

**AUDITORIA INTERNA PARA  
ISO-9000**

**MÓDULO 6**

**PLANEACIÓN DE LA AUDITORIA**

## Planeación de la Auditoría

### ■ En este módulo veremos:

- Actividades realizadas durante la fase de planeación del proceso de auditoría.
- Muestreo "Corte Vertical" y "Corte Horizontal"
- Uso de la lista de verificación de la auditoría Factores que deben ser considerados o consultados cuando se prepara una auditoría
- Métodos para seleccionar muestras para la auditoría

### ■ INTRODUCCIÓN

La planeación tiene un impacto directo sobre el uso efectivo del tiempo durante las investigaciones reales de la auditoría. Esto afecta el tipo y calidad de información que será recolectada, esto impacta la adecuación de la evaluación de la información y también afecta gradualmente la calidad del producto final del proceso de auditoría.

La preparación de la auditoría incluye:

- Selección del equipo auditor
- Interrelación con la organización auditada para obtener información preliminar
- Orientación del equipo auditor
- Desarrollo del plan de auditoría
- Compilación de la lista de verificación

## ■ SELECCIÓN DEL EQUIPO

La experiencia y pericia colectiva del equipo auditor debe ser capaz de evaluar adecuadamente las áreas del sistema de calidad dentro del alcance particular de la auditoría. Esto puede resultar en la necesidad de incluir especialistas técnicos en el equipo auditor para complementar la pericia del equipo.

El tamaño del equipo puede variar dependiendo de varios de factores:

- Alcance de la auditoría
- Personal disponible
- Tiempo disponible en el cual se debe realizar la auditoría
- Necesidad de habilidades especiales o pericia en áreas en particular

### Factores Técnicos

La experiencia técnica y pericia del equipo auditor debe ser cuidadosamente evaluada para asegurar que los auditores sean capaces de identificar problemas y determinar su significado/impacto potencial. Desde un punto de vista común, para "sacar provecho" de la auditoría, un equipo auditor calificado es necesario. Aún es fácil quedarse corto en este objetivo, por la disponibilidad del personal, presión para realizar la auditoría, el programa de auditoría, etc.

No es necesario que cualquier miembro del equipo tenga toda la experiencia o conocimientos técnicos necesarios para asegurar la adecuada evaluación del área que será auditada. Solo es necesario que colectivamente el equipo tenga la experiencia y pericia necesaria para identificar los problemas técnicos y evaluar el área auditada.

Beneficios de tener un equipo auditor que sea conocedor:

- Menor tiempo y esfuerzo es requerido durante la etapa de planeación de la auditoría para identificar procesos y actividades críticos. Personal experimentado en el área que será investigada debe ser capaz de localizar con precisión pasos críticos para monitorear mucho más rápido y con mayor precisión que cualquier otro no familiarizado con el área auditada.

■ La investigación es más eficiente y más efectiva:

- Una investigación a fondo puede ser conducida si se consume poco tiempo en áreas no importantes
- Los problemas técnicos deben ser identificados de forma que puedan ser dominados por alguien sin experiencia en el área que será auditada

- Problemas técnicos serán identificados más rápido basándose en la experiencia
  - Menor tiempo se gasta investigando problemas para determinar su alcance y significado
  - La habilidad para correlacionar problemas de distintas áreas dentro de la auditoría y desarrollar una "gran imagen"
- Los reportes son más significativos, si pueden ser directamente, expresados en términos de impacto sobre el producto o servicio, .
- La credibilidad es establecida con la organización auditada. Esto también realza el desempeño de la auditoría; obtener información y cooperación de la organización auditada es mucho más fácil si el equipo auditor " habla su lenguaje."

#### Tamaño del Equipo Auditor

El tamaño del equipo auditor debe ser suficiente para permitir que se cubra con la adecuada profundidad el alcance de la auditoría, proporcionando una evaluación profunda en el tiempo permitido. El tamaño del equipo puede variar de uno a varios individuos. Puede ser varias veces que se requiera un solo auditor para realizar la auditoría en forma individual. Esto algunas veces es necesario de acuerdo al tamaño de la organización auditada, particularmente cuando se realizan auditorías internas de una organización propia o evaluación de segunda parte de subcontratistas de la propia organización.

El equipo auditor de una sola persona debe ser desalentado, es raro, encontrar una persona que posea todos los conocimientos requeridos para evaluar cualquier área del sistema de calidad. Con un equipo de auditoría de una sola persona, es también imposible tomar ventaja de las técnicas de sinergia y tormenta de ideas, dos poderosas herramientas para evaluar información. Aunque si bien equipos de una sola persona pueden ser utilizados en algunas auditorías, equipos de auditoría multimiembros deben ser utilizados lo más extenso posible. En casos donde equipos de una sola persona es usado, el auditor debe seguir las mismas técnicas y metodologías como fueron trazadas para el equipo con el entendimiento de que O algunas actividades pueden ser muy reducidas o simplificadas.

Algunos beneficios de tener múltiples individuos en el equipo de auditoría son:

- Algunos individuos poseen la experiencia y pericia técnica adecuada para cubrir todas las áreas de una auditoría con la suficiente profundidad para proporcionar resultados significativos.
- El monto de información manejado por un solo individuo es inmenso, y es fácil perderse en detalles y perder la idea principal. Un equipo auditor de múltiples miembros permite a los individuos enfocarse en áreas específicas, cada quien, dentro de su propio rango de pericia, y permite al líder del equipo concentrarse en la idea principal.

- Equipos de auditoría multimiembros, permiten a los mismos actuar como "tabla de armonía para problemas e ideas. Esto también proporciona el uso de la técnica de tormenta de ideas en la solución de problemas,

Cuando el tamaño del equipo se incrementa más allá de 3 o 4 personas, se aumenta la dificultad para su administración y requiere de más y más atención y esfuerzo del líder del equipo, Frecuentemente se alcanza un balance ideal con 2 o 3 personas en el equipo auditor, permitiendo al líder del equipo participar en las investigaciones y dedicar el tiempo adecuado a la administración del equipo auditor. A pesar del tamaño, todos los equipos de auditoría deben reconocer a un líder del equipo,

#### Interrelación con la Organización Auditada

Parte de la planeación de la auditoría incluye comunicación preliminar con la organización auditada, Esto es hecho para confirmar a la organización auditada que la auditoría tiene un programa y obtener información y documentos usados en la preparación de la auditoría y el desarrollo de la lista de verificación de la auditoría,

Notificar a la organización auditada que la auditoría tendrá lugar, normalmente se hace dos o tres semanas antes de la junta de apertura, y es un hecho de cortesía para la organización auditada, Un posible argumento para este avance de notificación puede permitir el tiempo para que la organización auditada disimule los problemas. Aunque si bien algunos de los síntomas de los problemas pueden ser corregidos durante este tiempo, problemas sistemáticos y no conformidades significantes son rara vez arreglados en una semana o dos. No conformidades que existen por un tiempo, usualmente resultan en un volumen de evidencia que es referencia cruzada en muchos lugares y es relativamente imposible ocultar completamente esto en un periodo de tiempo corto, El avance de la notificación permite a la organización auditada ajustar su programa para dar cabida al equipo auditor, y promover la mejor recepción del equipo auditor y como resultado proporcionar acceso a la información durante las investigaciones,

La comunicación previa con la organización auditada para iniciar las investigaciones de la auditoría real es también necesaria como información preliminar para el desarrollo del plan de auditoría y poder obtener la lista de verificación de la auditoría. Copias del manual de calidad, procedimientos, instrucciones y otros documentos son normalmente requeridos, los cuales proporcionan una descripción de los controles y las actividades que serán auditadas, Puede ser necesario para determinar el programa de estas actividades que el equipo auditor desee observarlas. Es también usual para verificar los cambios ocurridos en las instalaciones, organización, sistema de calidad o producto desde la última auditoría, pueden ser indicadas las áreas adicionales a investigar y puede impactar en la duración y alcance de la auditoría.

En adición a comunicaciones verbales con la organización auditada, cartas o memorandos son normalmente enviados para proporcionar evidencia documentada de la notificación. Estas notificaciones por escrito típicamente incluyen la siguiente información:

- Una breve descripción del propósito y alcance de la auditoría
- Indicación de la persona con autorización para conducir la auditoría
- Fecha y hora de la junta de apertura
- Programa tentativo de actividades mayores a auditar
- Identificación de los miembros del equipo auditor

#### Orientación del Equipo Auditor

La orientación ocurre lo más pronto posible durante la fase de planeación y continúa a través del desarrollo del plan de auditoría y de la lista de verificación de la auditoría, hasta el inicio o de la fase de desempeño, El líder del equipo auditor cumplirá, normalmente revisando con el equipo lo siguiente:

- Alcance de la auditoría
- Capacidad del equipo auditor y áreas de pericia de cada miembro del equipo, como entrada para la asignación de áreas específicas de investigación
- Reglas del procedimiento para la auditoría
- Puntos específicos, áreas problema, y necesidades que se deben considerar concernientes a la administración
- Actividades y áreas críticas a ser investigadas

#### Desarrollo del Plan de Auditoria

Un plan de auditoría es un simple trazo del método que el equipo auditor usará en la investigación del área auditada, identificando información y actividades críticas y estimando la designación de fuerza de trabajo, Un borrador del plan de auditoría debe ser desarrollado por el equipo de auditoría antes de la revisión del manual de calidad, procedimientos, instrucciones y otros documentos pertinentes del área auditada, y refinar continuamente en la preparación de la auditoria. Esto proporciona una oportunidad para que el equipo desarrolle una perspectiva para iniciar la auditoría, enfocándose en el cliente del área auditada y elementos críticos que pueden afectar el/los productos de esa área.

El plan debe desarrollarse por el equipo auditor tomando ventaja de las técnicas de tormenta de ideas y proporcionando la oportunidad del uso de la experiencia de cualquier técnico especialista en el equipo. Como resultado, problemas que pueden ser inherentes en el sistema de calidad serán más fácilmente detectados por el equipo,

Un método estructurado es útil para el desarrollo del plan de auditoría. Una secuencia de preguntas como las que siguen deben ser revisadas por el equipo, usando información como guía para posteriores desarrollos de planes y listas de verificación<sup>n</sup>.

- Identificar propósito del proceso bajo el cual se investiga y determinar qué debe ser realizado
- Identificar el cliente del proceso
- Determinar las necesidades y expectativas del cliente y el producto esperado
- Identificar información crítica, la cual indicará cuáles son las necesidades del cliente que se deben cumplir
- Determinar la mejor forma de obtener información que proporcione una indicación del desempeño de los procesos, en el tiempo designado, dado el equipo auditor

Dependiendo del alcance de la auditoría, puede ser de utilidad para el equipo auditor el "caminar a través" de las actividades dentro del área auditada, También puede ser útil el diagrama de flujo de actividades, para identificar puntos críticos en el monitoreo de los procesos. Esto proporciona al equipo auditor una imagen del área auditada, haciendo más fácil para los miembros del equipo definir como son aplicados los controles en el área y donde encajan dentro de los procesos, durante la revisión de la documentación y preparación de la lista de verificación de la auditoría.

Una vez que el plan de auditoría es desarrollado, es usado como guía para determinar la información adicional que debe ser obtenida durante la auditoría, muestreo y tamaños de las muestras, personal a entrevistar, actividades a observar y fuerza de trabajo asignada a cada área de investigación. El plan es también útil para desarrollar una agenda de eventos durante la auditoría y como base de la estructura de la lista de verificación de la auditoría

#### Origen de la Información

La calidad de la evaluación final del área auditada es impactada directamente por la calidad y cantidad de información que el equipo auditor sea capaz de obtener durante las investigaciones. La cantidad de información que puede ser obtenida está limitada por el tamaño del equipo auditor y la cantidad de tiempo para realizar una auditoría en particular.

El equipo auditor lo tanto debe asegurar que la información obtenida es de alta calidad, eJ proporcionar un indicador del desempeño del sistema de calidad, procesos, o productos y evitar gastar tiempo en información no esencial o insignificante

La información puede ser obtenida por tres métodos principales:

- Observación de actividades
- Entrevistas con el personal
- Revisión de documentación

Cada método tiene ventajas y limitaciones que deben ser considerados en la selección de un balance óptimo para su uso durante las investigaciones de la auditoría. Generalmente, obsewar actividades consume demasiado tiempo, en relación con la cantidad de información obtenida, mientras que las entrevistas consumen menor tiempo,

### Muestreo

El muestreo debe ser tomado cuidadosamente para proporcionar confianza en la información obtenida, no obstante, el muestreo debe ser representativo de la actividad, ya que la máxima cantidad de información es obtenida en relación con el tamaño de la muestra.

- El muestreo estadístico se basa sobre la suposición de que las características de una población de artículos (o actividades) puede ser inferida para examinar un pequeño porcentaje de esa población, por eso, se ahorra tiempo por no tener que examinar todas los artículos dentro de la población, El grado de exactitud de las proyecciones se hacen por la examinación de un muestreo, dependiendo del tamaño de la población y el tamaño de la muestra (asumiendo que la población sigue las leyes de la estadística). El muestreo estadístico trabaja mejor con procesos que siguen las leyes de la estadística, como son, procesos continuos de manufactura, muestreo de lotes de un amplio número de productos, o datos de equipos de calibración.

El muestreo selectivo incrementa la probabilidad del equipo auditor de identificar problemas enfocados sobre áreas débiles. Entonces, una de las funciones del auditor es determinar 'las debilidades e identificar problemas, el muestreo selectivo actúa como una excelente técnica de enfoque que ayuda a realizar esto al equipo auditor.

El muestreo selectivo confía en la experiencia del equipo auditor y se enfoca sobre:



- Conocimiento o sospecha de áreas problema
- Actividades o artículos particularmente complejos
- Artículos o actividades que representan un riesgo significativo (e.j., seguridad y finanzas, o medio ambiente)

#### Corte Vertical y Horizontal

Otras técnicas usadas para depurar y examinar muestras abarcan el muestreo de corte vertical y corte horizontal. Usados en combinación, estas dos técnicas proporcionan excelentes herramientas para el enfoque y determinación del alcance de problemas durante la auditoría.

- El muestreo de corte horizontal típicamente se concentra en un elemento del sistema de calidad, y examina varias muestras dentro de ese elemento,
- El muestreo de corte vertical comprende un solo muestreo en un relativamente pequeño número de muestras, y examina varios elementos del programa asociados con la muestra. El muestreo de corte vertical es una poderosa herramienta de enfoque que permite a un auditor examinar las relaciones entre varios elementos del programa y proporciona una buena imagen de la calidad del producto final.

Si un problema es detectado por un muestreo de corte vertical, el muestreo de corte horizontal puede ser entonces empleado para determinar el alcance del problema.

#### Desarrollo de la Lista de Verificación

Una lista de verificación es una serie de preguntas. Estas preguntas son usadas como una guía para conducir la auditoría. El auditor puede adicionar a la lista de verificación cualquier pregunta que sea necesaria, basadas en los resultados de la revisión de documentos, producto específico o especificaciones del servicio, información del desempeño histórico, y conocimiento de la organización.

El tiempo invertido en el desarrollo de la lista de verificación será bien gastado, y es patente durante la auditoría y nuevamente cuando el reporte de la auditoría es escrito. Entonces, el valor de una lista de verificación es medido por su utilidad para el auditor, la lista de verificación debe ser "amigable para el usuario". Idealmente la lista de verificación debe ser construida en una forma lógica, debe fluir en forma similar a las actividades previstas en la auditoría, y debe ser diseñada para permitir la asignación de secciones de la lista de verificación a auditores individuales,

Sencillamente es más frustrante (y gasta tiempo) tener que trabajar con una lista de verificación compilada en forma apresurada y conteniendo preguntas redundantes, así como

## PLANEACIÓN DE LA AUDITORIA

### Módulo 6

Sencillamente es más frustrante (y gasta tiempo) tener que trabajar con una lista de verificación compilada en forma apresurada y conteniendo preguntas redundantes, así como requiriendo que el usuario salte a través de todo el orden de la lista de verificación para investigar un área auditada. En adición, una construcción lógica de la lista de verificación ayuda enormemente a la redacción del reporte de auditoría, dado que el reporte de auditoría resume los resultados de las investigaciones de cada área auditada debe seguir la lista de verificación.

Cuando se desarrolle una lista de verificación, debe ser cerrada para proporcionarle al auditor una guía general de requerimientos o instrucciones específicas para investigar. Si la lista de verificación llega a ser muy detallada, forzará también al auditor a enfocarse demasiado sobre cualidades específicas, y puede ser que el auditor pierda el propósito de los requerimientos del programa y el impacto de ciertos factores en los procesos y producto en general. En el extremo, una lista de verificación muy detallada, puede limitar la habilidad de investigación del auditor, así como también más tiempo es gastado completando factores específicos de la lista de verificación. .

La lista de verificación debe ser suficientemente detallada, de forma que asegure, que el alcance de la auditoría es adecuadamente cubierto y por tanto que permita al auditor, la amplitud necesaria para seguir problemas y expandir investigaciones en áreas necesariamente consideradas.

Apropiadamente desarrollada y usada, la lista de verificación puede ayudar en varios aspectos:

- Ayuda a asegurarse que el alcance de la auditoría es cubierto
- Ayuda a asegurarse que las áreas son investigadas con la profundidad apropiada
- Identifica algunas muestras que deben ser tomadas para la auditoría
- Facilita del alcance la asignación de la auditoría de los miembros del equipo para investigar diferentes áreas dentro
- Proporciona un propósito para la investigación de documentación
- Proporciona un método para tratar el avance del progreso del auditor a través de la auditoria
- Proporciona un método para la rápida evaluación de información
- Facilita la redacción del reporte de auditoría
- Proporciona datos históricos después de completada la auditoría