



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

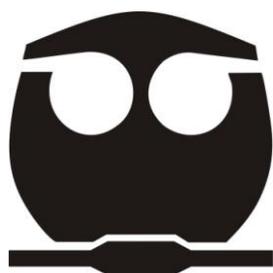
FACULTAD DE QUÍMICA

**FORMACIÓN DE AUDITORES DE CALIDAD
DE PRIMERA, SEGUNDA Y TERCERA
GENERACIÓN**

TRABAJO VÍA CURSO DE EDUCACIÓN CONTÍNUA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

QUÍMICA DE ALIMENTOS



PRESENTA

MAGALY RAMÍREZ HERNÁNDEZ

MÉXICO, D.F.

ENERO 2010



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

JURADO ASIGNADO:

PRESIDENTE: Prof. Pedro Valle Vega

VOCAL: Prof. Karla Mercedes Díaz Gutiérrez

SECRETARIO: ING. Pablo Hernández Calvo

1er. SUPLENTE: Prof. Fabiola González Olguín

2° SUPLENTE: Prof. Jorge Rafael Martínez Peniche

SITIO DONDE SE DESARROLLÓ EL TEMA:

FACULTAD DE QUÍMICA UNAM

ASESOR DEL TEMA: ING. PABLO HERNÁNDEZ CALVO
(nombre y firma)

SUSTENTANTE (S): MAGALY RAMÍREZ HERNÁNDEZ
(nombre (s) y firma (s))

AGRADECIMIENTOS

*“Y llegue a una de mis metas en este camino;
mañana continuare en este sendero”.*

Esta tesina es la culminación de mi etapa como universitaria y el comienzo de mi vida como profesionalista

*A mis padres **Aurora y Guillermo**, LO LOGRAMOS!!!!!!! Gracias por estar junto a mi, por ser un gran apoyo en mi vida y durante la realización de esta tesina, les agradezco su infinita paciencia y sobre todo por amarme tanto. Esta tesina es por ustedes y de ustedes.*

***Gaby** eres una hermana estupenda, nunca olvidare las platicas nocturnas, tu paciencia, tu lealtad, por ser mi vecina, eres parte fundamental de este logro. Gracias hermana. Te quiero mucho.*

***Abuelitos, Fernando y Margarita**, se que me tarde, pero tengo la confianza que estarán conmigo. Gracias por sus enseñanzas. Abuelito **Melesio** gracias por regalarme una sonrisa al verme, te quiero mucho.*

*A **Erik**, gracias por estar conmigo, por levantarme el ánimo, por tus cuidados y regaños, te agradezco tu comprensión, tu amistad y tu amor; eres muy importante en mi vida*

*A mis amigos, gracias por su confianza; gracias **Desireé, Brenda, Tere, Ana Alejandra, Mauricio, Juan, Adrian y Oscar**; quedamos pocos del Sadapi 10 pero hicimos un gran grupo; cada uno forma parte especial en mi vida, nunca olvidare las tardes estudiando (que si lo hacíamos), los chistes, las fiestas, las clases, las prácticas, los partidos de futbol, las desveladas por messenger. Gracias.*

A mi asesor **Ing. Pablo Hernández** gracias por sus conocimientos; mis sinodales, por sus sugerencias, correcciones y atenciones que tuvieron conmigo.

A la magnífica **UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO!!!!!!** por brindarme las herramientas para un camino que aun falta mucho por recorrer.

A la **Facultad de Química** por brindarme una educación excepcional y ser mi casa durante toda mi licenciatura.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN.....	1
1. INTRODUCCIÓN.....	2
2. MARCO TEÓRICO.....	6
2.1 Auditores de primera generación.....	8
2.2 Auditores de segunda generación.....	15
2.3 Auditores de tercera generación.....	19
2.4 Realización de una auditoría.....	26
2.4.1 Preparación.....	26
2.4.2 Ejecución.....	27
2.4.3 Informe final.....	32
2.4.4 Fase de cierre.....	37
3. METODOLOGÍA.....	38
3.1 Formación de auditores.....	38
4. DISCUSIÓN.....	45
5. CONCLUSIONES.....	47
6. BIBLIOGRAFÍA.....	49

RESUMEN

RAMÍREZ HERNÁNDEZ MAGALY. Formación de auditores de calidad de primera, segunda y tercera generación (bajo la dirección del Ing. Pablo Hernández Calvo)

Una auditoría es una actividad de información mediante la cual puede verificarse el cumplimiento del sistema de calidad establecido y su efectividad. En caso contrario evaluar la necesidad de una mejora o de una acción correctiva.

La auditoría no es una actividad cuyo fin sea la búsqueda de culpables, por lo que es necesario quitarle esa connotación negativa. Muchas veces las empresas muestran temor ante una auditoría, provocado generalmente por los auditores, ya que son ellos quienes realizan un mal manejo de la situación en lugar de hacer ver a la auditoría como una posibilidad de mantener o llegar a una mejora continua en beneficio de la empresa misma. El auditor debe poseer equilibrio entre sus habilidades emocionales, mecánicas e intelectuales. Deben ser capaces de realizar entrevistas, controlar un grupo hostil, convencer a una audiencia escéptica y comprender diferentes perspectivas. También tiene que ser experto en la mecánica del muestreo, de la trazabilidad, del análisis y otras formas de procesar datos. Finalmente tienen que poder organizar una campaña y comunicarse con sus compañeros; estas cualidades no son fáciles de obtener, sólo pueden desarrollarse por medio del estudio, la práctica y la retroalimentación.

En el presente trabajo, se propone una estrategia para la formación de tres tipos de auditores de calidad, con el fin de ayudar al buen y correcto desempeño de estos durante una auditoría. Generalmente los auditores de calidad empiezan siendo auditores internos ya que así comienzan su experiencia y desarrollo en el mundo de las auditorías. Su formación debe comenzar entonces por definir su perfil. El cual depende del departamento de calidad y posteriormente este perfil debe ser dado a conocer al departamento de recursos humanos para que seleccionen al personal de acuerdo a las características deseadas por calidad. Una vez terminado el proceso de selección, se comienza con la capacitación donde se les da una introducción a la calidad, introducción al ISO 9000 y revisión de la norma, de esta manera, el auditor conoce los requisitos exigidos por la norma y el porqué de las auditorías, esto ayudará a capacitarlo de una manera integral tanto en los objetivos como los indicadores y podrá definir, planificar las actividades y los responsables que estarán involucrados en el desarrollo e implantación del sistema de gestión. Por último debe realizarse un curso sobre las auditorías internas para posteriormente participar como auditor en una auditoría interna, esto ayudará a que participen y formen una experiencia que puede ayudarles si llegará a ser un auditor de certificación.

1. INTRODUCCIÓN

Las auditorías juegan un rol crucial en el futuro y en el éxito de toda organización, porque contribuyen al proceso de toma de decisión de la gerencia. Es por eso que la competencia de los auditores es esencial. La pregunta sobre cómo debe ser un buen auditor es compleja y la respuesta convencional es que debe tener la competencia requerida para lograr los objetivos de las auditorías.

Desde los comienzos de la década del 90 se ha visto un cambio rápido en la forma en que se percibían y se realizaban las auditorías. Las auditorías estaban más centradas en el cumplimiento, el que era verificado por medio de documentos y registros, estaba más orientada al producto final que al resultado. Por lo tanto, el énfasis sobre un buen auditor estaba usualmente centrado en su grado de comprensión de las normas usadas como criterios de auditoría y sus atributos personales. Actualmente, las expectativas son que el auditor conozca el negocio de la organización auditada, ya que se espera que los auditores hagan recomendaciones para la mejora.

Hacer una auditoría es tanto un arte como una ciencia. Aunque necesario, no siempre es suficiente el conocimiento básico de los sistemas de la calidad y de las especificaciones. Un buen auditor de la calidad también posee instinto para investigar, analizar y comunicarse. Un auditor tiene que estar entrenado en las funciones, procedimientos y principios de la calidad, en técnicas de recogida de datos y tiene que poseer experiencia práctica. Las auditorías no deben verse como una experiencia temida y hostil. Más bien deberían considerarse como parte de los esfuerzos para mejorar en continuo el sistema de calidad, ya sea de un producto o servicio, tanto interna como externamente.

Como auditor es importante estar en sintonía con el entorno y con esto, según las observaciones e investigaciones; evaluar el sistema de la calidad de la empresa auditada. La función del auditor es investigar, verificar y confirmar. Utilizando las técnicas adecuadas para hacer preguntas, y planteando las preguntas correctas, es necesario llegar a la causa radical de por que suceden las cosas. Por tanto, la comunicación es una herramienta esencial para el auditor.

La comunicación no es fácil; por que el que se haya dicho algo no significa que se dijera correctamente; que algo se dijera correctamente no significa que se haya escuchado; que se haya escuchado algo no significa que se haya comprendido; que se haya comprendido algo no significa que se haya acordado; que se haya acordado algo no significa que se haya aplicado; que se haya aplicado algo no significa que se haya practicado continuamente. Es vital verificar las observaciones de la auditoria con los compañeros del equipo. Esto permite la identificación y el análisis de observaciones similares que hayan tenido lugar en diferentes áreas del mismo sistema de la calidad.

Con el fin de determinar si el auditado ha implantado los criterios de la calidad requeridos en su programa de calidad, se tiene que llevar a cabo una evaluación con una muestra de los criterios que el sistema de calidad comprende.

Un buen auditor debe ser competente, lo que la ISO 19011 define como “atributos personales y capacidad demostrada para aplicar conocimientos y habilidades” (ISO 19011, 2002). Un buen auditor es aquel que tiene las competencias genéricas pero es capaz de darse cuenta qué competencias específicas debe aplicar para una auditoría en particular, al entender cuáles son los objetivos de la auditoría, los criterios de la auditoría y la información disponible sobre la organización. Un buen auditor no solamente se asegurará que tiene o adquiere las competencias necesarias antes de la auditoría, sino también se asegurará de que sean evaluadas objetivamente para ajustarlas a los objetivos y requisitos de la auditoría. Un buen auditor también desarrollará y re-evaluará continuamente sus competencias por medio de su desarrollo profesional continuo, la retroalimentación de sus clientes, el monitoreo de los impactos de sus auditorías y evaluaciones objetivas e independientes.

Tanto los auditores internos como externos necesitan tener un cierto conocimiento genérico. Por ejemplo, conocimiento de la actividad que se va auditar y sobre los criterios de la auditoría, conocimiento de los productos de la organización y de sus procesos y conocimiento de los requisitos legales aplicables. Necesitarán también disponer de algunas habilidades, para la planificación y preparación de auditorías, tales como: conducción de auditorías, reportes verbales y escritos y actividades de seguimiento. Estas habilidades están basadas usualmente en el tema de la auditoría.

Para asegurar el logro de los objetivos de las auditorías, los auditores necesitan tener conocimientos y habilidades específicas para asegurar que la auditoría es un proceso que agregue valor a la organización y a sus procesos.

Estos pueden incluir conocimiento y experiencia en el sector industrial de la organización y de su ambiente de negocios pasado, actual y futuro, de sus productos, de los requisitos de sus clientes y de los riesgos asociados con la actividad. También es necesario que los auditores tengan conocimiento de herramientas específicas de mejora, con el fin de poder hacer recomendaciones útiles. Para asegurar la realización de entrevistas eficaces y que los hallazgos de la auditoría estén alineados con el lenguaje del negocio, son necesarias habilidades específicas para evaluar la cultura de la organización y para aplicar las metodologías más apropiadas para auditar y reportar los resultados.

Existen diferentes modelos de auditorías las cuales pueden dividirse en dos categorías dependiendo su propósito: cumplimiento y comportamiento. Recordando que la auditoría de cumplimiento busca la conformidad con un conjunto de reglas; las auditorías de cumplimiento pueden ser las siguientes:

- Auditoría de sistema: Actividad documentada realizada para verificar, por medio el examen y las evaluaciones de evidencias objetivas, que los elementos aplicables del sistema de la calidad son adecuados y han sido desarrollados, documentados e implantados eficazmente, de acuerdo y en conjunción con los requisitos especificados. La auditoría de sistema es una revisión del sistema de gestión de calidad.
- Auditorías de proceso: La auditoría de proceso evalúa los procedimientos establecidos. Es una auditoría de controles de proceso, de operaciones o una serie de operaciones. Verifica si existen procedimientos para procesos e instrucciones de trabajo, si son adecuados, y si están siguiendo en condiciones estándar, en condiciones aceleradas y en condiciones desfavorables.
- Auditoría de producto: La auditoría de producto es la reinspección de un producto que ha pasado la inspección final. La auditoría de producto es la evaluación del proceso de inspección, que comprende el uso correcto de las especificaciones y la capacidad del inspector para enjuiciar correctamente la aceptabilidad del producto. Además es la reverificación de que se cumplen las características del producto.

- Auditorías de cumplimiento: La auditoría de cumplimiento se realiza después de que una auditoría de sistema de calidad haya establecido la existencia de dicho sistema. Investiga si el sistema de gestión de la calidad todavía está en vigor, si está implantando y si es eficaz. Examina detenidamente partes concretas de una auditoría de sistema de la calidad, y mide la eficacia de dicho sistema para cumplir los requisitos contractuales y las especificaciones.

2. MARCO TEÓRICO

Una auditoría debe realizarla una persona que no sea responsable directa de la producción del área que se audita. La información objetiva en una auditoría tiene que ser objetiva e imparcial. “Las auditorías de la calidad se llevan a cabo por personas que no tenga responsabilidad directa en áreas que se desee auditar, pero trabajando preferentemente con la cooperación del personal de esas áreas”.

Las auditorías externas de segunda y tercera parte siempre tienen que seguir esta regla, sin embargo, en una auditoría de primera parte, los empleados versados en el uso de las auditorías de la calidad pueden realizar mini autoevaluaciones periódicas dentro de su propia unidad organizativa para confirmar el cumplimiento de los requisitos de los contratos, normas, reglamentos, políticas, procesos e instrucciones de trabajo.

La auditoría es un proceso documentado y formal, lo que nos conduce a que deben seguirse procedimientos comunes (nunca improvisar) debiendo estar de antemano claramente determinado, qué y cómo se debe auditar así como la entidad de las faltas o fallas en caso que estas sean encontradas.

Dentro de las auditorías existen diferentes categorías de las cuales se desprenden para cada una de ellas los diferentes tipos de auditores.

Se dará un vistazo muy general de cada una de las auditorías, para posteriormente explicar la formación de los diferentes auditores, con esto se logrará dar una definición más clara de cada una de ellas.

Auditoría de primera parte:

Se lleva a cabo de forma interna y tiene por objeto examinar y evaluar el grado de implantación del sistema de calidad. Se realiza dentro de la propia empresa. Aquí no hay relaciones cliente externo-proveedor, solamente clientes y proveedores internos. Este tipo de auditoría esta enfocada en procesos.

Auditoría de segunda parte (Cliente – proveedor)

Esta auditoría es cuando se establece un acuerdo entre cliente y proveedor por la necesidad de contar con un sistema de calidad, así como, la realización de auditorías de calidad.

Auditoría de tercera parte (Certificación)

Esta última auditoría es de carácter externo y es realizada por un organismo nacional o internacional acreditado por la ISO para certificar sistemas de calidad, procesos y productos. Por medio de estas auditorías los consumidores tienen la garantía que las leyes son obedecidas y los productos son seguros. Esta auditoría esta enfocada a la certificación.

Para adquirir la competencia necesaria para llegar a ser un auditor, una persona debe haber:

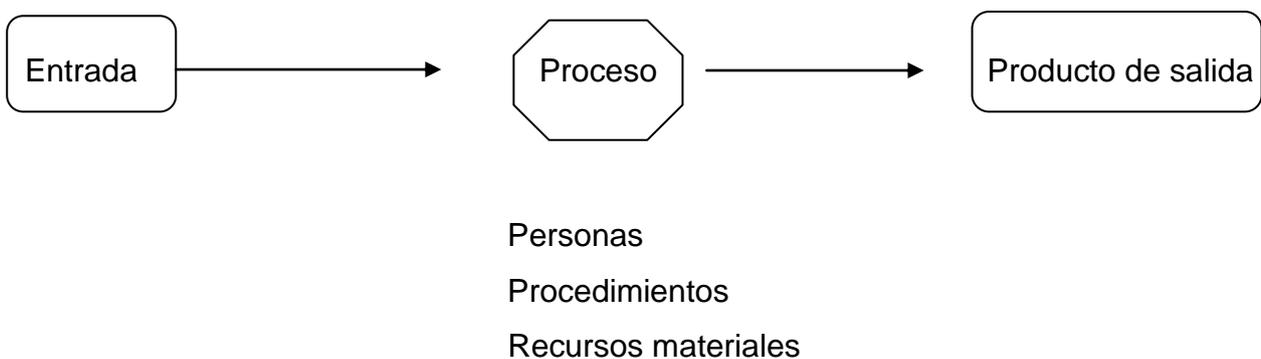
- Completado una formación académica suficiente para permitir la adquisición de los conocimientos y habilidades
- Tener experiencia laboral en una posición técnica, de gestión o profesional que haya implicado el ejercicio del juicio, resolución de problemas y comunicación con otro personal directivo o profesional, compañeros, clientes y/u otras partes interesadas
- Formación como auditor que contribuya al desarrollo de los conocimientos y habilidades
- Experiencia en auditorías

2.1 AUDITORES DE PRIMERA GENERACIÓN

Como ya se había mencionado antes, las auditorías se dividen en tres diferentes conjuntos de auditores y auditados, en este primer caso hablaremos de los auditores de primera generación, los cuales intervienen en las auditorías de primera parte.

La auditoría de primera parte se realiza dentro de la propia empresa, esta se puede llevar a cabo por un grupo de la oficina central para auditar una de las plantas. Una auditoría dentro de una división, auditorías locales dentro de la planta, o cualquier número de combinaciones similares. En este tipo de auditorías no existe relación cliente externo – proveedor, solamente clientes y proveedores internos.

Las auditorías de primera parte son aquellas que auditan procesos, un proceso es una acción, esto es, transforma algo de un estado a otro. El “proceso” puede ser una actividad, tal como pintar una pieza, el proceso también puede ser cerebral, tal como el análisis de datos. La norma ISO 9000:2000 define el proceso como “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”. Por lo tanto un proceso es un conjunto de actividades que utiliza recursos humanos, materiales y procedimientos para transformar lo que entra al proceso en un producto de salida.



La Entrada del Proceso pueden ser: elementos materiales, recursos humanos, documentos, información, etc. En forma análoga, la Salida del Proceso puede ser de productos materiales, información, recursos humanos, servicios, etc.

Las auditorías de proceso son breves pero intensas. Más que examinar sistemas completos dentro o por toda una instalación, se considera un único proceso, la auditoría de proceso examina una actividad para verificar que las entradas, acciones y salidas estén de acuerdo con los requisitos definidos. El límite (ámbito) de una auditoría de proceso debería ser un único proceso, tal como marcar, estampar, cocinar, revestir o instalar. Esta muy centrado y usualmente implica a un solo equipo de trabajo.

Muchas organizaciones se refieren a la auditoría de proceso como vigilancia o mini-auditoría, para distinguirla de la auditoría de sistema mucho más amplia, dada la preparación correcta, se puede completar una auditoría en unas dos horas.

Una auditoría de proceso no debería realizarse en un solo momento, hacen falta varios puntos de toma de datos para analizar patrones y tendencias. Se necesita un historial de exámenes antes de poder declarar que el proceso es ideal y pasar a otro proceso. Se examina el proceso en el primer turno y se redacta un breve informe. La semana siguiente se examina ese proceso en una línea diferente. Tras varias auditorías breves de procesos, se dispone de suficiente información para sacar conclusiones.

Las auditorías de proceso pueden servir para el cumplimiento solamente, o pueden abordar asuntos de comportamiento. Generalmente es más difícil fijarse inicialmente en el cumplimiento solamente. Cuando los fallos han sido resueltos y la gente se siente cómoda con el concepto de auditoría se pueden pasar a la auditoría de comportamiento.

Es importante aclarar el enfoque de este tipo de auditoría, esto para saber hacia donde tiene que dirigirse el auditor, ya que se debe de conocer el enfoque de este tipo de auditorías pues lo llevara al buen manejo y éxito en la auditoría.

Los auditores de primera generación son los que participan en este tipo de auditorías, hay que aclarar que no por el hecho de ser interna los auditores deben de ser cualquier persona o no estar capacitados para tal auditoría.

Un paso muy importante durante la auditoría de primera parte es escoger el equipo auditor. Al seleccionar al equipo auditor para la realización de la auditoría se debe basar en el propósito y el ámbito acabados de establecer, el jefe de auditoría utilizará los recursos conocidos del grupo auditor cuando elabore el calendario de auditorías.

Se dice a menudo que los auditores tienen que ser independientes de aquello que se va auditar; de hecho la norma ISO 19011 aclara lo siguiente: los auditores son independientes de la actividad que es auditada y están libres de sesgo y conflictos de intereses. La idea de esto es que el auditor diga las cosas que tienen que decirse, sin

sesgos ni temor a las represalias. Sin embargo, la independencia total raramente se logra y a menudo producirá auditorías ineficaces. Los auditores de primera generación jamás pueden ser totalmente independientes, ya que la empresa que están auditando es la que les paga.

Generalizando un poco con respecto al equipo auditor, este equipo se definirá como uno o más auditores cualificados, la persona a cargo del equipo se llama jefe de equipo o auditor jefe, a los demás se les llama miembros del equipo o auditores. El tamaño ideal para una auditoría es de dos o tres personas.

El jefe del equipo es responsable de:

- Planificar, organizar y dirigir la auditoría
- Representar al equipo frente al auditado y al jefe de auditorías
- Dirigir al equipo para alcanzar conclusiones
- Evitar y resolver conflictos
- Preparar y complementar el informe de la auditoría

Mientras que los miembros del equipo son responsables de:

- Prepararse para sus tareas
- Recoger datos y concebir conclusiones
- Colaborar en el informe de auditoría

El personal que integrará el equipo auditor debe de estar preparado y calificado para desarrollarse dentro de la auditoría ya que el éxito o el fracaso de su auditoría podría depender de la composición del equipo auditor. Los auditores debe de conocer los procesos y como auditarlos. Las condiciones para la cualificación del auditor son: objetividad, conocimientos técnicos y conocimientos sobre auditorías, por lo que se detallara cada una de estas características.

Objetividad:

El equipo auditor no debe tener intereses creados en el área que se vaya a auditar, para que pueda desempeñar sus obligaciones de forma objetiva. No debe ser propietario de la misma cosa que se esté auditando. No puede ser creación suya. Las calificaciones por su comportamiento no pueden depender del éxito o del fracaso del proyecto que se vaya a auditar. No pueden estar a cargo del grupo que se vaya auditar.

Competencia técnica

Los auditores deben conocer los procesos técnicos que estén examinando. Deberían conocer las prácticas industriales corrientes. Ellos deben de conocer que enfoques son buenos y donde reside el peligro. Aunque no es necesario (ni incluso deseable) que los auditores sean expertos, tienen que conocer los procesos y su lenguaje. Los auditores deben tener una visión completa de cómo funcionan los sistemas para producir bienes y servicios, estos conocimientos pueden ser adquiridos de diferentes maneras como; revisando las auditorías anteriores de esa áreas, recibiendo instrucción por parte de alguien que posea estos conocimientos o leyendo manuales y procedimientos que describan las operaciones.

El equipo auditor debe poseer tanto conocimientos técnicos como del sistema de gestión. No solo tenemos que conocer los procesos técnicos utilizados para productor los bienes y servicios si no también tenemos que conocer los procesos empresariales bajo los que tienen lugar.

Prácticas y procesos de auditorías

Los auditores deben de tener conocimientos sobre papeles de trabajo, reuniones inaugurales, recogida de datos e identificación de problemas. La realización de auditorías es una habilidad que se desarrolla por medio de lecturas, trabajo en cursos y práctica.

El auditor debe de utilizar habilidades mecánicas, intelectuales y emocionales. La figura a continuación nos explica las habilidades que debe de tener un auditor. (Figura 1)

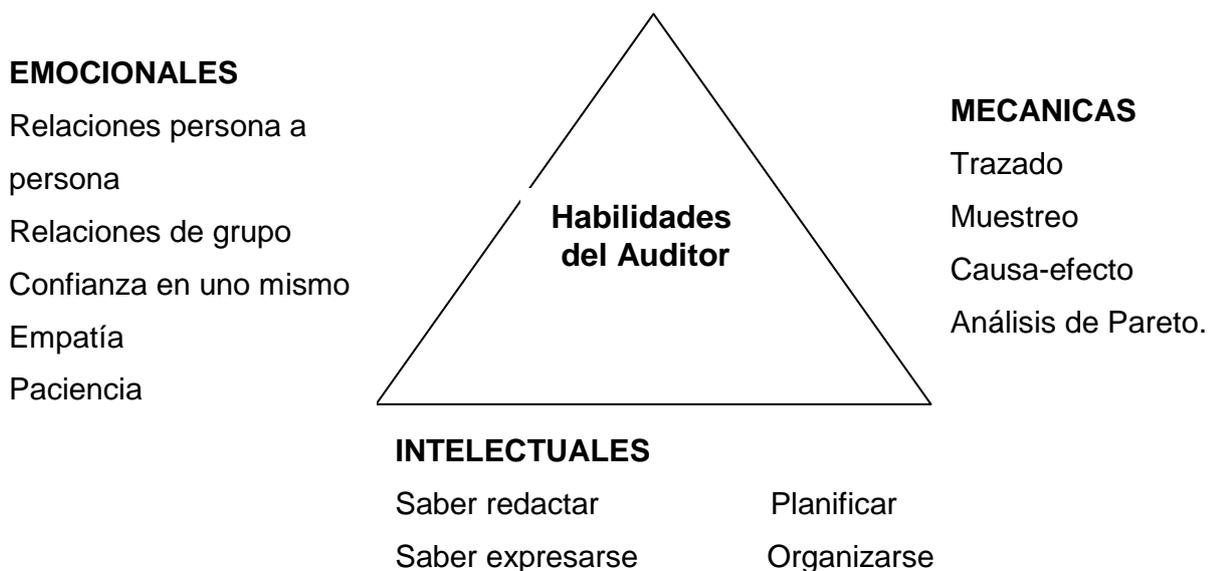


Figura 1. Habilidades de un auditor

Los auditores utilizan constantemente las siete herramientas básicas de la calidad. El cerebro utiliza habilidades intelectuales para procesar datos comunicarse con los demás, estas son:

- Saber redactar
- Planificar
- Expresión oral
- Organización

Las habilidades emocionales se utilizan en las relaciones con otras personas, estas comprenden de:

- Relaciones persona a persona
- Relaciones en grupo
- Confianza en uno mismo (Actuar sabiendo que tienen la razón)
- Empatía (Comprender a los demás)
- Paciencia (Capacidad para hacer frente a la adversidad).

Naturalmente los jefes de los equipos tienen que poseer y demostrar mayores competencias que los miembros del equipo.

CERTIFICADO DE CUALIFICACIÓN

Las tres áreas de la cualificación son:

- 1.- Objetividad
- 2.- Conocimiento de los procesos auditados
- 3.- Capacidad para realizar auditorías como jefe o como miembro de un equipo.

Esto significa que todas las personas que realizan una auditoría deberían poseer un certificado de cualificación. Alguien ha evaluado sus habilidades ha declarado que son competentes. Cada vez que se haga una auditoría debe esperar que los demás le pidan sus papeles de certificación como auditor, tienen derecho a esperar auditores honrados. Existen tres niveles de cualificación. Solamente el primero es necesario en todas las situaciones; se mencionaran a continuación.

Cualificación local

Esta cualificación es muy sencilla ya que el auditor esta cualificado según sus propios requisitos. No es preciso que todo el mundo de todas partes utilice los mismos criterios. Una de las tareas del jefe de auditorías es definir estas normas para cualificación y documentarlas en un procedimiento local. Los temas que considerar comprenden:

- Conocimientos técnicos de los procesos
- Saber como auditar
- Habilidad para comunicarse, tanto oralmente como por escrito.

Es valido y correcto que el jefe de auditorías cualifique a los jefes de equipo y firme sus papeles. Anualmente se evalúa esta cualificación para ver sus puntos fuertes y sus puntos débiles. La cualificación como miembro de un equipo solo es buena para una única auditoría y expira cuando se termina la auditoría. Los miembros del equipo siempre están bajo la supervisión directa del jefe del equipo, por lo que la cualificación no es una molestia.

Cualificación profesional

Esta cualificación no es necesaria, es bueno que unos cuantos miembros del staff estén certificados por la Asociación Americana para la Calidad (ASQ) como Auditores de la calidad Certificados (Certified Quality Auditors). Esto le da más profesionalidad al programa de auditorías y facilita el trabajo del jefe de auditorías. El nombramiento como auditor de la ASQ dice: “Esta persona saber hacer auditorías en cualquier entorno y ha superado con éxito un examen riguroso”.

Lo normal es que alrededor de la mitad de las personas que se examinan no aprueben la primera vez, ya que es muy duro. El examen lo realiza la ASQ localmente. Estudios han demostrado que el mercado recompensa a los auditores de la calidad certificados.

Cualificación para evaluaciones de la conformidad

Los programas de registro y acreditación exigen que los auditores posean conocimientos y habilidades específicos. Deben de conocer profundamente las normas industriales técnicas y de los sistemas de gestión.

Tienen que ser capaces de realizar auditorías de forma que otras partes interesadas acepten los resultados. A veces, los acuerdos internacionales exigen la demostración de ciertas habilidades.

La evaluación de los auditores y líder de los equipos auditores debería estar planificada, implementada y registrada de acuerdo con los procedimientos del programa de auditoría para proporcionar un resultado que sea objetivo, coherente, justo y fiable.

El proceso de evaluación debería identificar las necesidades de formación y de mejora de otras habilidades.

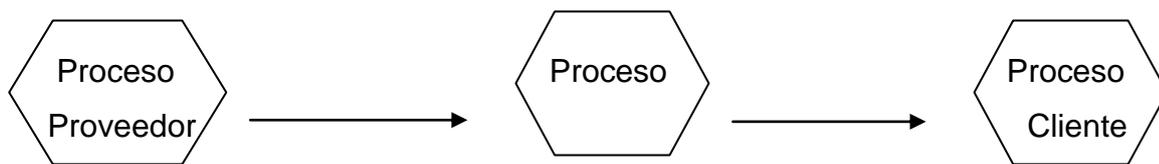
La evaluación de los auditores se realiza en las etapas siguientes:

- Una evaluación inicial de las personas que desean llegar a ser auditores
- Una evaluación de los auditores como parte del proceso de selección del equipo auditor
- La evaluación continúa del desempeño de los auditores para identificar las necesidades de mantenimiento y mejora de sus conocimientos y habilidades

2.2 AUDITORES DE SEGUNDA GENERACIÓN

Las auditorías de segunda parte básicamente son cuando el cliente realiza una auditoría a un proveedor. Hay un contrato y unos artículos que se están sirviendo, o que servirán, en caso de aprobar a un proveedor potencial por medio de la aplicación de dichas técnicas de auditorías, es decir, realizando un estudio del proveedor. Las auditorías de segunda parte también se llaman auditorías externas.

Un diagrama que puede mostrar lo importante que es las auditorías es el siguiente:



La realización de estas auditorías no tienen un manual o ciertos pasos a seguir ya que cada empresa decide las reglas, condiciones o requerimientos a seguir en la auditoría a su proveedor, por tal motivo es difícil realizarlas, además es común en estas auditorías el mal manejo de ella por parte de los auditores o de la propia empresa.

Por esto; es importante para el auditor de segunda generación tenga una formación en las etapas de una auditoría, características de un auditor, además de tener conocimientos técnicos del área que auditara.

Este tipo de auditorías no obedece a ninguna norma, por lo que al realizar la auditoría, la empresa decide que, cuanto y cuando auditará a su proveedor; por esta causa le da mayor libertad al auditor a realizar la auditoría como el quiere, exigir requisitos al proveedor, además de una serie de plan de acciones que no cumple el proveedor; debido a la falta de información acerca de lo que le están solicitando.

El punto mencionado anteriormente es importante recalcarlo, ya que los proveedores no siempre cuentan con un sistema de Gestión de calidad, por lo que al realizar la auditoría esto resulta bastante complicado y ventajoso para quien la realiza. Se comienzan a marcar no conformidades y pierde el objetivo de la auditoría; el cual es detectar la debilidad en el impacto de la calidad de nuestro producto, en la calidad del cliente.

Los auditores de proveedores no pueden ser totalmente independientes, ya que la calidad del proveedor determinara la calidad de la empresa, y por tanto su éxito en el mercado.

El objetivo de este tipo de auditoría de segunda parte es esencialmente el buscar las debilidades o desviaciones para el desarrollo del proveedor. Pero hay que tener cuidado en este tipo de auditorías, ya que este tipo de auditoría debe de ayudar al proveedor a identificar sus desviaciones, para que esto se refleje en una mejoría de la calidad. Lo ideal es que cliente-proveedor trabajen en conjunto al término de la auditoría, para que juntos hagan un plan de trabajo que beneficie a ambas partes.

Las auditorías de segunda parte generalmente se llevan a cabo como las de primera parte, se siguen los mismos pasos que la auditoría interna ya que generalmente quienes realizan este tipo de auditorías son los del área de calidad o los auditores internos.

El auditor generalmente debe de llevar una guía como a continuación se plantea:

1. Identificación de desviaciones claves que genera el proveedor

Este primer paso es la clave del éxito y desarrollo de estas auditorías de segunda parte, ya que será lo que se buscará y sugerirá al proveedor para la mejora del producto que están proporcionando al cliente; el cual podrá presentar alguna deficiencia, una falla o requiere una mejora en la calidad; puntos requeridos para un buen producto final del cliente.

Si debemos de remarcar y aclarar que buscamos desviaciones para la mejora del producto, esto es, no se le esta diciendo al proveedor como deberá hacer su proceso, que quitar o poner en su proceso, no se debe de perder el objetivo realmente de la auditoría, la que es mejorar al final el producto de ambas partes, tanto para el cliente como para el proveedor.

Por ello cuando se decide realizar la auditoría por parte del cliente debe de tener ya evaluado las desviaciones que tiene el producto del proveedor para en base a esto realizar la auditoría para encontrar la mejora durante su proceso y entre los dos mejorarla calidad del producto ya que no solo será responsabilidad del proveedor, el cliente tiene un papel muy importante en las acciones correctivas; y aun más si el proveedor no cuenta con un sistema de gestión de la calidad.

2. Establecer alcance de auditoría

Cuando se procede a realizar la auditoría ya se deben de tener las desviaciones que genera el proveedor e impactaran el producto final del cliente, por lo tanto la auditoría no debe de buscar o indagar en otras situaciones que están ajenas al propósito de la auditoría.

Esto ayuda a que la auditoría lleve la objetividad y el alcance de los objetivos marcados desde un principio. Esto debe de ser conocido por el auditor ya que el llevara y será el encargado de buscar donde están las deficiencias; para que al final se busque la mejora para la satisfacción de los clientes a través de un efectivo control de los peligros de inocuidad, incluyendo la actualización de los procesos en este caso de los proveedores.

3. Ejecutar

Ya que se tiene establecido el alcance de la auditoría de segunda parte, se procede a realizar la auditoría. Se debería realizar una reunión de apertura con los responsables de las funciones o proceso que se van a auditar.

El equipo auditor deberá concederse tiempo para intercambiar información, evaluar progresos y reasignar tareas entre los auditores o único auditor.

Cualquier evidencia obtenida que pueda suponer un riesgo inmediato y significativo debería comunicarse sin demora, el auditor durante la auditoría deberá recopilar y verificar la información que puede construir evidencia de la misma auditoría, misma que debe de ser evaluada frente a los criterios para generar los hallazgos de la auditoría.

4. Reporte de auditoría

La auditoría se ha completado cuando todas las actividades descritas en el plan de auditoría se han realizado y el informe final de la auditoría se ha aprobado y distribuido.

Para la realización de este reporte, no es muy ajeno a las auditorías de primera y tercera parte. Al realizar el reporte se deben de revisar todas las notas que se han registrados en las listas de verificación y sobre todo aquellas que son relevantes y que están soportadas por su respectiva evidencia. Si se encuentra un hallazgo se debe de describir todo a detalle que de lo que se observo.

Esto ultimo ayuda al auditor a comparar lo que se esta describiendo contra el requisito que se afecto citar el mismo, procurando que se incluya parte del mismo para clarificar al auditado lo que se ha detectado y asegurar que la acción que ha de tomar para solucionar la no conformidad es la correcta.

5. Establecer en función del un plan de acción mutua

Las conclusiones de la auditoría pueden indicar la necesidad de tomar acciones correctivas, preventivas o de mejora, según sea aplicable. Tales acciones generalmente son decididas y realizadas por el auditado.

La verificación en la eficacia de las acciones emprendidas, puede ser parte de las responsabilidades del auditor y de las actividades de una auditoría posterior.

En este caso de auditorías de segunda parte, puede existir un plan de acción mutuo donde el cliente y el proveedor trabajen en el plan de acción juntos para lograr dos objetivos: que se capacite al proveedor y se le instruya en los sistemas de gestión de calidad; en caso de no lo aplicar en la organización y el que el producto mejore para que llegue a impactar en el proceso final del cliente.

2.3 AUDITORES DE TERCERA GENERACIÓN

Las auditorías de tercera parte van enfocadas a la certificación de la empresa, los beneficios que nos da esta auditoría es el reconocimiento internacional, ya que es una certificación independiente a la empresa, ayuda a la evaluación periódica de los avances por lo que esto generará una disminución en el número de auditorías.

Auditoría y certificación de sistemas de gestión se llevan a cabo por más de 750 organismos de certificación activos en todo el mundo. Las organizaciones que buscan la certificación pueden encontrar una gran cantidad de organismos de certificación para lo cual deben tener cuidado en seleccionar una buena opción. Sobre la base de lo anteriormente citado, es fácil comprender que el auditor debe estar adecuadamente capacitado para tal actividad y que su manera de actuar es muy distinta a la conocida del "auditor interno".

Audidores competentes son esenciales con una sólida formación técnica, especializada y amplia experiencia con atributos personales específicos para ser un buen auditor del sistema de gestión.

Los auditores de tercera parte brindan a la empresa que obtiene esta certificación varios beneficios como:

- Mejorar los servicios que ofrecen
- Respuesta rápida y flexible a los requerimientos del cliente
- Servicios o productos de acuerdo a los estándares y requerimientos legales imputables a la organización
- Compromiso con la calidad, la satisfacción de los clientes, la consistencia de sus procesos y la cultura de mejora continua
- Desarrollo de las competencias del personal
- Toma de decisiones a partir de un análisis de datos e información
- Coordinación y ejecución de actividades basadas en procesos
- Desarrollo de una cultura de evaluación de resultados
- Orientación definida y clara de la organización a través de su política de calidad, misión y visión.

El auditor de tercera generación estará debidamente sensibilizado para mantener el equilibrio emocional durante la auditoría, conduciendo la misma con un comportamiento que facilite el relacionamiento humano; sabiendo escuchar, para reconocer y aceptar, si corresponden; las explicaciones o justificaciones presentadas por el auditado. Tiene la capacidad de flexibilizar su posición o sus acciones cuando sea necesario. Esto último nos conduce a definir el perfil del auditor como una persona con buena formación técnica, experiencia, integridad y sensibilidad tal que le permita el trabajo en equipo, analizando las situaciones de manera objetiva e imparcial y así poder arribar a conclusiones justas y objetivas.

Podemos enumerar las principales características que debería reunir un buen auditor de tercera parte:

- Capacitación técnica
- Equilibrio psicológico para enfrentar dificultades
- Ser reconocido y respetado por su conocimiento
- Flexibilidad y habilidad en el trato con personas
- Entrenamiento y capacidad para conducir una reunión (auto-liderazgo)
- Habilidad en la comunicación oral y escrita
- Organización y puntualidad
- Humildad

Conocimientos y habilidades

Los auditores deberían tener conocimientos y habilidades en las siguientes áreas.

a) Principios, procedimientos y técnicas de auditoría: para permitir al auditor aplicar aquéllos que sean apropiados a las diferentes auditorías y para asegurarse de que las auditorías se lleven a cabo de manera coherente y sistemática. Un auditor debería ser capaz de:

- Aplicar principios, procedimientos y técnicas de auditoría
- Planificar y organizar el trabajo eficazmente
- Llevar a cabo la auditoría dentro del horario acordado
- Establecer prioridades y centrarse en los asuntos de importancia
- Recopilar información a través de entrevistas eficaces, escuchando, observando y revisando documentos, registros y datos

- Entender lo apropiado del uso de técnicas de muestreo y sus consecuencias para la auditoría
- Verificar la exactitud de la información recopilada
- Confirmar que la evidencia de la auditoría es suficiente y apropiada para apoyar los hallazgos y conclusiones de la auditoría
- Evaluar aquellos factores que puedan afectar a la fiabilidad de los hallazgos y conclusiones de la auditoría
- Utilizar los documentos de trabajo para registrar las actividades de la auditoría,
- Preparar informes de auditoría
- Mantener la confidencialidad y la seguridad de la información, y
- Comunicarse eficazmente, ya sea con las habilidades lingüísticas personales o con el apoyo de un intérprete.

b) Documentos del sistema de gestión y de referencia: para permitir al auditor comprender el alcance de la auditoría y aplicar los criterios de auditoría. Los conocimientos y habilidades en esta área deberían contemplar:

- La aplicación de sistemas de gestión a diferentes organizaciones
- La interacción entre los componentes del sistema de gestión
- Las normas de sistemas de gestión de la calidad o ambiental, los procedimientos aplicables u otros documentos del sistema de gestión utilizados como criterios de auditoría
- Reconocer las diferencias y el orden de prioridad entre los documentos de referencia
- La aplicación de los documentos de referencia a las diferentes situaciones de auditoría, y los sistemas de información y tecnología para la autorización, seguridad, distribución y control de documentos, datos y registros.

c) Situaciones de la organización: para permitir al auditor entender el contexto de las operaciones de la organización. Los conocimientos y habilidades en esta área deberían contemplar:

- El tamaño, estructura, funciones y relaciones de la organización
- Los procesos generales de negocio y la terminología relacionada, y
- Las costumbres sociales y culturales del auditado.

d) Leyes, reglamentos y otros requisitos aplicables pertinentes a la disciplina: para permitir al auditor trabajar con ellos y ser consciente de los requisitos aplicables a la organización que se está auditando. Los conocimientos y habilidades en esta área deberían contemplar:

- Los códigos, leyes y reglamentos locales, regionales y nacionales
- Los contratos y acuerdos
- Los tratados y convenciones internacionales, y
- Otros requisitos a los que se suscriba la organización.

Educación, experiencia laboral, formación como auditor.

Los auditores deberían de cumplir los siguientes apartados:

a) Deberían haber completado una educación suficiente para adquirir los conocimientos y habilidades en auditorías.

b) Deberían tener experiencia laboral que contribuya al desarrollo de los conocimientos y habilidades en auditorías.

Parte de la experiencia laboral debería ser en una función donde las actividades realizadas contribuyan al desarrollo de conocimiento y habilidades en:

- El área de gestión de la calidad para auditores de sistemas de gestión de la calidad, y
- El área de gestión ambiental para auditores de sistemas de gestión ambiental.

c) Deberían haber completado formación como auditor que contribuya al desarrollo de los conocimientos y habilidades en auditorías.

Esta formación podría ser proporcionada por la propia organización a la que pertenece la persona o por una organización externa.

d) Deberían tener experiencia en auditorías. Esta experiencia debería haber sido obtenida bajo la dirección y orientación de un auditor con competencia como líder del equipo auditor en la misma disciplina.

ORGANIZACIÓN DEL EQUIPO QUE ACTUARÁ EN LA AUDITORÍA

El grupo de auditores que actuará debe estar debidamente coordinado, con sus objetivos, y responsabilidades claras; y tener presente los siguientes aspectos básicos:

- a) Informar sobre las pautas de la auditoría.
- b) Dejar constancia escrita de todo lo observado, conservando la documentación; ya que en el futuro se deberá comprobar que las observaciones efectuadas en la auditoría o los plazos marcados fueron cumplidos.
- c) Actuar acorde con lo establecido por el auditor responsable.

Los líderes de los equipos auditores deberían tener conocimientos y habilidades adicionales en el liderazgo de la auditoría para facilitar la realización de la auditoría de manera eficiente y eficaz. Un líder del equipo auditor debería ser capaz de:

- Planificar la auditoría y hacer un uso eficaz de los recursos durante la auditoría
- Representar al equipo auditor en las comunicaciones con el cliente de la auditoría y el auditado
- Organizar y dirigir a los miembros del equipo auditor
- Proporcionar dirección y orientación a los auditores en formación
- Conducir al equipo auditor para llegar a las conclusiones de la auditoría
- Prevenir y resolver conflictos, y
- Preparar y completar el informe de la auditoría.

Conocimientos específicos y habilidades de auditores

Los auditores de sistemas de gestión de la calidad deberían tener conocimientos y habilidades en las siguientes áreas.

a) Métodos y técnicas relativas a la calidad: para permitir al auditor examinar los sistemas de gestión de la calidad y generar hallazgos y conclusiones de la auditoría apropiados.

Los conocimientos y habilidades en esta área deberían contemplar

- La terminología de la calidad
- Los principios de gestión de la calidad y su aplicación, y
- Las herramientas de gestión de la calidad y su aplicación (por ejemplo: control estadístico del proceso, análisis de modo y efecto de falla, etc.).

b) Procesos y productos, incluyendo servicios: para permitir al auditor comprender el contexto tecnológico en el cual se está llevando a cabo la auditoría. Los conocimientos y habilidades en esta área deberían contemplar:

- La terminología específica del sector,
- Las características técnicas de los procesos y productos, incluyendo servicios, y
- Los procesos y prácticas específicas del sector

Actitud deseable durante una auditoría

Teniendo en cuenta que el Sistema de Gestión de la Calidad implica un cambio importante en las responsabilidades de las partes involucradas, así como un cambio de mentalidad del auditor, lo cual en ocasiones se torna difícil.

Lo anterior nos conduce a que el auditor es quien tiene que sensibilizarse con la situación y mantener la adecuada posición y equilibrio, comprendiendo que solamente su comportamiento y cambio de actitud logrará el cambio de actitud del auditado.

Los comportamientos o posturas más usuales que se observan en el auditado consisten en; restar autoridad o competitividad al auditor; desconfianza, temor a que trasciendan problemas internos de la empresa; esquivar la responsabilidad o transferirla a otras personas y organismos.

Frente a esta situación es vital que se expliquen claramente los objetivos de la auditoría, que el grupo auditor demuestre conocimiento profundo de su profesión; que se expliquen y queden bien claras las responsabilidades de la empresa y lo más importante y a veces más difícil, mantener el equilibrio y aplomo correspondiente.

CAPACITACIÓN

A continuación se describirán los aspectos a considerar durante la auditoría, las distintas fases de la misma y los mecanismos para alcanzar la mayor objetividad y eficiencia; sin embargo la formación del auditor se logrará mediante una capacitación adecuada que no incluya únicamente aspectos meramente técnicos sino además aspectos prácticos de distinto orden:

a) Como fue señalado anteriormente, el auditor es un profesional con basto conocimiento y experiencia en todos los aspectos relacionados a la norma y al proceso; de donde se deduce que los entrenadores deben actuar como coordinadores del grupo de futuros auditores, más que como docentes.

Es decir que aquellas personas seleccionadas como futuros auditores deben tener un conocimiento previo, y tal vez la posición más valiosa del entrenador sea la coordinación y dirección de las discusiones y la inducción al orden de los conceptos buscando una unificación de criterios en el grupo.

b) No es posible lograr una verdadera preparación sobre auditoría, sin trabajar gran parte del tiempo directamente sobre aspectos prácticos, enfrentando a los futuros auditores a situaciones reales.

De lo mencionado se desprende con claridad que la capacitación en auditoría debería respetar los siguientes pasos secuenciales:

1. Selección de los aspirantes de acuerdo a sus conocimientos y experiencia
2. Módulo inicial teórico
3. Módulo práctico frente a situaciones reales
4. Análisis del impacto producido por el dictamen final al cual el aspirante concluyó frente a un caso real dado

2.4 REALIZACIÓN DE UNA AUDITORÍA

Aunque es posible que cada auditoría sea distinta de las demás; estos pasos son comunes a todas, independientemente de donde se este y que programas vayan a ser examinados

A continuación se describirá una forma de llevar a cabo la auditoría, esto dará una visión mas exacta de la actuación del auditor, lo que debe de realizar en una auditoría el auditor, ya sea de primer, segunda o tercera parte.

La auditoría puede dividirse en cuatro fases:

1. Fase de preparación: Comienza con la decisión de realizar una auditoría. Comprende todas las actividades desde la selección del equipo hasta la recogida de información in situ.
2. La fase de ejecución: Comienza con la reunión inaugural in situ y comprende la recogida de información y el análisis de dicha información. Normalmente, se consigue mediante entrevistas, observando las actividades y examinando artículos y registros.
3. Fase de información: Abarca la traducción de las conclusiones del equipo auditor a un producto tangible. Incluye la reunión final con los recién auditados y la publicación del informe formal de la auditoría.
4. Fase de cierre: Se refiere a las acciones resultantes del informe y la documentación de todo el esfuerzo auditor. Para auditorías que resulten en la identificación de algunos puntos débiles, la fase de cierre puede incluir el seguimiento y evaluación de las acciones posteriores realizadas por otros para arreglar el problema y evitar su repetición.

A continuación se dará una explicación de lo que significa cada fase de la auditoría y el papel importante que lleva el auditor en estas fases.

PREPARACIÓN

Cuando se le asigna al auditor la auditoría hasta el momento que comienza, se deben que tener ciertos pasos a seguir para no perderse y muy importante no perder el objetivo de la auditoría. Estos pasos ayudan en la preparación de la auditoría:

- Definir el propósito de la auditoría
- Definir el ámbito de la auditoría

- Determinar los recursos que se van a aplicar
- Identificar la autoridad de la auditoría
- Identificar los requisitos para la actividad auditada
- Adquirir conocimientos técnicos de los procesos que se van a auditar
- Preparar un plan para la auditoría y ponerse en contacto con los que se van a ser auditados
- Realizar una evaluación inicial, desde los documentos de nivel inferior hasta los requisitos de más alto nivel
- Preparar los papales de trabajo para la recogida de datos

Aunque es muy seguro que cada auditoría sea distinta de las demás, estos pasos son comunes a todas, independientemente de donde se este y que programas vayan a ser examinados. Esta lista no esta diseñada para inhibir la creatividad del auditor, simplemente hará más fácil la planificación. Cualquier formato servirá, siempre que contenga elementos y fechas que deben cumplirse.

EJECUCIÓN

La fase de ejecución de una auditoría se llama a menudo trabajo de campo. Es la parte de la auditoría en que se recogen datos; y abarca el periodo de tiempo comprendido entre la llegada al lugar de la auditoría hasta, pero sin concluirla, la reunión final.

Consta de las siguientes actividades:

Reunión con el auditado

Todas las auditorías deben de tener algún tipo de reunión inaugural. Es la fase de recogida de datos de la auditoría. La reunión inicial se celebra poco después de la llegada del auditor a la auditoría. A la reunión debería asistir todo el equipo para que pueda ser presentado al auditado. El jefe del equipo auditor debe hacerse cargo de la reunión y hacer que sea breve. La mayoría de las reuniones pueden completarse en 15 minutos si se sabe lo que se hace y se esta adecuadamente preparado. El auditor debe de preparar un orden del día y pasar copias antes de comenzar, esto permitirá al auditor controlar esta reunión y no que la dirija el auditado.

En una auditoría de sistema seguirá ideal reunirse con el director del área que se vaya a auditar, también puede reunirse con un ayudante pero que sea del área. En caso de ser un administrativo a la reunión inaugural deberá solicitar con tacto que acudiera alguien de dirección.

El objetivo de la reunión inaugural es definir el propósito y el ámbito de la auditoría. El auditor deberá fijar el tono de la reunión describiendo de manera clara y diplomática el propósito y el ámbito de la auditoría. La parte más importante de la reunión inaugural es hacer un calendario detallado. Afecta a todo el trabajo futuro y hace que la auditoría prosiga eficientemente, una buena manera de conseguirlo es elaborando una matriz con los miembros del equipo y las áreas, con fechas y horas que se rellenarán en la reunión inicial.

Al discutirse la información necesaria con el equipo de auditores se pueden designar bloques de tiempo a personas específicas. Con ello se logran cuatro cosas importantes:

- Obliga al desarrollo del proceso de la auditoría
- Proporciona una buena gestión del tipo a los auditados
- Fomenta la aplicación constante de sus recursos a toda la auditoría
- Transmite un enérgico mensaje de cooperación con los que están a punto de ser auditados.

También se pueden discutir cosas como: salas de conferencias, acceso al teléfono, consideraciones sobre la seguridad, horas de operación y lugar para el almuerzo.

Conocimiento del proceso y de los controles del sistema

El proceso de recogida de hechos normalmente ocupa la mayor parte del tiempo y esfuerzo de la fase de ejecución de la auditoría. La tarea del auditor aquí es recoger hechos, comparar estos hechos con los requisitos, procesar la información e informar de los resultados a las personas interesadas. La lista de comprobación es el depósito de estos hechos.

Los datos a registrar son cinco tipos, los cuales son:

- Propiedades físicas
- Información obtenida por medio de los sentidos
- Documentos y registros

- Entrevistas
- Patrones

Las preguntas fundamentales que debe responder una auditoría son:

- ¿Existen controles?
- ¿Se están poniendo en práctica?
- ¿Funcionan realmente?

La preparación de la auditoría comenzará a responder a la primera de estas preguntas, pero hacen falta pruebas tangibles de que sus conclusiones, tanto buenas como malas, sean plausibles. La mejor manera de conseguir estas pruebas es examinando el producto, que es la salida de la organización que está auditando.

Verificación de si funcionan estos controles

El trazado es un medio corriente para recoger evidencias objetivas (hechos) durante una auditoría. Puede abarcar casi todas las facetas del sistema que se esté examinando y dará como resultado una imagen bien definida de las prácticas reales.

Trazar significa avanzar de algo conforme se va procesando. El objeto que se traza puede ser tangible. La manera de empezar es obtener el diagrama de flujo de la actividad; la mecánica del trazado es relativamente sencilla:

- Comenzar al principio, a mitad o al final del proceso
- Seleccionar una acción
- Recoger información sobre las seis fuerzas que actúan en el proceso (métodos, maquinaria, material, mano de obra, mediciones y entorno). Esta información debe de ir anotada en la lista de comprobación. El auditor debe de anotar lo que ve, la persona con la que habla, dónde está, cuando se hizo la acción, por qué se hizo y como se hizo. Estos serán los hechos que le sirven al auditor para ser usados más adelante.
- El auditor debe de seguir el camino de la operación, hacia atrás o hacia adelante por todo el proceso.

La recogida de datos por medio del trazado reside en la suposición de que la senda seguida representa bastante bien el funcionamiento real del proceso. Se debe de comparar lo que ve con lo que se estudió durante la fase de preparación.

Entrevistas

Este es el proceso de obtener información de otra persona en respuesta a las preguntas que realice el auditor. Aunque se obtiene una cantidad considerable de información por medio de una entrevista, usualmente no puede considerarse concluyente debido a las barreras de comunicación que erigimos entre nosotros.

Hay tres maneras de corroborar la información recibida en una entrevista:

- Otra persona dice lo mismo. Naturalmente, no tiene que utilizar exactamente las mismas palabras, pero el mensaje (información) es el mismo que se oyó antes. Para que tenga el máximo valor, el auditor debe de buscar a alguien de otro grupo o de dirección que corrobore la primera historia.
- Otro miembro del equipo de auditores oye lo mismo. La información puede provenir de la misma persona con la que se hablo o de otra. Independientemente de la segunda fuente, otro par de oídos ha recibido el mismo mensaje, por lo que la probabilidad de un malentendido es menor.
- Un artículo, documento o registro verifica la acción. Cuando el auditor ha oído la explicación y luego lee un procedimiento que describe la acción tal como se explico; o tal vez se ve un formulario completo con la información.

Ninguno de estos métodos demostrará que la acción es correcta, pero le permitirá al auditado tener fe en la información recibida durante la entrevista.

Un buen auditor posee habilidades, formación y actitudes personales de una naturaleza especial. Parte de estas cualidades mágicas es la habilidad para realizar entrevistas útiles.

El proceso entrevistador puede desglosarse en seis pasos:

1. Hacer que la persona se sienta cómoda

El propósito consiste en dar a esa otra persona la oportunidad de que le tome la medida y reducir su natural ansiedad. Este paso puede ir desde una simple introducción y un apretón de manos hasta hablar del aparcamiento o del tiempo. A menudo la persona entrevistada se siente cohibida por su presencia e incluso puede percibir que su trabajo este en peligro si da respuestas equivocadas, a menos que se eliminen estas barreras, no se obtendrá demasiada información. El periodo introductorio debería durar alrededor de un minuto.

2. Explicar su propósito

La primera reacción natural a la presencia del auditor puede ser ¿Por qué yo?, una técnica conveniente es enseñar a la otra persona una copia de la lista de comprobación en blanco. Inmediatamente podrá ver el entrevistado las preguntas, saber los datos que el auditor necesita tomar una decisión si dispone de esa información.

En esta etapa inicial del proceso entrevistador es importante demostrar su competencia. Es importante la impresión que produce si esta bien organizado y el como manifiesta sus conocimientos sobre el tema. No es preciso que sea un experto en los procesos, pero por lo menos debería conocer los términos utilizados corrientemente y los métodos correspondientes.

3. Averiguar lo que hace

Durante la preparación de la auditoría el auditor deberá haber examinado los diversos documentos relativos al área inspeccionada. El auditor debe de realizar preguntas que comiencen con quién, qué, donde, cuándo, por qué cómo. Evitando preguntas cuyas respuestas sean sí o no.

Durante esta parte del proceso entrevistador es preciso conseguir que la otra persona le enseñe los formularios, impresos, contadores de flujo, paginas Web y brocas de que se esté hablando. El auditor debe de aproximarse todo lo que pueda a las operaciones, de forma segura y alterando el trabajo lo menos posible. Hay que recordar que la auditoría no se hace en una sala de conferencias, se hace en los lugares de trabajo.

4. Analizar lo que hace

Una vez oídas las palabras, se tienen que analizar lo que estas quieren decir. Cuando haya una interrupción lógica en las preguntas, hay que repetir las respuestas utilizando palabras diferentes para que haya más posibilidades de lo que haya entendido. En ocasiones el auditor recibirá información incompleta o manifiestamente diferente de los requisitos escritos.

Este paso es uno de los más difíciles para los que comienzan a aprender a hacer auditorias. No solo hay que escuchar activamente las palabras, sino que también tienen que comparar los datos que recibe con lo que sabe de los requisitos. Al mismo tiempo se tiene que estar escribiendo notas en la lista de comprobación y pensando en la pregunta siguiente es difícil.

5. Llegar a una conclusión provisional

Se deben de empezar a manifestar las conclusiones del auditor en este punto, aunque algo en su proceso, este mal. Se tiene la obligación de decirle al entrevistado lo que piensa el auditor después de su análisis.

Si el análisis inicial indica que todo está bien es conveniente indicarle al indicado, que cumple con los requisitos. Si hay una eficiencia se le debe de dar la oportunidad al entrevistado de presentar mas evidencias sobre los hechos que demuestren que el auditor pudo haber cometido un error.

6. Explicar el paso siguiente

El paso final del proceso entrevistador consiste en concluir las discusiones y hacer que esta otra persona sepa lo que va a continuación. Si el auditor cree que tiene toda la información que se puede obtener, el auditor deberá decir ¡Gracias por su ayuda! .

Si no han sido contestadas todas sus preguntas, quizás desee concertar otra cita. Si tiene la intención el auditor de comprobar mas registros como consecuencia de la entrevista también deberá decirlo. Es importante recordar que las personas quieren saber siempre lo siguiente:

- Como les fue en la entrevista
- Si ya han terminado

Las claves de una buena entrevista son una preparación rigurosa y un deseo genuino de conocer y comprender el punto de vista de la otra persona. Debemos recordar como auditores que todos somos seres humanos y no circuitos impresos. Ellos tienen la ventaja de poseer algo valioso (información) que el auditor desea; si se porta el auditor como un invitado que esta en su casa y sigue el principio de que no haya secretos, la entrevista será todo un éxito.

INFORME FINAL

El informe de la auditoría es su producto final. Todas las cosas vistas, los sonidos, olores, observaciones, trozos de papel, tensiones y ansiedades se reducen finalmente a algo que tienen que leer los demás. Cuando todo esta concluido la única evidencia de la presencia del auditor es el informe.

Características del informe

Los informes deberían ser exactos, concisos, claros, oportunos y tener estilo. El informe tiene que estar basado en hechos. Tiene que ser conciso para que palabras superfluas no bloqueen la recepción del mensaje. Un informe claro transmite pensamientos a la mente del lector.

Los informes oportunos examinan cuestiones mientras son de interés. Los resultados se publican antes de que se olviden, finalmente el estilo del informe tiene que ser cortés y profesional. Debería de sonar ala voz de la dirección.

Además de estos rasgos que son comunes a todos los informes, el informe deberá poseer las siguientes características adicionales: relevancia, consistencia y admitir comparaciones. A menos que el informe sea relevante para las necesidades empresariales del cliente, será ignorado en gran medida. La consistencia de los informes a lo largo del tiempo indicara la existencia de tendencias y será mejor comprendido por el lector.

Finalmente los informes de diversos auditores deberían poder compararse entre si para que la eficiencia sea máxima y que sean imparciales.

Sus informes deberían ser verificables. El lector puede que no siempre sea capaz de de verificarlos personalmente, ya que no se puede trazar la evidencia de toda pequeña información conocida. Cuando se hace referencia a objetos o ubicaciones específicos se acrecienta la percepción de verificabilidad, uno de los principales propósitos de una lista de comprobación estructurada es registrar la información ilegible. Las listas de comprobación completas deben guardarse en el archivo de la oficina para tener los datos sobre el antecedente. Estas son notas de campo y no deberían incluirse en el informe.

Un hallazgo surge del análisis de los datos brutos (hechos) de una auditoría. Muchos programas de auditorías utilizan el término hallazgo solamente para las conclusiones insatisfactorias de una auditoría.

Muchos programas de auditorías utilizan el término hallazgo solamente para las conclusiones insatisfactorias de una auditoría. Los programas de evaluación de la conformidad que implican el registro por tercera parte, suele utilizar el término no conformidad.

Hay que aclarar que el hallazgo es una conclusión de una auditoría que identifica una condición que tiene un efecto perjudicial importante en la calidad de la actividad sometida a revisión. El hallazgo tiene las características siguientes:

- Es negativo. Algo pasa
- Es una violación de un requisito. Se prometió algo que no se cumplió
- Es importante. Es algo gordo. Hace referencia a valores empresariales y afecta a esos valores de manera perjudicial

Antes de la reunión final el auditor debe de juntar a su equipo en una reunión mas larga y seria. Esta última reunión durara el doble aproximadamente que las anteriores. El objetivo es elaborar la descripción de los hallazgos o la descripción de las buenas prácticas (si las cosas son estupendas), o ambas cosas. Si no hay ningún hallazgo ni buenas practicas, puede el auditor puede pasar directamente a la elaboración del resumen general.

El equipo auditor primero debe de reunir y hablar de todos los hechos buenos y malos, puestos de manifiesto en el curso de la auditoría. Todos los miembros del equipo deberían revisar sus notas de campo. El jefe del equipo auditor hace de escriba, para hacer una lista maestra de hechos malos y buenos. No se debe de tratar de averiguar las causas y patrones todavía, simplemente se anotan las cosas buenas y malas.

Una vez que se tiene la lista, se comienzan a analizar la lista de cosas malas y clasificar los datos por problemas. Definirá el grupo el problema y pondrán todos los hechos relativos a ese problema; se hará lo mismo con todas las cosas malas, anotadas en la lista.

Cada hallazgo tiene que ser la afirmación clara y concisa de un problema genérico, uno que se refiera todo un grupo, clase o actividad.

Un hallazgo tiene dos elementos:

- Causa y
- Efecto

La causa es la descripción del problema, el efecto es el daño empresarial.

Cuando se enumeran estos hechos debajo del hallazgo se tiene la hoja de hallazgos, esto es bien importante para los auditores, ya que refleja los resultados obtenidos de la auditoría.

Es importante recalcar que hoy en día los auditores no tienen que colocar recomendaciones en sus informes, cuando el grupo auditor empieza a dar soluciones a los problemas de la organización, el resultado inevitable es un descenso la calidad del producto o servicio.

Hay que elaborar un resumen de todo lo se haya examinado. Esto es el resultado final; este resumen comprende tanto lo bueno como lo malo. El auditor al realizar el resumen, la credibilidad y la aceptación de su mensaje y de su informe escrito mejora sustancialmente cuando incluye una valoración del comportamiento global.

Usualmente es suficiente una explicación general de los controles del programa de un párrafo de largo. Como la mayoría de los lectores son directores y supervisores, las frases deben expresarse en términos gerenciales.

Esta descripción proporciona a la dirección la sensación de seguridad con la puesta en práctica de esta área, además hace que se fijen en lo que queda pendiente.

Un punto bien importante en esta fase a parte del resumen que se entrega, es la reunión final; ya que es la primera oportunidad formal para presentar el informe a los directivos del grupo auditado, la parte de recogida de datos de la auditoría se termina a lo largo de la mañana del último día. Se programa entonces la reunión final para cualquier hora de la tarde y se dispone de unas dos a cuatro horas para preparar algo para la reunión final, si se ha puesto en practica el principio de que no haya secretos, se han celebrado reuniones diarias y los chicos han estado informados del desarrollo y de cualquier cosa de cuidado, estas dos horas son tiempo suficiente para esbozar esos hallazgos, las buenas prácticas y el resumen.

Los resultados se deben de presentar a los directivos responsables del grupo recién auditado. Si asisten demasiados niveles de dirección probablemente hará discusiones.

No hay que olvidar que la reunión final debe ser ejecutada por el jefe del equipo. Es dura y exigente, pero es su trabajo, como auditor líder debe de evitar que haya discusiones entre los miembros del equipo durante la reunión final, el equipo tiene una sola voz, la el jefe del equipo.

Como jefe del equipo, debería comenzar con la declaración de que la auditoría ha terminado. Luego se dicen las cosas de cortesía tales como el agradecimiento por la hospitalidad hacia su persona y hacia el equipo. Se tiene que decir que ha concluido su tarea. Después de esta introducción, lo que quiere conseguir son cuatro cosas:

1. Presentar el resumen
2. Resumir cualesquiera hallazgos y buenas practicas
3. Pedir correcciones o explicaciones de las áreas confusas
4. Discutir el proceso de seguimiento de las acciones correctoras, (en caso de identificarse problemas).

Se tiene que hacer una recapitulación del ámbito y el propósito de la auditoría e ir directamente al resumen, la mejor manera de hacerlo es en forma de conversación personal entre el auditor, que representa al equipo y el directivo auditado de mayor categoría. No se debe de leer un documento, se tiene que mirar a la gente conforme expone las conclusiones generales. Se les debe de hacer sentir que el asunto es importante y que ellos también lo son. Después se debe exponer los puntos más importantes de cualquier hallazgo o buenas prácticas. No se deben de meter en detalles.

Durante la reunión final seria correcto entregar las copias del borrador de los hallazgos de las buenas prácticas a los auditados, esto con el objeto de:

- Obliga al auditor a prepararse para la reunión final
- Hace que se recopilen todos los hechos restantes antes de salir del área auditada. Una vez terminada la reunión final, el acceso a datos adicionales esta enormemente limitado
- Le da credibilidad al equipo y al auditor, en muchas ocasiones son sometidos a presiones intensas para que se cambie el informe final.

El arte de la reunión final reside en persuadir al auditado de que sus conclusiones representan el verdadero estado de las cosas, si se descubrieron problemas, entonces las consecuencias son graves y algo se puede y se debe hacer al respecto.

Informe formal

El informe formal es la comunicación final de la auditoría dirigida a los tres clientes (auditado, jefe de auditorías, organización). Tiene que ser suficiente por sí mismo, sin necesidad de materiales de referencia, una persona corriente razonablemente enterada debería ser capaz de comprenderlo si hacer ninguna serie de preguntas.

Se debe emitir el informe formal de una auditoría de sistema dentro de dos semanas siguientes a la reunión final. Una semana sería suficiente para la auditoría de proceso.

El informe escrito deberá contener entre dos y cuatro secciones:

1. Introducción
2. Resumen general
3. Conclusiones perjudiciales (hallazgos)
4. Logros notables (buenas prácticas)

El informe debe de llevar al final las hojas con los hallazgos o las buenas prácticas en forma de anexo. Los dos primeros puntos, introducción y resumen general son necesarios en todos los informes, incluso en auditorías de proceso mas leves. Los dos últimos (hallazgos y buenas prácticas) son opcionales dependiendo del resultado.

La última fase de la auditoría es el seguimiento y cierre.

FASE DE CIERRE

Las auditorías y las acciones correctoras son sistemas de gestión de la calidad íntimamente relacionados, pero separados.

Si se asume que alguna auditoría descubrirá algunos problemas, el resultado de la auditoría es la entrada de la acción correctora. Esto es particularmente así, si se incluyen las hojas SAC en el paquete del informe.

La fase de cierre de una auditoría comienza cuando se ha emitido el informe formal. Como ya se explico antes, el trabajo como auditor acaba cuando el jefe de auditorías acepta el informe y se han recabado todos los registros. Esto es la teoría, en la realidad probablemente se tenga que ayudar a los demás integrantes del equipo para evaluar y quizá resolver los problemas identificados.

3. METODOLOGÍA

FORMACIÓN DE AUDITORES

Al hablar de la formación de auditores no es un tema que se pueda aprender siguiendo un manual, los auditores necesitan de mucha experiencia y conocimientos para poder realizar auditorías exitosas.

A continuación se sugieren una serie de pasos para la formación de auditores de primera, segunda y tercera generación, en cada paso se explicará de forma detallada y concisa el objetivo y el por que de cada paso.

1.- CALIDAD DEFINE EL PERFIL

La mayoría de las organizaciones cuenta con el departamento de calidad, ellos serán los responsables de definir el perfil de los auditores a cargo de la auditoría, además de la capacitación, desarrollo y cierre de la misma.

Ellos deben de evaluar de forma sistemática a la organización para identificar los sistemas y estructuras formales e informales de los procesos administrativos y operativos para verificar su cumplimiento con la norma en referencia.

El perfil ideal de los auditores es bastante sencillo, el perfil que generalmente pide calidad es el siguiente:

a) **Conducta ética:** *el fundamento de la profesionalidad*

La confianza, integridad, confidencialidad y discreción son esenciales para auditar.

b) **Presentación ecuánime:** *la obligación de informar con veracidad y exactitud*

Los hallazgos, conclusiones e informes de la auditoría reflejan con veracidad y exactitud las actividades de la auditoría. Se informa de los obstáculos significativos encontrados durante la auditoría y de las opiniones divergentes sin resolver entre el equipo auditor y el auditado.

c) **Debido cuidado profesional:** *la aplicación de diligencia y juicio al auditar*

Los auditores proceden con el debido cuidado, de acuerdo con la importancia de la tarea que desempeñan y la confianza depositada en ellos por el cliente de la auditoría y por otras partes interesadas. Un factor importante es tener la competencia necesaria.

Así como se tienen características deseables en un auditor cual sea el tipo de auditoría que realice, también existen características indeseables del auditor como el que sea:

- Testarudo: necio, incisivo sin criterio
- Perezoso: indisposición, apático
- Influyente: carente de criterio y conocimientos
- Inflexibilidad: visión cerrada y apegada, incapaz de adaptarse
- Impulsivo manejo erróneo de emociones

La fiabilidad en el proceso de auditoría y la confianza en el mismo, dependen de la competencia de aquellos que llevan a cabo la auditoría. Esta competencia se basa en la demostración de:

- Los atributos personales; y
- La aptitud para aplicar los conocimientos adquiridos mediante la educación, la experiencia laboral, la formación como auditor y la experiencia en auditorías.

Esto nos ayuda a tener un mejor manejo de la auditoría y lo primordial lograr los objetivos que buscan las normas, la mejora continua en la organización.

2.- RECURSOS HUMANOS RECLUTA Y SELECCIONA

El departamento de Calidad define el perfil, características y atributos del personal que será parte del equipo auditor; comenzará a realizar la búsqueda, las entrevistas y la selección de este equipo; que a su vez procederá a realizar la auditoría ya sea de primera o segunda parte.

Recursos humanos será el encargado de observar de escoger y determinar que personas podrán estar en el equipo de auditores, además de cubrir con el perfil requerido por parte de Calidad. Deberán de trabajar en equipo y tener conocimientos de los procesos que se realizan en la empresa donde laboran, esto para que puedan entender y dirigir de mejor manera la auditoría y no preguntar o interesarse por situaciones o acciones que estarían fuera del alcance de la auditoría.

3.- INTRODUCCIÓN A LA CALIDAD/ INTRODUCCIÓN AL ISO 9000 Y REVISIÓN DE LA NORMA

Una vez que se tiene el equipo auditor, se realiza una capacitación esto para impartir los conocimientos necesarios al personal para el buen desarrollo e implantación del sistema de gestión de calidad.

El desarrollo que llevará esta capacitación sería la siguiente:

- Introducción a los sistemas de Gestión de calidad: Se les enseñaran los fundamentos sobre los sistemas de gestión de Calidad, se explicará el por qué de las auditorías, antecedentes, la evolución de las normas, entre otros temas.
- Interpretación de ISO: Análisis sobre los requerimientos de la norma en cuestión, así como el uso y aplicación de la misma; este punto es importante ya que dependiendo de la norma en la que se este basando serán las directrices utilizadas en la auditoría, esto es por que existen varias normas como 22000, ambiental, TS 16949, entre otras.
- Sensibilización de personal: Asegurar que el personal este consciente de la importancia de cumplir con la política de calidad de los procedimientos del sistema de gestión.
- Herramientas de mejora: Impartición de los conocimientos para corrección y mejora de procesos, así como para medir la satisfacción del cliente.
- Auditores internos: Impartición de los conocimientos necesarios para evaluar el cumplimiento del sistema de gestión con lo planeado y con la norma en referencia.

Evaluación del auditor

La evaluación de los auditores y líder de los equipos auditores debería estar planificada, implementada y registrada de acuerdo con los procedimientos del programa de auditoría para proporcionar un resultado que sea objetivo, coherente, justo y fiable. El proceso de evaluación debería identificar las necesidades de formación y de mejora de otras habilidades.

La evaluación de los auditores se realiza en las etapas siguientes:

- La evaluación inicial de las personas que desean llegar a ser auditores
- La evaluación de los auditores como parte del proceso de selección del equipo auditor
- La evaluación continúa del desempeño de los auditores para identificar las necesidades de mantenimiento y mejora de sus conocimientos y habilidades

Proceso de evaluación

El proceso de evaluación comprende cuatro pasos principales.

Paso 1 - Identificar las cualidades y atributos personales y los conocimientos y habilidades para satisfacer las necesidades del programa de auditoría.

Para decidir los niveles de conocimientos y habilidades adecuados debería considerarse lo siguiente:

- El tamaño, naturaleza y complejidad de la organización que va a auditarse
- Los objetivos y amplitud del programa de auditoría
- Los requisitos de certificación/registro y acreditación
- La función del proceso de auditoría en la gestión de la organización que va a auditarse
- El nivel de confianza requerido en el programa de auditoría; y
- La complejidad del sistema de gestión que va a auditarse.

Paso 2 – Establecer los criterios de evaluación

Los criterios pueden ser cuantitativos (tales como los años de experiencia laboral y de educación, el número de auditorías realizadas, las horas de formación en auditoría), o cualitativos: como tener atributos personales, conocimientos o desempeño de habilidades demostrados, en la formación o en el lugar de trabajo).

Paso 3 – Seleccionar el método de evaluación adecuado

La evaluación debería ser llevada a cabo por una persona o por un panel utilizando uno o varios métodos seleccionados:

- Los métodos señalados representan una variedad de opciones que pueden no ser aplicables en todas las situaciones;
- Los diversos métodos señalados pueden diferir en su fiabilidad;
- Normalmente, debería utilizarse una combinación de métodos para asegurar un resultado objetivo, coherente, imparcial y fiable.

Paso 4 – Realizar la evaluación

En este paso, la información recopilada de la persona se compara frente a los criterios establecidos en el paso 2.

Cuando una persona no cumpla los criterios, se requerirá formación, experiencia laboral y/o experiencia en auditoría adicionales, después de lo cual debería realizarse una nueva evaluación.

4.- TALLER DE DOCUMENTACIÓN

Se debe de definir y desarrollar la estructura documental que sustentara el sistema de gestión. Este paso se llevara a cabo de la siguiente manera:

- Plan de calidad: documentación de la ruta, actividades, recursos personal responsable del cumplimiento de los procesos para la calidad (descripción sistema)
- Manual de calidad: desarrollo del manual de calidad, en el cual se describe el alcance del sistema, la estructura de la organización y la manera en que se da cumplimiento a la norma en cuestión
- Procedimientos básicos: desarrollo de los procedimientos mandatarios de la norma en referencia
- Procedimientos operativos: desarrollo de los procedimientos operativos que se requieren para los procesos productivos de la organización, así como de las instrucciones de trabajo requeridas
- Formatos y registros: elaboración de los documentos que evidenciaran el cumplimiento de los procesos y del sistema de gestión
- Indicadores del desempeño: desarrollo y documentación de las actividades de monitoreo y medición del desempeño de los procesos y del sistema de gestión.

5.- OBJETIVOS E INDICADORES

El objetivo principal en este punto es definir y planificar las actividades y responsables que estarán involucrados en el desarrollo e implantación del sistema de gestión.

Se debe de definir el alcance del sistema esto es definir las áreas, productos o servicios que estarán dentro de la auditoría.

Se establecerá la duración del proyecto, con esto se definen las actividades a realizar para el desarrollo del proyecto con las fechas de inicio y termino de las mismas.

Se dará a conocer el personal que estará involucrado en el desarrollo del sistema, para elaborar la matriz-elemento-área, o bien la matriz de responsabilidades.

Dentro de este paso se debe aclarar y dejar en claro cual será el alcance de la documentación, la política de la organización y los objetivos de calidad de la organización; esto ayudara a los auditores a saber hasta donde llevaran la auditoría y en que procesos se enfocaran, aun mas en auditorías de tercera parte; y buscan la certificación, ya que quizá la organización esta buscando certificación en lo administrativo y el auditor marca no conformidades en otro tipo de áreas que no tienen relación alguna.

6. CURSO DE AUDITORÍA INTERNA

El objetivo del curso será; describir las actividades, proporcionar procedimientos, cuestionarios y guías de trabajo para la ejecución de las auditorías internas – integrales – a realizar por el auditor.

Todo operativo de auditoría interna se ejecutara en función de las siguientes fases, que serán de cumplimiento obligatorio:

- Planificación de las tareas
- Ejecución del operativo
- Emisión de informe, y
- Seguimiento de las recomendaciones

Además de fortalecer la sistematización del trabajo del auditor, el curso debe intentar:

- Ser un mecanismo de capacitación para el personal que se incorpora a la Auditoría General
- Fomentar la calidad de las auditorías que se practiquen, cuyo logro dependerá principalmente de los siguientes factores
 - a) Definición, comprensión y manejo de los principios, normas, técnicas y practicas de las auditorías internas
 - b) Eficiente asignación y administración de los recursos para la práctica de las auditorías
 - c) Adecuada planificación y programación de las actividades
 - d) Capacitación continua y permanente del personal auditor
 - e) Eficaz supervisión de la ejecución

7. AUDITORÍA INTERNA

Ya que se capacito al auditor, se procederá a realizar la auditoría; en este caso los auditores pueden comenzar siendo parte del equipo auditor, ya que serán guiados por el auditor líder y aprenderán más estando en campo realizando la auditora, cabe mencionar que estas personas ya deben de conocer los procesos de la organización ya que son personas que han manejado los procesos y conocen o se encuentran familiarizados con los procedimientos.

Para realizar auditorías de tercera parte el auditor debe de haber estado en dos auditorías internas, para lograr ser tomado en cuenta como auditor de certificación, esto es para que tenga experiencia en este tipo de auditorías y no sea una persona novata al realizar la certificación.

Mucha práctica es el mejor aprendizaje para un auditor. Por tanto, sería recomendable que los auditores adquieran su cualificación acompañando a auditores experimentados antes de enfrentarse solos a una auditoría.

En la empresa pequeña resulta difícil, pero se puede recurrir a formas imaginativas, tales como acuerdos con otras pequeñas empresas para la cualificación conjunta de sus auditores, intercambio de auditores, etc.

El auditor en prácticas es un observador y en todo caso esta a las ordenes del auditor jefe, que puede ir paulatinamente encargándole que audite algún proceso, área, actividad etc.

4. DISCUSIÓN

Las auditorías deben utilizarse para colaborar en los esfuerzos con el fin de mejorar continuamente la calidad, tanto interna como externamente. No se deben utilizar para aceptar un producto cuando quizá no se conozcan las capacidades de los procesos; ni se deben usar para poner a una empresa como un mal ejemplo. Todas las averiguaciones hechas en una auditoría deben ser confidenciales entre cliente, auditor y auditado.

El objetivo de realizar auditorías es verificar que el programa de aseguramiento de calidad han sido desarrollados, documentados y efectivamente implantados de acuerdo a los requisitos especificados (NORMA ANSI 45.2.1.12:1077) sin perder el objetivo de la auditoría, esto lo debe de tener muy claro el auditor ya que el será el que dirija y lleve todo el proceso de auditoría.

En los tres tipos de auditorías existen una serie de errores y mal manejo de ellas por parte de los auditores, ya que en este proceso se pierde muchas veces la objetividad.

La realiza personal que no esta capacitado o en muchas ocasiones la auditoría en lugar de ayudar a la mejora continua, incrementa el numero de desviaciones.

Es muy común que en las auditorías de primera parte al seleccionar a los auditores internos y ser miembros de la misma empresa; el auditor interno audite el área o proceso donde el trabaja, provocando que no se realice o se evalúe correctamente, perdiendo la objetividad y seriedad de la auditoría.

En las auditorías de segunda parte es importante recalcar que al llevarla a cabo es para ayudar al desarrollo del proveedor, a tener y mejorar en sus procesos. Es válido y correcto que el proveedor junto con el cliente, se sienten y hagan una lista de acciones correctivas en conjunto para que el cliente pueda ayudar al proveedor a mejorar y evitar desviaciones; esto ayuda finalmente a los dos, ya que el proveedor se desarrolla y mejora, además que el cliente verá este resultado plasmado en su producto final, ya que no repercutirá ni se observarán más desviaciones si la causa raíz viene del proveedor.

Para las auditorías de tercera parte, las empresas buscan una certificación. Los auditores generalmente son personas capacitadas y con los conocimientos en los procesos a evaluar en la auditoría, solo el auditor debe de tener cuidado en su comportamiento, no puede ser demasiado rígido, debe de ser muy observador y no emitir juicios prematuros,

no interrumpir ni ser hostil con los entrevistados ya que se refleja en los resultados, y generalmente una de las actividades del auditor es visitar las instalaciones para observar el desarrollo de las actividades y operaciones, entrevistar si es necesario al personal, por lo que se debe de tener una actitud con muchísimo tacto para las relaciones con la gente.

5. CONCLUSIONES

Las auditorías pueden ser herramientas valiosas para evaluar el comportamiento de una empresa si:

- Satisfacen las necesidades de la dirección proporcionando retroinformación sobre áreas que necesitan mejorar
- Proporcionan una visión de futuro, prediciendo donde hacen falta controles del proceso o medidas del producto
- Miden la eficacia y el cumplimiento de las políticas internas y externas, además de los requisitos contractuales

Es esencial conocer las necesidades de nuestros clientes para que una auditoría de la calidad sea eficaz, ya que la auditoría es nuestro producto o servicio, que se manifiesta en el informe final de la misma. Con el fin de satisfacer las necesidades del cliente, se tiene que conocer quienes son, en el caso de las auditorías externas, el cliente es el comprador del servicio que presta la auditoría. En el caso de las auditorías internas, el cliente es el jefe o director que da autorización para realizarla.

En cualquier caso, el auditado, también es considerado cliente. Si tenemos presente quienes son nuestros clientes en una auditoría, la eficacia de la misma se vera incrementada. Los auditores expertos son uno de los activos mayores de una organización. Conocen la empresa y sus procesos, su gente y sus procedimientos, conocen las relaciones con los clientes internos y externos, además de poseer la habilidad de comunicarse con otros.

Los auditores deberían poseer un equilibrio entre sus habilidades emocionales, mecánicas e intelectuales. Deben poder realizar entrevistas, controlar un grupo hostil, convencer a una audiencia escéptica y comprender diferentes perspectivas. También tienen que ser expertos en la mecánica del muestreo, de la trazabilidad, del análisis y otras formas de procesar datos. Finalmente tienen que poder organizar una campaña y comunicarse con sus compañeros; estas no son unas cualidades fáciles de obtener, solo pueden desarrollarse por medio del estudio, la práctica y la retroalimentación.

El jefe de auditorías que esta a cargo del programa de auditorías debe exigir excelencia y proporcionar una retroalimentación. Si uno deja que se publiquen malos informes, con el tiempo todos ellos alcanzarán ese nivel de mediocridad.

Si el programa auditor no contribuye a la mejora de la firma o agencia, no se le debería permitir su supervivencia. Por lo que es importante recordar que siempre el objetivo de una auditoría es mejorar el comportamiento de la actividad auditada.

Finalmente el auditar se puede reducirse a cuatro reglas básicas:

1. Las auditorías proporcionan información a otros
2. Los auditores están cualificados para desempeñar sus tareas
3. Las auditorías toman medidas respecto a unos criterios convenidos
4. Las conclusiones se basan en hechos

6. BIBLIOGRAFIA

1. Arter, Dennis R. Auditorías de la calidad para mejorar su comportamiento. Editorial. Díaz de Santos. Tercera Edición. Año 2003. Pág 6 – 155.
2. Vila Espeso M. A., Escuder Vallés R. y Romero Rodríguez R. Auditorías internas de la calidad. Editorial. Díaz de Santos. Año 1999.
3. Parsowith, B. Scott. Principios básicos de las auditorías de la calidad. Editorial. Díaz de Santos. Año 1999.
4. Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión de la calidad y/o ambiental ISO 19011:2002, Competencia y evaluación de los auditores.
5. Diplomado de Gestión de Calidad ISO 9001:2008.

Webgrafía

1. <http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/040115082454.html>. Auditoría interna. Un enfoque sistemático y de mejora continua
2. http://www.infopesca.org/publicaciones_libre_acceso/MANUAL_DE_AUDITORIAS.pdf. Manual de auditoría del sistema HACCP en la industria pesquera. Junio 2000.