Introducción a los conceptos de auditoría interna

***Nota: El propósito de este documento es familiarizar al usuario con los conceptos básicos de la auditoría en un sistema de gestión de energía (SGEn). El presente documento no pretende servir como sustituto de la lectura y comprensión de los requisitos de auditoría interna del SGEn, tal como se establecen en la norma ISO 50001.***

**Índice**

RESUMEN........................................................................................................................................... 2

Características esenciales de una auditoría.................................................................................. 3

¿Por qué realizar auditorías en un SGEn?..................................................................................... 3

PROCESO DE LA AUDITORÍA............................................................................................................... 4

Planificación de la auditoría.......................................................................................................... 4

Plan de auditoría...................................................................................................................... 4

Designación de integrantes del equipo de auditoría y aptitudes del auditor.......................... 7

Realización de la auditoría............................................................................................................ 8

Reunión inicial....................................................................................................................... 8

Recolección de pruebas........................................................................................................... 9

Uso de listas de verificación................................................................................................... 10

Entrevistas……........................................................................................................................ 10

Reunión de cierre................................................................................................................... 12

Informe de la auditoría................................................................................................................ 12

**RESUMEN**

Al igual que otras modalidades de auditorías de sistemas de gestión, la auditoría interna de un sistema de gestión de energía (SGEn) implica cotejar las condiciones reales con las condiciones deseadas y determinar si las primeras están o no en conformidad con las segundas. Una auditoría consiste básicamente en establecer una comparación entre las pruebas (indicios, hechos indicativos, evidencias) identificadas en el proceso de examen, por un lado, y los criterios de auditoría o requisitos establecidos, por el otro. El resultado de dicha contrastación es lo que se denomina *hallazgos* de la auditoría, mismos que pueden ser positivos (cuando criterios y pruebas coinciden) o negativos (cuando no ocurre así).

Las pruebas se refieren a los datos objetivos que se recolectan mediante observación, entrevistas, análisis de registros y revisión de documentos. Los criterios de una auditoría son los requisitos o expectativas que debe cumplir el SGEn, y se encuentran en diversas partes, incluidas la norma ISO 50001 y la documentación de la propia organización relativa al SGEn y la asignación de responsabilidades. Al contrastar las pruebas o indicios identificados contra los criterios establecidos, puede determinarse si la entidad objeto de la auditoría cumple o no con los requisitos aplicables. El resultado —hallazgo de la auditoría— puede ser, pues, de conformidad o no-conformidad. El hecho es que una auditoría siempre producirá resultados, incluso cuando lo que se audita cumple plenamente con los criterios.

Otras definiciones y términos básicos relativos a la auditoría de sistemas de gestión que hay que tener en cuenta son: *objetivos* y *alcance* de la auditoría, *auditado* y *auditor*. Los objetivos de una auditoría se reducen, básicamente, al motivo por el que se está llevando a cabo la revisión, que por lo general busca demostrar si una organización cumple con una serie de criterios (como la auditoría de requisitos de planificación energética). El alcance de la auditoría define qué entidad o entidades se auditan, y puede abarcar una organización entera o un sitio, departamento, área, proceso o función específicos.

En el caso de la norma ISO 50001, la auditoría evalúa dos perspectivas básicas: la primera corresponde al sistema de gestión, en sí, y la segunda al desempeño energético del sistema. Durante estas auditorías se establece una clara diferenciación entre el auditado y el cliente. El auditado es la entidad a la que se audita, mientras que el cliente es la parte que solicita o encarga la auditoría. Esta distinción es importante debido a que el cliente, y no el auditado, es el encargado de establecer el alcance, los objetivos y el plan de la auditoría; sin embargo, se da por hecho que el auditado habrá de participar y cooperar en el proceso.

Las responsabilidades del auditor, quien se encarga de recolectar las pruebas y determinar los resultados, pueden recaer en uno a varios individuos. Es importante tener en cuenta que en una auditoría interna, los miembros de un equipo no podrán auditar las operaciones de las que son directamente responsables dentro de la organización. En cualquier caso, se espera que los integrantes del equipo estén capacitados en procesos de auditoría interna. Ahora bien, dado que una auditoría centrada en el desempeño energético presenta ciertas exigencias técnicas y requiere de conocimientos básicos sobre energía y la forma en que un SGEn funciona, su realización tendría que correr por cuenta de un grupo de individuos distinto del que se encargaría, por ejemplo, de una auditoría de un sistema de gestión basado en procesos de mejora continua.

**Características esenciales de una auditoría**

Las auditorías del SGEn comparten las mismas características generales —elementos fundamentales— de toda auditoría, lo que significa que:

* se programan con antelación y no son aleatorias, sino de carácter metódico;
* deben ser imparciales y libres de prejuicio (no es posible auditar el trabajo de uno mismo);
* implican algún tipo de consideración o revisión crítica de los resultados;
* se interesan por todas las actividades que entran en el campo de acción del sistema de gestión de energía;
* evalúan el desempeño energético;
* utilizan muestras basadas en el uso, consumo y rendimiento de la energía;
* deben garantizar que las actividades se lleven a cabo de forma efectiva y consistente, y,
* corren por cuenta de personas capacitadas para auditar.

**¿Por qué realizar auditorías en un SGEn?**

A fin de corroborar que el SGEn en cuestión se instrumentó correctamente y opera en forma eficaz, además de los procesos permanentes de monitoreo y medición, es fundamental llevar a cabo periódicamente ciertas actividades de inspección o control. Las auditorías internas proporcionan:

• un medio que garantiza la comprensión e implementación de las políticas del SGEn;

* seguridad gerencial de que el sistema de gestión se instrumenta en la forma prevista;

• certeza gerencial respecto del desempeño energético del sistema;

• un medio estructurado para identificar deficiencias en el sistema, acordar medidas correctivas y realizar seguimientos que aseguren la efectividad;

• procesos que permiten destacar las debilidades del sistema, antes de que los problemas potenciales relacionados con éstas se reflejen en el desempeño energético;

• un marco adecuado para evaluar las operaciones de un área en particular (por ejemplo, en respuesta a problemas energéticos significativos);

* un medio para demostrar una mejora continua tanto en el desempeño energético como en el sistema de gestión de la energía;

• una oportunidad para que los empleados conozcan áreas de la organización en las que generalmente no trabajan, y

• una oportunidad para compartir ideas y logros, así como para identificar oportunidades potenciales.

**PROCESO DE LA AUDITORÍA**

En concreto, el proceso completo de una auditoría puede describirse como planificación, ejecución y presentación de informes.

**Planificación de la auditoría**

Como ocurre con cualquier tipo de auditoría, la planificación es un paso muy importante para las auditorías del SGEn. En ésta se elabora un plan de auditoría específico, se designan los integrantes del equipo y se les asignan tareas o funciones, y se decide qué documentos de trabajo se van a utilizar. Para comprender la importancia de la planificación, basta con imaginar unas vacaciones sin plan alguno, en las que se desconoce el destino, las actividades a realizar, o el tiempo que se pasará fuera de casa.

**Plan de auditoría**

El plan de auditoría es el documento que establece el alcance, los objetivos, los criterios y la agenda de la auditoría. Dicho plan proporciona detalles específicos sobre las áreas que se auditarán, fecha de la auditoría y responsable de la misma.

Estos puntos a planificar por lo general se detallan en los procedimientos para auditorías internas de la organización. El alcance de la auditoría define qué parte de la organización se auditará y, desde luego, debe coincidir con el campo de acción del mismo SGEn (generalmente, el sitio o la instalación en cuestión). Ahora bien, si la totalidad de la auditoría se divide en una serie de auditorías parciales a llevarse a cabo a lo largo del año, entonces el campo de acción de cualquier auditoría parcial corresponderá a la parte de la organización que esté por auditarse en ese momento. Usualmente, la organización elabora una gráfica o cuadro que muestre las distintas áreas o divisiones del sitio o las actividades —es decir, todas las partes del campo de acción del SGEn— y la fecha de su auditoría.

En el plan de auditoría también se señalan los objetivos de ésta: la razón por la que se está llevando a cabo (por lo general, para evaluar ya sea el cumplimiento con la norma ISO 50001 o una sección de la misma, o bien el desempeño energético del establecimiento).

Las auditorías del sistema de gestión de energía deben llevarse a cabo a fin de:

• determinar que un SGEn cumple con los criterios de auditoría que le son aplicables;

• determinar si el SGEn se ha instrumentado y mantenido adecuadamente;

• identificar áreas de mejora potencial en el SGEn;

• evaluar la capacidad del proceso interno de revisión gerencial para garantizar que la efectividad y la adecuación del SGEn se mantienen en forma sostenida;

• evaluar el desempeño energético del SGEn de una organización;

• evaluar si el SGEn sigue satisfaciendo las necesidades de la empresa;

• identificar áreas de conformidad y no-conformidad relativas a la instrumentación del SGEn, y garantizar que se apliquen medidas correctivas, y

• brincar una base para identificar oportunidades y emprender acciones encaminadas a mejorar el SGEn.

Las auditorías del desempeño energético deben realizarse para:

- evaluar el desempeño energético actual del sistema;

- evaluar los estándares e indicadores de desempeño energético (IDE) actuales;

- evaluar la respuesta y el análisis de desviaciones significativas en el desempeño energético;

- evaluar el desempeño energético de actividades de planeación de energía (en términos, por ejemplo, de objetivos y metas);

- analizar la asignación de recursos a planes de acción y el método de verificación de la mejora del desempeño energético;

- determinar la efectividad de la comunicación relativa al desempeño energético;

- determinar la efectividad de los controles de operación y mantenimiento;

- revisar las consideraciones en relación con los procesos de diseño y adquisición, y

- evaluar el desempeño energético previsto y comparar el consumo de energía real con el deseado.

Los criterios de una auditoría definen cuáles son las “reglas”: en el caso de una auditoría interna del SGEn, el conjunto básico de criterios a evaluar corresponde a las disposiciones de la norma ISO 50001. Sin embargo, cabe destacar que los propios requisitos del SGEn de la organización son también parte de los criterios que la auditoría debe evaluar; éstos representan “medidas previstas” por la organización para su SGEn, se definen en la documentación del sistema mismo y, a menudo, se detallan los procesos de capacitación. En síntesis, los auditores no sólo verifican que el SGEn cumpla con los requisitos de la norma ISO 50001, sino también con lo que la organización indica en sus propios documentos de apoyo del SGEn.

Corresponde a la organización decidir cómo dividir la auditoría y en qué plazos agendarla, con objeto de minimizar las interrupciones de sus operaciones y necesidades de recursos. La frecuencia de las auditorías se define parcialmente en función de los resultados de auditorías previas. Cuando un área o proceso presenta una cantidad de discrepancias (o no-conformidades) fuera de lo normal, se vuelve necesario auditarlo con mayor frecuencia. La auditoría también se adapta con base en la relevancia de la deficiencia o de los elementos evaluados; por ejemplo, si los usos significativos de energía varían, también se modificará la frecuencia o cantidad de veces que un proceso o área se habrá de auditar.

La duración de cada auditoría se determina, asimismo, en función de las necesidades de recursos y las operaciones de la organización. No se recomienda prolongar demasiado un proceso de auditoría individual, pues mientras más tiempo dura una actividad de este tipo resulta más fácil encontrar distracciones y perder el norte.

Por otro lado, el cumplimiento o la conformidad se refiere a atender o satisfacer todo requisito de la norma ISO 50001 (o sus disposiciones), así como los criterios establecidos en la documentación de la propia organización relativa a su SGEn. La consistencia, por su parte, tiene que ver con qué tan adecuadamente se relacionan los procesos del SGEn entre sí; muestra si el sistema realiza las conexiones necesarias, o dicho de otro modo, si existen controles operativos vigentes para todos y cada uno de los usos significativos de energía, si estos usos se están monitoreando y midiendo adecuadamente y si las personas que trabajan en áreas con usos significativos están capacitadas.

Finalmente, la mejora continua requiere que el sistema conduzca a mejoras en el SGEn mismo y en el desempeño energético. Un sistema que cumple con las condiciones previstas, pero se mantiene estático, no se considera en conformidad.

Una vez que se determina qué habrá de auditarse y cuándo, así como las “reglas” (criterios) a auditar, el resto del plan se reduce a establecer la logística misma de la auditoría, lo cual incluye coordinar la agenda de la auditoría e identificar a los miembros del equipo auditor y sus funciones.

Los contenidos de un plan de auditoría interna suelen incluir:

• objetivos de la auditoría (aquello que la auditoría evalúa y define);

• alcance de la auditoría (los procesos y áreas por auditar);

• criterios de la auditoría (requisitos en que ésta se basará);

• fecha y hora de la auditoría;

• identificación de los miembros del equipo auditor;

• funciones de los auditores y coordinación de tiempos (quién auditará qué requisitos, cuándo y dónde), y

• referencia a los documentos del SGEn aplicables a la auditoría.

Si se busca llevar a cabo la auditoría interna sin contratiempos, es recomendable que el director del programa de auditoría o el auditor interno se comuniquen, antes de la auditoría, con las personas responsables de los procesos y áreas que serán auditadas. Este contacto puede realizarse mediante un memorando, por vía telefónica o en una reunión (formal o informal), y normalmente incluye los detalles del plan de auditoría. Esta práctica tiene como fin dar a conocer las expectativas específicas de la auditoría, proporcionar al equipo responsable la oportunidad de garantizar la disponibilidad y participación del personal apropiado e identificar y resolver cualquier asunto o conflicto relacionado con la coordinación de los tiempos del plan de auditoría.

Independientemente del método de comunicación que se emplee, deben establecerse los puntos siguientes:

 duración total de la auditoría propuesta;

 ubicación y hora de inicio;

 campo de acción (procesos y áreas) que se pretende cubrir durante la auditoría;

 calendario del progreso estimado de la auditoría, cuando corresponda (por ejemplo, en caso de que se incluyan numerosos procesos o áreas distintas en el campo de acción de una auditoría);

 preparativos para una reunión de cierre en la que pueda llegarse a acuerdos sobre los resultados de la auditoría y discutirse los requisitos para acciones correctivas, y

 personal que con mayor probabilidad intervendrá en las distintas etapas de la auditoría.

Si el director del programa de auditoría no pone el cuidado suficiente en garantizar que se logre un acuerdo claro respecto de los puntos recién mencionados, se incrementa de manera importante la posibilidad de malentendidos que puedan afectar el desarrollo del proceso. Con todo, es importante observar que la comunicación inicial que se establezca con el personal responsable de los procesos o áreas sometidos a auditoría no sólo se reflejará en el “tono” de la auditoría, sino que también influirá de manera marcada en el compromiso y grado de cooperación de los auditados a lo largo de ésa y futuras auditorías.

Antes de iniciarse una auditoría, y elaborado ya el plan de la misma, es preciso definir los documentos de trabajo que utilizará el equipo auditor. Estos documentos incluyen los registros de las observaciones y las listas de verificación, y se utilizan durante los procedimientos de auditoría interna de la organización para recabar pruebas, aunque no necesariamente se conservan entre los registros del proceso; de hecho, bien pueden descartarse una vez que la auditoría finalice y se elabore el informe correspondiente.

El formato de una lista de verificación puede variar considerablemente, dependiendo de si su finalidad es simplemente servir de apoyo en el procedimiento, o bien formar parte los registros de la auditoría en que se dé cuenta del alcance de ésta y la manera en que se desenvolvió. En el primer caso, la lista de verificación puede incluir únicamente temas generales a cubrir durante la auditoría, en tanto que en el segundo, puede consistir en un extenso cuestionario en el que se registren los detalles del muestreo y las respuestas a las preguntas.

La necesidad de una lista de verificación y el tipo de lista más adecuado dependerán de la experiencia de los auditores y la cultura de la organización. Aunque un auditor siempre debe trabajar dentro del campo de acción definido para la auditoría, sus documentos de trabajo han de diseñarse de tal forma que no restrinjan actividades o investigaciones adicionales que pudieran hacerse necesarias como resultado de información obtenida durante la auditoría.

Existen distintas opiniones sobre si es preferible elaborar listas de verificación para cada auditoría o si se recomienda utilizar una lista estándar o una creada con anterioridad. Si bien el primer procedimiento es, en principio, conveniente, no siempre resulta práctico en términos del uso más eficiente de los recursos con que se cuenta. La mejor solución consiste en aprovechar cualquier lista de verificación previamente elaborada, siempre y cuando ésta se revise de manera crítica en función de los documentos pertinentes identificados para la auditoría en cuestión. De esta forma, podrán ahorrarse tiempo y recursos, sin menoscabo de la efectividad del proceso.

**Designación del equipo de auditoría y aptitudes del auditor**

Para llevar a cabo un procedimiento de auditoría del SGEn con efectividad, es preciso que la organización identifique oportunamente a los auditores participantes. Por lo general, estos individuos son empleados con funciones y responsabilidades diarias que han recibido una capacitación especializada en auditorías internas de sistemas de gestión y en el SGEn de la organización. No se requiere que estas personas sean expertas en auditorías de SGEn, pero sí que tengan el nivel de experiencia necesario para auditar el SGEn de su organización.

En general, de manera individual o en equipo, los auditores de SGEn deben tener algún grado de conocimiento acerca de sistemas de gestión, metodologías y técnicas de auditoría, y energía. De ahí la importancia de que la organización reúna un equipo de individuos que, en conjunto, posea este tipo de conocimientos. En cierta medida, más que las competencias técnicas del auditor, lo importante son su habilidades de comunicación interpersonal y su capacidad de observación. Poseer aptitudes para interactuar con la gente, recolectar información fáctica y procesar mentalmente lo observado son cualidades que no se pueden enseñar con facilidad. El auditor debe ser capaz de comunicarse con claridad, tanto de manera oral como escrita, por lo que es menester que tenga la habilidad de ser conciso y preciso, bueno para escuchar y capaz de modificar la estrategia y las preguntas para adecuarse a la persona objeto de la entrevista.

En un auditor, la diplomacia es una característica esencial que, cuando la situación lo requiere, debe poder combinarse con un elevado nivel de asertividad. El auditor debe ser capaz de seguir el curso de la auditoría hasta sus conclusiones lógicas; es decir, si se desea que la auditoría se realice de manera efectiva y no superficial, será necesario combinar habilidades analíticas con perseverancia. Los auditores deben poder mantenerse en foco y no ser propensos a las distracciones; también deben ser capaces de evaluar de manera imparcial los hechos y tomar decisiones coherentes.

**Realización de la auditoría**

Esta etapa consiste, sencillamente, en recolectar la información o las pruebas que se cotejarán con los criterios o las disposiciones preestablecidas, para evaluar el grado de conformidad. Es importante recordar que el objetivo de una auditoría no es “pillar” o “atrapar” a individuos, sino evaluar el estado del SGEn, a fin de fomentar la participación y la mejora.

**Reunión inicial**

Incluso en los casos en que auditor y auditado se conocen bien y mantienen una relación poco formal, es aconsejable comenzar la auditoría interna con una primera reunión que cubra ciertos temas. Ahora bien, si auditado y auditor no se conocen (situación que puede presentarse en una organización grande), o si las auditorías se realizan en un marco corporativo, esta reunión de apertura es indispensable. El auditor debe tomar nota de la asistencia, ya que esta información probablemente se requiera en el informe de la auditoría.

Independientemente de que tenga un carácter formal o informal, en la reunión inicial se abordarán temas como los siguientes:

• Presentaciones e introducción

• Alcance de la auditoría

Aunque el alcance y el plan (o agenda) de la auditoría deben haberse acordado durante la fase preliminar de la misma, deberán reconfirmarse en la reunión inicial. Y, de manera particular, deberá discutirse la idoneidad del calendario previsto para la auditoría, sobre todo en caso de presentarse circunstancias imprevistas que pudieran resultar en modificaciones a la agenda contenida en el plan de auditoría original.

• Métodos de trabajo e integración de informes

• Reunión de cierre

Deberá llegarse a acuerdos en torno a la organización de una reunión de cierre, la fecha en que ésta habrá de celebrarse y la personas que deberán asistir.

**Recolección de pruebas**

Una vez establecido el alcance de la auditoría, se lleva a cabo una revisión de documentos y registros pertinentes. Al emprender esta revisión, el auditor debe tener en cuenta cuánto tiempo requerirá para preparar las listas de verificación necesarias y realizar la auditoría, y cerciorarse de que ello es viable en el tiempo de que realmente dispone. Por último, el auditor ha de cerciorarse de que los sistemas de negocios o tecnologías implicadas en el área que se va a auditar no le sean del todo desconocidos, de modo que no se comprometa su capacidad para realizar la auditoría. Asimismo, es conveniente que el auditor repase el proceso de auditoría interna para garantizar que comprende a fondo las exigencias del mismo, e identificar cualquier posible modificación que el proceso haya sufrido desde su última participación en el proceso de auditoría.

La base de una buena auditoría es la recolección efectiva de pruebas o indicios. La eficacia de la interpretación final de los datos para generar conclusiones será proporcional a la calidad de los datos brutos. El proceso de planificación de la auditoría ya mencionado está, en parte, concebido para identificar los criterios y decidir cuál es la información que habrá de recolectarse con el propósito de verificar si existe conformidad. Esto lleva a concluir que el auditor debe tener en cuenta no sólo cuáles son los requisitos en cuestión, sino también qué tipo de información resultará adecuada para verificar su cumplimiento.

La clave consiste en que una auditoría de SGEn no se limita a un simple ejercicio de documentación. Contar con los documentos apropiados es apenas una pequeña parte del procedimiento; es imprescindible que la organización haya instrumentado correctamente los procesos del SGEn y los mantenga en curso.

La observación constante es parte del proceso de desarrollo de “conciencia del auditor”, requisito fundamental para una auditoría efectiva y exhaustiva. El auditor siempre debe estar al tanto de lo que pasa a su alrededor, ya sea durante la visita a un área en particular o en el traslado entre áreas o departamentos. Asimismo, debe mantenerse alerta y preparado para tomar nota de comentarios o pistas visuales que permitan lograr una mayor efectividad en los muestreos futuros (por ejemplo, el uso de mangueras de aire comprimido para barrer un piso indica falta de comprensión respecto de los usos de la energía). Esta capacidad para poner atención es un arte que todo auditor debe desarrollar; a algunas personas puede facilitárseles más que a otras, pero finalmente es una habilidad que se desarrolla a partir de la experiencia y se mantiene con el uso constante.

La administración de los tiempos durante una auditoría constituye un motivo de preocupación aun mayor, en la medida en que pueden suscitarse situaciones como la siguiente: “¿Cómo se suponía que iba a lograr revisar todas estas actividades en las dos horas asignadas, y —más aún— qué hago con los otros dos departamentos que también tenía que haber visitado esta mañana?”. Un modo de minimizar este problema consiste en que el auditor distribuya el tiempo disponible entre las diversas actividades que han de realizarse en ese departamento. También es útil intentar identificar qué técnicas de evaluación podrían ser más productivas, y qué tipo de muestreo sería el más apropiado.

Finalmente, una buena forma de administrar el tiempo es encontrar una vía o ruta lógica y seguirla. Esto puede hacerse siguiendo el flujo de información o de materiales del área, por fuente de energía, o a través de un proceso en el que se identifiquen la entrada, las etapas de procesamiento y la salida de energía. Una vez identificada la ruta más apropiada para la auditoría, el responsable intentará corregir cualquier desviación de la misma, a fin de eliminar el muestreo innecesario y reducir al mínimo las discusiones irrelevantes. Por ejemplo, el gerente de compras podría mostrar mucho entusiasmo al explicar y hacer una demostración de las complejidades que supuso la adquisición del programa ecológico en la organización, pero ¿podría justificarse gastar una hora repasando ese único tema, habida cuenta de las funciones o tareas asignadas a los integrantes del equipo auditor en el plan de auditoría?

**Uso de listas de verificación**

Más arriba, donde se abordó la preparación para la auditoría, se hizo hincapié en la gran importancia de elaborar las listas de verificación. Éstas deben mantenerse a la mano a lo largo de toda la auditoría, no para seguirse ciegamente, sino para utilizarse como apoyo a fin de verificar que se han examinado todos los temas o aspectos relevantes al proceso o área en cuestión. En algunas ocasiones puede resultar útil aprovechar los espacios de las listas de verificación para anotar la información que se recolecta durante la auditoría. De hecho, con frecuencia los procedimientos de auditoría interna exigen que las listas de verificación se llenan de esta manera y se requiere se conserven para ofrecer una prueba objetiva de que la instrumentación fue efectiva. Combinada con una estrategia bien estructurada, esta forma de utilizar las listas de verificación ayuda a garantizar que todos los temas pertinentes se cubran en el plazo disponible, y que el departamento auditado se quede con la impresión de que la auditoría se hizo correcta y exhaustivamente.

**Entrevistas**

La entrevista es el método empleado para conseguir información de otro individuo a partir de una serie de preguntas. Esto podrá sonar sencillo, pero hay muy distintas formas de plantear una pregunta que llevarán a tipos diferentes de respuesta. Las preguntas cerradas (para respuestas *sí* y *no*), por ejemplo, no dan lugar a detalles o explicaciones, y no permiten valorar el grado en que una persona comprende cierto concepto. Por ello, es preciso saber en qué momentos las preguntas cerradas son de utilidad (como cuando el auditor desea confirmar alguna información o verificar algún punto, cuando la persona auditada se pone nerviosa, o cuando se dispone de poco tiempo). Las preguntas abiertas, en cambio, dan pie a que al entrevistado plantee y explique una situación o aspecto; por ejemplo: “¿Cuál es tu papel en este objetivo?” Las preguntas del tipo “¿qué pasaría si…?”, por su parte, representan otra gran herramienta para los auditores, ya que permiten evaluar diferentes opciones que podrían no estar a la vista; por ejemplo: “¿Qué pasaría si en el plan de acción se introdujera una nueva fuente de energía?”.

Cabe recordar que el auditor puede, en cualquier momento, hacer preguntas aclaratorias adicionales para profundizar en algún punto. Otra buena técnica para obtener información es permanecer en silencio, pues ello da a la persona auditada tiempo para pensar. En general, las entrevistas deben caracterizarse por sus preguntas bien estructuradas y razonadas; por incluir explicaciones precisas de lo que se requiere; por hacer que el auditado se sienta cómodo; por escuchar atentamente a las respuestas, y por evitar que se interponga el juicio personal del entrevistador. No se recomiendan las preguntas desafiantes o aquellas que dan por sentada una respuesta, pues por lo general resultan contraproducentes.

Existen algunas preguntas básicas de uso corriente que suponen requisitos que todos los empleados deberían poder abordar y que, por lo mismo, podrán hacerse a cualquier miembro del personal que participe en el SGEn, independientemente del área funcional o del nivel al que pertenezca:

• ¿Está familiarizado con la política energética?

o ¿Qué representa ésta para su trabajo?

• ¿Cómo transmite o comunica usted las inquietudes o ideas sobre energía?

• ¿Cuáles son los usos energéticos significativos asociados con la función que usted desempeña?

• ¿Cómo sabe qué controles se encuentran vigentes para tal o cual uso significativo de energía?

• ¿Qué tipo específico de capacitación ha recibido usted?

• ¿Existen objetivos o metas asociados a su función?

• ¿Es responsable de algún tipo de actividad de monitoreo o medición?

• ¿Qué registros lleva?

Otras preguntas serán más específicas, y se dirigen a individuos que desempeñan funciones cruciales, en conformidad con la norma ISO 50001. El auditor debe recordar que una auditoría es un muestreo del SGEn en un momento específico. No se espera que todos los documentos ni todas las personas vinculadas con el SGEn sean objeto de examen. El arte de la auditoría reside en saber seleccionar una muestra representativa. La naturaleza y el tamaño de la muestra son elementos que se determinan durante la planificación de la auditoría. Es recomendable utilizar un número impar para las muestras, ya que ello ayuda a garantizar que los resultados se inclinen a un lado u otro. Es importante recordar que una auditoría no es un proceso estadístico; si bien existe un amplio margen respecto del tamaño de la muestra, el número de muestras para auditar un requisito o criterio particular suele ser ubicarse entre uno y siete. A menos que hubiese indicación de algún problema respecto del tamaño definido para la muestra, la auditoría concluye cuando se completa el muestreo acordado, incluso si no se ha encontrado algún caso de incumplimiento.

**Reunión de cierre**

Los hallazgos se deben revisar con la persona auditada durante la auditoría. Si el auditor requiere tiempo para examinar estos resultados, entonces conviene establecer un periodo para revisar la información con el auditado con anterioridad a la reunión de cierre, de modo que no vaya a haber sorpresas durante ésta. El equipo auditor también debe revisar todos los hallazgos, especialmente aquellos que hayan resultado negativos (no-conformidades), antes celebrarse de la reunión final.

En la reunión de cierre, el líder auditor o líder del equipo (o, en su caso, el auditor único) presenta los hallazgos. Es importante que los representantes de los procesos o áreas auditadas reconozcan cualquier caso de no-conformidad que se haya encontrado y registrado. La mejor manera de proceder es pedir al gerente de la función auditada que refrende la notificación escrita del hallazgo de no-conformidad, de manera que se confirme la comprensión y aceptación de los hechos señalados en las conclusiones escritas. Incluso si no fuese posible seguir este ejercicio, es menester que exista siempre la oportunidad de aclarar cualquier posible malentendido. Otorgar un poco de tiempo extra a esta etapa de cierre, a fin de asegurar que la auditoría se perciba como una práctica constructiva y agradecer la cooperación de todos los participantes, contribuirá a que el programa de auditoría interna resulte exitoso. En cambio, si se percibe el procedimiento como un arma contra la gente, el éxito del programa de auditoría interna podría verse seriamente comprometido.

**Informe de la auditoría**

Una vez logrado un acuerdo, lo mismo entre los integrantes del equipo auditor que con la(s) parte(s) auditada(s), es momento de preparar el informe de la auditoría. Cabe señalar que la norma ISO 50001 no exige un informe de auditoría documentado; sin embargo, los resultados de la auditoría deben registrarse, conservarse y comunicarse a los directivos de más alto nivel. Resulta muy complicado verificar el cumplimiento de los requisitos de la auditoría interna sin un registro que sirva de apoyo: por lo general, un informe documentado en el que se recopilan los resultados de la auditoría.

Si bien el encargado de elaborar el informe de la auditoría suele ser el auditor líder, lo cierto es que éste puede solicitar a otros miembros del equipo que preparen algunas secciones. El contenido de un informe de auditoría se determina a partir del plan de auditoría y el proceso de auditoría del SGEn de la organización. Habiendo completado la fase de examinación y evaluado los datos recopilados, el auditor líder elaborará un informe equilibrado que muestre tanto las áreas que resultaron en conformidad (hallazgos positivos) como aquellas que se encuentran en situación de no-conformidad (hallazgos negativos). Presentar únicamente una parte de los resultados de la auditoría (por ejemplo, sólo las no-conformidades) no se considera verdadero reflejo de la auditoría realizada, en la que se han identificado tanto los logros como las deficiencias.

Un informe de auditoría puede presentarse de varias formas: en el formato de una presentación de PowerPoint, como un formulario o plantilla cuyos campos se han llenado, o como informe escrito, entre otras. Por lo general, el informe incluirá:

• objetivo(s) de la auditoría;

• alcance de la auditoría;

• criterios de la auditoría;

• fecha de la auditoría;

• nombres de los miembros del equipo auditor;

• resumen de los resultados o hallazgos de la auditoría (positivos y negativos); por lo general en formato gráfico, con apoyo de gráficas circulares, cuadros, líneas de tendencias, etcétera;

• conclusiones de la auditoría, y

• lista de distribución del informe de auditoría.

Independientemente del estilo y formato que tenga, el informe de la auditoría debe necesariamente abarcar los temas identificados como necesarios para la discusión en las reuniones inicial y de cierre. Durante la elaboración del informe deben tenerse en mente dos objetivos específicos:

- proporcionar pruebas objetivas de la instrumentación efectiva del proceso de auditoría,

- identificar las acciones correctivas que es necesario emprender, y establecer los requisitos de seguimiento pertinentes.

Presentar información negativa resulta siempre difícil, para cualquier persona; por ello es importante que la información sea clara y precisa, que contenga los detalles necesarios para reproducir la situación y que exista una relación clara entre los criterios que se están evaluando y las pruebas recolectadas. Una técnica recomendada en casos de hallazgos negativos consiste en documentar primero los criterios o requisitos que no se cumplieron, y luego presentar las pruebas que sustenten estos resultados desfavorables. Es poco probable que alguien se moleste al escuchar información positiva, mientras que el hecho de evidenciar información negativa comúnmente genera descontentos entre los involucrados; por ello, la mejor estrategia consiste en presentar los hechos de forma clara.

Por último, téngase presente que lo mismo la naturaleza de la documentación resultante de la auditoría que su distribución son elementos que se abordan y deciden como parte del procedimiento de auditoría de la organización. Una auditoría se considera exitosa cuando de ella se obtiene una retroalimentación útil y constructiva que permite a la organización llevar a cabo los ajustes necesarios y continuar realizando mejoras en el sistema.