

3.2 Proceso de Auditoría para la Mejora Continua

El estudio de los niveles de desempeño actuales, las tendencias con el paso del tiempo y la comparación de datos de mediciones e indicadores clave dan a una organización la



posibilidad de ver lo que está funcionando y lo que no. Las auditorías están diseñadas para evaluar las actividades, prácticas, registros o políticas de una organización; determinan si una compañía tiene la capacidad de cumplir o superar un estándar. Las auditorías reditúan muchos beneficios, entre ellos la posibilidad de que una organización se dé cuenta de lo que realmente está ocurriendo. Este conocimiento puede ayudar a la organización a tomar medidas antes de que los problemas potenciales se vuelvan amenazas graves. La información resultante de la

auditoría puede señalar dónde es necesario actuar para contener el problema. Las auditorías permiten a las organizaciones detectar cuáles procesos, políticas, procedimientos y prácticas son efectivos y cuáles no.



Diversas circunstancias pueden dar origen a una auditoría. Los programas de auditoría podrían ser parte de los requisitos contractuales de un cliente o deberse a regulaciones gubernamentales. Las auditorías no necesariamente son propiciadas por agentes externos; no es raro ver que una compañía recurra a sistemas de auditoría internos para verificar su propio desempeño contra medidas especiales. Las auditorías también podrían examinar aspectos del equipo, el software, la documentación y los procedimientos. Las auditorías de sistemas como la de manejo de materiales o cuentas por cobrar, pueden poner al descubierto prácticas deficientes que requieren mejoras. También es posible revisar la calidad de los proveedores y las prácticas de la administración de registros. Las auditorías internas y a los proveedores dan a una compañía la oportunidad de verificar la conformidad con las especificaciones y los procedimientos. Puesto que las auditorías identifican oportunidades de mejora, las compañías pueden realizar una auditoría de integridad del producto o servicio para asegurarse de que el proceso se esté desempeñando en óptimas condiciones. Al practicar auditorías para identificar problemas en los procesos se reduce el riesgo de no conformidades. Cualquiera que sea la razón por las que se realicen, las auditorías proporcionan a las compañías información referente a su desempeño, el desempeño de sus productos o servicios, y el de las áreas que requieren mejora. Las auditorías ayudan a las organizaciones a responder diversas cuestiones como las siguientes:

- ¿Se han realizado mejoras orientadas al valor?
- ¿Se han reducido los costos de la calidad?
- ¿Se han reducido los tiempos de espera?
- ¿Cómo se desenvuelven las mediciones del desempeño?
- ¿La compañía está alcanzando sus objetivos?
- ¿Se están siguiendo los procedimientos correctos?
- ¿Se están documentando métodos de desempeño nuevos y más eficientes y utilizando donde son necesarios?

- ¿Los registros se están conservando adecuadamente y utilizando para resolver problemas de producción?
- ¿Se están siguiendo calendarios de mantenimiento preventivo?

La frecuencia de las auditorías varía de acuerdo a las necesidades. Las áreas que tienen un efecto significativo directamente en la creación de productos, provisión de servicios y seguridad o calidad del producto o servicio, son candidatas a las auditorías más frecuentes. Cuando las auditorías no son propiciadas por requerimientos del cliente o gubernamentales, su frecuencia está relacionada con la necesidad de equilibrar la efectividad de la auditoría con los aspectos económicos. Para atenuar el impacto y las interrupciones causadas por una auditoría en toda la compañía, una organización tiene la opción de auditar una o dos áreas, sistemas o procesos a la vez, hasta evaluar todas las áreas clave.

Las auditorías deben ser una experiencia positiva utilizada para mejorar un sistema. Cuando existan deficiencias que aún no se hayan cubierto, deben considerarse como oportunidades para buscar soluciones, no para culpar alguien. Una auditoría incluye comparaciones, revisiones de conformidad y descubrimiento de discrepancias. Debido a que las noticias que arroja una auditoría no siempre son positivas, quienes las efectúan corren el riesgo de no ser bien recibidos por el área bajo auditoría. Para tener éxito, los buenos auditores deben de ser amables, objetivos, profesionales. Las auditorías deben realizarse de una manera objetiva y basada en hechos. Las auditorías no son valoraciones derivadas de estándares personales. La opinión del auditor debe ser imparcial, sin alteraciones ni distorsiones.

Los objetivos, criterios y mediciones contra los cuales se comparará un área deben definirse con claridad antes de iniciar la auditoría. En algunos casos es necesaria una buena dosis de perseverancia para encontrar la información deseada.

Todos los involucrados en una auditoría deben ser notificados tan pronto como sea posible del alcance y esfera de acción de la auditoría.



Tipos de auditoría que existen.



Las auditorías tienen el propósito de determinar si existen deficiencias entre el desempeño real y los estándares deseados. Pueden abarcar toda la compañía, una división de ésta o cualquier parte de los procesos que proporcionan un producto o servicio.

Las auditorías podrán enfocarse en el desarrollo o diseño de productos, adquisición de materiales, facturación, levantamiento de pedidos o producción. Un cliente podría solicitar una auditoría antes de adjudicar un contrato a un proveedor. Otros tipos de auditoría incluyen auditorías del diseño de productos, auditorías a la preproducción, auditorías a la conformidad, auditorías a la producción y auditorías a los sistemas de calidad del proveedor.

Cómo se diseña una auditoría

La aplicación del ciclo *Planificar* y *Hacer* y *Estudiar*

. - *Actuar* de Shewhart, popularizado por el doctor Deming, puede ayudar a la organización a crear un sistema organizado para realizar una auditoría y utilizar la información para hacer mejoras. Los programas de auditoría típicos incluyen una fase de planificación, la auditoría en sí, informes para recomendar mejoras y planes de seguimiento.



1. **Planificar:** Para empezar, quienes planifican una auditoría requieren identificar su propósito u objetivo. Una declaración de propósitos clarifica el enfoque de la auditoría. Siguiendo esta línea, los planificadores tendrán que identificar el quién, qué, dónde, cuándo, por qué y cómo relacionarlos con la auditoría:

- ¿Quién será auditado?
- ¿Quién realizará la auditoría?
- ¿Qué se espera conseguir de esta auditoría?
- ¿Cuáles son las mediciones del desempeño?
- ¿Dónde se realizará la auditoría?
- ¿Cuándo se llevará a cabo la auditoría?
- ¿Por qué se realizará la auditoría?
- ¿Evaluará la auditoría la conformidad de los estándares?
- ¿Cuáles son los estándares críticos?
- ¿Cómo se realizará la auditoría?

Aquellos que serán auditados deben ser informados por alguien que tenga autoridad. Asimismo, debe entregárseles una declaración de las razones de la auditoría (porqué), las mediciones del desempeño (qué) y los procedimientos (cómo). Una auditoría es una herramienta invaluable para realizar mejoras. Antes de que comience el proceso de la auditoría, es importante determinar cómo se utilizarán los resultados y quién tendrá acceso a éstos.



2. **Hacer:** Utilizando la información determinada en la fase de planificación, se procede a la auditoría. Con frecuencia se sostiene una reunión introductoria entre los participantes para analizar el alcance, objetivos, calendario, y manejo de la documentación. Después de esta reunión, los analistas dan inicio a la revisión del proceso, producto o sistema bajo su estudio. Los auditores podrían requerir acceso a información relativa a sistemas de calidad, procedimientos de operación del equipo, registros de mantenimiento preventivo, historiales de inspección o documentos de planificación.

Los auditores podrían llevar a cabo entrevistas con los involucrados en el proceso de proveer un producto o servicio. Toda la información relativa al área bajo estudio es importante para el éxito de la auditoría. Durante el proceso de la revisión, los auditores documentan sus descubrimientos. Estos últimos se incluyen en un resumen general en la reunión del cierre de los participantes. Es un periodo breve, quizá de 10 a 20 días, los auditores prepararán un informe escrito que documente sus descubrimientos, conclusiones y recomendaciones.



3. **Estudiar:** Las auditorías proporcionan información acerca de las fortalezas, debilidades y áreas de mejora de los participantes. Al recibirlo, los participantes de la auditoría leen el informe del auditor. Durante esta fase del ciclo de auditoría, responde el informe y desarrollan un plan de acción con base en las recomendaciones de los auditores. Este plan debe especificar las acciones, asignar las responsabilidades y determinar el marco de tiempo necesario para hacer frente a las cuestiones que hayan surgido de la auditoría.



4. **Actuar:** Una vez adoptado, el plan de acción se convierte en el centro de actividades de mejora relacionado con el área auditada. Los auditores y los directivos de la compañía deben realizar revisiones a intervalos predeterminados para evaluar el estado del plan de acción y mejora continua. Estas revisiones de seguimiento garantizan que las recomendaciones y conclusiones de los auditores, sustentadas en un plan de acción, ayuden a la compañía a conseguir sus metas de mejora continua.²³



²³ C.S. Summers D. (2006). Administración de localidad. México: Prentice Hill