



Curso de Auditorías

Unidad 3. Establecimiento de un programa de Auditoría.

Objetivos

- I. Obtener las competencias para establecer un programa eficaz de auditorías.
- II. Introducir el elemento “competencia” como parte fundamental del proceso.
- III. Identificar claramente los métodos para definir la extensión y la determinación de recursos del programa de auditoría.

Contenidos

1. Establecimiento de un programa de auditoría.
2. Roles y responsabilidades de las personas responsables de la gestión del programa.
3. Competencias de las personas responsables de la gestión de un programa de auditoría.
4. Establecimiento de la extensión de un programa de auditoría.
5. Determinación de los recursos de un programa de auditoría.
6. Resumen.

1. ESTABLECIMIENTO DE UN PROGRAMA DE AUDITORÍA

Para lograr un correcto establecimiento de un programa de auditoría, la organización debe considerar cuatro puntos importantes a desarrollar. Cada punto identificado en la siguiente figura se debe gestionar, no necesariamente de forma cronológica, pero si estando alineados.



El establecimiento de un programa de auditoría significa comenzar a definir claramente y con foco en el cumplimiento de los objetivos del programa de auditoría, los diferentes puntos necesarios para garantizar el éxito del programa. Una vez establecido, se debe gestionar. Es importante destacar que el elemento comunicativo en esta etapa es de suma importancia. Constituye el primer acercamiento de la organización con el programa de auditoría. Los responsables de su gestión deben no solo planificarla, sino tomar las previsiones para su establecimiento, de forma permanente si esta es disposición de la organización.

2. ROLES Y RESPONSABILIDADES DE LAS PERSONAS RESPONSABLES DE LA GESTIÓN DEL PROGRAMA DE AUDITORÍA

Los roles y responsabilidades están claramente definidas dentro de la norma ISO 19011:2018. Estas están destinadas a garantizar y dar viabilidad al proceso de auditoría. De manera específica se definen tareas que los responsables deben asumir para brindar estas garantías. Se deben establecer procesos para gestionar estas garantías que incluyan:

- La coordinación y el calendario de todas las auditorías definidas dentro del programa. Cada auditoría individual se debe calendarizar tomando en cuenta la



Curso de Auditorías

extensión de cada actividad y las consideraciones que veremos a detalle en capítulos posteriores.

- El establecimiento de los objetivos, los alcances y los criterios de las auditorías, así como la extensión geográfica de la misma. Estos puntos se pueden definir en un documento aparte o bien en un apartado dentro del mismo programa de auditoría. Esto dependerá de la complejidad de estas actividades.
- Determinar los métodos de auditoría. Veremos en capítulos posteriores un apartado exclusivo para la determinación del método de auditoría, sin embargo, lo importante es definir claramente el método a utilizar. Una vez más, la complejidad y la extensión de cada actividad es vital para este punto.
- Asegurar la selección y evaluación del equipo auditor. En este punto se debe considerar brindar apoyo al liderazgo del equipo según sea pertinente. Tanto la selección como la evaluación del equipo auditor está relacionado de forma directa con las competencias globales del equipo. Al igual que los puntos anteriores los abordaremos a detalle. Cabe mencionar que este punto reviste importancia.
- El establecimiento de procesos e instancias de comunicación. Son los canales formales de comunicación. Esto debe garantizar que no existan malentendidos, informaciones cruzadas errores u omisiones en la información que se intercambia entre los responsables del programa de auditoría, sus roles y responsabilidades.
- La resolución de conflictos y el tratamiento de quejas. Puede que durante la ejecución de las diferentes auditoría individuales que componen el programa, se presenten conflictos, desviaciones o quejas de algún tipo. Estas pueden venir desde el auditado, el cliente de la auditoría o del mismo equipo auditor. Las instancias, métodos y responsables de esta gestión deben estar claramente preestablecidas.
- La presentación de resultados e informes de auditoría. Debe definirse quien (es) presentara los resultados en las instancias que corresponda.
- Determinar y asegurar todos los recursos necesarios para la ejecución conforme del programa de auditoría, definidos en el capítulo anterior y relacionado con riesgos y responsabilidades.
- Asegurarse de que se prepara y mantiene la información documentada apropiada incluyendo los registros del programa de auditoría.

Cada organización asigna roles y responsabilidades que están en línea con sus características y requisitos propios mencionados en este documento, por lo que dichas asignaciones son de carácter muy corporativa. Si bien cada organización puede tener diferentes roles y responsabilidades para con los responsables de gestionar el programa de auditoría, estas deben de estar presentes. Se debe tener en cuenta cierto carácter de idoneidad al momento de asignar roles y responsabilidades.

Si bien la norma no define "idoneidad" o sus derivados, es recomendable que los responsables de la gestión lo tomen en cuenta. Por ejemplo, asignar responsabilidad en procesos de auditoría a personas con poca tolerancia y niveles bajos de empatía, puede traer riesgos al programa. La experiencia en la tarea de asignar responsabilidades puede ser de gran apoyo al momento de ejecutarla. El conocimiento tanto de la organización como de los miembros del equipo auditor y los respectivos



Curso de Auditorías

responsables de la gestión del programa son una ventaja a la hora de puntualizar roles y responsabilidades.

3. COMPETENCIAS DE LAS PERSONAS RESPONSABLES DE LA GESTIÓN DE UN PROGRAMA DE AUDITORÍA

Los responsables de la gestión del programa de auditoría deben ser competentes para ejecutar las tareas que les son asignadas. La Organización debe garantizar dicha competencia mediante la participación constante de los responsables en actividades que soporten y potencien las competencias.

Estas competencias pueden estar ya presentes en el equipo auditor, es ese caso, lo importante es mantenerlas y mejorarlas. Generalmente las organizaciones establecen las competencias dentro de perfiles de cargo, matrices de competencias, descriptores de cargo, puesto u otro documento similar. Sería interesante que también estén soportadas las competencias del equipo auditor de la misma forma. Las competencias pueden estar definidas por habilidad, experiencias de diferente índole, estudios formales, formación u otro medio, pero siempre debe ser trazables y verificables y la organización debe poder dar conformidad con las mismas.

Las normas ISO siempre dedican uno o varios requisitos que están relacionados con los responsables de gestionar las diferentes tareas que puede establecer un criterio normativo, pues se da el mismo caso con las competencias de los responsables de gestionar un programa de auditoría.

Podemos puntualizar las áreas de competencia en:

Área de competencia	Garantía / Requisitos / Observación
Los principios de auditoría	Integridad, presentación imparcial, confidencialidad, independencia, enfoque basado en evidencias, entre otros definidos en el capítulo 4 de la norma ISO 19011:2018.
Métodos de auditoría	Los métodos dependerán de las características del auditado. Concentrados mayormente en actividades de muestreo, observación, entrevistas y revisión documental.
Procesos de auditoría	Enfoque basado a procesos. Los auditores deben enfocarse en la revisión de procesos.
Normas de sistema de gestión	Los auditores deben de tener cierta experiencia con las normas a auditar.
La información relativa al auditado	De ser posible, los responsables de la gestión del programa de auditoría deben tener acceso a los requisitos del sistema de gestión sobre el cual se va a ejecutar el programa de auditoría.
Requisitos legales y reglamentarios	Los auditores deben conocer en cierta medida los requisitos legales y reglamentarios que son aplicables a la organización bajo la gestión del programa de auditoría.

Las competencias explícitas en cada área dependen de quien las define. Para las auditoría de primera y segunda parte puede ser el cliente de la auditoría y/o auditado.



Curso de Auditorías

Para las auditorías de tercera parte es la casa certificadora quien las define, puede ser por requisitos propios o por requisitos del ente acreditador.

En todo caso, en la práctica, las diferencias más marcadas en áreas de competencia pueden darse en el manejo de las normas de referencia, experiencia (tiempo y sectores) y formación académica varia. No pretendemos limitar la definición de las competencias al cuadro anterior, solo apoyamos la gestión de las competencias con ejemplos. Este punto siempre estará relacionado con la complejidad de las actividades a ejecutar, y esta relación es directamente proporcional, a más complejidad seguramente se requiera más competencia. Puntualizamos que las competencias individuales hacen la competencia del equipo auditor y de los responsables del programa de auditoría.

4. ESTABLECIMIENTO DE LA EXTENSIÓN DE UN PROGRAMA DE AUDITORÍA

Se entiende por extensión de la auditoría los elementos amparados por el programa de auditoría, ya sean de índole físicos, requisitos del cliente de la auditoría, auditado y/o partes interesadas. La extensión es lo que abarcará el programa de auditoría, incluye generalmente una descripción de las ubicaciones físicas y virtuales, las funciones, las unidades de la organización, las actividades y los procesos, así como el periodo de tiempo que cubrirá el programa.

La extensión del programa de auditoría debe ser definido por los responsables de su gestión. Esta viene dada por múltiples factores y debe considerar temas logísticos, físicos, documentales (cuantía), idioma, cuestiones culturales, ocurrencia de sucesos, de estructura, entre otros. Este es el paraguas bajo el cual se desarrollará el programa de auditoría.

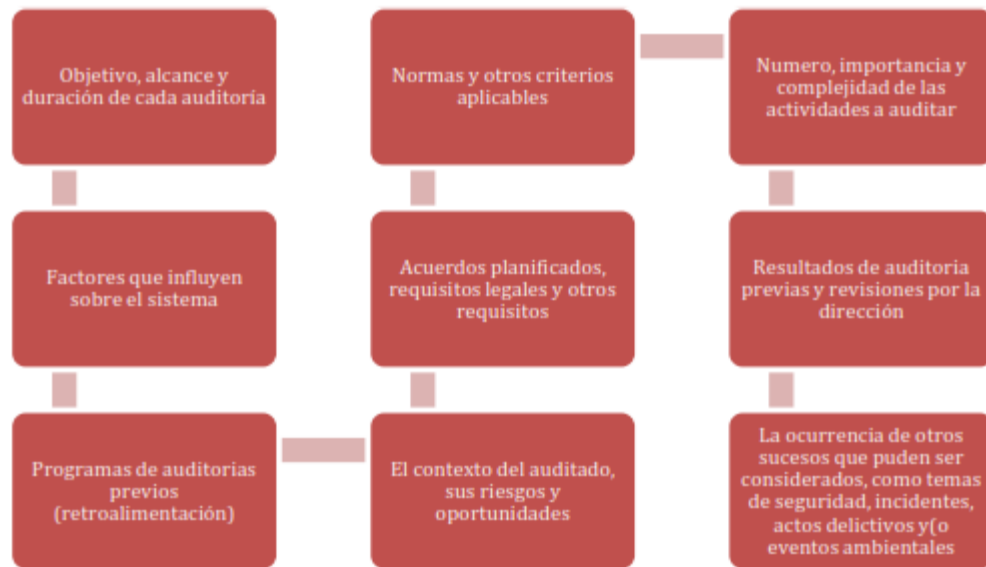
La extensión del programa de auditoría se puede presentar fuera de las fronteras y el alcance declarado del sistema de gestión. Puede darse el caso que una organización decida auditoría a sus proveedores y a otros colaboradores y es que corresponde. Este caso se presenta en organizaciones de gran tamaño y/o en los casos donde la extensión geográfica y las operaciones son extensas como la gestión de una cadena de suministro.

Puede darse el caso que la extensión de un programa de auditoría pueda suscribirse a solo una auditoría, por ejemplo, un solo proyecto o una organización pequeña.

Factores de importancia a considerar para la determinación del alcance de la auditoría:



Curso de Auditorías



Dentro de esta norma existe un factor muy importante al considerar la extensión de los programas de auditoría y es la disponibilidad de tecnologías de la información y comunicación para apoyar los procesos de auditoría. De acuerdo con disposiciones de esta norma (ISO 19011:2018 A.16) si las condiciones son adecuadas es perfectamente factible realizar auditorías de forma remota. Ampliaremos este punto más adelante.

5. DETERMINACIÓN DE LOS RECURSOS DE UN PROGRAMA DE AUDITORÍA

Vale la pena definir el concepto de recurso: **“conjunto de elementos disponibles para resolver una necesidad o para llevar a cabo una empresa o una tarea”**.

Una vez establecidos los puntos que anteceden al presente, se deben definir claramente los recursos que el programa estructurado debe contemplar. Es aquí donde se debe terminar de definir la viabilidad del programa de auditoría, ya que, una vez contemplados los recursos, se puede visualizar el programa completo. Una técnica adecuada es el costeo de todo el programa de auditoría, otorgando un valor a cada ítem. Esto solo arrojará un coste financiero, siendo que como recursos hay más elementos involucrados.

No existe un método idóneo para determinar los recursos del programa de auditoría ya que cada programa es distinto a otro, sin embargo, lo más recomendable es definir una ponderación por área de relación con el programa de auditoría en tres grandes áreas: Logística, competencia y conocimiento y tecnologías de la información.

Puede darse el caso que los recursos necesarios para la gestión de un programa de auditoría sean realmente pocos, como puede ser el de una organización pequeña y



Curso de Auditorías

que solo ejecuta una auditoría al año. Esto no debe ser impedimento para, de igual forma definir los recursos. Existe el caso contrario, donde los recursos son cuantiosos por el tamaño, complejidad y operatividad de la organización.

Siempre que no referimos a recursos para el programa de auditoría estamos hablando de todo lo necesario para implementar y gestionar el programa. Esto no solo se limita a recursos materiales, sino también intangibles como el compromiso de los responsables de gestionar el programa, así como la competencia y otros elementos. Esto nos lleva forzosamente a pensar en el concepto de eficiencia, la cual contempla el uso racional y adecuado de los recursos.

Observemos ejemplos de cada índole:

ÍNDOLE DEL RECURSO	CONSIDERACIONES
Logístico	Métodos de auditoría: presencial o a distancia.
	Extensión del programa de auditoría, disponibilidad de distintas locaciones.
	El tiempo y costes de traslados, viajes, zonas horarias, alojamientos, entre otros.
	Equipos de protección personal, disponibilidad de ropa y/o trajes especiales, autorizaciones de ingreso a instalaciones, entre otros.
Competencia y conocimiento	La disponibilidad individual y global de auditores y expertos técnicos con la competencia técnica y los conocimientos necesarios para ejecutar el programa de auditoría.
	La disponibilidad de procesos formativos necesarios, en caso de requerirlos.
Tecnologías de la información	La disponibilidad de tecnologías de la información y las comunicaciones en el caso de que se trate de un programa que contemple colaboración remota.
	La disponibilidad de herramientas y los equipos requeridos
	La disponibilidad de internet, intranet y otros en caso de que sea necesario.

Tratándose de los recursos, lo ideal es que no sean tan limitados como para poner en riesgo la correcta gestión de programa de auditoría, ni tan ilimitados como para que se presente un derroche de estos. Este apartado se presenta para que los responsables de la gestión determinen los recursos que realmente son necesarios y que le brinden a todo el proceso ese carácter de eficiencia.



Curso de Auditorías

6. RESUMEN

Esta unidad trata principalmente de los recursos que serán necesarios y las principales consideraciones para la implementación eficaz de un programa de auditoría. Comenzamos por la definición de los roles y responsabilidades de los responsables del proceso de gestión del programa, los cuales deben estar claramente definidos con el fin de evitar cualquier desviación en los temas relacionados con tareas a ejecutar. Posteriormente y relacionado directamente con el primero punto, la definición de las competencias de dichos responsables. Pasamos al establecimiento de la extensión del programa de auditoría. Este es de importancia logística básica, en este punto se puede visualizar de manera general como se ejecutará el proceso. En el último punto, se consolida la información y se definen claramente los recursos necesarios para el programa de auditoría. Indicamos que no existe un método preestablecido para la determinación de estos puntos, es la organización responsable de la gestión del programa quien debe realizar la tarea de acuerdo con sus criterios, los cuales, de igual forma, deben estar alineados y ser conformes con las normas de referencia.

Hay que ejecutar la tarea de implementación de una manera eficaz y eficiente para el programa logre los efectos deseados. Sin esto no sucede, la organización podría tener problemas al mediano y largo plazo.