

Guía para la realización de las auditorías internas de los sistemas de gestión

Sonia Cienfuegos Gayo, Nieves Gómez Macho y Yolanda Millas Alonso



AENOR

Guía para la realización de las auditorías internas de los sistemas de gestión

Guía para la realización de las auditorías internas de los sistemas de gestión

Sonia Cienfuegos Gayo
Nieves Gómez Macho
Yolanda Millas Alonso

AENOR

Título: *Guía para la realización de las auditorías internas de los sistemas de gestión*
Autoras: Sonia Cienfuegos Gayo, Nieves Gómez Macho y Yolanda Millas Alonso

© AENOR Internacional, S.A.U., 2021

Todos los derechos reservados. Queda prohibida la reproducción total o parcial en cualquier soporte, sin la previa autorización escrita de AENOR Internacional, S.A.U.

ISBN: 978-84-17891-34-3

Depósito legal: M-16389-2021

Impreso en España – *Printed in Spain*

Edita: AENOR Internacional, S.A.U.

Maqueta y diseño de cubierta: AENOR Internacional, S.A.U.

Impresión: Safekat

Nota: AENOR Internacional, S.A.U. no se hace responsable de las opiniones expresadas por las autoras en esta obra.

AENOR

Génova, 6. 28004 Madrid

Tel.: 914 326 036 • normas@aenor.com • www.aenor.com

*A Paula Ciprián,
por su constante motivación*

Índice

Agradecimientos	13
Presentación	15
1. ¿Por qué se deben realizar auditorías internas de los sistemas de gestión? . . .	17
1.1. Introducción y repaso histórico del concepto de auditoría	17
1.2. Marco para la realización de las auditorías internas de los sistemas de gestión	20
1.2.1. Qué es un sistema de gestión y cómo funciona	20
1.2.2. Qué es una auditoría	22
1.2.3. Por qué se realizan las auditorías	23
1.2.4. Qué se obtiene de una auditoría	24
1.2.5. Qué figuras participan en una auditoría	24
1.2.6. Qué tipos de auditoría se pueden realizar	26
1.2.7. Las auditorías como requisito de las normas de sistemas de gestión	28
1.3. La Norma ISO 19011 para la auditoría de los sistemas de gestión	30
2. Tengo que realizar las auditorías internas en mi organización. ¿Por dónde empiezo?	35
2.1. La auditoría como proceso	35
2.2. Los principios del proceso de auditoría	36
2.3. Establecimiento del programa de auditoría	38
2.4. Cómo se elabora un programa de auditoría	40
2.4.1. Elaboración del programa de auditoría	42
2.5. La gestión de riesgos y oportunidades en el programa de auditoría interna	44
2.6. La gestión de los resultados y registros del programa de auditoría	49
2.7. El seguimiento del programa de auditoría	49
2.8. Revisión y mejora del programa de auditoría	50

3. ¿Quién puede ser auditor interno en mi organización?	51
3.1. El perfil del auditor	51
3.2. Determinación de las competencias del auditor interno	52
3.2.1. Conocimientos y habilidades	54
3.3. Cualificación de los auditores internos	56
3.4. Evaluación continua del auditor interno	57
4. ¿Tengo que preparar algo antes de iniciar la auditoría?	61
4.1. Los primeros pasos de una auditoría	61
4.2. Documentación previa a revisar	62
4.3. El plan de auditoría	63
4.3.1. La preparación del plan de auditoría	64
4.3.2. El alcance de la auditoría	65
4.3.3. Los criterios de auditoría	66
4.4. La selección de la muestra	73
4.5. La documentación de trabajo	78
4.5.1. Las listas de verificación	78
4.5.2. Formularios y cuadernos de auditoría	79
5. Realización de la auditoría	83
5.1. El inicio de la auditoría <i>in situ</i>	83
5.1.1. La reunión de apertura	84
5.2. Recopilación de información	85
5.2.1. Métodos de búsqueda de evidencias	85
5.2.2. Recopilación de evidencias y su trazabilidad	87
5.2.3. Relación entre criterios de auditoría	91
5.3. Generación de hallazgos y conclusiones	93
5.3.1. Redacción de los hallazgos	95
5.4. Valoración de la eficacia del sistema de gestión	100
5.5. La reunión de cierre	101
5.5.1. Preparación y distribución del informe de auditoría	102
5.6. El seguimiento de la auditoría	103
6. Estrategias de auditoría	105
6.1. Las entrevistas durante la auditoría	105
6.1.1. ¿Con quién debemos entrevistarnos?	105
6.1.2. Fases de realización de una entrevista estructurada	109
6.1.3. Principales sesgos a evitar por parte del auditor durante las entrevistas	118

6.2. La observación durante las visitas	119
6.2.1. Colocación y estado de objetos como indicio para la búsqueda de evidencias	119
6.2.2. Solicitar una demostración práctica	120
6.2.3. Comprobar si los procesos se adecuan a una actividad que no se esté llevando a cabo durante la vista	120
6.2.4. Saber escuchar en todo momento durante la auditoría	121
6.3. La documentación a revisar	121
6.3.1. Los documentos como fuente de información	121
6.3.2. Los documentos como indicios para la búsqueda de evidencias . . .	122
7. El seguimiento de la auditoría interna	123
7.1. Después de la auditoría	123
7.2. Las causas de las no conformidades	124
7.2.1. Métodos de análisis de causas	129
7.3. Las acciones correctivas	141
7.4. Verificación de la eficacia de las acciones	144
8. La auditoría remota	147
8.1. Introducción	147
8.2. Competencias del equipo de auditoría	148
8.3. Análisis de riesgos y viabilidad del proceso de auditoría	149
8.4. Ejecución de las auditorías	158
8.4.1. Definir herramientas alternativas con anticipación	159
8.5. Actividades posteriores a la auditoría remota	160
8.6. Auditoría remota y nuevas tecnologías. Conclusiones	161
9. ¿Cómo deben ser las relaciones entre auditor y auditado?	163
9.1. Principales características de la relación entre el auditor y el auditado	163
9.2. Tipos de auditor	166
9.3. Estrategias del auditor	168
9.4. El papel del auditado	171
9.5. Resolución de conflictos durante la auditoría	172
Anexo A. Preguntas más frecuentes	175
Bibliografía	181
Sobre las autoras	183

Agradecimientos

Nuestro más sincero agradecimiento a:

Henry Mariño Andrade, por su colaboración para la elaboración del capítulo 8 “La auditoría remota”, aportando su experiencia y su buen hacer en cliente en este tipo de auditorías que han llegado para quedarse.

Nuestros clientes, por su confianza y aprendizaje mutuo durante estos años, en especial a Susana G. Santamaría, Aurea Maeso, Daniel Gordón, el Teniente Coronel Juan Saldaña y el Subteniente José Luis Magán.

Nuestros compañeros auditores y nuestras compañeras auditoras, por su apoyo, enseñanzas y compañerismo, en especial a Marta Serrano y Lluís Vancells.

Presentación

Enfrentarse a la realización de una auditoría no es fácil, dado que el gran reto es conseguir valorar, en unos pocos días y con la suficiente representatividad, la eficacia e implementación del sistema de gestión de una organización. Por ello, para obtener el máximo partido y rendimiento del proceso de auditoría, será necesario no solo realizar una planificación previa, evaluar los riesgos y las oportunidades del proceso, y conocer la metodología y las estrategias para obtener la información necesaria que permita llegar a buenas conclusiones, sino también fomentar la motivación y la percepción de los implicados en el proceso de que todos trabajan en la misma dirección y con el mismo objetivo: la mejora continua del sistema de gestión.

La auditoría de los sistemas de gestión es una herramienta de mejora para las organizaciones, un mecanismo de autocontrol del propio sistema para garantizar que cumple con los fines previstos o, en caso contrario, poder detectar debilidades con la finalidad de solucionarlas y mejorar. Desde esta perspectiva, no hay que enfrentarse a las auditorías con miedo, sino que, bien al contrario, se debe aspirar a conseguir que cumplan su función de supervisión. Para ello, es fundamental saber cómo abordar con fiabilidad el proceso.

De lo expuesto se desprende la importancia de las auditorías para la medición de la efectividad de los sistemas y las ventajas que suponen, por lo cual es de gran importancia saber cómo llevar a cabo el proceso. De lo contrario, el trabajo empleado en ellas no supondrá más que una pérdida de tiempo, recursos y esfuerzos.

En este libro hemos intentado trasladar nuestro conocimiento de años en la realización de auditorías de sistemas de gestión y ofrecer las claves necesarias para realizar con éxito una auditoría, obteniendo el máximo partido de ella para aportar el valor que dicho proceso pretende. Para realizar este trabajo, hemos tomado como referencia la Norma ISO 19011 en su versión de 2018 y sus directrices para la auditoría de los sistemas de gestión.

Para concluir, queremos recordar que el resultado más importante que se obtiene de una auditoría son siempre claras oportunidades para seguir mejorando, y no una valoración del trabajo de las personas de la organización con respecto a los sistemas de gestión implementados.

¡Toda auditoría es un reto, y todo hallazgo, una oportunidad!

Las autoras

1

¿Por qué se deben realizar auditorías internas de los sistemas de gestión?

1.1. Introducción y repaso histórico del concepto de auditoría

El camino recorrido históricamente desde las primeras “auditorías” hasta las actuales auditorías internas de sistemas de gestión es largo y la función de auditar es muy antigua en la historia de la humanidad. El origen de esta profesión se remonta a la civilización sumeria, pueblo que habitó la antigua Mesopotamia hacia 2500 a. C. Los escribas realizaban copias de las listas de las transacciones que posteriormente eran comparadas con las listas originales. Se puede decir que es el comienzo del control interno, ya que hay separación de funciones o tareas y comparaciones sistemáticas. Prácticas similares surgen de los registros egipcios, persas y hebreos. A los griegos y romanos les preocupaba la auditoría de las finanzas públicas. Los griegos preferían que los auditores fueran esclavos, ya que las conclusiones de estos, bajo pena de tortura, eran más fidedignas que las que expresaban los hombres bajo juramento.

Existe una referencia concreta al vocablo “auditor” en el año 1285, cuando el Rey Eduardo I ordena que los auditores acusaran a los defraudadores, conduciéndolos a la prisión más próxima. En 1310 también hay referencias a las *audit* de los Consejos Londinenses, cuando el ayuntamiento de la ciudad encargó a un experto hacer las averiguaciones que considerase convenientes para revisar las cuentas del municipio. El propio Cristóbal Colón en 1492 fue acompañado en su viaje al nuevo mundo por un auditor representante de la reina Isabel. En Italia, en la ciudad de Venecia, se creó en el año 1581 el Collegio dei Raxonati, institución de revisores oficiales. Y en Francia, en el año 1640 ya existía el Tribunal de Cuentas de París, que examinaba las cuentas oficiales. En la segunda mitad del siglo XVIII se produce la Revolución Industrial y se inicia un proceso de cambio en el funcionamiento interno de las empresas, las organizaciones, la información contable y el control de gestión.

Así pues, los orígenes de las actuales auditorías internas de sistemas de gestión son las auditorías contables. Este tipo de auditoría aparece con la actividad comercial y por la incapacidad de intervenir en los procesos tanto productivos como comerciales de una empresa (Mantilla, 1989). Por estas razones surge la necesidad de buscar personas capacitadas e imparciales que desarrollen mecanismos de supervisión y control de los empleados y las actividades que llevan a cabo en las empresas. Tras la Revolución Industrial, el comerciante tuvo la necesidad de ampliar su nivel de control y vigilancia. Este tipo de servicios eran realizados por una o más personas de la misma organización, a las que se otorgaba la facultad de revisar los procedimientos establecidos y sus resultados. La finalidad era verificar que los ingresos eran administrados correctamente por los responsables de la empresa, proteger los activos y, por extensión, descubrir y prevenir los fraudes. El auditor era considerado un revisor de cuentas.

En 1947 nace ISO (*International Organization for Standardization*) como la mayor organización mundial desarrolladora de normas internacionales voluntarias. La primera norma publicada por ISO fue la ISO/R 1:1951 *Standard reference temperature for industrial length measurements* (Temperatura de referencia estándar para mediciones industriales de longitudes), la “R” del título se debe a que, en aquel momento, las normas eran denominadas “recomendaciones”.

En los años cincuenta se empieza a ampliar el uso de las auditorías a la gestión de la calidad. En 1979, con la publicación de la norma BS 5750 (origen de la ISO 9000), surge el actual concepto de auditoría interna de sistemas de gestión que, posteriormente, será trasladado a la gestión de cualquier “sistema de gestión” y no solo de la calidad.

La primera edición de un estándar de la calidad, de la serie de normas ISO 9000, apareció en 1987. Esta norma presentaba los requisitos para que las organizaciones pudieran satisfacer las necesidades de sus clientes y entregar productos o servicios conforme a sus expectativas y también incluía la realización de auditorías internas como requisito de verificación.

En el año 2000, la serie de normas ISO 9000 se somete a una revisión destinada a simplificar su aplicación y orientarla hacia el principio de gestión de procesos: es la primera vez que ese término aparece en la norma.

Así pues, el primer motivo por el que se deben realizar auditorías internas es para comprobar si los procesos están logrando los resultados previstos y verificar su eficacia para, en caso necesario, establecer mejoras.

Cuando una organización decide implementar cualquiera de las normas ISO que existen en la actualidad, sabe que tendrá que llevar a cabo mecanismos de verificación del cumplimiento de los requisitos que estas contienen. El mecanismo de verificación por excelencia es la auditoría interna de los sistemas de gestión ISO. Este es el segundo motivo por el que se deben realizar auditorías internas.

Las auditorías son una “herramienta de mejora continua” dentro de la gestión de los sistemas. Este principio es el mejor punto de partida para entender el resto de esta guía. Las herramientas se diseñan y emplean para ayudar; no deben suponer un problema.

Cuando una organización decide implementar un sistema de gestión de mejora continua, toma una decisión estratégica a nivel de negocio y, luego, debe ejecutarla a nivel operativo. Fruto de esta decisión, debe dar cumplimiento a una serie de requisitos que todo sistema de gestión necesita para poder lograr los resultados previstos. Uno de estos requisitos es la realización de auditorías internas a intervalos programados como un proceso más de seguimiento y evaluación del desempeño de sus procesos.

Los principales objetivos que se quieren lograr con la realización de una auditoría interna son:

- Determinar el grado de conformidad del sistema de gestión que se va a auditar con respecto a los criterios de la auditoría y los requisitos marcados.
- Evaluar la capacidad del sistema de gestión para ayudar a la organización a cumplir los requisitos legales y reglamentarios pertinentes y cualesquiera otros requisitos que la organización suscriba.
- Evaluar la eficacia de sistema de gestión para lograr los resultados previstos.
- Comprobar si se implementa y mantiene eficazmente.
- Identificar oportunidades para mejorar el propio sistema de gestión.
- Evaluar la idoneidad y adecuación del sistema de gestión con respecto al contexto y a la dirección estratégica del auditado.
- Evaluar la capacidad del sistema de gestión para establecer y alcanzar los objetivos y abordar eficazmente los riesgos y las oportunidades a través de las acciones puestas en marcha.

Por lo tanto, el enfoque de la auditoría por parte de la empresa tiene que ser de transparencia total. El objetivo final es mostrar cómo se ejecutan los procesos y si se da cumplimiento a los requisitos en la organización cada día. Así, a través de las conclusiones de la auditoría obtendrá una “foto real” que le permitirá seguir mejorando.

Por ello, el enfoque de la auditoría por parte de los auditores debe ser de objetividad absoluta. Su función es presentar una “foto” de los sistemas de gestión basada en evidencias claras, reales y relevantes que ayude al auditado a dar “una vuelta de tuerca” más a su sistema de gestión en pro de la mejora continua de sus procesos y su desempeño.

Desde la aparición en 2012 de la estructura de alto nivel ISO y la obligación de incluirla en toda norma nueva publicada o revisada, este requisito de auditoría interna

se ha unificado en todos los sistemas de gestión, y también su obligatoriedad, dando cumplimiento a una serie de requisitos con algunas particularidades, como las citadas en ISO 45001, que serán comentadas en este libro.

Para ayudar a las organizaciones con este requisito, existe como referente la norma internacional ISO 19011 *Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión*.

Los orígenes de esta norma se remontan a 1990 con la publicación de la ISO 10011-1 *Reglas generales para la auditoría de los sistemas de la calidad* que, en 2002, pasó a denominarse ISO 19011 *Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión de la calidad y/o ambiental*.

La revisión realizada en 2011 aumentó el alcance de su predecesora, puesto que ahora se considera su aplicación a cualquier sistema de gestión.

En julio de 2018 se realizó la última revisión, donde se tuvo en cuenta la aparición de la estructura de alto nivel ISO y el enfoque a riesgos y oportunidades, así como la realización de auditorías remotas.

Esta norma internacional proporciona orientación sobre las auditorías de los sistemas de gestión, incluyendo los principios de la auditoría, la gestión de un programa de auditoría y la realización de las mismas, así como orientación sobre la evaluación de la competencia de los auditores que participan en el proceso. No es de obligado cumplimiento, pero sí una buena guía para su realización y gestión en las organizaciones.

A lo largo de este libro se explicarán las metodologías, los riesgos y las oportunidades, las actitudes y aptitudes y otras cuestiones necesarias para hacer realidad este enfoque y alcanzar los objetivos de las auditorías internas.

1.2. Marco para la realización de las auditorías internas de los sistemas de gestión

Las auditorías internas a las que hace referencia este libro se realizan dentro del marco de los sistemas de gestión de mejora continua ISO.

1.2.1. Qué es un sistema de gestión y cómo funciona

Los sistemas de gestión son los elementos de una organización que se interrelacionan o interactúan para establecer políticas, objetivos y procesos orientados a que se cumplan los objetivos (véase la figura 1.1).

Sobre las autoras

Sonia Cienfuegos Gayo es Licenciada en Psicología por la Universidad de Oviedo, Técnico superior en Prevención de Riesgos laborales y Auditora de Sistemas de gestión de la prevención por la Universidad Pontificia de Comillas de Madrid.

Actualmente es Directora de Sistemas de gestión en el Grupo PrevenControl, además de vocal de los Comités técnicos de normalización CTN 81/GT 2 y CTN 81/SC 5 y miembro del Working Group 3 on Standardized Inspection Outcomes en CITA. Asimismo, es coautora de la *Guía para la aplicación de ISO 45001:2018* y de *Seguridad y salud en el trabajo para pymes según la Norma ISO 45001* también publicadas por AENOR Ediciones.

Nieves Gómez Macho es Licenciada en Ciencias químicas, máster en Gestión de la calidad total, máster en Gestión medioambiental y auditorías, y programa superior de experto en *e-learning*. Ha desarrollado su carrera profesional en el campo de la consultoría y la formación en sistemas de gestión, tanto presencial como *on line*.

Actualmente trabaja en el Campus AENOR, diseñando y desarrollando programas formativos, y realizando la coordinación técnica y académica de los cursos.

Yolanda Millas Alonso es Licenciada en Sociología por la Universidad Complutense de Madrid y Técnico superior en Prevención de Riesgos laborales por la Universidad San Pablo CEU.

Actualmente es Auditora y docente de Sistemas de gestión en AENOR, además de coautora del libro *Seguridad y salud en el trabajo para pymes* según la Norma ISO 45001 publicado por AENOR Ediciones.

Las auditorías de los sistemas de gestión son una herramienta de mejora para las organizaciones, ya que facilita la medición de su efectividad. Para ello, es fundamental saber cómo abordar el proceso con fiabilidad.

Este libro, tomando como referencia las directrices contenidas en la Norma ISO 19011, ofrece de manera práctica las claves necesarias para enfrentarse con éxito a una auditoría y para que sus resultados sean la base de la mejora continua de los sistemas de gestión.

Sobre las autoras

Sonia Cienfuegos Gayo es Licenciada en Psicología por la Universidad de Oviedo, Técnico superior en Prevención de Riesgos laborales y Auditora de Sistemas de gestión de la prevención por la Universidad Pontificia de Comillas de Madrid. Actualmente es Directora de Sistemas de gestión en el Grupo PrevenControl.

Nieves Gómez Macho es Licenciada en Ciencias químicas, máster en Gestión de la calidad total, máster en Gestión medioambiental y auditorías, y programa superior de experto en *e-learning*. Actualmente trabaja en el Campus AENOR.

Yolanda Millas Alonso es Licenciada en Sociología por la Universidad Complutense de Madrid y Técnico superior en Prevención de Riesgos laborales por la Universidad San Pablo CEU. Actualmente es Auditora y docente de sistemas de gestión en AENOR.



AENOR
Confía

ISBN: 978-84-17891-34-3



9 788417 891343
www.aenor.com