

*Gestion de
Calidad*

17

Organización y Etapas de la auditoría.

ÍNDICE:

17.1 Gestión de un programa de auditoría

17.1.1 Generalidades

17.1.2 Objetivos y amplitud de un programa de auditoría

17.1.3 Responsabilidades, recursos y procedimientos de un programa de auditoría

17.1.4 Implantación del programa de auditoría

17.1.5 Registros del programa de auditoría

17.1.6 Seguimiento y revisión del programa de auditoría

17.2 Métodos de auditoría

17.3 Documentación necesaria

17.4 Actividades de auditoría

17.4.1 Generalidades

17.4.2 Inicio de la auditoría

17.4.3 Revisión de la documentación

17.4.4 Preparación de las actividades de auditoría “*in situ*”

17.4.5 Check-list

17.4.6 Realización de las actividades de auditoría “*in situ*”

17.4.7 Auditoría “*in situ*” en 6 fases

17.1 Gestión de un Programa de Auditorías

17.1.1 Generalidades

Un programa de auditorías puede incluir una o más auditorías, dependiendo del tamaño, la naturaleza y la complejidad de la organización que va a ser auditada.

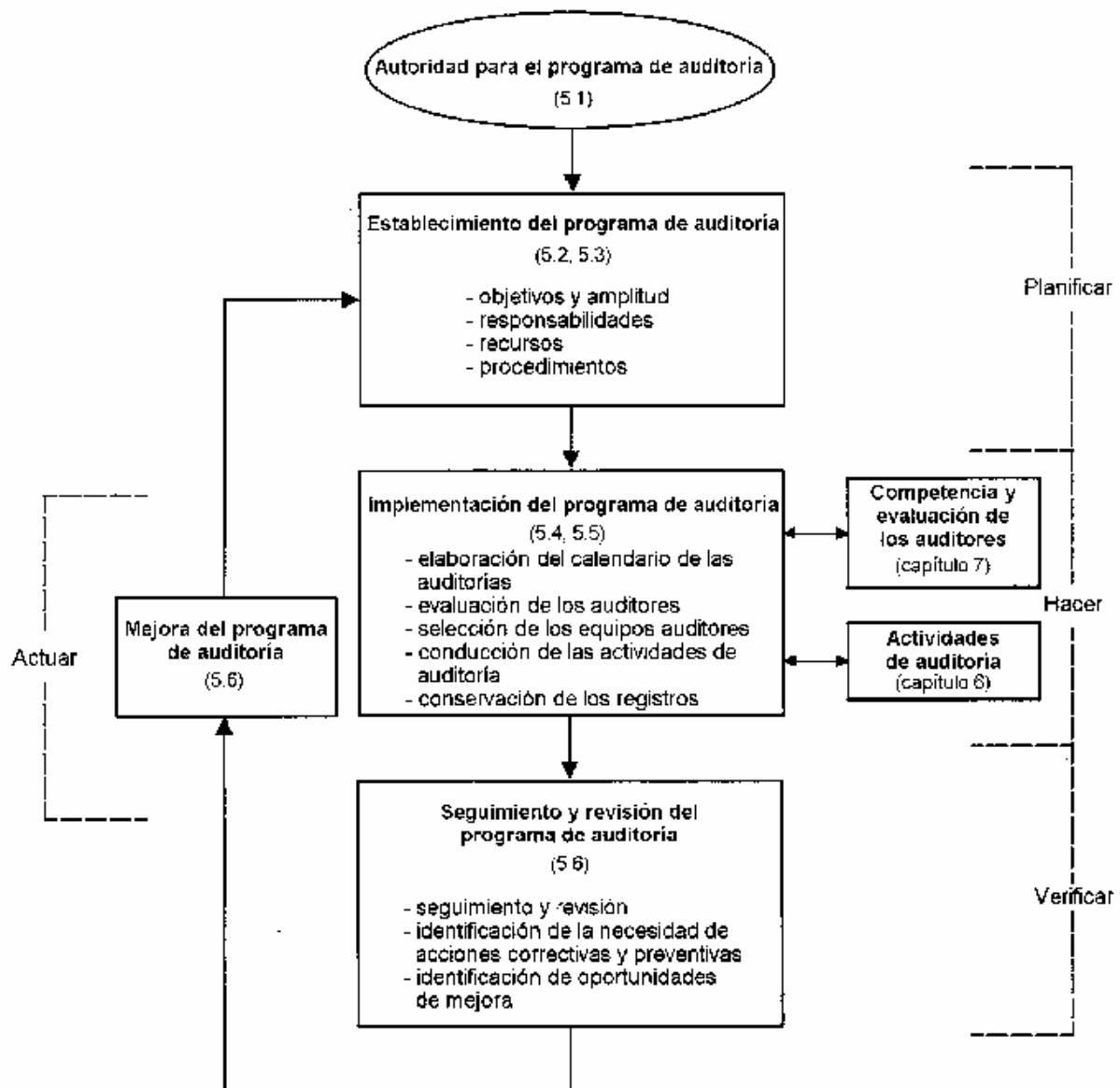
El concepto de “programa de auditoría” va más allá de los que intuitivamente podamos pensar ya que también incluye las actividades necesarias para planificar y organizar el tipo y número de auditorías, y para proporcionar los recursos para llevarlas a cabo de forma eficaz y eficiente dentro de los plazos establecidos.

La alta dirección de la organización debería otorgar la autoridad para la gestión del programa de auditoría.

Aquellos a los que se ha asignado la responsabilidad de **gestionar el programa de auditoría** deberían:

- a) Establecer, implementar, realizar el seguimiento, revisar y mejorar el programa de auditoría, y
- b) Identificar los recursos necesarios y asegurarse de que se proporcionan.

La norma ISO 19011:2002 presenta un diagrama de flujo para la gestión de un programa de auditoría:



NOTA 1 – Esta figura también ilustra la aplicación de la metodología Planificar-Hacer-Verificar-Actuar en esta Norma Internacional.

NOTA 2 – Los números en ésta y en todas las figuras subsiguientes hacen referencia a los capítulos pertinentes de esta Norma Internacional.

17.1.2 Objetivos y amplitud de un programa de auditoría

Deberían establecerse los objetivos de un programa de auditoría **para dirigir la planificación y realización de auditorías.**

Estos objetivos pueden basarse considerando:

- a) prioridades de la dirección;
- b) propósitos comerciales;
- c) requisitos del sistema de gestión;
- d) requisitos legales, reglamentarios y contractuales;
- e) necesidad de evaluar a los proveedores;
- f) requisitos del cliente;
- g) necesidades de otras partes interesadas, y
- h) riesgos para la organización

En lo que respecta a la amplitud de un programa de auditoría, tal y como apuntábamos al principio la norma nos dice muy claramente que no hay unas reglas exactas para la gestión de este programa

La amplitud de un programa de auditoría puede variar y estará influenciada por:

- Tamaño,
- Naturaleza,
- Complejidad

de la organización que se audite.

Así como por lo siguiente:

- el alcance, el objetivo y la duración de cada auditoría que se realice;
- la frecuencia de las auditorías que se realicen;
- el número, la importancia, la complejidad, la similitud y la ubicación de las actividades que se auditen;
- las normas, los requisitos legales, reglamentarios y contractuales, y otros criterios de auditoría;
- la necesidad de acreditación o certificación/registro;
- las conclusiones de las auditorías previas o los resultados de una revisión de un programa de auditoría previo;
- cualquier aspecto idiomático, cultural y social;
- las inquietudes de las partes interesadas; y
- los cambios significativos en la organización o en sus operaciones.

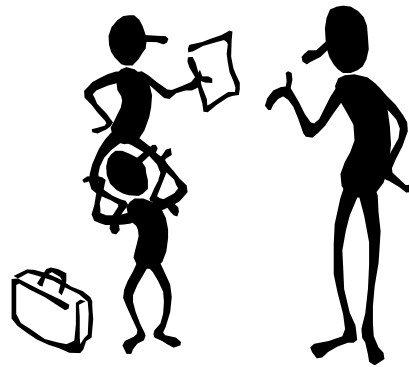
17.1.3 Responsabilidades, recursos y procedimientos del programa de auditoría

⇒ Responsabilidades del programa de auditoría

La responsabilidad de la gestión de un programa de auditoría debería asignarse a una o más personas con conocimientos generales de los principios de la auditoría, de la competencia de los auditores y de la aplicación de técnicas de auditoría. Estas personas deberían tener habilidades para la gestión, así como conocimientos técnicos y del negocio pertinentes para las actividades que van a auditarse.

Aquellos a lo que se les ha designado la responsabilidad de gestionar el programa de auditoría deberían:

- establecer los objetivos y la amplitud del programa de auditoría;
- establecer las responsabilidades y los procedimientos, y asegurarse de que se proporcionan recursos;
- asegurarse de la implementación del programa de auditoría;
- Asegurarse de que se mantienen los registros pertinentes del programa de auditoría;
- Realizar el seguimiento, revisar y mejorar el programa de auditoría



⇒ Recursos del programa de auditorías

Cuando se indiquen los recursos para el programa de auditoría, deberían considerarse:

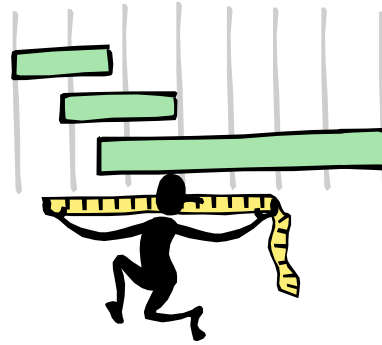
- a) los recursos financieros para desarrollar, implementar, dirigir y mejorar las actividades de la auditoría;
- b) las técnicas de auditoría;
- c) los procesos para alcanzar y mantener la competencia de los auditores, y para mejorar su desempeño;
- d) la disponibilidad de auditores y expertos técnicos que tengan la competencia apropiada para los objetivos particulares del programa de auditoría;
- e) la amplitud del programa de auditoría, y
- f) el tiempo de viaje, alojamiento y otras necesidades de la auditoría.



⇒ Procedimientos del programa de auditorías

Los procedimientos del programa de auditoría deberían tratar lo siguiente:

- a) la planificación y elaboración del calendario de las auditorías;
- b) el aseguramiento de la competencia de los auditores y de los líderes de los equipos auditores;
- c) la selección de los equipos auditores apropiados y la asignación de sus funciones y responsabilidades;
- d) la realización de las auditorías;
- e) la realización del seguimiento de la auditoría, si es aplicable;
- f) La conservación de los registros del programa de auditoría; y
- g) La comunicación de los logros globales del programa de auditoría a la alta dirección.



Para organizaciones pequeñas, las actividades anteriormente descritas pueden tratarse en un único procedimiento.

17.1.4 Implantación del programa de auditoría

La implantación de un programa de auditoría debería tratar lo siguiente:

- a) la comunicación del programa de auditoría a las partes interesadas,
- b) la coordinación y elaboración del calendario de auditoría y otras actividades relativas al programa de auditoría;
- c) el establecimiento y mantenimiento de un proceso para la evaluación de los auditores y su continuo desarrollo profesional de acuerdo con los apartados 7.6. y 7.5. respectivamente;
- d) asegurarse de la selección de los equipos auditores;
- e) la provisión de los recursos necesarios para los equipos auditores;
- f) asegurarse de la realización de las auditorías de acuerdo con el programa de auditoría;
- g) asegurarse del control de los registros de las actividades de la auditoría;
- h) asegurarse de la revisión y aprobación de los informes de la auditoría, y asegurarse de su distribución al cliente de la auditoría y a otras partes especificadas; y
- i) asegurarse del seguimiento de la auditoría, si es aplicable.

17.1.5 Registros del programa de auditoría

Los registros deberían conservarse para demostrar la implementación del programa de auditoría y deberían incluir lo siguiente:

- a) Registros relacionados con auditorías individuales, tales como
 - Planes de auditoría,
 - Informes de auditoría,
 - Informes de no conformidades,
 - Informes de acciones correctivas y preventivas,
- b) Resultados de la revisión del programa de auditoría;
- c) Registros relacionados con el personal de la auditoría que traten aspectos tales como:
 - Competencia del auditor y evaluación del desempeño,
 - Selección del equipo auditor,
 - Mantenimiento y mejora de la competencia



Los registros deberían conservarse y guardarse con la seguridad apropiada.

17.1.6 Seguimiento y revisión del programa de auditoría

La **implementación del programa de auditoría** debería **seguirse y revisarse a intervalos apropiados** para **evaluar** si se han **cumplido sus objetivos** y para **identificar** las **oportunidades de mejora**. Los resultados deberían comunicarse a la alta dirección.

Deberían utilizarse indicadores de desempeño para el seguimiento de características tales como:

- la aptitud de los equipos auditores para implementar el plan de auditoría;
- la conformidad con los programas y calendarios de auditoría, y
- la retroalimentación de los clientes de la auditoría, de los auditados y de los auditores.

La revisión del programa de auditoría debería considerar, por ejemplo:

- a) los resultados y tendencias del seguimiento;
- b) la conformidad con los procedimientos;
- c) las necesidades y expectativas cambiantes de las partes interesadas;
- d) los registros del programa de auditorías;
- e) las prácticas de auditoría alternativas o nuevas, y
- f) la coherencia en el desempeño entre los equipos auditores en situaciones similares.

Los resultados de las revisiones del programa de auditoría pueden llevara a acciones correctivas y preventivas y a la mejora del programa de auditoría.

VOLVER

17.2 Métodos de Auditoría

- ✓ Por departamentos
 - Ventajas
 - Facilidad de organización
 - Auditar los límites definidos
 - Desventajas
 - Los departamentos pueden estar implicados en más de una actividad,
 - Puede haber problemas en algunos casos para “seguir” el flujo de información

- ✓ Por procedimientos
 - Ventajas
 - Examina la aplicación del procedimiento a todos los niveles de la organización
 - Si se planifica paralelamente a la estructura de la norma es una buena forma de asegurar que se auditan todos los apartados
 - Desventajas
 - Dificultad de la organización
 - Considerar que no todas las actividades no tienen por qué tener procedimientos
 - Puede resultar una auditoría larga/complicada o pequeña/insignificante
 - Puede haber una mezcla en el flujo de la información por procesos
 - Puede implicar a muchos auditados

- ✓ Por proyectos/contratos
 - Ventajas
 - Buen método para seguir y analizar toda la gestión del proyecto/contrato concreto (flujo de actividad, satisfacción del cliente, revisiones, cumplimiento de objetivos, etc.)
 - Desventajas
 - Dificultad de la organización
 - Puede implicar a muchos auditados
 - Según los contratos muestreados puede ser que no se consideren algunas actividades clave.

- ✓ Por procesos
 - Ventajas
 - Buen método para seguir y analizar toda la gestión de cada proceso concreto (planificación, flujo de actividad, control, cumplimiento de objetivos, implantación general, etc.)
 - Los resultados obtenidos pueden aportar información a la empresa más útil a la hora de emplearla en la toma de decisiones ya que se puede ver cada proceso independientemente y cómo afectan unos procesos en otros.
 - Desventajas
 - Dificultad de la organización
 - Puede implicar a muchos auditados

VOLVER

17.3 Documentación necesaria

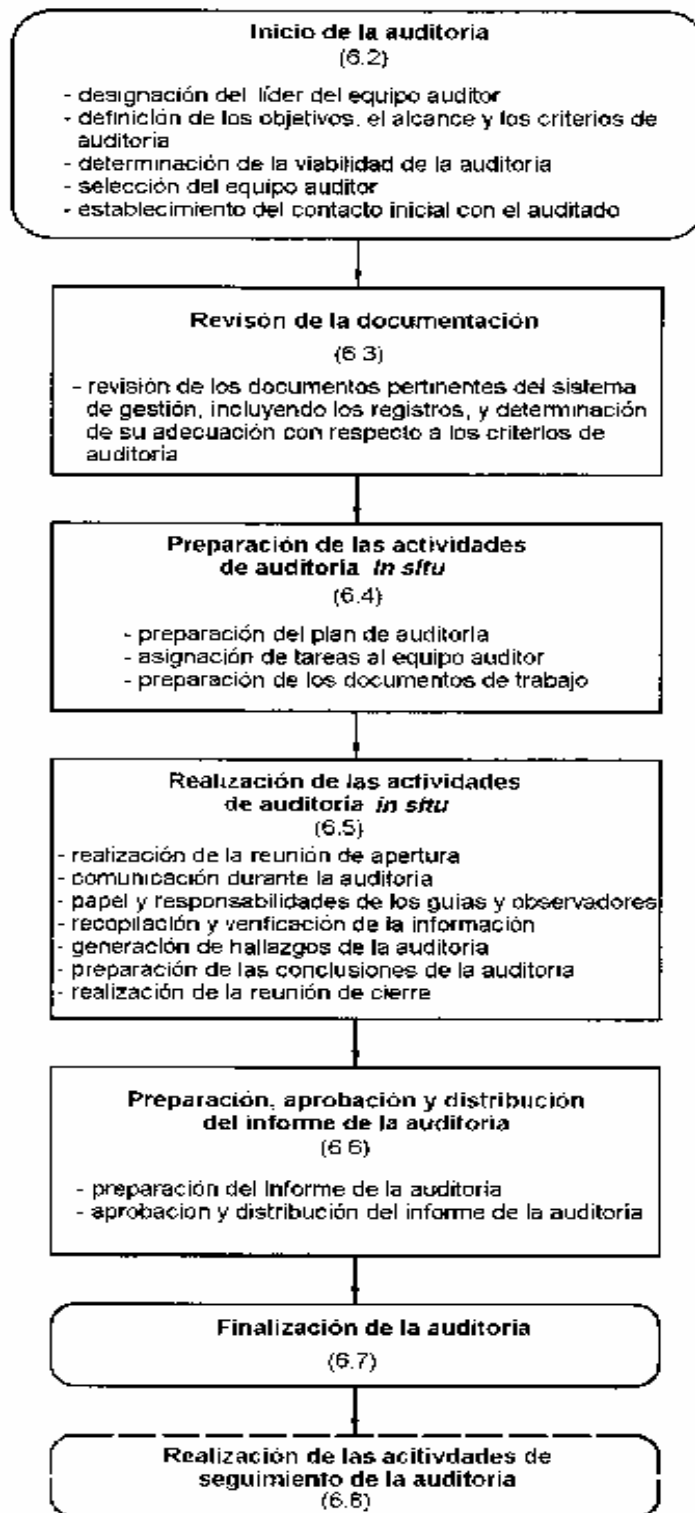
- ✓ Manual de calidad
- ✓ Manual de procedimientos/ Procedimientos existente
- ✓ Fichas de proceso
- ✓ Instrucciones Técnicas o de Trabajo
- ✓ Normas/especificaciones aplicables
- ✓ Preparación de las listas de comprobación
- ✓ Documentación de auditorías anteriores:
 - Listas de comprobación
 - Desviaciones encontradas en el área en anteriores auditorías
 - Seguimiento de informes de acciones correctoras llevadas a cabo en el área

VOLVER

17.4 Actividades de Auditoría

17.4.1 Generalidades

Aunque en función de las características de cada auditoría concreta podrá variar la "intensidad" de aplicación de cada una de las fases, en general las actividades de auditoría típicas son las que presenta la norma ISO 19011 (figura 2).



NOTA - Las líneas discontinuas indican que cualquier acción de seguimiento de la auditoría generalmente no se considera parte de la auditoría.

VOLVER

17.4.2 Inicio de la auditoría

17.4.2.1 Designación del líder del equipo auditor.

Aquéllos a los que se ha asignado la responsabilidad de gestionar el programa de auditoría deberían designar un líder del equipo auditor para cada auditoría específica.

Cuando se realiza una auditoría conjunta es importante alcanzar un acuerdo entre las organizaciones auditoras antes del comienzo de la auditoría sobre las responsabilidades específicas de cada organización, particularmente en relación con la autoridad del líder del equipo designado para la auditoría.

17.4.2.2 Definición de los objetivos, el alcance y los criterios de auditoría.

Dentro de los objetivos globales de un programa de auditoría, una auditoría individual debería estar basada en objetivos, alcance y criterios documentados.

Los objetivos de la auditoría definen qué es lo que se va a lograr con la auditoría y pueden incluir lo siguiente:

- a) la determinación del grado de conformidad del sistema de gestión del auditado, o de parte de él, con los criterios de auditoría;
- b) la evaluación de la capacidad del sistema de gestión para asegurar el cumplimiento de los requisitos legales, reglamentarios y contractuales;
- c) la evaluación de la eficacia del sistema de gestión para lograr los objetivos especificados;
- d) la identificación de áreas de mejora potencial del sistema de gestión.

El alcance de la auditoría describe la extensión y los límites de la auditoría, tales como ubicación, unidades de la organización, actividades y procesos que van a ser auditados, así como el período de tiempo cubierto por la auditoría.

Los criterios de auditoría se utilizan como una referencia frente a la cual se determina la conformidad, y pueden incluir políticas, procedimientos, normas, leyes y reglamentos, requisitos del sistema de gestión, requisitos contractuales o códigos de conducta de los sectores industriales o de negocio aplicables.

El cliente de la auditoría debería definir los objetivos de la auditoría. El alcance y los criterios de auditoría deberían definirse entre el cliente de la auditoría y el líder del equipo auditor, de acuerdo con los procedimientos del programa de auditoría. Cualquier cambio de los objetivos, del alcance o de los criterios de auditoría debería acordarse por las mismas partes.

Cuando se va a realizar una auditoría combinada, es importante que el líder del equipo auditor se asegure que los objetivos, el alcance y los criterios de auditoría sean apropiados a la naturaleza de la auditoría combinada.

17.4.2.3 Determinación de la viabilidad de la auditoría.

La viabilidad de la auditoría debería determinarse teniendo en consideración factores tales como la disponibilidad de:

- a) la información suficiente y apropiada para planificar la auditoría;
- b) la cooperación adecuada del auditado, y
- c) el tiempo y los recursos adecuados.

Cuando la auditoría no es viable, debería proponerse al cliente de la auditoría una alternativa tras consultar con el auditado.

17.4.2.4 Selección del equipo auditor.

Cuando la auditoría se considera viable, se debería seleccionar un equipo auditor teniendo en cuenta la competencia necesaria para lograr los objetivos de la auditoría.

Cuando hay un solo auditor, éste debería desempeñar todas las tareas aplicables al líder del equipo auditor.

En el momento de decidir el tamaño y la composición del equipo auditor, se debería considerar lo siguiente:

- a) los objetivos, el alcance, los criterios y la duración estimada de la auditoría;
- b) si la auditoría es una auditoría combinada o conjunta;
- c) la competencia global del equipo auditor necesaria para conseguir los objetivos de la auditoría;
- d) los requisitos legales, reglamentarios, contractuales y de acreditación/certificación, según sea aplicable;
- e) la necesidad de asegurarse de la independencia del equipo auditor con respecto a las actividades a auditar y de evitar conflictos de intereses;
- f) la capacidad de los miembros del equipo auditor para interactuar eficazmente con el auditado y trabajar conjuntamente; y
- g) el idioma de la auditoría y la comprensión de las características sociales y culturales particulares del auditado. Estos aspectos pueden tratarse bien a través de las habilidades propias del auditor o a través del apoyo de un experto técnico.

El proceso de asegurar la competencia global del equipo auditor debería incluir los siguientes pasos:

- la identificación de los conocimientos y habilidades necesarias para alcanzar los objetivos de la auditoría; y
- la selección de los miembros del equipo auditor de tal manera que todo el conocimiento y las habilidades necesarios estén presentes en el equipo auditor.

Si el conocimiento y habilidades necesarios no se encuentran cubiertos en su totalidad por los auditores del equipo auditor, se pueden satisfacer incluyendo expertos técnicos. Los expertos técnicos deberían actuar bajo la dirección de un auditor.

Los auditores en formación pueden incluirse en el equipo auditor, pero no deberían auditar sin una dirección u orientación.

Tanto el cliente de la auditoría como el auditado pueden requerir la sustitución de miembros en particular del equipo auditor con argumentos razonables basados en los principios de la auditoría. Ejemplos de argumentos razonables incluyen situaciones de conflicto de intereses (tales como que un miembro del equipo auditor sea un antiguo empleado del auditado, o que le haya prestado servicios de consultoría) y un comportamiento previo no ético. Estos argumentos deberían comunicarse al líder del equipo auditor y a aquéllos con la responsabilidad asignada para la gestión del programa de auditoría, quienes deberían resolver el tema con el cliente de la auditoría y el auditado antes de tomar alguna decisión sobre la sustitución de los miembros del equipo auditor.

17.4.2.5 Establecimiento del contacto inicial con el auditado.

El contacto inicial para la auditoría con el auditado puede ser informal o formal y debería realizarse por aquéllos a los que se les ha asignado la responsabilidad de gestionar el programa de auditoría o por el líder del equipo auditor. El propósito del contacto inicial es:

- a) establecer los canales de comunicación con el representante del auditado;
- b) confirmar la autoridad para llevar a cabo la auditoría;
- c) proporcionar información sobre las fechas y la duración propuestas y la composición del equipo auditor;
- d) solicitar acceso a los documentos pertinentes, incluyendo los registros;
- e) determinar las reglas de seguridad aplicables al lugar;
- f) hacer los preparativos para la auditoría, y
- g) acordar la asistencia de observadores y la necesidad de guías para el equipo auditor.

VOLVER

17.4.3 Revisión de la documentación

Antes de las actividades de auditoría in situ, la documentación del auditado debería ser revisada para determinar la conformidad del sistema, según la documentación, con los criterios de auditoría. La documentación puede incluir documentos y registros pertinentes del sistema de gestión e informes de auditorías previas. La revisión debería tener en cuenta el tamaño, la naturaleza y la complejidad de la organización, así como los objetivos y el alcance de la auditoría.

En algunas situaciones, esta revisión puede posponerse hasta el inicio de las actividades in situ, si esto no perjudica la eficacia de la realización de la auditoría. En otras situaciones, puede realizarse una visita preliminar al lugar para obtener una visión general apropiada de la información disponible.

Si se encuentra que la documentación es inadecuada, el líder del equipo auditor debería informar al cliente de la auditoría, a aquéllos a los que se ha asignado la responsabilidad de gestionar el programa de auditoría y al auditado. Debería decidirse si se continúa o suspende la auditoría hasta que los problemas de documentación se resuelvan.

VOLVER

17.4.4 Preparación de las actividades de auditoría “*in situ*”

17.4.4.1 Preparación del plan de auditoría.

El líder del equipo auditor debería preparar un plan de auditoría que proporcione la base para el acuerdo entre el cliente de la auditoría, el equipo auditor y el auditado, respecto a la realización de la auditoría. Este plan debería facilitar el establecimiento de los horarios y la coordinación de las actividades de la auditoría.

El nivel de detalle proporcionado en el plan de auditoría debería reflejar el alcance y la complejidad de ésta. Los detalles pueden diferir, por ejemplo, entre auditorías iniciales y las posteriores y también entre auditorías internas y externas. El plan de auditoría debería ser suficientemente flexible para permitir cambios, tales como modificaciones en el alcance de la auditoría, que pueden llegar a ser necesarios a medida que se van desarrollando las actividades de auditoría *in situ*.

El plan de auditoría debería incluir lo siguiente:

- a) los objetivos de la auditoría;
- b) los criterios de auditoría y los documentos de referencia;
- c) el alcance de la auditoría, incluyendo la identificación de las unidades de la organización y unidades funcionales y los procesos que van a auditarse;
- d) las fechas y lugares donde se van a realizar las actividades de la auditoría *in situ*;
- e) la hora y la duración estimadas de las actividades de la auditoría *in situ*, incluyendo las reuniones con la dirección del auditado y las reuniones del equipo auditor;
- f) las funciones y responsabilidades de los miembros del equipo auditor y de los acompañantes;
- g) la asignación de los recursos necesarios a las áreas críticas de la auditoría.

Además, el plan de auditoría debería incluir lo siguiente, cuando sea apropiado:

- h) la identificación del representante del auditado en la auditoría;
- i) el idioma de trabajo y del informe de la auditoría, cuando sea diferente del idioma del auditor y/o del auditado;
- j) los temas del informe de la auditoría;
- k) preparativos logísticos (viajes, recursos disponibles *in situ*, etc.);
- l) asuntos relacionados con la confidencialidad;
- m) cualquier acción de seguimiento de la auditoría.

El plan debería ser revisado y aceptado por el cliente de la auditoría y presentado al auditado antes de que comiencen las actividades de la auditoría *in situ*.

Cualquier objeción del auditado debería ser resuelta entre el líder del equipo auditor, el auditado y el cliente de la auditoría. Cualquier revisión al plan de auditoría debería ser acordada entre las partes interesadas antes de continuar la auditoría.

17.4.4.2 Asignación de las tareas al equipo auditor

El líder del equipo auditor, consultando con el equipo auditor, debería asignar a cada miembro del equipo la responsabilidad para auditar procesos, funciones, lugares, áreas o actividades específicos. Tales asignaciones deberían considerar la necesidad de independencia y competencia de los auditores, y el uso eficaz de los recursos, así como las diferentes funciones y responsabilidades de los auditores, auditores en formación y expertos técnicos. Se pueden realizar cambios en la asignación de tareas a medida que la auditoría se va llevando a cabo para asegurarse de que se cumplen los objetivos de la auditoría.

17.4.4.3 Preparación de los documentos de trabajo.

Los miembros del equipo auditor deberían 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. Tales documentos de trabajo pueden incluir:

- listas de verificación y planes de muestreo de auditoría, y
- formularios para registrar información, tal como evidencias de apoyo, hallazgos de auditoría y registros de las reuniones.

El uso de listas de verificación y formularios no debería restringir la extensión de las actividades de auditoría, que pueden cambiarse como resultado de la información recopilada durante la auditoría.

Los documentos de trabajo, incluyendo los registros que resultan de su uso, deberían retenerse al menos hasta que finalice la auditoría. Aquellos documentos que contengan información confidencial o de propiedad privada deberían ser guardados con la seguridad apropiada en todo momento por los miembros del equipo auditor.

VOLVER

17.4.5. CHECK-LIST

Las listas de comprobación deben ser una herramienta de trabajo adecuada por lo que puede no ser muy aconsejable en algunas ocasiones el emplear "Cuestionarios tipo", listas de comprobación de auditorías anteriores, etc.

La forma de presentación de estas listas varía muchísimo de unas personas a otras e incluso un mismo auditor puede preparar distintos tipos de listas según las situaciones.

Pueden ir desde:

- ✓ Tablas con campos para incluir los puntos a verificar, el método que se va a emplear, referencias al sistema, notas, etc.
- ✓ Diagramas de flujo
- ✓ Mapas mentales
- ✓ Notas en los procedimientos, etc.

Lo más importante es que el auditor esté "cómodo" con la operativa que se vaya a llevar a cabo.

Al no existir una exigencia de redactar un procedimiento por cada proceso de la empresa, en muchas ocasiones habrá que preparar preguntas que nos permitan comprender aspectos relativos al proceso concreto como:

- ✓ Aplicación de la política, objetivos, metas, etc.
- ✓ Entradas al proceso
- ✓ Salidas del proceso
- ✓ Controles
- ✓ Recursos
- ✓ Medidas
- ✓ Resultados concretos, etc.

Los contenidos de las listas de comprobación irán por tanto orientados a obtener información del siguiente tipo:

- ✓ Comprender mejor la parte que es está auditando:
 - Proceso
 - Etapas del proceso
 - Controles del proceso
 - Etc.
- ✓ Si existe un sistemática para llevar a cabo el proceso
 - Documentada (Procedimientos, ITs, etc.)
 - No documentada
 - Si está implantada
 - ¿Es adecuada? ¿Y eficaz?
- ✓ ¿Tiene objetivos asociados?
- ✓ Están definidas, comunicadas, etc. las responsabilidades
- ✓ La documentación necesaria está disponible
- ✓ La documentación está en las versiones vigentes
- ✓ Formación/Competencia del personal
- ✓ Registros que se generan
- ✓ Otros aspectos más concretos (mantenimiento, calibración, etc.)

Toda esta información tendrá que estar bien estructurada y con un orden lógico de forma que no se “avasalle” al auditado y no se pase de unos puntos a otros sin ninguna lógica. Es decir, hay que tener un hilo de investigación y saber que se está buscando.

VOLVER

17.4.6 Realización de las actividades de auditoría “*in situ*”

17.4.6.1 Realización de la reunión de apertura

Se debería realizar una reunión de apertura con la dirección del auditado o, cuando sea apropiado, con aquellos responsables para las funciones o procesos que se van a auditar. El propósito de una reunión de apertura es:

- a) confirmar el plan de auditoría;
- b) proporcionar un breve resumen de cómo se llevarán a cabo las actividades de auditoría;
- c) confirmar los canales de comunicación, y
- d) proporcionar al auditado la oportunidad de realizar preguntas.

17.4.6.2 Comunicación durante la auditoría

Dependiendo del alcance y de la complejidad de la auditoría, puede ser necesario llegar a acuerdos formales para la comunicación entre el equipo auditor y con el auditado durante la auditoría.

Los miembros del equipo auditor deberían consultarse periódicamente para intercambiar información, evaluar el progreso de la auditoría y reasignar las tareas entre los miembros del equipo auditor según sea necesario.

Durante la auditoría, el líder del equipo auditor debería comunicar periódicamente los progresos de la auditoría y cualquier inquietud al auditado y, cuando sea apropiado, al cliente de la auditoría. Las evidencias recopiladas durante la auditoría que sugieren un riesgo inmediato y significativo (por ejemplo: para la seguridad, el medio ambiente o la calidad) deberían comunicarse sin demora al auditado y, si es apropiado, al cliente de la auditoría. Cualquier inquietud relacionada con un aspecto externo al alcance de la auditoría debería registrarse y notificarse al líder del equipo auditor, para su posible comunicación al cliente de la auditoría y al auditado.

Cuando las evidencias disponibles de la auditoría indican que los objetivos de la misma no son alcanzables, el líder del equipo auditor debería informar de las razones al cliente de la auditoría y al auditado para determinar las acciones apropiadas. Estas acciones pueden incluir la reconfirmación o la modificación del plan de auditoría, cambios en los objetivos de la auditoría o en su alcance, o la terminación de la auditoría.

Cualquier necesidad de cambios en el alcance de la auditoría que pueda evidenciarse a medida que las actividades de auditoría *in situ* progresan, debería revisarse con el cliente de la auditoría y aprobarse por él y, cuando sea apropiado, por el auditado.

17.4.6.3 Papel y responsabilidades de los guías y observadores

Los guías y observadores pueden acompañar al equipo auditor, pero no forman parte del mismo. No deberían influir ni interferir en la realización de la auditoría.

Cuando el auditado designe guías, éstos deberían asistir al equipo auditor y actuar cuando lo solicite el líder del equipo auditor. Sus responsabilidades pueden incluir las siguientes:

- a) establecer los contactos y horarios para las entrevistas;
- b) acordar las visitas a partes específicas de las instalaciones o de la organización;
- c) asegurarse de que las reglas concernientes a los procedimientos relacionados con la protección y la seguridad de las instalaciones son conocidos y respetados por los miembros del equipo auditor;
- d) ser testigos de la auditoría en nombre del auditado; y
- e) proporcionar aclaraciones o ayudar en la recopilación de la información.

17.4.6.4 Recopilación y verificación de la información

Durante la auditoria, debería recopilarse mediante un muestreo apropiado y verificarse, la información pertinente para los objetivos, el alcance y los criterios de la misma, incluyendo la información relacionada con las interrelaciones entre funciones, actividades y procesos. Sólo la información que es verificable puede constituir evidencia de la auditoria. La evidencia de la auditoria debería ser registrada.

La evidencia de la auditoria se basa en muestras de la información disponible. Por tanto, hay un cierto grado de incertidumbre en la auditoria, y aquéllos que actúan sobre las conclusiones de la auditoria deberían ser conscientes de esta incertidumbre.

La siguiente figura proporciona una visión general del proceso, desde la recopilación de la información hasta las conclusiones de la auditoria:



Los métodos para recopilar esta información incluyen:

- entrevistas;
- observación de actividades; y
- revisión de documentos.

Las auditorías buscan evidencias objetivas de cumplimiento de los requisitos aplicables y para ello tenemos distintos vías de obtención de información:

- ✓ Entrevistas
 - Hacer las preguntas adecuadas
 - De manera estructurada
 - Ser pacientes (aunque manteniendo siempre la situación bajo control)
 - Confirmar lo dicho con el auditado o con registros
- ✓ Revisión de registros: a la hora de realizar los muestreos hay que aplicar la lógica y el sentido común:
 - Selectivos
 - Demuestren algo
 - Relevantes para el ámbito
 - Tomarse un tiempo
 - Actuar abiertamente
- ✓ Observación de prácticas
 - Datos reales
 - Confirmación posterior

17.4.6.5 Generación de hallazgos de la auditoría

La evidencia de la auditoría debería ser evaluada frente a los criterios de auditoría para generar los hallazgos de la auditoría. Los hallazgos de la auditoría pueden indicar tanto conformidad como no conformidad con los criterios de auditoría. Cuando los objetivos de la auditoría así lo especifiquen, los hallazgos de la auditoría pueden identificar una oportunidad para la mejora.

El equipo auditor debería reunirse cuando sea necesario para revisar los hallazgos de la auditoría en etapas adecuadas durante la misma.

La conformidad con el criterio de auditoría debería resumirse para indicar las ubicaciones, las funciones o los procesos que fueron auditados. Si estuviera incluido en el plan de auditoría, se deberían registrar los hallazgos de la auditoría individuales de conformidad y sus evidencias de apoyo.

Las no conformidades y las evidencias de la auditoría que las apoyan deberían registrarse y las primeras pueden clasificarse. Éstas deberían revisarse con el auditado, para obtener el reconocimiento de que la evidencia de la auditoría es exacta y que las no conformidades se han comprendido. Se debería realizar todo el esfuerzo posible para resolver cualquier opinión divergente relativa a las evidencias y/o los hallazgos de la auditoría, y deberían registrarse los puntos en los que no haya acuerdo.

17.4.6.6 Preparación de las conclusiones de la auditoría

El equipo auditor debería reunirse antes de la reunión de cierre para:

- a) revisar los hallazgos de la auditoría y cualquier otra información apropiada recopilada durante la auditoría frente a los objetivos de la misma;
- b) acordar las conclusiones de la auditoría, teniendo en cuenta la incertidumbre inherente al proceso de auditoría;
- c) preparar recomendaciones, si estuviera especificado en los objetivos de la auditoría; y
- d) comentar el seguimiento de la auditoría, si estuviera incluido en el plan de la misma.

17.4.6.7 Realización de la reunión de cierre.

La reunión de cierre, presidida por el líder del equipo auditor, debería realizarse para presentar los hallazgos y conclusiones de la auditoría de tal manera que sean comprendidos y reconocidos por el auditado, y para ponerse de acuerdo, si es necesario, en el intervalo de tiempo para que el auditado presente un plan de acciones correctivas y preventivas. Entre los participantes en la reunión de cierre debería incluirse al auditado y podría también incluirse al cliente de la auditoría y a otras partes. Si es necesario, el líder del equipo auditor debería prevenir al auditado de las situaciones encontradas durante la auditoría que pudieran disminuir la confianza en las conclusiones de la auditoría.

En muchos casos, por ejemplo, en auditorías internas en pequeñas organizaciones, la reunión de cierre puede consistir sólo en comunicar los hallazgos de la auditoría y las conclusiones de la misma.

Para otras situaciones de auditoría, la reunión debería ser formal y las actas, incluyendo los registros de asistencia, deberían conservarse.

Cualquier opinión divergente relativa a los hallazgos de la auditoría y/o a las conclusiones entre el equipo auditor y el auditado deberían discutirse y, si es posible, resolverse. Si no se resolvieran, las dos opiniones deberían registrarse.

Si está especificado en los objetivos de la auditoría, se deberían presentar recomendaciones para la mejora. Se debería enfatizar que las recomendaciones no son obligatorias.

VOLVER

17.4.7. Auditoría “In Situ” en 6 fases

En muchas ocasiones se diferencian 6 etapas en el proceso de auditoría:

1. Situar la escena: se pretende hacer una presentación o introducción y que sea una forma de “relajar” al auditado. En función de la situación se tratarán temas como:

- Presentar al equipo
- Explicar el por qué de las auditorías
- Confirmar el ámbito
- Confirmar horarios y la disponibilidad del personal
- Métodos de auditoría
- Toma de notas
- Confidencialidad
- Invitar al auditado a realizar preguntas

2. Confirmar aspectos básicos:

- Organización y responsabilidades: habrá que confirmar distintos puntos como:
 - Estructura de la organización/Departamentos
 - Descripción de puestos
 - Responsabilidades de los puestos
- Sistema documental:
 - Responsabilidades para la redacción de documentación
 - Responsabilidades para la realización de modificaciones
 - Revisiones correctas
 - Completas
 - Acceso a la documentación

- Recursos, formación del personal, competencia:
 - Revisión de las necesidades de formación
 - ⇒ Tiempos
 - ⇒ ¿Quién?
 - ⇒ Metodología
 - Plan de formación
 - ⇒ ¿Existe?
 - ⇒ ¿Registros?
 - ⇒ Incluye referencia a las capacidades requeridas, personal actual, etc.
 - Registros de formación y su “trazabilidad” con el Plan de Formación y relación con las responsabilidades individuales
3. Establecer el proceso: su objetivo es comprender el proceso que se va a auditar:
- Identificar las distintas fases del proceso
 - Qué sucede en cada fase o etapa del proceso
 - Qué se hace
 - Cómo se hace
 - Para qué se hace
 - Etc.
 - Control sobre el proceso
4. Buscar evidencias objetivas: recopilación de evidencias que demuestren la conformidad y eficacia del sistema:
- Preguntas al personal implicado
 - Revisión de registros
 - Observación de actividades: comparar su procedimiento teórico con el modo de actuación real
5. Volver a comprobarlo:
- Conformidad con los planes establecidos
 - Aspectos cubiertos
 - Establecer rutas de auditoría
 - Seguir las rutas previamente establecidas
6. Cierre:
- Agradecer la colaboración
 - Resumir las conclusiones encontradas
 - Informar de lo que va a ocurrir

Como auditores nunca podremos perder de vista al realizar las auditorías que:

Auditorías Internas	
Sí	No
➤ Muestreo representativo	➤ Buscar hasta encontrar un fallo
➤ Profundizar en las investigaciones	➤ Parar los procesos
➤ Buena comunicación con el auditado	➤ Personalizar los fallos o NC
➤ Pensar antes de hablar	➤ Imponer acciones correctoras
➤ Informar al auditado ante posibles NC	➤ Emitir juicios prematuros
	➤ Guardar las NC

VOLVER