

El Proceso Integrado de Auditoría: indicadores y ratios

Jesús Baeza de Loño

Repsol YPF, Dirección General Química

Dentro de los Sistemas de Gestión de una compañía (de Calidad, Seguridad y Medioambiente), y usando como ejemplo los de Repsol YPF (su Dirección General Química), se repasan temas como la integración, la organización y los distintos mecanismos de gestión. Se describe el modelo de indicadores de los Sistemas y se centra la atención con un enfoque novedoso por su globalidad en el Proceso Integrado de Auditoría (PIA), que es para la Dirección un elemento crítico para el funcionamiento y garantía de todos los Sistemas de Gestión.

Se describen los distintos pasos y elementos del PIA y se proponen una amplia gama de indicadores para el mismo tanto para el Programa y su cumplimiento como para los auditores intervinientes, el seguimiento de la ejecución del programa, los hallazgos de las Auditorías y el seguimiento de los programas de acciones correctivas.

Se finaliza la exposición con un resumen y unas conclusiones abiertas para el debate.

Curriculum del autor:

Jesús Baeza de Loño es Licenciado en Química Industrial por la Universidad Complutense de Madrid desde 1973, y P. D. de Directivos del IESE (Madrid) desde 2000. Ha sido evaluador europeo del Modelo EFQM varios años.

Tiene formación especializada en Dirección y Gestión de empresas, Gestión de calidad y Calidad Total, Seguridad, Medio ambiente y Modelo de Excelencia EFQM, así como seminarios específicos en distintas áreas a lo largo de 26 años de experiencia profesional.

Desde 1998 hasta la actualidad es Subdirector de Calidad, Seguridad y Medio Ambiente de la Dirección General Química de Repsol YPF, puesto desde el que coordina las actividades de las tres áreas en Repsol Química y en la D.G. Química de Repsol YPF.

De 1994 a 1998 ha sido Director General de la Fundación Plásticos y Medio Ambiente, que trabajaba sobre los aspectos ambientales del uso de los plásticos.

En los años anteriores ha desempeñado, en Repsol Química, los puestos de Jefe del Departamento de Marketing y Petroquímica Básica, Jefe del Departamento de Investigación de Caucho Sintético, Jefe del Departamento de Gestión de Calidad y Procesos del Complejo de Santander, así como, distintos puestos de responsabilidad creciente en las áreas de procesos, producción e investigación.

Es autor de numerosos artículos, así como conferenciante y participante en distintos coloquios y mesas redondas sobre los temas de Calidad, Seguridad, los residuos, los residuos plásticos y los residuos sólidos urbanos. Ha participado en numerosos seminarios sobre temas de Gestión de residuos y del Medio Ambiente, Educación ambiental, Calidad de vida, Seguridad, Calidad, Modelo EFQM, Cuadro de Mando Integral, etc. Ha participado en Congresos y en diferentes encuentros internacionales sobre temas de seguridad, ambientales y de residuos en España y Europa. Ha participado asimismo en Hispanoamérica en distintas actividades formativas en el área de los residuos, RSU, residuos plásticos y educación ambiental. También ha desarrollado y desarrolla actividad como profesor en distintos Máster de Polímeros, de Gestión Medioambiental y de Petroquímica.

El Proceso Integrado de Auditoría: indicadores y ratios

Jesús Baeza de Loño

Repsol YPF, Dirección General Química

Contenido

1. Introducción

2. Desarrollo

2.1. Sistemas de gestión en la DG Química de Repsol YPF: integración, organización, mecanismos de gestión

2.2. Los indicadores de gestión

2.3. Proceso Integrado de Auditoría: los objetivos del programa integrado de Auditorías

2.4. Indicadores para el Proceso Integrado de Auditoría

3. Conclusiones

4. Figuras

1. Introducción

Dentro de la gestión de una compañía, los Sistemas de Gestión de Calidad, Seguridad y Medioambiente proporcionan la “garantía” de que está implantada una sistemática que permite alcanzar los objetivos y metas definidos en la Política y la visión estratégica de la citada compañía.

La auditoría es para la alta dirección la función garante del funcionamiento de los distintos mecanismos de gestión; específicamente, la auditoría especializada de calidad, seguridad y medioambiente comprueba el funcionamiento de los sistemas de gestión en esas áreas, identificando incumplimientos y desviaciones y sugiriendo las áreas de mejora susceptibles de ser abordadas.

En Repsol YPF están implantados sistemas de gestión de calidad, seguridad y medioambiente, con una mayor o menor integración entre sí dependiendo de las áreas o centros en que están implantados, y dentro de esos sistemas está implantada la correspondiente metodología para la auditoría. Específicamente en la Dirección General Química, con una larga tradición en la implantación y mejora de los sistemas, se sigue fielmente el modelo corporativo, con adecuaciones particulares que recogen las características propias de la actividad petroquímica.

Tras un breve resumen de la organización existente, los distintos mecanismos de gestión que se utilizan y el modelo de indicadores utilizado para el seguimiento de los Sistemas, se centra la atención en lo que se define como el Proceso Integrado de Auditoría (PIA), con un enfoque novedoso por su globalidad, que es para la Dirección un elemento crítico para el funcionamiento y garantía de todos los Sistemas de Gestión.

Se describen los distintos pasos y elementos del PIA y se proponen una amplia gama de indicadores para el mismo tanto para el Programa y su cumplimiento como para los auditores intervinientes, el seguimiento de la ejecución del programa, los hallazgos de las Auditorías y el seguimiento de los programas de acciones correctivas.

2. Desarrollo

2.1. Sistemas de gestión en la DG Química de Repsol YPF: integración, organización, mecanismos de gestión.

En Repsol YPF y en su Dirección General Química (en adelante DGQ) están formalmente implantados tres sistemas especializados de gestión: el de Calidad, el Medioambiental y el de Seguridad, que, asu vez, engloba dos aspecto diferenciados: la Seguridad Industrial y la Personal, que en España se suele definir como “Sistema de prevención de riesgos laborales”.

Siguiendo uno de los principios clave de la Política de Repsol YPF, el de la “gestión integrada”, la organización a nivel corporativo en la compañía coincide con la misma organización operativa, de forma que se integra, en cascada, así:

Organización operativa de Repsol YPF

Areas Operativas (por ejemplo, la D.G. Química)

Unidades de Negocio (por ejemplo, la Unidad de Negocio de Poliolefinas)

Centros Operativos (por ejemplo, el Complejo Industrial de Tarragona)

Como ayuda especializada a esta estructura organizativa responsable, se definen y articulan unos “Mecanismos de gestión” que prestan su apoyo y deciden sobre técnicas, programas y herramientas a emplear. Estos mecanismos son los siguientes:

Comités de Alta Dirección de Seguridad/Mediaambiente y de Calidad.

Comités Técnicos de Seguridad/Mediaambiente y de Calidad

Coordinadores de Seguridad/Mediaambiente/Calidad de las Áreas Operativas.

En forma paralela a lo que existe a nivel corporativo, dentro de la DGQ se estructuran los siguientes mecanismos de gestión:

Comité de Calidad, Seguridad y M. Ambiente (es el Comité de Dirección de la DGQ)

Comités Intercentros de Q, S, MA (con funciones como Comités Técnicos)

Comités de Centros (con funciones idénticas a nivel de Centros de trabajo)

Coordinadores de Calidad de Centros (con funciones de soporte, asesoría y coordinación técnica)

Los Sistemas, la organización y los mecanismos de gestión y los distintos proceso englobados y procedimientos de actuación se soportan en un “Sistema documental” absolutamente integrado que recoge los distintos niveles de jerarquía documental, desde el inicio con la definición de las Políticas, hasta el más detallado procedimiento o el registro de los datos pertinentes.

En la Figura 1 se esquematiza el Sistema documental existente, que tiene su ámbito corporativo, de área operativa o de negocio y de centro, formando un todo armónico.

2.2. Los indicadores de gestión

En la DGQ se definen todos los procesos necesarios para la consecución de los objetivos y metas, en todas las áreas de la compañía. Estos procesos llevan aparejado un completo sistema de indicadores, tanto intermedios como finalistas, que se utilizan para el seguimiento y mejora de cada uno de ellos.

Como elemento básico para la gestión se define un Sistema de Indicadores Clave (KPI) que son utilizados tanto a nivel global como a nivel de cada área o centro de trabajo, y que tienen definidos unos objetivos a alcanzar en cada periodo considerado. El Comité de Dirección realiza un seguimiento de esos KPI en su gestión habitual.

Ejemplos de indicadores clave relacionados con los Sistemas de gestión de que estamos hablando son:

- El Índice de frecuencia de accidentes, definido como el número de accidentes personales con pérdida de días de trabajo que ocurren por cada millón de horas trabajadas, en seguridad.
- El porcentaje de producto producido que no cumple los requisitos acordados (no primera calidad), en calidad.
- Los kilogramos de residuos peligrosos producidos por cada tonelada de producción real del centro, en medioambiente.

No se detalla aquí el sistema completo de indicadores por no ser el objetivo de este trabajo.

2.3. Proceso Integrado de Auditoría: los objetivos del programa integrado de Auditorías

El Proceso Integrado de Auditoría (PIA) se define aquí como aquel que cumple con el objetivo de revisar el funcionamiento de la organización en cuanto a los Sistemas de Calidad, Seguridad y Medioambiente, desde la alimentación de entrada a la planificación hasta la finalización de las acciones correctivas o preventivas a que tal revisión da lugar.

Es, para la dirección, un elemento crítico para el funcionamiento y la garantía del Sistema de gestión. Por tanto, como todo proceso, implica la medición, la evaluación y la mejora.

En la Figura 2 se explica, en un diagrama de bloques, la esencia del PIA que se propone. La alimentación al proceso la realiza todo el bloque de información que se deriva de las Líneas estratégicas definidas, de los resultados de las Revisiones de los sistemas, y de los procesos de racionalización y mejora habituales.

Con todo ello de conforma un Plan anual de Auditorías de la DGQ, que se integra en el correspondiente Plan de Repsol YPF.

El Plan se ejecuta con la intervención de Auditores, tanto internos (se dispone de cerca de un centenar en la DGQ) como externos, en este caso pertenecientes a organismos certificadores o a compañías externas de prestigio especializadas en cada área de gestión.

Como resultado inmediato de la ejecución del Plan se obtienen los elementos de seguimiento definidos (¿se ha realizado lo que se planeó?), los informes de auditoría (qué se ha encontrado) y los planes de acciones correctivas (que se ha previsto para corregir y prevenir las desviaciones).

Para el seguimiento del desarrollo posterior de este trabajo se visualiza en la Figura 3 un ejemplo real del Plan de Auditorías de la DGQ que se programó para el año 2002.

2.4. Indicadores para el Proceso Integrado de Auditoría

A) Indicadores sobre la planificación:

Siguiendo, en el esquema de la figura 2, el PIA, nos encontramos en primer lugar con la fase de Planificación. Una vez confeccionado el Plan, definimos sobre él una serie de indicadores posibles, que nos servirán tanto para definir el Plan y compararlo (con otras áreas, con años anteriores) como para su seguimiento posterior:

Número total de Auditorías planificadas

Número de cada materia (de calidad, de seguridad, ...)

Intensidad del Plan: Nº de Auditorías por Centro, ...

Externalidad: Porcentaje de “externas” sobre el total

Integración: % que son integradas (de más de 1 Sistema)

Distribución temporal: Auditorías al mes o al trimestre.

Hitos del Plan: Auditorías de certificación, importantes o críticas, ...

Podrá así la Dirección responderse a preguntas tales como ¿dedicamos más o menos esfuerzo que otros? ¿más o menos que el año anterior? ¿tenemos suficiente contraste externo? ¿algún centro está menos o más revisado? ¿avanzamos en el esfuerzo de integración?,

B) Indicadores referidos a los auditores utilizados

El análisis de los auditores utilizados se puede ver mejorado con la utilización de indicadores como los que se sugieren:

Número de Auditores necesarios para realizar el Plan

Número de cada área (de calidad, de seguridad, ...)

Internalidad: Porcentaje de “internos” sobre el total de auditores

Necesidades: Auditores a formar necesarios

B) Indicadores referidos a la ejecución del Plan

Para el seguimiento de la ejecución del Plan y de los resultados del mismo (informes de auditorías, no conformidades, observaciones o recomendaciones, planes de acciones correctivas) se propone asimismo toda una serie de indicadores posibles:

Porcentaje de Auditorías realizadas sobre las planificadas.

Porcentaje de realización en cada materia

Cumplimiento de fechas: % Auditorías hechas en el mes planificado

Realización de informes: % Informes realizados sobre las auditorías realizadas

Realización de Planes de Acciones Correctivas: % PACs sobre auditorías realizadas

De todos ellos se puede ver su evolución en el tiempo (la realización de PACs irá desfasada sobre la de informes), en dependencia del tipo de auditoría y del procedimiento utilizado, viabilidad, ...

Sobre los resultados concretos de cada auditoría se pueden definir y seguir indicadores que también proporcionan información útil para la gestión del sistema:

No Conformidades totales y No Conformidades «singulares» (aquellas que ponen en peligro el sistema mismo o suponen riesgos graves)

Acciones correctivas definidas: AC por centro, AC por auditoría.

Cierre de acciones correctivas:

% AC cerradas sobre total de AC definidas

Tiempo medio de cierre

3. Conclusiones

Más que plantear conclusiones doctrinales sobre lo expuesto es preferible, como en la mayor parte de las ocasiones, dejar abierto un debate, o incluso sugerirlo, sobre varios de los aspectos del trabajo.

En primer lugar, es necesario para cada organización, sea cual sea su tamaño y el nivel de implantación e integración de sus sistemas, reflexionar y definir qué proceso le interesa para su comprobación de la implantación y efectividad de los mismos: definir su propio Proceso Integrado de Auditoría. El debate estará permanentemente abierto sobre temas tales como el esfuerzo que la organización debe dedicar a ello (recordemos que el esfuerzo es obviamente de “auditar”, pero sobre todo, y mucho mayor, de “ser auditado”, por los recursos que se ponen en juego), el nivel de externalización que debemos requerir (el equilibrio entre lo que ven los de la casa y cómo nos ven los externos “objetivos” es vital), el grado de rigor en el cumplimiento de lo planteado, los objetivos que se pueden definir en el proceso,

También es siempre objeto de debate, en cualquier proceso, el número de indicadores indicadores que se definen y utilizan: muy pocos indicadores facilitan el seguimiento pero pueden dar información incompleta, y demasiados pueden dar una visión muy detallada pero impedir la focalización en lo esencial. Nuestra recomendación, abierta también al debate, sería:

Usar pocos indicadores, y apropiados en cada nivel de gestión.

Elegir aquellos que son realmente clave en cada nivel.

Adecuar y agrupar indicadores para el seguimiento.

Por último planteamos la discusión sobre dónde deben soportarse los indicadores, y especialmente dónde y cómo establecer objetivos que impulsen el cumplimiento de lo que se planifica como necesario:

En los Planes anuales de actuación

En los objetivos personales que se usan en los sistema de Dirección por Objetivos

En los Cuadros de Mando, para acentuar la visibilidad y favorecer la estrategia

4. Figuras

Figura 1. Estructura documental de los sistemas de gestión

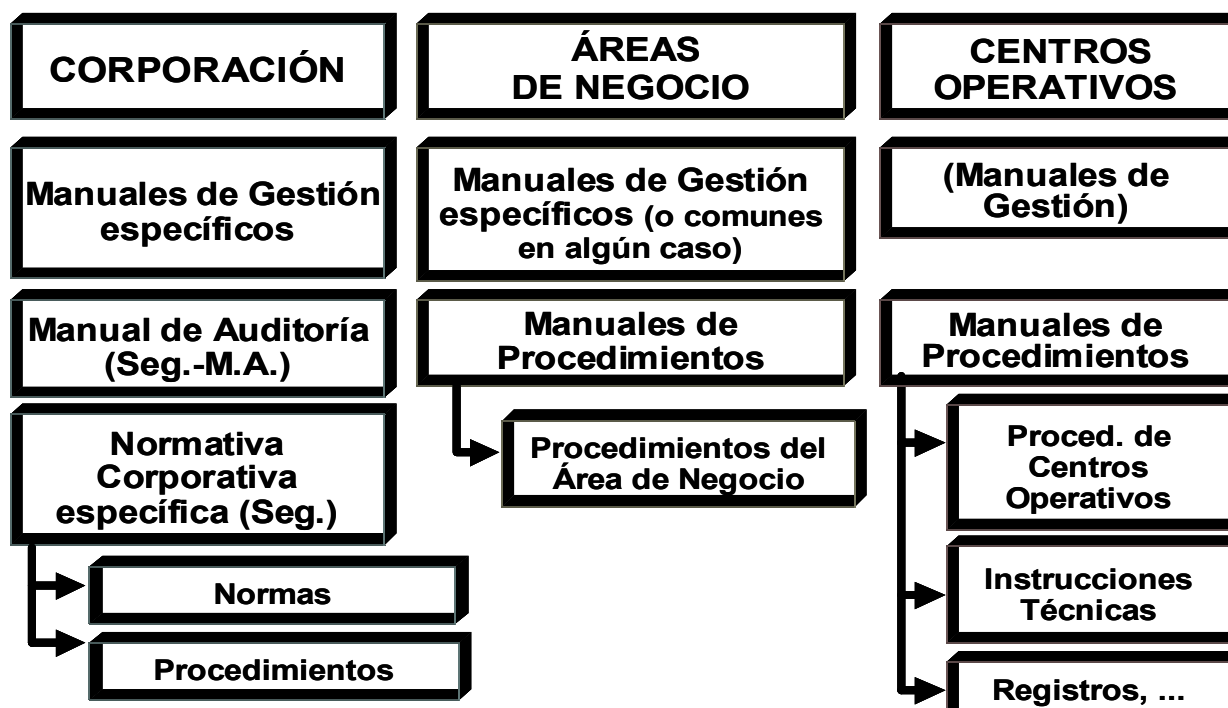


Figura 2. El Proceso Integrado de Auditoría

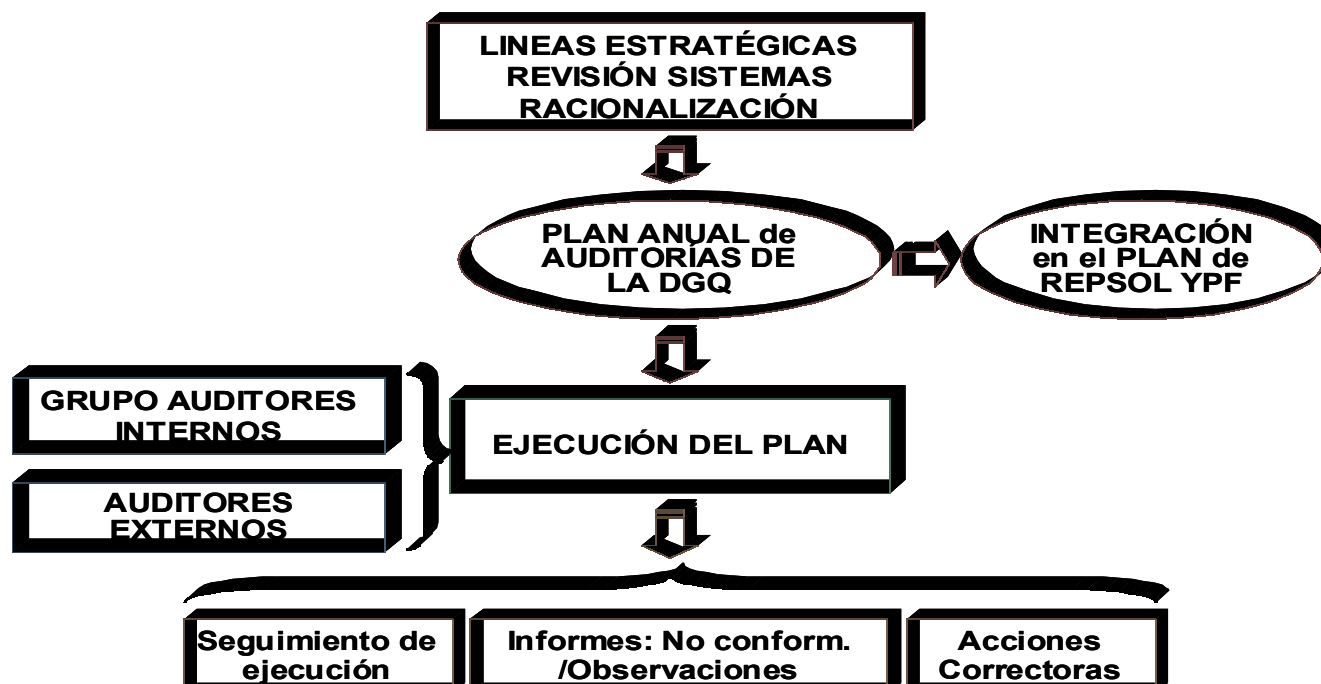


Figura 3. Auditorías: Plan Anual coordinado SG/MA/Q - 2002

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Ag.	Setbre	Octubre	Novbre.	Dicbre.
Segu ridad			Trr		Trr	PII			Sdr	Trr	PII	
			PII	G.Q		G.Q			Ens	Ens	Brd	
						Trr			Pdx		Trr	
Medio Amb.		Sdr	Pvr			PII	G.Q		Sdr	PII	Pdx	G.Q
			Ens	Ens	Brd	Ens			Pdx	Ens	Brd	PII
			Sdr		6 Centros							
Cali dad				Pdx		Pdx				Sdr+ATD		
	G.Q		Ens			Ens					G.Q	Ens
Conjunta				Pvr							Prf Q-S-A	