

La auditoria como herramienta de prevención

Auditoria de procesos

En estos momentos donde vivenciamos nuevos horizontes políticos y proyecciones económicas, análisis de tendencias de mercado y diagnósticos de consultorías, tenemos señalizados aspectos interesantes en relación a la calidad de los procesos productivos.

En las empresas se verifica un incremento en las actividades de garantización y verificación de las etapas esenciales, y apenas en los procesos de acabado/terminado.

Cada vez más existe una significativa preocupación en el establecimiento de criterios de selección de proveedores que agreguen calidad a sus insumos y procesos.

Es preciso ser mejor, más rápido y más barato. Las concurrencias entre productos, servicios, conocimientos, tecnologías y mercados están cada vez mas internacionalizadas. La Calidad no espera por quien quiera adoptarla. Ella es imperiosa, mandataria y sinónimo de sobre vivencia.

Muchas veces no es preciso realizar una reingeniería general, pero si un nuevo diseño del sistema para innovar, adaptar y optimizar. Pero ¿Cuál es el camino?

Los procedimientos para ser cumplidos dependen de determinación, educación y calificación. No solo nuestras instalaciones deben verificarse, sino también las de nuestros proveedores. Administrar bien a nuestros proveedores es tan importante como administrar nuestra empresa. ¿Cómo hacer esto cierto?

Para la homologación de seguridad ofrecida por los proveedores en validación de procesos internos es imprescindible un “examen” sistemático e imprevisible para determinar si la actividad y los resultados están en conformidad con lo planeado, y si la implementación es eficaz, con objetivos determinados. En ambientes ISO 9001 es clara la tendencia a la mejora continua de la Calidad. Este examen sistemático es la Auditoria, que prevé tareas documentarias, procedimientos y “check list” para determinación de evidencias objetivas, dentro de un proceso independiente y transparente.

Calidad es un concepto en constante movimiento, en función a las nuevas necesidades y expectativas de los clientes.

Para que un proceso de auditoria sea eficiente, es imprescindible el cumplimiento de las siguientes premisas básicas:

- Elaboración de la documentación necesaria del proceso de auditoria, con criterio para calificar, directrices para la realización y gestión del programa.
- Validación de las capacidades técnicas y las características de comportamiento de los auditores.
- Educación y concientización de los auditados, para beneficio de la auditoria.

La tan temida auditoría

Los objetivos de la auditoría deben contemplar:

- Verificar y asegurar las conformidades con los patrones establecidos y referencias técnicas de consenso entre las partes concurrentes.
- Medir el grado de efectividad de un sistema o proceso, definido su nivel de entendimiento y seguridad.
- Validar inicialmente un proveedor cuando se pretende establecer una relación contractual.
- Generar acciones correctivas o preventivas en relación a la reincidencia de problemas.
- Reducir el número de reclamos de consumidores por fallas causadas por el no cumplimiento de las BPF.
- Validar la eficacia de las personas en la implementación de los planes y cumplimiento de los procedimientos pre-establecidos.
- Verificar dentro de una relación contractual si el Sistema de Calidad del proveedor continúa atendiendo los requisitos especificados y están siendo implementados.
- Proveer al auditado de oportunidades de mejoras, detectando fallas y generando un plan de corrección.
- Atender los requisitos regulados por las normativas legales y reglamentarias.

La óptica de trabajo debe dirigirse hacia la real búsqueda de esas mejoras, generando acciones preventivas, que una vez realizadas eliminan las causas de probables no conformidades, defectos o situaciones indeseables.

Las no conformidades se caracterizan por la falta de atención a los requisitos especificados, normas, patrones o criterios definidos, y son clasificadas en dos niveles:

- **Mayores:** Ausencia o falla total de un procedimiento.
- **Menores:** Observaciones específicas en cuanto a una falla.

Cada no conformidad debe ser reconocida por el auditado, generando la apertura de una acción correctiva.

La investigación de hechos rastrea información y datos, cuya constatación debe ser chequeada con base a la realidad obtenida a través de la observación, medición, ensayo u otros medios. La comprobación de esas situaciones es llamada "evidencia objetiva". Se usan como herramientas en **5W 1H 1S**.

Análisis 5W 1H 1S		
Herramienta que funciona como "detective" en la pesquisa de información y planes de acción		Por qué?
		"WHY"
QUE? "WHAT"	Que se hace?	Porque se hace?
QUIEN? "WHO"	Quien lo hace?	Porque esa persona?
DONDE? "WHERE"	Donde se hace?	Porque ese lugar?
CUANDO? "WHEN"	Cuando se hace?	Porque ese momento?
COMO? "HOW"	Como se hace?	Porque esa forma?
MOSTRÓ? "SHOW"	Demostró?	Porque ese registro?

Buenas evidencias objetivas resultan en una puntuación positiva, mientras que malas evidencias resultan en discrepancias. Detectadas las posibles anomalías, se listan los errores de procedimientos o requisitos no atendidos, luego se debe coordinar las acciones concernientes para la mejora. Los ítems en disconformidad formarán los planes de acciones correctivas, dando consistencia a la maduración y evolución de la Empresa.

Las acciones correctivas son las que resuelven las causas de una no conformidad, de un defecto o de una situación indeseable existente, con el propósito de prevenir su repetición.

Errar una vez puede servir de aprendizaje, errar dos veces en una tremenda infeliz coincidencia (Ley de Murphy), pero, errar tres veces es una horrenda falta de control.

Sufrir con una auditoria o aprender de ella?

El término auditoria asusta, rememora a inquisición, fiscalización de números, etc. Pero vista objetivamente resulta exactamente lo contrario: procura ayudar en el proceso de perfeccionamiento de la empresa.

Son tres los niveles de ejecución de la auditoria, en cuanto a las partes interesadas se refiere:

- La llamada de **Primeras Partes o Internas**, realizada por la propia empresa, en sus sistemas y procedimientos (nosotros a nosotros mismos);
- Auditoria de **Segundas Partes o Externas**: El cliente es el que audita a su proveedor (Ellos a nosotros);
- Auditoria de **Terceras Partes**, donde una entidad contratada, independiente, es la que lleva a cabo la auditoria (nosotros a nosotros, por intermedio de ellos).

En cuanto al personal que conduce la auditoria:

- **Auditoria Intrínseca:** realizada por auditores pertenecientes al sistema interesado o contratado por este (representante del interesado)
- **Auditoria Extrínseca:** realizada por auditores no pertenecientes al sistema auditado o no contratado por este.

De la misma forma existen escalas de detalle de auditorias:

- **Auditorias de adecuación,** cuyo propósito es la verificación del cumplimiento de los requisitos especificados.
- **Auditorias de conformidad,** verifican la implementación efectiva de los requisitos del sistema en cuestión.
- **Auditorias de monitoreo,** que es realizada en cualquier momento, sin previa comunicación y con amplitud limitada, para el constante perfeccionamiento del sistema. Esta es conducida por el equipo de auditoria interna o por un consultor externo.

En cuanto a la aplicación, también tenemos dos clases:

- **De Sistema:** valida la conformidad del sistema implementado en relación con los requisitos pre-establecidos, a fin de juzgar su adecuación a los objetivos y directrices de la organización. El auditor debe ser un profesional con mucha experiencia y generalista. Es una auditoria abarcativa.
- **De Proceso:** Valida la ejecución (proyecto, fabricación, construcción, montaje, inspección, etc.) de una determinada actividad, luego es una auditoria volcada al análisis de eficacia. El auditor debe ser un especialista en el tema.
- **De Producto:** valida la adecuación del producto/servicio en relación a las especificaciones del proyecto. Pone énfasis en la reinspección del producto/servicio. Puede ser realizada al final de la línea, ya sea en Depósito, en Expedición, en el Transportista, en el Revendedor, o en el Cliente/usuario. El auditor debe conocer muy bien al producto y su aplicación.
- **Corporativa:** Valida el programa de calidad de cada una de las Divisiones de la Corporación.
- **Contratadas de Terceros:** Hace referencia a auditorias contratadas a firmas especializadas para validar proveedores o a su propia empresa. Es muy empleada para validación de Marcas Propias.
- **Especiales:** Utilizadas ocasionalmente para investigar datos de relevancia puntual.
- **Calificación de Proveedores:** la auditoria de calificación de proveedores es un proceso que se inicia para la validación preliminar del Sistema de Calidad. Esta fase preliminar es utilizada por la mayor parte de los proveedores del área alimenticia. Las etapas siguientes al proceso de calificación de proveedores debe evolucionar en relación con los clientes, atentos a presentar resultados satisfactorios de fortalecimiento conjunto, bien como las auditorias de 5S's y/o BPF/GMP/HACCP.

En cuanto a la ejecución, finalizamos con dos tipos:

- **Auditoria Interna:** Es una auditoria realizada por la responsabilidad de la propia empresa auditada. Las personas que poseen responsabilidad directa en los sectores de la empresa a ser auditados no deben ser seleccionados para formar parte del equipo de auditoria, esto se debe a que los auditores deben ser totalmente independientes de los sectores a ser auditados.
- **Auditoria Externa:** Es realizada por un Consultor Externo, contratado a tales efectos.

Etapas de una Auditoria

Las etapas de una auditoria son definidas en varias fases:

- **Planeamiento/Preparación:** Etapa donde el equipo de auditoria se reúne para determinar la ruta, definir la lista de verificaciones, equipos y tareas, lectura de documentos preliminares, flujogramas, análisis critico inicial, etc. Para el estudio de la documentación establecida por el auditado, se destacan los tópicos:
 - Verificar objetivos y directrices de la empresa auditada, línea de negocios, productos, política de calidad, estructura/organigrama.
 - Verificar como están definidas las funciones y responsabilidades: elaborar la matriz de responsabilidades e identificar las interfaces.
 - Verificar el flujo de procesos y/o actividades: identificación, interfaces, controles, registros, otros (procedimientos, instrucciones, equipamientos, etc.)
 - Verificar la atención a los ítems en relación a los patrones de referencia: detectar posibles lagunas; “lado flaco” del sistema; identificar puntos de chequeo.
- **Reunión de Apertura:** Con lo interlocutores, divulgación de la metodología, etapas, forma, objetivos, duración establecida, áreas incluidas y reglas.
- **Auditoria de Campo:** Examen de evidencias, documentos y registros en las áreas, en busca de información, realizada como entrevista personal. Puede durar varios días, y se usa el principio de la verificación visada.

Principio de la Verificación Visada
Si usted no puede mostrar, no puede comprobar
Si usted no puede mostrar, no puede controlar
Si usted no puede mostrar, no puede perfeccionar
Si usted no puede mostrar, no puede evitar

- **Observaciones de Auditoria:** Todas las observaciones realizadas durante la auditoria deben ser listadas en un “Check List” específico. Después de auditar todas las actividades, el equipo de auditoria debe analizar críticamente las observaciones registradas para determinar cuáles deben realizarse como no conformidades y cuales como objetivos de mejora. El equipo de auditoria debe cerciorarse que todo está documentado de modo claro y conciso, y comprobado por evidencias. Las no conformidades deben ser identificadas en relación a los requisitos de la norma, procedimiento o método, según los cuales fue conducida la auditoria. Las observaciones deben ser validadas conjuntamente con el auditado. Atento a la legislación pertinente, especificaciones, manuales, documentos específicos, se debe entregar un cuestionario con los ítems a inquirir, es la llamada Lista de Verificación. Esta es un cuestionario concebido en base a la documentación sobre la cual será realizada la auditoria. Su utilización asegura la continuidad y profundidad de la auditoria.
- **Reunión de Ajuste:** Intervalo para alinear los conceptos, reflexiones entre los auditores, revisión de datos sobre el plan de auditoria, traslados, etc.
- **Reunión de Finalización:** Se realiza con los representantes formales, se debe reportar las líneas finas del trabajo, resultados, posibles no conformidades, conclusiones generales y la recomendación. Para presentar un informe con calidad, es necesario que el relator sea:
 - **Claro:** Debe estar escrito con palabras simples que expresen exactamente el pensamiento. La estructura debe ser clara, las ideas deben obedecer un orden lógico y cada párrafo contener solamente una idea central.
 - **Conciso:** La redacción debe contener apenas lo esencial y usa solamente palabras y frases indispensables.

- **Completo:** Debe contener toda la información relevante verificada durante la auditoria.
- **Correcto:** La información deberá ser precisa, con una redacción exenta de errores gramaticales, de grafía y de puntuación. El informe de auditoria debe referir fielmente al contenido de la auditoria, debiendo ser datado y firmado por el auditor líder. Atento a esto, debe contener los siguientes ítems cuando sea aplicable:
 - Objetivos de la Auditoria,
 - Identificación de los miembros del equipo de auditoria, representantes del auditado, datos de la auditoria, identificación de la organización auditada, y nombre de las personas contratadas a tales efectos.
 - Identificación de los documentos de referencia según las cuales la auditoria fue conducida.
 - Observaciones sobre no conformidades.
 - Capacidad de los sistemas de atender los objetivos de calidad definidos.
 - Lista de distribución del informe de auditoria.

Mecanismos de auditoria

Cada auditor se desenvuelve a través de su experiencia, su método particular de realizar las auditorias. Entretanto, un error común, especialmente en auditores poco experimentados, es la ausencia de una forma estructurada de realización de la auditoria y de la colecta de datos requeridos en las listas de verificación. El hecho de seguir los puntos relacionados en las listas no garantiza la cobertura de todos los asuntos en cuestión.

Un punto merece el abordaje sistemático, la forma de seguimiento del sistema o proceso.

Existen varias formas para conducir una investigación a través de los departamentos y áreas incluidas que ejecutan funciones en las etapas del ciclo del producto:

- **Flujo Natural (Trace Forward):** En este método, en los casos de auditorias de sistemas completos, el auditor inicia su verificación en las áreas de ventas, seleccionando un producto y siguiéndolo por todo el flujo, a través de los Departamentos y unidades asociados con las fases subsecuentes hasta la expedición. En el caso de las empresas de servicios, un ejemplo podría ser una Auditoria del Sistema de Control de Plagas a través del acompañamiento de todas las ocurrencias con un cliente, desde la propuesta inicial hasta la finalización del servicio y la eficacia del tratamiento.
- **Flujo Reverso (Trace Back):** Este método trabaja en sentido opuesto al anterior, iniciando en la expedición o entrega, retomando hasta el establecimiento del contrato, materia prima, proceso o desenvolvimiento. Este método también puede ser usado en auditorias parciales, una vez que los sistemas de rastreabilidad ponen énfasis en las informaciones de origen.

En ambos métodos es conveniente la adición de flujogramas, que pueden ayudar a las listas de verificación, bien como un análisis de procesos.

Los flujogramas son herramientas importantes para la identificación de oportunidades de economía de tiempo y recursos, porque llaman la atención sobre actividades secuenciales, pudiendo generar facilidades significativas en la logística de la auditoria.

Funciones y responsabilidades en la conducción de la auditoria

Independientemente del hecho de que la auditoria esté siendo ejecutada por un equipo o por un individuo, debe haber un auditor líder encargado del proceso como un todo. Dependiendo de las circunstancias, el equipo de auditoria puede incluir especialistas, auditores en formación u observadores aceptados por el auditor líder.

Los auditores son responsables por:

- Cumplir con la agenda acordada;
- Cumplir con los requisitos aplicables de auditoria;
- Comunicar y esclarecer los requisitos de auditoria;
- Documentar las observaciones;
- Informar los resultados de la auditoria;
- Verificar la eficacia de las acciones correctivas adoptadas como consecuencia de la auditoria;
- Retener y conservar los documentos relativos a la auditoria;
- Someter esos documentos a verificación, cuando sea requerido;
- Asegurar que los documentos permanecen confidenciales;
- Tratar con discreción informaciones privilegiadas;
- Cooperar con el auditor líder dándole soporte;
- Usar la objetividad, nunca la subjetividad;
- Colectar y analizar evidencias relevantes y suficientes para permitir la formulación de conclusiones relativas al sistema auditado;
- Fijar la atención en los indicadores de evidencias que puedan influenciar los resultados;
- Estar aptos para verificar cuestiones tales como:
 - Los procedimientos, documentos e informaciones, descriptos y formulados por los elementos del sistema, ¿Son conocidos, disponibles, entendidos y usados por el personal auditado?
 - Todos los documentos e informaciones usados en el sistema auditado ¿Son adecuados para atender los objetivos requeridos?
- Actuar de forma ética durante todo el tiempo.

Los auditores deben ser libres de tendencias e influencias que puedan afectar su objetividad. Todas las personas incluidas en la auditoria deben respetar y apoyar la independencia e integridad de los auditores.

Auditor líder

El Auditor líder es el responsable final por las fases de la auditoria, debe tener capacidad gerencial y experiencia, debe tener autoridad para tomar decisiones finales relativas a la conducción y cualquier observación de la auditoria.

Sus atribuciones son:

- Participar de la selección de los miembros del equipo de auditoria;
- Preparar el Plan de Auditoria;
- Presentar el equipo de auditoria a la dirección del auditado;
- Presentar sus apreciaciones en lo referente a la auditoria;
- Cumplir los requisitos de auditoria aplicables y cualquier otra directriz apropiada;
- Planificar la auditoria, preparar los documentos de trabajo e instruir al equipo auditor;
- Informar inmediatamente al auditado las no conformidades críticas;

- Informar la existencia de cualquier obstáculo encontrado durante la ejecución de la auditoria;
- Informar los resultados de la auditoria de manera clara, concluyente y sin atraso indebido.

Auditado

La Gerencia del auditado debe:

- Hacer que se cumpla la agenda y los horarios establecidos;
- Informar a los funcionarios incluidos los objetivos de la auditoria;
- Indicar los miembros responsables para acompañar al equipo auditor;
- Proveer al equipo auditor de todos los recursos necesarios para asegurar un proceso de auditoria eficaz y eficiente;
- Proveer acceso a las instalaciones y material comprobatorio, conforme a lo solicitado por los auditores;
- Cooperar con los auditores para permitir que los objetivos de la auditoria son atendidos;
- Determinar e iniciar acciones correctivas basadas en lo informado por la auditoria.

Deberes del auditado

El auditado debe ser un elemento participativo de la auditoria, no ser restringido a una condición pasiva de "respondedor" de preguntas del "Check List", o simplemente ejecutar procedimientos solicitados para demostración.

Podemos relacionar los deberes del auditado, como:

- Ser participativo con la auditoria;
- No boicotear, camuflar, omitir o alterar informaciones de hechos;
- Mostrar la documentación solicitada;
- Demostrar las tareas como realmente se ejecutan rutinariamente, pues si se hace de forma diferente de lo que indica el procedimiento y los resultados son mejores, el procedimiento deberá ser actualizado;
- No usar tácticas para esquivar la auditoria.

Buenas Prácticas de Comunicación Interpersonal

El auditor debe:

- 1) Llamar a las personas por el nombre que ellas gusten ser reconocidas;
- 2) Saludar con un apretón de manos o con otro contacto físico adecuado;
- 3) Iniciar cualquier proceso de comunicación tomando teniendo mucho cuidado para con el interlocutor, eligiendo un tema común agradable a todos;
- 4) Mantener la simetría corporal y natural, durante la conversación, variando el tono de voz, gestos y ritmo de respiración, en sintonía con las reacciones del interlocutor;
- 5) Ser un buen detective, ejerciendo la comunicación en dos vías, haciendo preguntas abiertas y objetivas concatenadas con cuestiones fechadas y solicitudes de demostración. Jamás interrogar con preguntas sucesivas e inductivas;



- 6) Usar diferenciadamente, para cada interlocutor, expresiones con verbos que mejor ayuden a la capacidad perceptiva individual, visual, auditiva y cenestésica de la situación;
- 7) Argumentar diferenciadamente para evitar generar stress o placer en el interlocutor;
- 8) Conocer y utilizar herramientas de Calidad;
- 9) No usar palabras que agredan las necesidades, creencias o valores de los interlocutores, a no ser que esté planeado con premeditación para crear un impacto y resultados como efectos esperados;
- 10) Observar los movimientos gestuales y de los ojos, interpretando en cada caso, para anticipar objeciones o reacciones de inhibición o agresividad.
- 11) Mantener calma, paciencia y persistencia, transformando objeciones en preguntas que requieran respuestas que mantengan el foco y el objeto de la conversación.
- 12) Crear metáforas para explicar situaciones delicadas, principalmente para establecer aspectos positivos de los problemas que se presenten, demostrando que todos pueden y deben salir ganando con tales oportunidades de mejora;
- 13) No declarar aquello para lo que no se tiene autonomía ni autoridad para sustentar.
- 14) No prometer u ofertar algo sobre lo que no se puede establecer un compromiso efectivo.

Resumiendo, auditores y auditados, proveedores y clientes, deben tener, además de los conocimientos técnicos específicos, las habilidades de comunicación eficaz, sensibilidad en el trato con personas de todos los niveles, y capacidad de administrar situaciones cambiantes.

Acciones para las Oportunidades de Mejora	
Hacerlo Más...	Significado General
CORRECTO	Aumentar su conformidad
FÁCIL	Reducir el número de operaciones, instrucciones o procedimientos, esfuerzos, etc.
BARATO	Reducir el costo total, o los desperdicios, etc.
SEGURO	Reducir las posibilidades de ocurrencia de fallas o accidentes.
PERFECTO	Aumentar la precisión o la exactitud.
RÁPIDO	Aumentar la asertividad.