



# TEORÍA Y PRÁCTICA

## EN AUDITORÍAS INTERNAS

### AUTOR

ALBERTO BARQUET

CONSULTOR EN IMPLANTACIÓN Y AUDITORÍA INTERNA DE SISTEMAS DE GESTIÓN, DOCENTE EN EL INSTITUTO URUGUAYO DE NORMAS TÉCNICAS (UNIT).

La auditoría se define como el «proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el grado en que se cumplen los criterios de auditoría» (Instituto Uruguayo de Normas Técnicas, 2005a, Apartado 3.9.1).

Puede ser:

- de primera parte o interna, cuando se realizan por o en nombre de la propia organización;
- de segunda parte, cuando es realizada a una organización proveedora por un cliente o por otras personas en su nombre;

- de tercera parte, cuando la efectúan organizaciones auditoras independientes y externas a solicitud de la organización, en general con fines de certificación (Instituto Uruguayo de Normas Técnicas, 2005a, Apartado 3.9.1).

La realización de la auditoría interna es un requisito obligatorio en los sistemas de gestión basados en varios modelos normativos certificables, por ejemplo en los correspondientes a las normas UNIT-ISO 9001 (Instituto Uruguayo de Normas Técnicas, 2008), UNIT-ISO 14001 (Instituto Uruguayo de Normas Técnicas, 2004), UNIT-OHSAS 18001 (Instituto Uruguayo de Normas Técnicas, 2007) y UNIT-ISO 22000 (Instituto Uruguayo de Normas Técnicas, 2005b), entre otras.

Por su parte, la norma UNIT-ISO 19011 (Instituto Uruguayo de Normas Técnicas, 2011) establece directrices para la realización de las auditorías a sistemas de gestión y las competencias de los auditores.

Sobre la base de estas normas se evalúa, por un lado, la conformidad de los sistemas con los requisitos normativos y con aquellos que cada organización se plantea a sí misma y, por otro, se comprueba que el sistema de gestión implantado permita lograr los objetivos que se ha propuesto.

En ese marco, la auditoría se transforma en una herramienta formidable con un fuerte impacto en la mejora de la gestión de las organizaciones. En la medida en que sea aplicada como una búsqueda permanente de oportunidades de mejora y no de errores y culpables, cada uno de los hallazgos observados se convierte en una plataforma de lanzamiento para que un proceso, actividad o tarea se realice mejor que antes.

A su vez, a partir de la implementación de las auditorías internas,

los auditores van adquiriendo y aplicando experiencias personales adicionales que permiten agregar valor al proceso.

A continuación, se desarrollan algunas de estas experiencias con relación a:

- Los criterios para la selección de los auditores.
- La realización de auditorías internas a sistemas integrados.
- Las metodologías para auditar los elementos aplicables al proceso y los generales.
- La identificación de los procesos, su secuencia e interacción.
- La evaluación del entendimiento de las políticas de gestión y la realización de despliegue de objetivos.
- El soporte para registro y el uso de programas informáticos.
- La realización de informes resumen.

## Selección de auditores: ¿A quiénes elegir?

Los auditores deben reunir diversas competencias que les permitan realizar su trabajo.

Deben conocer la norma a auditar, haberse formado como auditores y contar con ciertas habilidades, cualidades y destrezas, según lo indicado en la norma UNIT-ISO 19011 (Instituto Uruguayo de Normas Técnicas, 2011). Y, a un lado de estas prescripciones técnicas, no deben auditar su propio trabajo.

Las siguientes son diversas situaciones en las cuales se visualizan condicionantes favorables o limitantes para el desempeño de los auditores. El análisis de estas condiciones puede contribuir a que

una organización cuente con criterios para su designación.

### CASO 1

Cuando los auditores trabajan «full time» en las organizaciones auditadas.

Las organizaciones que implantan sistemas cuentan para hacerlo con personal propio y en muchos casos con el apoyo de especialistas en el conocimiento de las normas.

Durante la implantación, ellos son quienes reflejan las metodologías que ya se cumplen en la organización en diversos documentos y desarrollan otros métodos con relación a requisitos exigidos por cada norma.

Al realizar las auditorías internas, las personas que trabajan en la organización y/o los consultores o coordinadores contratados que se hayan formado como auditores participan habitualmente en esas instancias, aunque cuidando no auditar sus áreas de actividad. De todos modos, conocen la organización por su experiencia en ella y/o por haber trabajado en la etapa de implantación de los sistemas de gestión. Esto les permite identificar con facilidad las áreas de oportunidad y promover mediante los hallazgos correspondientes las acciones que permitan ir resolviendo las dificultades que se plantean.

### Combinación de perfiles y localizaciones

Es muy útil la experiencia de designar equipos de auditores que combinan perfiles técnicos con perfiles administrativos, lo cual otorga una integración balanceada y más completa a las auditorías de diferentes procesos.

Otra recomendación para aplicar en organizaciones con más de un sitio de actividad es que auditores de un sitio auditen en otro, preferentemente acompañados por algún auditor del

sitio en el que se está cumpliendo la actividad.

Ambas experiencias aportan visiones diferentes que permiten «observar el bosque» y también «cada árbol», contribuyendo a identificar un mayor espectro de áreas de oportunidad.

### CASO 2

Cuando los auditores no trabajan habitualmente en las organizaciones auditadas.

Esta situación se presenta cuando se trabaja como auditor de primera parte de carácter externo para organizaciones industriales y de servicios en las que no se ha participado en la implantación de los sistemas.

La posibilidad de auditar sistemas en varias organizaciones permite contar con visiones adquiridas en ellas, las cuales en muchos casos pueden corresponder a diversos rubros industriales o de servicios y redundan en un enriquecimiento derivado de la variedad de experiencias.

En esas ocasiones será posible aplicar una óptica global, procurando brindar un aporte más extenso a las organizaciones auditadas.

Estas auditorías pueden abarcar aquellos procesos en los que trabajan los implantadores, salvaguardando la independencia requerida, y también en otros procesos de las organizaciones.

Más allá de que el compromiso de confidencialidad es un principio básico que deben aplicar los auditores en sus actividades, en este último escenario algunas organizaciones solicitan una declaración firmada de este compromiso.

Existen combinaciones prácticas de los dos casos antedichos:

### CASO 3

Cuando se es auditor de primera parte externo a la organización y además se trabaja en implantación y auditoría

Situación	Tipo de trabajo de los auditores	Conocen el sistema	Tienen panorama general	Total
Caso 1	Auditores que trabajan «full time» en la organización auditada	5	1	6
Caso 2	Auditores externos que no trabajan habitualmente en la organización auditada y sí lo hacen en otras organizaciones	2	4	6
Caso 3	Auditores externos que no trabajan en la organización auditada y sí en otras, pero hacen auditorías allí frecuentemente	3	4	7
Caso 4	Auditores que trabajan en la organización auditada y también en otras organizaciones	4	4	8

**Tabla 1.** Tipología de trabajo de los auditores en las organizaciones y valoración bajo puntuación creciente del 1 al 5 en cada situación, de la cual se puede obtener una valoración acumulada.

interna en otras organizaciones, pero se suele participar frecuentemente en auditorías en la propia organización. Esto agrega el componente de un mayor conocimiento de los sistemas de la misma.

### CASO 4

Cuando como responsable de la implantación del sistema de gestión en la organización, se cuenta con otras experiencias en implantación y auditoría y se aporta también esa visión.

La Tabla 1 resume las alternativas anteriores con una valoración para cada una de ellas.

De la asignación de valores presentada se puede concluir que las mejores combinaciones son las de los casos 3 y 4. Por lo tanto, en la medida de lo posible es conveniente promover estos escenarios.

## Auditorías internas en sistemas integrados

Otra experiencia interesante está relacionada con las auditorías internas a los sistemas de gestión integrados.

Cuando se desempeñan los procesos, sus responsables y participantes no están actuando y pensando exclusivamente en principios de calidad o ambientales, de seguridad y salud ocupacional o de seguridad alimentaria en forma individual, sino contemplando a la vez las necesidades de todos y cada uno de los aspectos a gestionar.

En el marco de los sistemas de gestión integrados que se han ido desarrollando en forma creciente en las organizaciones, la auditoría interna, actividad común a los distintos

modelos, se puede aplicar en forma simultánea a todos los aspectos de gestión implantados en ellas. Esto permite evaluar aspectos comunes del sistema integrado así como los específicos vinculados a cada área de gestión.

Replicar esta experiencia en diversas organizaciones y en sistemas con dos o más normas de referencia es sumamente recomendable, ya que aporta resultados de gran interés y provecho. La auditoría integrada contribuye a mejorar los sistemas, equilibrar los diferentes aspectos de los mismos y fortalecer los pilares de la gestión integral de las organizaciones.

## Auditar los elementos aplicables al proceso y los generales

Una práctica de amplia utilidad al realizar las auditorías internas consiste en no limitarse a auditar solamente los requisitos aplicables específicamente al proceso auditado, sino también otros requisitos de tipo general.

Esto incluye, por ejemplo, auditar los requisitos de capacitación, infraestructura, ambiente de trabajo, análisis de datos y mejora a todos

los procesos, más allá de hacerlo en las áreas correspondientes a Recursos Humanos, mantenimiento e instalaciones, limpieza, desinfección y control de plagas y áreas de gestión, respectivamente.

Esta práctica propicia que todos los responsables y participantes en los procesos visualicen la importancia de considerar y aplicar estos requisitos generales en todas las áreas de actividad.

Por supuesto que lo anterior no debe quitar la óptica prioritaria a los requisitos específicos a auditar en cada proceso en particular.

En algunos casos es asimismo recomendable efectuar una evaluación global de estos requisitos generales citando a todos los responsables de procesos a una instancia de auditoría colectiva, acción mediante la cual se obtiene la ventaja de que la auditoría de cada proceso solo incluirá los requisitos específicos que le aplican.

## Identificar los procesos, su secuencia e interacción

Entre los focos de interés durante la auditoría interna se encuentra el de conocer con qué profundidad los

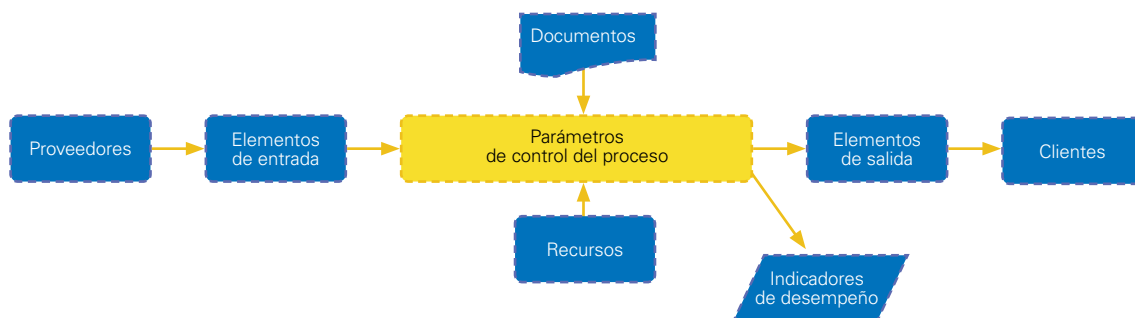
responsables y participantes de los procesos han podido identificar sus procesos, su secuencia e interacción.

Es por esto que en estas instancias resulta muy útil evaluar con los auditados si han identificado para sus procesos cuáles son los elementos de entrada y salida, proveedores y clientes, recursos, documentos aplicables, parámetros de control e indicadores de desempeño.

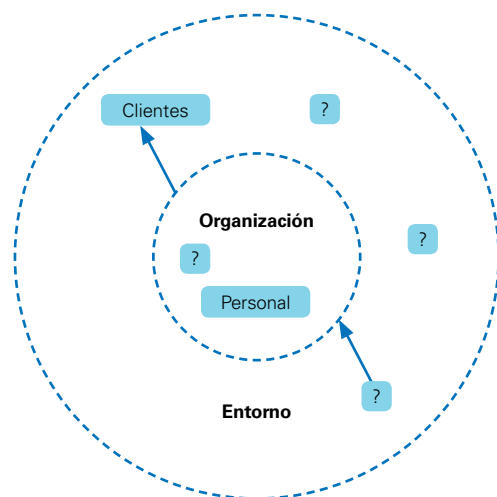
En la Figura 1 se desarrolla un simple diagrama de procesos que permite ir identificando cada uno de estos componentes y evaluar si sus responsables y participantes tienen claro cuáles son. Esto es de fundamental incidencia para un correcto desempeño de los procesos, y se recomienda utilizar la auditoría para realizar tal evaluación.

## Evaluación del entendimiento de las políticas de gestión y despliegue de objetivos

Otra de las actividades que puede formar parte de las instancias de auditoría interna es la evaluación del entendimiento de las políticas de gestión de calidad, ambiental, seguridad y



**Figura 1.** Diagrama de procesos.



**Figura 2.** Diagrama de organización.

salud ocupacional y seguridad alimentaria, entre otras, según los requisitos establecidos en sus normas.

En la Figura 2 se presenta un diagrama de la organización y su entorno que facilita el ir preguntando a los auditados acerca de quiénes son las distintas partes interesadas y a partir de allí consultar cuál es su interrelación y su asociación con los contenidos de cada política, contribuyendo a su comprensión.

Se sugiere realizar esta actividad durante la auditoría, ya que promueve el contexto adecuado para la evaluación del entendimiento y conocimiento de la o las políticas.

Como paso siguiente se recomienda identificar durante la auditoría los objetivos desplegados de esas políticas para el proceso que se está evaluando.

De esta forma se cumple con lo indicado por las normas en cuanto al establecimiento de los objetivos en el marco definido en las políticas y en los niveles pertinentes de la organización.

En ambos casos lo recomendado es aplicable a la auditoría de todos los procesos auditados.

## Soportes para registro y uso de programas informáticos

Los formatos habituales utilizados para el registro de las auditorías internas son:

- a) Plan de la auditoría con el objetivo de la auditoría, los documentos aplicables, el equipo auditor, responsable del proceso auditado y la agenda de las actividades a cumplir.
- b) Lista de verificación con el cuestionario aplicable a cada proceso y el espacio para redactar las respuestas y evidenciar los hallazgos.
- c) Informe de auditoría con las fortalezas, no conformidades, observaciones, oportunidades de mejora identificadas y otros comentarios.

Con respecto a los hallazgos, se ingresan habitualmente a los soportes de acciones que permiten incluir

en forma manuscrita el estudio de causas, propuesta y plan de acción con los correspondientes responsables y plazo de cumplimiento, seguimiento de la implementación y verificación de eficacia, según lo requerido por las normas aplicables.

Esta forma de soporte es simple y, en general, ha sido la primera en ser aplicada.

Más recientemente se han comenzado a utilizar algunos programas informáticos que permiten ingresar los datos correspondientes al plan de auditoría y los hallazgos identificados. A su vez, estos soportes informáticos hacen posible disparar las acciones correctivas, preventivas o de mejora, siguiendo todos los pasos antedichos y asignando los responsables por medio del propio programa, quienes habitualmente reciben la asignación mediante un sistema de puertos informáticos y un aviso al correo electrónico. Esto facilita el listado de los hallazgos detectados y el seguimiento de la toma de acciones. Aplicar estas herramientas informáticas contribuye a consolidar la cultura organizacional en cuanto a la implementación y el registro de las acciones consignadas.

## Informes «resumen»

Finalmente, resulta muy útil reunir en un archivo, base de datos o programa informático el seguimiento de la realización y de los resultados de las auditorías realizadas durante el cumplimiento de un programa anual, incluyendo:

- Identificación de cada auditoría con un número secuencial.
- Auditores que participaron en

cada auditoría y cantidad de auditorías realizadas por cada uno.

- Auditores líderes que participaron en cada auditoría.
- Estado de cada auditoría:
  - Planificada,
  - realizada,
  - con informe entregado,
  - con acciones correctivas implementadas,
  - con verificación de eficacia de las acciones correctivas ya realizada.

Es posible facilitar la identificación de cada estado con abreviaturas o colores específicos.

- Requisitos de cada norma de referencia en los que se detectaron las no conformidades para identificar aspectos más sensibles del sistema de gestión en los cuales reforzar el trabajo de mejora.

El uso de estos informes «resumen» simplifica la tarea de reunir y procesar los resultados de las auditorías, lo cual constituye un elemento de entrada al requisito de la revisión por la dirección para diversas normas de gestión.

De esta manera, la información para la revisión se puede dar a conocer y brindar de forma más sencilla y amigable a la dirección de la organización.

Las experiencias desarrolladas en este artículo y las reflexiones presentadas para cada una de ellas pueden orientar a los auditores a su uso adecuado, siempre que sean tomadas en cuenta las situaciones particulares que se registren en cada caso.

Este aporte puede complementar las experiencias obtenidas en la trayectoria de cada auditor y, en definitiva, añadir valor a la realización de las auditorías internas, un proceso fundamental para la mejora de la gestión organizacional.

## Referencias

Instituto Uruguayo de Normas Técnicas (Uruguay), 2004. UNIT-ISO 14001: *Sistemas de gestión ambiental. Requisitos con orientación para su uso*. Montevideo: UNIT.

Instituto Uruguayo de Normas Técnicas (Uruguay), 2005a. UNIT-ISO 9000: *Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario*. Montevideo: UNIT.

Instituto Uruguayo de Normas Técnicas (Uruguay), 2005b. UNIT-ISO 22000: *Sistemas de gestión de la inocuidad de los alimentos. Requisitos para cualquier organización en la cadena alimentaria*. Montevideo: UNIT.

Instituto Uruguayo de Normas Técnicas (Uruguay), 2007. UNIT-OH-

SAS 18001: *Sistemas de gestión de la seguridad y la seguridad ocupacional. Requisitos*. Montevideo: UNIT.

Instituto Uruguayo de Normas Técnicas (Uruguay), 2008. UNIT-ISO 9001: *Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos*. Montevideo: UNIT.

Instituto Uruguayo de Normas Técnicas (Uruguay), 2011. UNIT-ISO 19011: *Directrices para la auditoría de sistemas de gestión*. Montevideo: UNIT.

## Agradecimientos

Al Ing. Quím. Alberto Varela y al Especialista en Calidad Alejandro López por su apoyo para la presentación de este artículo.

