partir de la información disponible, etc. Puede ser que la información esté perfectamente identificada y circule correctamente, que presente deficiencias de difusión o bien que sólo se considere importante parcialmente.

Estos elementos se han de definir a partir de:

- a) La documentación interna de la asesoría, especialmente aquellos documentos que contengan disposiciones generales con respecto a las operaciones y las actividades principales de la asesoría (los manuales de procedimiento serán revisados posteriormente en función de las áreas críticas examinadas).
- b) Las entrevistas mantenidas con la gerencia, los profesionales de las distintas áreas de negocio y los responsables de los sistemas de trabajo de la organización (gestión administrativa, sistemas informáticos, organización del archivo y la biblioteca, etc.).

La cultura organizativa –organización vertical jerárquica, organización estructurada en áreas funcionales, organización de tipo red...– y los flujos de información de la asesoría son elementos primordiales a la hora de evaluar la viabilidad de una política de información puesto que reflejan un mayor o menor grado de flexibilidad y adaptabilidad a las situaciones de cambio.

Al final de esta fase o etapa del proceso de auditoría de la información el auditor habrá adquirido un grado de conocimiento suficiente sobre la asesoría (objetivos principales y operaciones o actividades más significativas) que le permitirá intercambiar opiniones válidas con los miembros de la misma y emitir unas primeras conclusiones sobre la importancia de la gestión de la información para la organización en cuestión.

1.3. Fase 3: Identificación y selección de las áreas críticas

[Volver al índice](#)

A menos que la intención sea llevar a cabo una auditoría de carácter integral, que se enfrenta al reto de evaluar la gestión de la información de una entidad determinada en su totalidad, es necesario reducir la cantidad de operaciones o actividades a examinar a un número que pueda ser medido en términos de eficacia, economía y eficiencia en un tiempo prudencial o razonable. El hecho de que la auditoría de la información se aplique tan sólo a una parte de las operaciones de una asesoría no reduce su utilidad y beneficio: una adecuada planificación de la política de información a medio o largo plazo permite que una asesoría pueda evaluar sus áreas más importantes en el transcurso de un proceso global.

Si se trabaja con este criterio, se hace necesario identificar qué actividades deben ser auditadas y entre éstas seleccionar aquellas que tengan prioridad en la evaluación. De esta manera, los esfuerzos se orientan en primer lugar hacia las áreas débiles o críticas, aquellos puntos conflictivos en los que se producen oclusiones en los flujos de información.

Hay tareas cuya deficiente gestión puede comportar graves dificultades, e incluso llevar a una organización al borde del colapso puesto que tarde o temprano repercuten en el funcionamiento global de la asesoría. Así, por ejemplo, son origen frecuente de atascos en los circuitos documentales ya sea porque no existen controles, porque existen y no funcionan, o porque existen y son innecesarios:

- El acceso a los documentos depositados en el archivo de oficina.
- El seguimiento y control de los expedientes administrativos.
- La falta de criterios de eliminación de la documentación duplicada u obsoleta.
- El uso y actualización de las bases de datos internas.
- La selección de las fuentes y recursos de información externa más pertinentes.
- La difusión selectiva de la información a la gerencia y a los distintos profesionales de la asesoría.
- La falta de normas y procedimientos uniformes de uso de la documentación administrativa.
- El archivo de documentos en soportes informáticos (documentos de texto, hojas de cálculo, presentaciones, mensajes electrónicos, páginas web...).

El grado de dificultad en la identificación y selección de las áreas críticas dependerá de las circunstancias. Así, la asesoría auditada puede tener razones válidas y justificadas para sugerir el área que tiene que ser examinada; o en la asesoría existen áreas que van a ser sometidas a otro tipo de auditoría operacional y es conveniente un examen previo de la información; o los resultados e informes de otro tipo de auditoría, como una auditoría de los sistemas de gestión de calidad, indican la existencia de determinadas áreas críticas y se considera que es conveniente que sean sometidas a una auditoría de la información.

En este último caso, si se ha llevado a cabo una auditoría de gestión de la calidad anterior a la auditoría de la información que se practicará, la evaluación efectuada debería indicar las áreas débiles de la asesoría. Este resultado puede ser utilizado en la auditoría de la información, evitando repetir dicho trabajo y facilitando que el proceso de planificación se reduzca a la selección del área a examinar y evaluar.

El propósito de esta fase es el de identificar las áreas débiles o críticas de la entidad en lo que se refiere a la gestión de los recursos de información, obteniendo evidencias sobre su efectividad y seleccionando las más significativas para orientar hacia ellas los esfuerzos de la auditoría. Cuando los recursos humanos sean limitados para examinar de manera pormenorizada todas las operaciones del área de negocio o unidad funcional seleccionada o existen restricciones de tiempo para la ejecución del examen detallado, el alcance del trabajo se podrá centrar en aquellas tareas más relevantes que precisen ser examinadas con profundidad, de tal forma que sea posible conseguir resultados en un tiempo prudencial.

1.4. Fase 4: Examen detallado de las áreas críticas

[Volver al índice](#)

Esta es la etapa más extensa y compleja del proceso de auditoría de la información. Tiene por objeto determinar la eficacia y la efectividad de la gestión de la información en las áreas críticas seleccionadas y formular recomendaciones a fin de mejorar dicha gestión.

Al concluir el examen detallado de las áreas críticas o débiles, el responsable de la auditoría habrá identificado debidamente las operaciones o actividades que resulten claramente

ineficaces o presenten deficiencias significativas y habrá fundamentado adecuadamente las conclusiones y recomendaciones que va a proponer en su informe.

Para ello, es preciso elaborar un programa de trabajo previo en el que se establezcan los procedimientos a seguir de una manera lógica y adecuada a las circunstancias: esta planificación deberá ser lo suficientemente flexible y habrá de permitir al auditor desarrollar su iniciativa profesional ante las circunstancias imprevistas que pueden presentarse en el desarrollo de la evaluación.

El programa de trabajo de esta fase de la auditoría dependerá del área de negocio o función concreta que se somete a examen. Una vez definido el ámbito de actuación en la fase anterior, hay que acometer la tarea de planificar los pasos que se van a dar y las actividades a desarrollar, teniendo presentes los procedimientos que se indican a continuación:

- a) Revisión detenida de la información recopilada en las tres fases anteriores que tenga relación con el área crítica seleccionada.
- b) Recopilación de información suplementaria por medio de:
 - Cuestionarios y listas de chequeo.
 - Entrevistas, con el objetivo de tener una visión más amplia que la que proporcionan los cuestionarios y de lograr la implicación de un mayor número de personas en el proceso de auditoría.
 - Inspección física de los “recipientes” que contienen o albergan la documentación (biblioteca, depósito de archivo, mesas de los despachos, bases de datos, dispositivos de almacenamiento secundario de la información, etc.)
 - Observación directa de las operaciones de manejo de la información, consistente en el examen cuidadoso de las tareas diarias y los métodos y procedimientos utilizados.
 - Consulta de literatura especializada, a fin de localizar casos similares que puedan ser cotejados.
- c) Estudio de las necesidades y demandas de información: es importante que se identifique no la información que los individuos o departamentos desean o creen necesitar sino la que efectivamente necesitan, es decir, hay que diferenciar entre necesidad activa (necesidad expresada) y necesidad no conocida (necesidad no expresada). Para ello, es preciso acudir a las técnicas empleadas para el estudio sistemático de los usuarios de información que comprende:
 - Conocer las necesidades y requerimientos de los usuarios, delimitando los tipos de necesidades y determinando los factores que motivan una necesidad.
 - Identificación de los comportamientos de los usuarios de la información (cómo cada persona o departamento selecciona las fuentes de información, cómo formula sus peticiones, cómo filtra o “criba” la información, qué preferencias tiene por ciertas fuentes y el grado de fiabilidad que les concede, sus hábitos de trabajo, su destreza o habilidad al utilizar los diferentes recursos de información, etc.).
 - Análisis de las demandas de información, es decir, de qué modo se traducen las necesidades en demandas concretas (cómo expresa un usuario lo que necesita): se trata de averiguar en qué medida las demandas reflejan las necesidades reales de información de los usuarios.

- Evaluación de la satisfacción de los usuarios, que dependerá de diversos factores como la rapidez del servicio, el número de peticiones satisfechas en relación con las peticiones formuladas, la proporción de información pertinente suministrada, la exhaustividad o capacidad para cubrir todos los aspectos de la demanda de información, la novedad de la información que los usuarios no conocían, etc.
- d) Elaboración de un inventario de la información disponible en la organización que permita saber con qué recursos de información se cuenta: fuentes de información externa, archivos en papel, documentos electrónicos, bases de datos, etc. Este inventario se puede realizar tomando como base los individuos o los departamentos, con el fin de conocer su perfil informacional, es decir, qué información generan y distribuyen, reciben y usan. El inventario de los documentos permitirá identificar cantidades, tipos y finalidades de los documentos así como su frecuencia de uso y los equipos empleados. El resultado es un mapa de la gestión documental que hace posible evaluar si los recursos de información están adecuadamente distribuidos entre las diferentes personas o unidades que integran la asesoría.
- e) Valoración de los recursos de información existentes, que permita saber cuál es el coste de cada información y qué valor aporta a la organización, con el fin de apreciar en qué grado es indispensable o superflua una información determinada. Para ello, se ha de determinar la precisión, fiabilidad y utilidad de la información manejada y el modo en que afecta a la gestión administrativa, al quehacer de los diversos profesionales interesados y al uso que de esa información hace la gerencia o dirección de la asesoría.
- f) Identificación de las deficiencias y las duplicaciones de información: a partir del estudio comparativo de las necesidades de información detectadas y los recursos de información disponibles se estará en condiciones de discriminar:
 - Qué información falta (información de la que se carece pero que sería de utilidad).
 - Qué información sobra (información que está duplicada, que no aporta nada al funcionamiento de la asesoría o que no se transfiere al destinatario adecuado).
- g) Examen de los sistemas informáticos, a fin de que las recomendaciones efectuadas se amolden a la realidad tecnológica de la asesoría. Se trata de ver que tecnología se utiliza para gestionar la información y analizar si ésta es realmente adecuada (capacidad de proceso y almacenamiento, facilidad de uso, compatibilidad con otros sistemas, etc.). Por ello, hay que repasar los diversos componentes software y hardware del sistema de información:
 - Elementos de entrada de la información: escáner, fax, unidades lectoras...
 - Elementos de proceso de imágenes y datos: aplicaciones ofimáticas, bases de datos, reconocimiento óptico de caracteres (OCR)...
 - Elementos de almacenamiento de la información: soportes magnéticos y ópticos.
 - Elementos de recuperación, visualización y reproducción de la información.
 - Elementos de comunicación: correo electrónico, internet, intranet, sistemas de flujos de trabajo (workflow), sistemas de trabajo en grupo (groupware), etc.
- h) Análisis de los resultados obtenidos desglosados por áreas de negocio o tareas examinadas: es importante valorar tanto los resultados positivos (“puntos fuertes”) como los resultados negativos. Estos últimos pueden referirse a deficiencias en el control y seguimiento de la documentación, falta de eficacia, utilización inadecuada de los recursos de información, etc.
- i) Formulación y redacción de las conclusiones significativas a partir de las evidencias o descubrimientos obtenidos en el examen de los métodos y procedimientos evaluados:

estas conclusiones tienen como finalidad estipular si los recursos de información involucrados en las áreas críticas examinadas se utilizan correctamente (con criterios de eficacia y eficiencia). Han de expresar sintéticamente y con objetividad la situación del problema.

- j) Especificación de las recomendaciones o acciones correctoras encaminadas, en primer término, a reajustar o mejorar las operaciones evaluadas y, en segundo término, a sentar las bases para una planificación posterior de la política de información de la asesoría. Las recomendaciones pueden variar en relación con su dificultad de realización, su urgencia, su impacto en la organización..., aunque siempre las sugerencias presentadas por el auditor tienen que ser practicables, útiles y con un coste asumible.
- k) Discusión con la gerencia o los profesionales responsables sobre las conclusiones significativas y las recomendaciones efectuadas, con el fin de revelar posibles desacuerdos. El responsable de la auditoría no ha de entrar en disputas sobre las acciones correctoras que se enuncian, pero sí reflejar los comentarios de los encargados de la información involucrados.

Los procedimientos de evaluación descritos se han de plasmar en un programa de trabajo destinado a desarrollar esta fase de la auditoría: es conveniente elaborar programas de trabajo detallados y a la medida, que contengan los pasos a seguir, en función del tipo de área examinada y de las operaciones o actividades evaluadas.

Examen de la gestión documental

Un programa de trabajo que pretenda evaluar la gestión de la documentación administrativa debería analizar, en colaboración principalmente con el equipo de trabajo administrativo, que aportará sus conocimientos y experiencia en la gestión de expedientes y de documentos administrativos, las siguientes tareas o funciones:

• Gestión del depósito de archivo

- Idoneidad del espacio físico asignado al archivo en que se conservan y custodian los expedientes.
- Pautas seguidas en la instalación física o ubicación de los expedientes y los documentos en el archivo.

• Gestión de los expedientes

- Identificación de los distintos tipos de expedientes o series documentales en función de los servicios que la asesoría presta a sus clientes.
- Determinación de los documentos básicos o principales que componen cada tipo de expediente.
- Criterios de ordenación de los documentos dentro del expediente.
- Normas para la identificación de cada expediente y normalización de las carpetas (tamaño, color, información que consta en la portada...) en las que se guardan los expedientes.
- Uso de la base de datos de control y seguimiento de los expedientes.

• Normalización de los documentos

- Establecimiento de un formato único para los documentos producidos por la asesoría (correspondencia, faxes, mensajes electrónicos, circulares internas, avisos de servicios de alerta dirigidos a los clientes, informes y estudios, memorias, etc.) que facilite su identificación e interpretación.

• Instrumentos básicos de tratamiento documental

- Sistema para la clasificación y codificación de los documentos y de los expedientes y criterios de ordenación (alfabética, numérica, cronológica, etc.) de los mismos mediante un cuadro de clasificación.
- Valoración y expurgo de los documentos en función de su utilidad (administrativa, fiscal-legal, informativa...) a partir de un calendario de conservación destinado a determinar los plazos en que podrán ser eliminados.
- Método de descripción dirigido a representar y recuperar posteriormente la información a través del inventario y que tiene como misión facilitar un acceso rápido y eficiente a la documentación.

Los **papeles de trabajo** de la auditoría de la información han de dejar constancia del examen detallado de las áreas críticas. Dichos papeles tienen una utilidad clara ya que sirven para:

- Sustentar de manera competente los resultados obtenidos, las conclusiones formuladas y las recomendaciones o medidas correctoras presentadas.
- Proporcionar información suficiente para la elaboración del informe de auditoría.
- Demostrar la solidez y la calidad profesional del trabajo de auditoría.
- Permitir la supervisión del trabajo de auditoría.
- Orientar la realización de auditorías de la información posteriores.

Por este motivo es conveniente seguir unas normas de preparación de los papeles de trabajo:

- Utilizar un encabezamiento que indique el área bajo examen o evaluación, la fecha de la evaluación y el título de su contenido.
- Emplear una redacción clara, sucinta y objetiva.
- Incluir las evidencias que sustentan las afirmaciones del responsable de la auditoría.
- Contener las informaciones que demuestren la realización de las pruebas y procedimientos efectuados en el proceso de examen.
- Referenciar y cruzar la información presentada de tal forma que la revisión de los papeles de trabajo no requiera de la presencia de quien los elaboró.

Las auditorías de la información se materializan recabando información y documentación de todo tipo a fin de analizar las situaciones de debilidad o fortaleza de las áreas examinadas: el trabajo de campo del auditor consiste en lograr toda la información necesaria para emitir un juicio objetivo amparado en hechos demostrables o evidencias.

Para esto, es habitual emplear un conjunto de herramientas o técnicas propias de las auditorías de gestión: los cuestionarios, las entrevistas, los listados de chequeo. Por otra parte, las auditorías de la información suelen utilizar también una herramienta específica: los mapas de la información.

Cuestionarios

Es corriente comenzar el examen detallado de las áreas críticas solicitando que se cumplimenten cuestionarios enviados o entregados a aquellas personas que el auditor cree las más adecuadas para obtener la información que precisa.

No es aconsejable utilizar un mismo cuestionario para áreas de negocio o tipos de trabajo diferentes, sino que se han de elaborar cuestionarios distintos y lo más específicos posibles para cada situación: un auditor experto reelabora sus cuestionarios en función de los

escenarios auditados puesto que no sirve de nada utilizar preguntas estereotipadas que no conducen a nada. El estudio y análisis de los cuestionarios recibidos determinará la información que deberá recoger y elaborar el propio auditor por otros medios.

El cuestionario permitirá comprobar si existe un sistema normalización para la elaboración de la documentación interna, los criterios de selección de las fuentes de información externa, la utilización y actualización de las bases de datos propias, el establecimiento de criterios de difusión selectiva de la información para las distintas personas o departamentos, la satisfacción de los miembros de la organización con la información de que disponen, etc.

Un cuestionario debe contemplar una serie de aspectos básicos:

- Recursos de información de que dispone la asesoría o área de negocio examinada: qué información se adquiere externamente, se genera y procesa internamente, se difunde o transfiere al personal de las diferentes unidades o departamentos.
- Uso que se hace de la información: si la información se utiliza para estar al día de las novedades del sector, ofrecer servicios a los clientes, promocionar la asesoría...
- Personas involucradas en el manejo de la información: quiénes son los encargados de la información, qué responsabilidades tienen asignadas, qué medios tecnológicos utilizan.
- Gestores de la información o personas responsables de los recursos de información (internos y externos) y sus flujos: quién gestiona la biblioteca, quién organiza el archivo, quién administra las bases de datos, qué operaciones llevan a cabo, qué formación tienen.
- Sistemas informáticos empleados para gestionar la información: qué equipos y sistemas – incluyendo redes y elementos de comunicación– se utilizan como sistema de trabajo, en qué medida son aptos para la adquisición, tratamiento técnico, almacenamiento y recuperación de la información.
- Coste de la información, que se puede distribuir en dos apartados principales:
 - a) Inversión en recursos materiales (equipos informáticos y programas, espacio de almacenamiento, adquisición de fuentes de información, contratación de servicios de información externos, duplicación de documentos, material de archivo...).
 - b) Costes funcionales asociados a los recursos humanos, fundamentalmente tiempo dedicado a las operaciones documentales (localización y recuperación, tratamiento y gestión, distribución de los documentos en papel y en soporte informático).
- Valor de la información, que habrá de establecerse a partir de su calidad (grado de relevancia, exhaustividad y pertinencia), de su utilización (accesibilidad, facilidad de uso, presentación), de su importancia para la toma de decisiones, de su impacto en la productividad y la eficiencia de la asesoría, de su repercusión en los servicios prestados a los clientes...
- Documentación elaborada y utilizada en relación con los recursos de información (normas y procedimientos de uso de la documentación, reglas para el archivo de los documentos informáticos, guías de lectura y boletines de difusión de la información, protocolos de descripción de las funciones de cada puesto de trabajo, documentos expositivos de la política de información de la asesoría...).
- Presupuesto asignado a los recursos de información y las personas o unidades encargados de gestionarla.

La elaboración de un cuestionario permitirá conocer si los miembros de la asesoría están satisfechos con la información de que disponen y cuales son las actividades o tareas críticas.

Por eso, es muy aconsejable distribuir el cuestionario a aquellas personas:

- a) Directamente relacionadas con los recursos de información: profesionales de la información, responsables de los sistemas informáticos.
- b) Cuya labor implica dedicar una buena parte del tiempo a procesar y almacenar información y a utilizar las aplicaciones informáticas (procesadores de texto, bases de datos, correo electrónico, etc.): personal administrativo.
- c) Cuya función consiste en aportar algún tipo de conocimiento para conseguir los objetivos de la organización: gerencia, profesionales, colaboradores.

A continuación, se sugiere un modelo de cuestionario, propuesto por Casaldàliga y Soy (1997) a partir de los elementos comunes hallados en los cuestionarios procedentes de la bibliografía publicada sobre el tema.

Modelo de cuestionario

<ol style="list-style-type: none">1. Información general<ul style="list-style-type: none">▪ Datos identificativos de la persona encuestada▪ Departamento al que pertenece▪ Descripción del puesto de trabajo▪ Características necesarias para desarrollar el trabajo2. Fuentes de información<ul style="list-style-type: none">▪ Fuentes utilizadas habitualmente: fuentes internas y fuentes externas▪ Grado de utilidad▪ Frecuencia de uso▪ Valoración de aspectos diversos: disponibilidad, formato, relevancia, actualización...3. Necesidades de información<ul style="list-style-type: none">▪ Tiempo dedicado a buscar información▪ Utilidad de la información buscada4. Necesidades de comunicación<ul style="list-style-type: none">▪ Métodos habituales de comunicación interna▪ Relación con otras personas o departamentos5. Necesidades de tecnología de la información<ul style="list-style-type: none">▪ Uso de las tecnologías de la información▪ Nivel de conocimiento de procesadores de texto, hojas de cálculo, agenda electrónica, gestores de bases de datos, correo electrónico...6. Descripción del escenario ideal<ul style="list-style-type: none">▪ Enumeración de productos y servicios de información que sería deseable adquirir
--

Entrevistas

A parte del cuestionario suele ser muy útil efectuar entrevistas personales. Mediante las entrevistas, el auditor recoge más información y mejor matizada que la que proporcionan las respuestas escritas de los cuestionarios.

A la hora de realizar las entrevistas es aconsejable seguir un método preestablecido de antemano y buscar unas finalidades concretas. Un auditor experto logrará que bajo la forma de una conversación correcta y lo menos tensa posible –en la que el entrevistador tenga presente que ha de dejar hablar al entrevistado– la persona entrevistada conteste sencillamente y con exactitud a una serie de preguntas variadas. Esta aparente sencillez sólo se consigue a partir de una preparación cuidadosa y sistemática, diferente para cada caso particular, encaminada a recoger información relevante para el proceso de auditoría.

Para la realización de entrevistas se recomiendan los siguientes pasos (Vilar Barrio, 1999):

- a) Programación de la entrevista por anticipado: esto permitirá a la persona entrevistada reunir documentación que puede ser tratada durante su desarrollo; por eso, al concertar la entrevista se debe indicar el propósito de la misma y solicitar documentación concreta sobre asuntos de su responsabilidad.
- b) Preparar minuciosamente la entrevista, examinando la información recogida en las fases previas de la auditoría y averiguando, si es posible, datos sobre la experiencia y conocimientos del entrevistado.
- c) Empezar con buen pie la entrevista, creando un clima distendido que favorezca el entendimiento.
- d) Observar y escuchar: el proceso de la entrevista consiste fundamentalmente en un “interrogatorio”; sin embargo, es esencial adoptar una actitud de escucha puesto que el auditor interroga al entrevistado, pero se interroga también a sí mismo. Aunque se debe elaborar previamente una relación de preguntas, no hay que limitarse a ellas sino que hay que adaptarse a la fluidez de la entrevista.
- e) Concluir con observaciones positivas: es conveniente dejar la puerta abierta a la posibilidad de reclamar más adelante información adicional.
- f) Documentar la entrevista: el auditor tomará todas las notas que estime pertinentes durante la entrevista y redactará al final de la misma un documento que refleje los puntos tratados en ella.

Las entrevistas personales se realizarán a personas que, por su cometido en la organización o por sus cualidades comunicativas, son susceptibles de aportar información válida sobre el uso de la información dentro de la asesoría. De este modo, es conveniente entrevistar a las personas encargadas de la gestión de la información y directamente implicadas en el manejo de la documentación, al titular y a los responsables de las diversas áreas de negocio o departamentos y al personal administrativo de todos los niveles.

No hay que olvidar tampoco entrevistarse con aquellas personas que se ha venido en llamar “porteros” (gatekeepers) –es decir, aquellos miembros de la organización que, en sentido figurado, tienen las “llaves” o controlan la entrada de la información–, con propensión a acumular y distribuir información, que suelen estar siempre al corriente de lo que sucede en la organización y que habitualmente no forman parte de la dirección.

Listas de chequeo

Una lista de chequeo o check-list es un conjunto de preguntas sistematizadas, conexas y clasificadas por materias que tiene como propósito obtener respuestas que permitan una

correcta identificación de los puntos fuertes y débiles del área examinada. Es el método de examen más laborioso pero supera en riqueza y precisión al resto.

Las listas de chequeo deben ser contestadas oralmente. Ahora bien, su empleo no puede consistir sin más en el mero recitado de una pila de preguntas: se trata de disponer de una batería de preguntas previamente elaboradas que han de formularse de modo flexible y que hay que saber utilizar adecuada y oportunamente en cada situación.

El encargado de la auditoría aplicará la lista de chequeo a fin de que la persona entrevistada responda clara y escuetamente. En algunas ocasiones, se invitará al entrevistado a que exponga con mayor amplitud un tema concreto. El auditor, por su parte, tomará las notas precisas durante la formulación de las preguntas planteadas en el listado de chequeo.

Algunas preguntas de las listas de chequeo se repiten bajo apariencias distintas –el auditor formulará preguntas equivalentes a las mismas o a distintas personas, en las mismas o diferentes fechas– con la idea de descubrir con mayor facilidad los puntos contradictorios y de analizar los matices de las respuestas.

Existen básicamente dos tipos de listas de chequeo, que responden fundamentalmente a dos métodos de calificación o evaluación:

- a) Listas de chequeo de rango: contienen preguntas que se puntúan dentro de un rango preestablecido. Por ejemplo, de 1 a 5, en donde las respuestas tienen los significados siguientes: 1: Muy deficiente; 2: Deficiente; 3: Mejorable; 4: Aceptable; 5: Correcto. (En el ejemplo propuesto más abajo el rango utilizado es de 0 a 10.)
- b) Listas de chequeo binarias: están constituidas por ítems con respuesta única y excluyente (sí o no).

Las listas de chequeo de rango permiten una mayor precisión en la evaluación que las binarias, siempre que se mantengan criterios uniformes y equivalentes en las valoraciones, lo cual depende de la formación y competencia del auditor.

A su vez, las listas de chequeo binarias exigen una mayor preparación más compleja y las respuestas alternativas ofrecen menor precisión que el rango, pero presentan la ventaja de que exigen una uniformidad de criterios menos estricta.

De cualquier manera, no existen listas de chequeo estándar que sirvan para todas las situaciones y todas las áreas evaluadas: cada caso presenta sus propias particularidades y hace necesario efectuar las adaptaciones correspondientes.

A continuación, presentamos el extracto de una lista de chequeo dirigida a evaluar la calidad de la información, entendiéndose aquí por “información” la documentación específica manejada en una actividad concreta o el contenido de una base de datos que es objeto de estudio.

Evaluación de la calidad de la información													
Valore el grado de veracidad de cada afirmación		En absoluto				En la media				Completamente			
1.	Esta información se maneja con facilidad en función de nuestras necesidades.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
2.	Es fácil interpretar el significado de la información.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

3.	Esta información se presenta constante en el mismo formato.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.	Esta información incluye todos los valores necesarios.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.	La información se recupera con facilidad.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6.	El formato de esta información es compacto.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7.	Esta información está protegida contra el acceso no autorizado.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8.	La información resulta incompleta.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9.	Esta información no se ofrece de forma consistente.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10.	Esta información tiene una mala reputación en cuanto a la calidad se refiere.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11.	Esta información es completa.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12.	Esta información se presenta de forma concisa.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13.	La información es de fácil compresión.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14.	La información resulta creíble.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15.	Es fácil agregar esta información a otra.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
...
30.	El volumen de la información no es suficiente para satisfacer nuestras necesidades.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
31.	La información es incorrecta.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
32.	La información no aporta un valor añadido a nuestras tareas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
33.	La información se recopila de manera objetiva.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
34.	La interpretación de la información codificada es difícil.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
35.	Es difícil entender el significado de esta información.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
36.	La información no está suficientemente actualizada para nuestras tareas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
37.	La información se interpreta con facilidad.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
38.	El volumen de la información no es ni excesivo ni escaso.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
39.	La información es exacta.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
40.	El acceso a la información se mantiene suficientemente restringido.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
...
50.	La información se ajusta a nuestro trabajo.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
51.	Es fácil entender el significado de la información.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
52.	La información es creíble.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
53.	La información satisface el alcance de nuestras tareas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
54.	La representación de los datos es compacta y concisa.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
55.	La información aporta un valor añadido a nuestras tareas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
...

© Wang, Strong y Lee 1996-1997

Fuente: Huang, Lee y Wang. Calidad de la información y gestión del conocimiento.

Mapas de la información

Después de sintetizar y analizar los resultados de las encuestas, las entrevistas y las listas de chequeo, se elaborará un mapa de la información o cuadro de situación, que tiene por objeto valorar si los recursos de información se adecuan a las necesidades de información y determinar dónde se producen disfunciones en los flujos de información y los circuitos documentales.

Este mapa de la información adopta una presentación gráfica y debe reflejar:

- De qué recursos de información dispone la asesoría (fuentes de información, documentación administrativa, bases de datos...).
- Cómo se utilizan estos recursos (el uso que se les da).
- Cómo manejan dichos recursos los medios humanos y tecnológicos (las operaciones en que se gestiona información).

Este mapa permitirá dibujar un perfil informacional de la organización que reflejará la importancia asignada a la información, el uso que se da a la información y las ventajas que aporta, la adecuación entre recursos y necesidades de información, la cultura organizativa de la asesoría, etc.

↳ Mapa de la gestión documental

Un mapa de la información que quiera mostrar la manera en que se gestiona la documentación administrativa o de archivo deberá indicar:

- Qué documentos hay en la asesoría.
- A qué función responden.
- Quién tiene atribuciones sobre ellos.
- Cuál es su soporte.
- Qué circuitos documentales siguen.
- Dónde y cómo se pueden localizar.
- Qué relación tienen con la información contenida en las bases de datos.
- Qué normas y procedimientos se utilizan para su elaboración, tratamiento, almacenamiento y recuperación.
- Cuáles tienen valor (administrativo, fiscal-legal, informativo) para la asesoría.

-
- Cuáles se deben preservar y cuáles se pueden eliminar.
-

1.5. Fase 5: Comunicación de los resultados

[Volver al índice](#)

El encargado de la auditoría de la información irá comunicando verbalmente y por anticipado los resultados de su examen durante el transcurso de la fase anterior, con el fin de conocer el punto de vista de las personas que participan en el proceso de auditoría y debatir con ellos los hallazgos y conclusiones relevantes.

Igualmente, al final del trabajo el auditor debe efectuar una reunión o seminario de clausura con los responsables de las operaciones examinadas para comunicarles y discutir los resultados de su examen.

La comunicación formal de los resultados se materializa por escrito en un informe de auditoría en el que se presentan debidamente documentados las conclusiones obtenidas y las recomendaciones efectuadas. Asimismo, es conveniente incluir los puntos de vista de los miembros de la asesoría, cuando sean diferentes o contrarios al criterio del auditor: la presentación equitativa de los distintos enfoques contribuye notablemente a aumentar la posibilidad de que las recomendaciones sean recogidas y aceptadas.

Los hechos en la auditoría de la información

El informe de asesoría debe incluir únicamente hechos relevantes ya que la inclusión de hechos accesorios o poco importantes desvía la atención del lector. Además, debe sustentar los hechos que se describen en el mismo: en una auditoría operacional, el término “hecho consolidado” significa que se ha procedido a una verificación objetiva del mismo y que está correctamente documentado.

La aparición de un hecho en una auditoría significa la existencia de una disfunción que debería ser corregida. Por eso, un hecho se establece teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- Un hecho ha de poder modificarse, ha de ser susceptible de cambio.
 - Las ventajas del cambio tienen que superar los inconvenientes derivados de mantener la situación actual.
 - No pueden existir alternativas viables que superen las modificaciones propuestas.
 - La recomendación efectuada sobre el hecho debe mantener o mejorar las normas y procedimientos existentes en la organización.
-

Aunque no hay establecido un modelo para el informe final de auditoría, este debería atenerse a una estructura o forma de presentación de los contenidos:

1. Índice.
2. Introducción o presentación.
 - 2.1. Objetivos y naturaleza del trabajo.
 - 2.2. Alcance de la auditoría.
 - 2.3. Procedimientos utilizados.
3. Resumen o síntesis.
 - 3.1. Evaluación global.
 - 3.2. Conclusiones.
4. Cuerpo expositivo del informe.
 - 4.1. Situación actual.
 - 4.2. Puntos débiles.
 - 4.3. Conclusiones.
 - 4.4. Recomendaciones.
5. Anexos.

En la **introducción** del informe se incluirá:

- La fecha de comienzo de la auditoría y la fecha de redacción del mismo.
- La definición de objetivos y el alcance de la auditoría.
- Los nombres del auditor (o del equipo de auditoría).
- Los nombres de las personas entrevistadas, con indicación de su responsabilidad y el puesto de trabajo que desempeñan.
- Una enumeración de los temas que han sido objeto de la auditoría y una breve mención de la importancia de las áreas o actividades examinadas.

El **resumen** tiene como propósito exponer de un modo conciso las características de la auditoría realizada y las conclusiones más significativas, de tal forma que el titular o la dirección de la asesoría tengan una visión general del trabajo realizado y sus principales resultados, y a la vez motivar a los interesados a una lectura pormenorizada del informe. En el resumen:

- Se proporcionará una conclusión general.
- Se concretarán los puntos débiles o críticos por orden de importancia.

Los resultados de la auditoría se especifican en el **cuerpo del informe**, en un capítulo o sección individual para cada hallazgo o punto examinado. El informe debe consolidar los hechos que se describen en el mismo. Para ello, cada punto débil debe detallarse siguiendo el siguiente orden:

- Hecho encontrado: ha de ser relevante para el auditor y para el cliente y definirse de modo exacto y convincente.
- Consecuencias del hecho: las consecuencias deben redactarse de manera que sean directamente deducibles del hecho.

- Repercusión del hecho: se tomarán en consideración las influencias que el hecho pueda tener sobre otros ámbitos de la asesoría.
- Recomendaciones: se redactarán de forma que vayan dirigidas expresamente a la persona o departamento que pueda llevarlas a la práctica, incluyendo cualquier acción que se halla tomado al respecto. Las recomendaciones deben ser comprensibles por sí mismas y estar suficientemente sustentadas en el propio informe.
- Comentarios de los responsables del área o actividad evaluada.

Se adjuntarán **anexos** cuando se estime necesario: el informe podrá contener documentos que por su naturaleza no puedan desmembrarse y presentarse para su análisis en la sección correspondiente. Se debe tener en cuenta que la lectura de abundantes anexos presentados al final del informe desmotiva el interés por la lectura de un documento.