



Curso de Auditorías

Unidad 2. Gestión de un programa de Auditoría. Objetivos, riesgos y oportunidades.

Objetivos

- I. Obtener las competencias para planificar un programa eficaz de auditorías.
- II. Introducir el elemento “planificación” como parte del proceso de mejora continua de la gestión de un programa de auditoría.
- III. Identificar claramente los objetivos de auditoría.

Contenidos

1. Generalidades gestión del programa de auditoría.
2. Establecimiento de los objetivos del programa de auditoría.
3. Determinación y evaluación de los riesgos y oportunidades del programa de auditoría.
4. Resumen.



1. GENERALIDADES DE LA GESTION DEL PROGRAMA DE AUDITORÍA

Para el establecimiento de un programa de auditoría es necesario considerar varios factores importantes relacionados con el auditado. El tamaño y naturaleza de las operaciones, funcionalidad y complejidad de sus procesos y el nivel de madurez del sistema son elementos que no se pueden pasar por alto al momento de planificar el programa de auditoría.

De igual forma, los elementos de índole logístico como organizaciones con múltiples ubicaciones/sedes (por ejemplo, diferentes países) y la consideración de procesos modulares contratados externamente bajo liderazgo de otra organización, tiempos de traslado, costumbres adquiridas, entre otros, deben estar presentes en el diseño del programa de auditoría.

A los efectos del presente curso, definiremos un programa de auditoría como:

***“Acuerdos para un conjunto de una o más auditorías (3.1)
planificadas para un periodo de tiempo determinado y
dirigidas hacia un
propósito en específico”***

Las palabras clave de este proceso son: PLANIFICACIÓN, GESTIÓN, OBJETIVO, RIESGO y OPORTUNIDAD, EQUIPO AUDITOR Y COMPETENCIA.

Como parte fundamental del proceso de planificación del programa de auditoría se debe tener en cuenta:

- Los objetivos organizacionales
- Las cuestiones externas e internas pertinentes
- Las necesidades y expectativas de las partes interesadas pertinentes
- Los requisitos de seguridad y confidencialidad de la información

La consideración de estos elementos alinea el programa de auditoría con las definiciones estratégicas de la organización, con la finalidad de que sea una herramienta de mejora continua eficaz.

Se presentan dos acciones generales en este apartado:

1. Debería de darse prioridad en la asignación de auditoría a las áreas, sistemas y/o procesos con los niveles de riesgo más altos y los niveles de desempeño más bajos. Esto debería de garantizar que la organización aplica la herramienta de mejora continua donde identifica ciertamente oportunidades para mejorar. En otras palabras, conviene abordar preferentemente las áreas que revistan más complejidad, pero a la vez sean de carácter estratégico para la organización. Las normas de referencia no establecen un criterio para dar prioridad a las asignaciones, este debe estar presente en la organización, que, si está

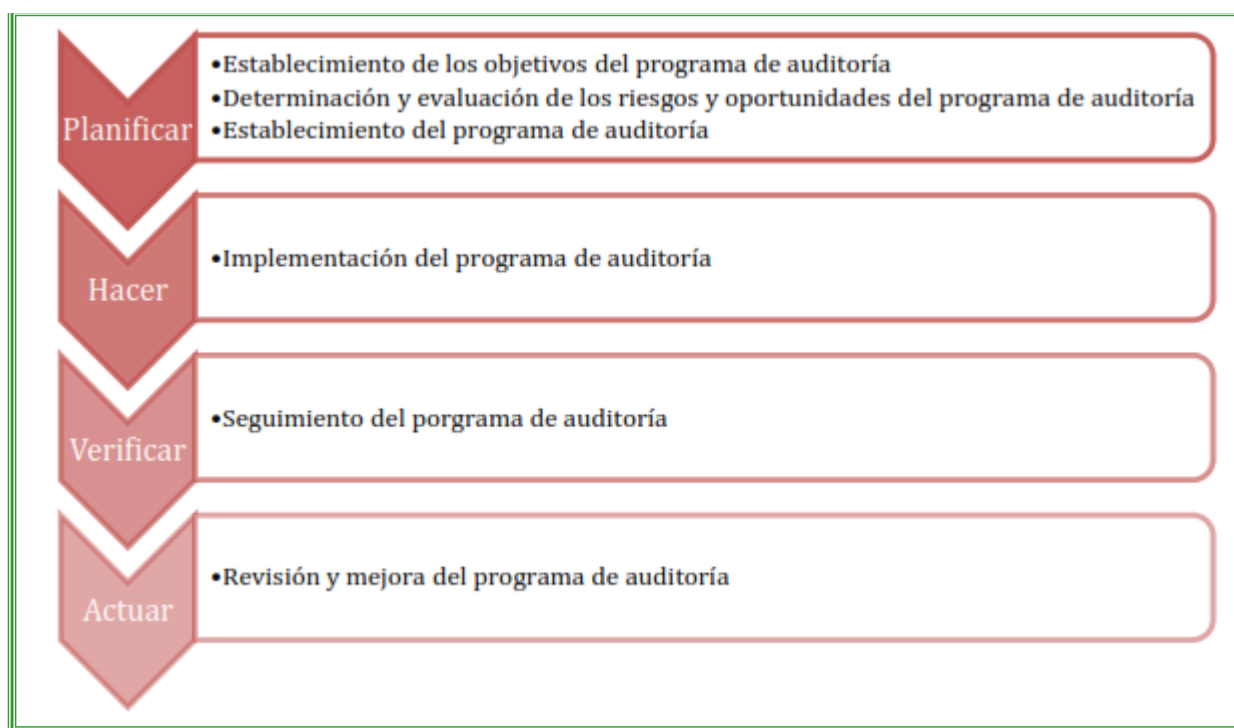


Curso de Auditorías

comprometida y alineada con el principio de mejora continua, debería de tender a trabajar sobre áreas que se sabe con certeza que necesita mejorar su desempeño.

2. Debería asignarse a personas competentes para el desarrollo y aplicación del programa de auditoría. Se entiende que es la organización auditora la responsable de definir dichas competencias. Las competencias, como veremos en este capítulo son variadas, no solo están concentradas en estudios o formación de los responsables de gestionar el programa de auditoría, están también ligadas a habilidades que podemos considerar como blandas, así como la experiencia y experticia en los campos donde se desarrollaran las actividades. Este es un principio básico del modelo de gestión por competencias. Implica otorgar responsabilidad a quien posea las competencias más adecuadas para desarrollar las tareas.

El esquema que seguiremos para esta unidad es la ya definida por ISO 19011:2018 en **“Figura 1 – Diagrama de flujo para la gestión de un programa de auditoría y que está basado en el principio de mejora continua”**:



Mencionaremos a lo largo de todo el curso, que el ciclo de mejora continua también se aplica a la gestión de un programa de auditoría. Tiene un carácter de retroalimentación muy importante, ya que una vez ejecutado lo planificado, conviene revisar los resultados y abordar lecciones aprendidas. Cabe destacar que un programa de auditoría puede contener variada cantidad de actividades, así como una sola, para el caso de las



Curso de Auditorías

organizaciones pequeñas, esta es la razón por la cual se aborda el proceso de mejora continua como parte de la gestión del programa y no por actividades individuales.

2. ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DEL PROGRAMA DE AUDITORÍA

Siempre se ha de tener en cuenta que los objetivos del programa de auditoría deben estar alineados y ser coherentes con la dirección estratégica de la organización y del cliente de la auditoría. Estos deben servir de apoyo, junto con la política y los objetivos del sistema de gestión. Los objetivos de auditoría pueden ser muy variados y van a depender de cada organización, sin embargo, debe puntualizarse uno general el cual debe apuntar a que se revise la conformidad de los requisitos del sistema (s) bajo evaluación. De igual forma, no existe un número determinado de objetivos, es la organización quien establece su cuantía y contenido.

Esta aseveración lleva a los responsables de gestionar el programa de auditoría a considerar los requisitos del sistema de gestión en:

- Necesidad y expectativa de las partes interesadas
- Características y complejidad de los procesos, productos, servicios y proyectos y cualquier cambio en ellos
- La necesidad de evaluar a los proveedores
- El nivel de desempeño del sistema, reflejado en indicadores de gestión, la ocurrencia de no conformidades, incidentes, quejas y reclamos de partes interesadas, entre otros.
- Riesgos y oportunidades gestionados por el auditado
- Los resultados de auditoría previa por efecto de retroalimentación

Los objetivos del programa de auditoría deberían ser definidos como la consecución de una tarea futura, al ser redactados como metas a alcanzar con tiempos definidos y finitos. Algunos ejemplos de objetivos:

- Determinar el grado de cumplimiento de los requisitos del sistema de gestión
- Evaluar la capacidad del auditado para determinar su contexto
- Obtener y mantener la confianza en la capacidad de un proveedor externo
- Identificar las oportunidades de mejora del sistema de gestión y su desempeño

Es de suma importancia indicar que los objetivos del programa de auditoría deberían estar enfocados a la generación de juicios de valor sobre el estado del sistema de gestión. El programa es una herramienta de mejora continua que apunta a la evaluación de la conformidad de requisitos. Los responsables deben entender que lo que está bajo observación es el desempeño de procesos y sus interacciones.

3. DETERMINACIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS Y OPORTUNIDADES DEL PROGRAMA DE AUDITORÍA



Curso de Auditorías

Hay que destacar que los riesgos y oportunidades a determinar y evaluar en este apartado son los que están relacionados con la ejecución del programa de auditoría. Si bien hay riesgos y oportunidades relacionados con el contexto del auditado que pueden asociarse con el programa de auditoría, los responsables deberían determinar aquellos que puedan afectar el desarrollo del programa de auditoría. De igual forma las oportunidades que pueden ser aprovechadas.

Las normas asociadas a la ejecución de auditorías, así como las normas de referencia no predeterminan un modelo o método para la identificación y evaluación de riesgos y oportunidades, es la organización responsable de ejecutar las auditorías quién debe determinar cómo se define. Para apoyar este capítulo definimos claramente lo que se entiende por:

- **Riesgo:** efecto de la incertidumbre, con frecuencia se caracteriza por la combinación de potenciales eventos y sus consecuencias.
- **Oportunidad:** situaciones, hechos y condiciones que presentan potencialidad aprovechable.

El nivel de detalle para la realización de esta tarea va a depender del método que se escoja para la determinación y evaluación de riesgos y oportunidades. Para todos los efectos, debe haber riesgos que la organización esté dispuesta a asumir como triviales y de poca ocurrencia, así como algunos no tolerables, pero de probabilidad muy baja. Son los que están en los intervalos más extremos los que deben abordarse para garantizar el éxito del programa.

Siguiendo el mismo principio definido en las normas ISO, la determinación y evaluación del riesgo se ejecuta sobre el despliegue de uno o varios procesos.

Por ello, el enfoque de este apartado será sobre las tareas que representen un riesgo a la ejecución del programa u oportunidades para mejorar el desempeño, por ejemplo:

TAREA/PROCESO	RIESGO
Planificación programa auditoría.	Fracaso al establecer objetivos pertinentes de la auditoría.
Definición de recursos.	Recursos insuficientes para dar viabilidad al programa como tiempo, equipos y/o formación.
Selección del equipo auditor.	Competencia global insuficiente para garantizar la eficacia de la auditoría.
Comunicación	Canales de comunicación internos y/o externos ineficaces.
Implementación programa	No tener en cuenta la seguridad y confidencialidad de la información.
Control de la información documentada	Relativa a la información documentada del proceso de auditoría. Fracaso a la hora de proteger adecuadamente los registros de la auditoría.
TAREA/PROCESO	OPORTUNIDAD



Curso de Auditorías

Logísticas	Permitir llevar a cabo múltiples auditorías en una sola vista.
	Minimizar el tiempo y las distancias viajando al sitio.
Competencia	Igualar el nivel de competencia del equipo auditor con el nivel de competencia necesario para alcanzar los objetivos.
Planificación	Alinear las fechas de la auditoría con la disponibilidad del personal clave del auditado.

La gestión de un programa de auditoría se planifica como un todo con consideraciones de cada elemento de importancia que por norma o por requisitos de partes interesadas, debe estar presente. El cuadro anterior no pretende englobar la totalidad de estos elementos, más bien establecer por medio de ejemplos un lineamiento de las diferentes aristas a mirar. Recordemos que los riesgos y oportunidades estarán estrechamente relacionadas con el contexto de cada organización.

4. RESUMEN

Como parte del proceso de planificación del programa de auditoría, los responsables de la gestión de este deben planificar cuidadosamente los detalles. El éxito de la gestión depende en gran medida de la planificación. Los puntos tratados en esta unidad son a rasgos generales los puntos macro a considerar para dicho proceso. Destaca la determinación de riesgos y oportunidades, punto donde se debe prestar especial interés, ya que proporciona una orientación bien específica de todas las aristas a revisar para ejecutar una planificación ajustada a la organización, a los criterios y a la operatividad.

Como recomendación general indicamos que la gestión de un programa de auditoría, en todo caso, no debe ser ejecutado por personas que no posean un nivel mínimo de competencias, ya que no puede garantizarse el éxito de este. Si bien las competencias adecuadas no pueden ser definidas sino por la organización responsable, si podemos identificar un nivel mínimo, que permita a los responsables gestionar el programa en pro del beneficio exclusivo de la organización.

El resto de los puntos desarrollados en esta unidad son tareas administrativas enfocadas al proceso en sí y que serán tan efectivas como detallada sea la planificación. El principal objetivo de la unidad era obtener las competencias para planificar eficazmente un programa de auditoría, queremos complementar con que el participante pueda aplicar los conocimientos y no solo gestionar de forma eficaz, pero también de manera eficiente, considerando los recursos necesarios para ejecutar a cabalidad la tarea.