

Guía para la realización de las auditorías internas de los sistemas de gestión

Sonia Cienfuegos Gayo, Nieves Gómez Macho y Yolanda Millas Alonso



AENOR

GUÍA PARA LA REALIZACIÓN DE LAS AUDITORÍAS INTERNAS DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN

Sonia Cienfuegos Gayo
María Nieves Gómez Macho
Yolanda Millas Alonso
AENOR (2021)
ISBN: 978-84-17891-34-3

En las últimas décadas, la auditoría interna se ha convertido en un elemento fundamental de los sistemas de control y gobernanza. Aunque históricamente se asociaba a actividades relacionadas con los registros financieros, actualmente se ha posicionado en una herramienta estratégica que cada vez está más instaurada en el tejido empresarial, proporcionando a las organizaciones: transparencia, rendición de cuentas financieras y sostenibilidad, y por ende, una garantía de que se están cumpliendo los objetivos de la empresa, de manera independiente. Este cambio de paradigma fue debido a la intensificación de los requisitos normativos y legales, tanto a nivel nacional como internacional. Así, la presión de organismos supranacionales y la aparición de estándares internacionales, tales como la ISO 19011 (que ofrece directrices para auditar sistemas de gestión) y la ISO 37301 (cumplimiento normativo o *compliance*) hace que la regulación y el cumplimiento normativo sean aspectos cruciales para el

éxito empresarial, y para ello, se necesitan estructuras organizativas capaces de garantizar la conformidad.

En este contexto, mientras el *compliance* se encarga de diseñar y desplegar un conjunto de políticas, procedimientos, prácticas y controles a implementar con el objeto de garantizar el cumplimiento normativo, y así, eludir sanciones, delitos o situaciones fraudulentas que puedan impactar negativamente, tanto en la reputación de la organización, como en su viabilidad, la auditoría interna cuenta con procedimientos y procesos propios vinculados a los objetivos de la organización, que proporciona independencia y objetividad a los procesos de verificación que aseguran que dichos programas están funcionando de manera eficaz. Por tanto, la auditoría interna constituye una herramienta esencial en el diseño de los programas de *compliance*. Es decir, sin la auditoría interna, el *compliance* corre el riesgo de convertirse en un planteamiento teórico, incapaz de detectar riesgos anticipadamente ni de impulsar procesos de mejora continua.

El libro de Sonia Cienfuegos Gayo, María Nieves Gómez Macho y Yolanda Millas Alonso, *Guía para la realización de las auditorías internas de los sistemas de gestión*, constituye una guía completa y muy práctica, ofreciendo una visión sistemática y formativa de las etapas que integran la auditoría interna. La obra presenta una estructura adecuada y organizada en nueve capítulos, donde las autoras analizan los aspectos técnicos y organizativos, ilustrando con ejemplos y recomendaciones prácticas, que permiten materializar la teoría a la práctica empresarial.

El capítulo uno tiene un papel introductorio que recoge los conceptos fundamentales de una auditoría interna con un estilo narrativo y muy didáctico, mediante la presentación de un marco conceptual sobre el que se articula el desarrollo de toda la guía. Gracias a esa claridad pedagógica, las autoras logran que el lenguaje normativo de estándares internacionales, como ISO 19011 u otras normas sectoriales (ISO 9001 o ISO 14001, entre otras), sean de fácil comprensión y de utilidad para el lector, con independencia de su nivel de *expertise*. Se

evidencia el uso reiterativo del concepto “aseguramiento”, hecho que hace percibir a la auditoría interna más allá de un mero instrumento de verificación normativa. Las autoras consiguen transcender la teoría, incorporando la auditoría interna dentro de la praxis profesional lo que enfatiza su valor para generar confianza, fortalecer la gobernanza y el *compliance*.

La contribución central del capítulo reside en la capacidad de contextualizar la teoría a la práctica, evidenciando la estrecha relación entre auditoría interna y el *compliance*. Así, la primera aporta el método y la evidencia, mientras que la segunda, aporta el marco ético y normativo que proporciona sentido a la revisión. Por este motivo, este primer capítulo cumple de manera eficaz su función de apertura, con una estructura clara y cercana que anima a seguir con la lectura.

El segundo capítulo ofrece una exposición detallada para la planificación de programas de auditoría interna, combinando teoría y práctica eficazmente. En este sentido, el apartado sigue una estructura ordenada, estableciendo como punto de partida la identificación de objetivos, claros y específicos, en línea con los objetivos estratégicos de la organización. Tras esto, detallan la necesidad de realizar una evaluación de riesgos, alineado con la estrategia corporativa y con los compromisos de *compliance*, mediante la elaboración de una matriz de riesgos. También, las autoras van introduciendo la importancia de tener un equipo auditor cualificado (perfil que tratan con más profundidad en el siguiente capítulo) que otorgue solidez a la auditoría. El capítulo concluye subrayando la documentación sistemática en todas las etapas de la auditoría y mecanismos de seguimiento. De este modo, la planificación pasa de ser un trámite, a una herramienta de gestión anticipatoria que trasciende los requisitos normativos, reforzando la confianza de los reguladores y los *stakeholders*. También se señala la importancia de integrar auditorías de distintos sistemas: calidad, medio ambiente, seguridad y *compliance*, favoreciendo la coherencia de la información y reduciendo duplicidades. Bajo este prisma, la planificación estratégi-

ca de auditorías toma el papel de garante del cumplimiento normativo y de la sostenibilidad empresarial.

El capítulo tercero aborda una cuestión fundamental: la figura del auditor interno, definiendo el perfil y las competencias que debe tener. Las autoras subrayan que el auditor debe reunir tanto conocimientos técnicos, como competencias interpersonales, tales como: ética profesional, pensamiento crítico, comunicación efectiva, entre otros. Desde la perspectiva del *compliance*, este perfil cobra aún más relevancia, ya que los auditores deben de velar por la integridad institucional. Por este motivo, en el capítulo se insiste en que, la imparcialidad y la independencia del auditor son requisitos indispensables para otorgar confianza en los resultados de la auditoría. En resumen, el texto sigue manteniendo el estilo de la obra, ordenada y bien estructurada, cumpliendo con la fundamentación de quién debe auditar proporcionando un conjunto de criterios sólidos. Los ejemplos que recoge ayudan a un mejor entendimiento de los conceptos tratados en apartados anteriores, y permite ir identificando el rol del auditor como un facilitador del cumplimiento normativo y ético, siendo una figura clave en la consolidación de programas de *compliance* robustos.

El cuarto capítulo está dedicado a la realización práctica de las auditorías internas. Las autoras explican paso a paso todas las fases operativas, desde la apertura, pasando por la recogida y verificación de la información, hasta llegar al cierre. En la fase inicial señalan la necesidad de definir los objetivos, alcance, los criterios y los recursos necesarios. En cuanto a la parte de recogida y verificación, describen una serie de técnicas, como son: las entrevistas, la revisión de documentos, la observación directa y el análisis de registro, siempre en coherencia con las directrices de la ISO 19011. También se señala la forma en que se deben documentar los resultados extraídos, así como la forma de clasificarlos y recopilarlos para la fase final. Por lo que respecta al informe final, las autoras proponen la estructura, los contenidos esenciales y su presentación. Se enfatiza en la necesidad de informes claros, objetivos y fundamentados en evidencias, de tal ma-

nera, que puedan servir como herramienta de seguimiento y de toma de decisiones de la dirección. Por último, se señala la relevancia del equipo auditor y la forma en que se comunica durante el proceso, aludiendo a la necesidad de mantener un diálogo transparente, claro y respetuoso con las áreas auditadas. Destaca es el énfasis de las autoras por vincular el programa de auditorías con la política de *compliance*, aspecto muy acertado dado que ambos comparten un mismo objetivo: asegurar el cumplimiento normativo y ético de la organización. De este modo, su función no es simplemente la verificación de conformidades, sino que pasa a ser una herramienta de gobernanza y control interno.

El quinto capítulo profundiza en la planificación de la auditoría interna, subrayando su importancia en la eficacia del proceso. A diferencia de los capítulos anteriores, que versaban en fundamentos más teóricos y en el diseño de programas más generalistas, este capítulo se centra en la operativa de la auditoría, y por tanto, sirve de puente entre el marco teórico y el práctico.

Las autoras destacan la importancia de esta fase inicial para garantizar una auditoría interna de éxito y alienada con los objetivos estratégicos de la organización, y por ende, con el *compliance* corporativo. Subrayan que una adecuada planificación permite una gestión anticipada. Para ello, se señala la importancia de elaborar planes estructurados y detallados, que contemplen objetivos claros y medibles, e incluya detalles sobre el alcance, los criterios, los métodos de la auditoría que se van a utilizar, los recursos necesarios y el cronograma. Así, una idónea planificación de la auditoría se traduce en trazabilidad y transparencia.

En este sentido, de nuevo, las autoras siguen mostrando la importancia de la figura del equipo auditor en esta fase inicial, señalando que preparar adecuadamente una auditoría implica considerar el contexto ético y legal, donde auditores y la propia organización deben cumplir con las obligaciones de confidencialidad y protección de datos. Por lo que respecta al uso de tecnologías digitales en la planificación de la auditoría, indican que facilitan la recopilación, sistematización y análisis de la información, ase-

gurando la trazabilidad y la transparencia, hacia la dirección y los *stakeholders*.

El sexto capítulo marca un punto de inflexión dentro de la guía, pasando de la planificación a la fase operativa de la auditoría interna. Las autoras consiguen abordar cada etapa del proceso con gran claridad y rigor metodológico, detallando exhaustivamente cómo debe realizarse la reunión de apertura, el desarrollo del trabajo, hasta llegar al informe preliminar o reunión de cierre, siempre bajo el principio de objetividad, evitando sesgos y priorizando la calidad de la evidencia. Desde la perspectiva del *compliance*, la ejecución de la auditoría funciona como una práctica de *due diligence* interna orientada a la identificación de incumplimientos e irregularidades de manera temprana, antes de que se conviertan en riesgos legales o puedan impactar negativamente en la reputación o imagen corporativa.

La obra pone de relieve la importancia de las habilidades comunicativas del auditor, señalando que una entrevista bien conducida, puede aportar información sensible relativa al cumplimiento de la organización. El capítulo también alerta sobre errores habituales en la práctica durante la ejecución, como pasar por alto o no hacer seguimiento a indicios relevantes o hallazgos potenciales, o a sufrir una excesiva dependencia de los documentos. La contribución principal del apartado radica en mostrar cómo una ejecución rigurosa convierte a la auditoría en una herramienta preventiva, con efectos positivos en los sistemas de *compliance*.

El séptimo capítulo se centra en el informe de auditoría. Las autoras, de manera muy acertada, lo identifican como punto culminante del proceso, ya que el documento materializa la solidez y confianza del trabajo realizado, poniendo en relieve que no se trata de un simple requisito administrativo, sino de un documento estratégico en la toma de decisiones, tanto para la dirección como para los grupos de interés. Al tratarse de un documento, las autoras hacen hincapié a la importancia de la redacción, identificando errores frecuentes en los informes, como el uso de un lenguaje demasiado técnico o especializado –que dificulta su entendimiento– la falta de concreción o

una serie de recomendaciones difíciles de aplicar. Para subsanar estas limitaciones, el capítulo dedica parte del mismo en abordar ejemplos prácticos de redacción correctos e incorrectos, de manera pedagógica y de gran utilidad, y propone una clasificación entre observaciones, oportunidades de mejora y no conformidades según su nivel de impacto. Este aporte es de gran valor ya que contribuye a orientar e incrementar la calidad del trabajo del auditor y a la producción de informes de utilidad a la gestión estratégica. Se pone de manifiesto la importancia de un informe bien estructurado, redactado, fundamentado y comunicado, y se erige como una herramienta clave para el control interno, ya que la empresa respalda el registro y seguimiento de acciones correctivas y refuerza la cultura del *compliance* en la organización. En consecuencia, en este capítulo, las autoras siguen reforzando la importancia de la auditoría no solo para verificar conformidades, sino como un elemento crucial dentro del sistema de cumplimiento.

El octavo capítulo se dedica a la fase posterior al finalizar la auditoría, y que en muchas ocasiones la literatura subestima: la comunicación de resultados. Las autoras enfatizan en lo decisivo que resulta la forma de comunicar los resultados, señalando que resulta tan importante como el contenido en sí mismo. De hecho, subrayan que la efectividad en el proceso de seguimiento está estrechamente ligado a la manera en que se han transmitido los resultados. Por tanto, señalan que una comunicación clara, imparcial y respetuosa, tal y como se indicaba en apartados anteriores, facilita la comprensión de las no conformidades y la implementación de medidas correctivas por parte de los auditores. El texto indica la necesidad de tener diferentes canales de comunicación: formales (actas, de seguimiento, etc.), informales (conversaciones, reuniones ad hoc, comunicación continua, entre otras), recalcando el uso de ambos tipos de manera complementaria. También se señala la relación que se establece en este apartado entre esta fase posterior a la auditoría y el *compliance*. Por último, las autoras destacan la comunicación como un elemento central que apoya la transparencia y el *compliance* de la organización, y

a la vez, aporta confianza entre los diferentes actores del proceso de auditoría.

El noveno y último versa sobre la evaluación de la eficacia de la auditoría interna realizada. Este capítulo sirve de cierre al marco metodológico y práctico recogido en los capítulos anteriores, donde las autoras recogen la necesidad de valorar la auditoría llevada a cabo, es decir, si cumple con los objetivos estratégicos y fortalece la cultura de la organización. Así, señalan la importancia de medir la eficacia a través de indicadores cuantitativos y cualitativos. En esta línea, introducen metodologías de mejora continua, como el ciclo de Deming o PDCA (*Plan-Do-Check-Act*). Por eso, señalan que implementar PDCA permite cerrar la auditoría de manera estructurada, convirtiendo a la auditoría en un instrumento de mejora continua que impacta positivamente en los sistemas de gestión, el *compliance* y garantiza la *accountability*, y por ende, la organización va a ser capaz y responsable de gestionar, y evitar que se repitan, los riesgos o las no conformidades detectadas y aplicar mejoras efectivas. El capítulo destaca que los conocimientos derivados de la auditoría, deben servir de aprendizaje; un aprendizaje que se traduzcan en mejoras sostenibles y en la consolidación de un sistema de gestión resiliente.

Como valoración final, la obra de Cienfuegos, Gómez Macho y Millas Alonso es una guía indispensable para entender la auditoría interna de sistemas de gestión, tanto para académicos, auditores noveles, como para profesionales experimentados. A lo largo de los nueve capítulos, las autoras abordan una estructura sólida que integra el marco conceptual, normativo, y la práctica, con ejemplos que facilitan la ejecución de la auditoría (desde la planificación, ejecución, comunicación y seguimiento). Asimismo, cada capítulo muestra una progresión lógica que permite comprender la auditoría interna como un proceso cíclico que, más allá del control, busca generar aprendizaje organizacional, confianza en los sistemas de gestión y compromiso con la mejora continua. Al situar la auditoría en el centro de la cultura de *compliance*, el libro ofrece un aporte singular al debate académico y profesional sobre cómo las organizaciones

pueden garantizar sostenibilidad, transparencia y legitimidad en un entorno cada vez más exigente. A pesar de su rigor y amplitud, sería pertinente incluir más información sobre el uso de herramientas digitales avanzadas, inteligencia artificial (AI) o sobre el modelo COSO (2017) o COSO ERM (En-

terprise Risk Management). Aun así, resulta una guía valiosa, ofreciendo un marco sólido para *compliance*, gobernanza y mejora continua.

Inés González González

Universidad Internacional de La Rioja