
Universidad de Holguín
Oscar Lucero Moya
Facultad de Ingeniería Industrial

Estudio y diagnóstico del proceso de auditoría al sistema estandarizado de gestión en las empresas pertenecientes al territorio de Holguín

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL

Autor: Yander Hidalgo Aguilar

Tutora: Ing. Dalilis Escobar Rivera

Consultante: Dr. Mayra Rosario Moreno Pino

Holguín, 2014

“Auditar no es poner obstáculos, es allanar el camino hacia una mejor gestión”.

Guillermo Gavieria Correa

Agradecimientos

Dediqué una parte importante de mi tiempo para confeccionar mis agradecimientos, pensando en todas las personas que realmente me gustaría incluir; después de reflexionar un poco al respecto me percaté que eran muchas y que por tanto no me gustaría dejar de mencionar alguna. Es muy difícil dejar plasmado mi agradecimiento a todas aquellas personas que me han brindado su apoyo durante mis años de estudios y en la vida.

Siempre pensé que debería incluir a todos por cortesía o formalidad pero después decidí a que solo estuvieran los que más lo han merecido, los que siempre estuvieron a mi lado, o quienes en esta etapa de mi vida me hayan enseñado algo.

A toda mi familia: A mi mamá que es Sol de mis días y la Luna de mis noches, a mi papá que es el faro que ilumina la travesía que representa el transcurso por la vida, a mi hermano por su apoyo y por ser quien da una palmadita en el hombro para dar ánimo, a mi novia que me ha sabido comprender y apoyar en estos últimos años, a mis tías que me enseñaron a disfrutar de la secuencia de los días y a sentirme dichoso de mi existencia, a mis abuelas.

A mis amigos: a mis compañeros de estudio: Lisdany, Julio, Feliciano, Lianet, Arianna, que junto a ellos pase momentos difíciles, pero con sabor de victoria. A los que me acompañaron en el transcurso de estos largos 5 años y en especial Virgen, Giselle, Odete, Yumi y Karelia.

Resumen

En un mundo donde la competencia en el mercado forma parte indispensable cada día de la subsistencia de las organizaciones, uno de los objetivos básicos de cualquier empresa es poseer una organización que les permita tomar decisiones en aras de mejorar la calidad de sus productos, sin que esto afecte al medioambiente y a la salud de los trabajadores. Para esto se ha hecho necesario integrar los subsistemas que conforman una organización, con el objetivo de crear una mayor sinergia entre estos. De esta forma se garantiza que los objetivos trazados a nivel estratégico en la organización, satisfagan los intereses individuales y colectivos de cada sistema. La gestión del proceso de auditoría juega un papel fundamental en el logro de esta meta, pues constituye una herramienta clave para perfeccionar constantemente la eficacia en el proceso de toma de decisiones dentro de la organización.

El presente trabajo es el resultado de una investigación aplicada al proceso de auditoría con enfoque integrado, en el marco de los sistemas estandarizados de gestión, en empresas del territorio de Holguín, que tengan implantados estos sistemas de forma integrada. En esta se aplican un conjunto de instrumentos que permitan diagnosticar el funcionamiento de este proceso a partir de un conjunto de elementos abordado en la misma. Con la aplicación de este instrumento se arriba a conclusiones que determinan las deficiencias que presenta el proceso de auditoría y propone un plan de acción que colabore a atenuar su impacto.

Abstract

In a world where the competition in the market is indispensable part every day of the subsistence of the organizations. One of the basic objectives of any company is to possess an organization that allows them to make decisions for the sake of improving the quality of their products without this affects to the environment and the health of the workers. For this it has become necessary to integrate the subsystems that conform an organization, with the objective of creating a bigger synergy among these. This way it is guaranteed that the objectives layouts at strategic level in the organization satisfy the individual and collective interests of each system. The administration of the audit process plays a fundamental paper in the achievement of this goal, because it constitutes a key tool to constantly perfect the effectiveness in the process of taking of decisions inside the organization.

The present work is the result of an investigation applied to the audit process with focus integrated in the mark of the standardized systems of administration, in companies of the territory of Holguín that have implanted these integrated form system. In this they are applied a group of instruments that you/they allow to diagnose the operation of this process starting from a group of elements approached in the same one. With the application of this instrument you arrives to conclusions that determine the deficiencies that it presents the audit process and it proposes an action plan that collaborates to attenuate their impact.

Índice

Introducción.....	1
CAPÍTULO 1: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y METODOLÓGICA DE LA INVESTIGACIÓN ..	6
1.1 Surgimiento y evolución de la auditoría	6
1.2 Los sistemas estandarizados de gestión	14
1.2.1 Los sistemas integrados de gestión	18
1.3 Modelos de integración. Análisis teórico-metodológico	23
1.3.1 El enfoque integrado en el proceso de auditoría	29
1.4 La gestión del riesgo en las auditorías.....	35
1.5 Conclusiones Parciales	38
Capítulo II. Diagnóstico de la auditoría con enfoque integrado a los SEG en empresas del territorio de Holguín.....	40
2.1 Estudio de las variables.....	40
2.2 Análisis de inclusión y exclusión	41
2.3 Definición de la muestra para la aplicación del instrumento.....	43
2.4 Diseño y presentación del instrumento	44
2.5 Resumen de las empresas donde se aplica el instrumento	47
2.6 Resultados obtenidos	50
2.7 Conclusiones parciales.....	63
Conclusiones.....	64
Recomendaciones.....	65
Bibliografía	66
Anexos	70

Introducción

Hoy en día la competencia en los mercados internacionales no solo está totalmente extendida, sino que cada año crece con mayor intensidad, convirtiéndose en una necesidad para las organizaciones ofertar productos o servicios competitivos, que satisfagan los requisitos de los consumidores y se obtengan de forma tal que no afecten al medio ambiente y la salud de los trabajadores. Para mantenerse activos en el mercado se hace necesario que las empresas incluyan dentro de sus estrategias la implantación de sistemas estandarizados de gestión de calidad, medioambiente y seguridad y salud de los trabajadores, que guíen sus diferentes actividades. Es conveniente que estas utilicen como herramientas las normas internacionales, las cuales garantizan un sistema ordenado, documentado con requisitos auditables que permiten hacer revisiones internas y tener productos con una calidad sustentable y en caso de que se decida puedan ser certificables por organizaciones externas.

Uno de los objetivos básicos de cualquier empresa es poseer una organización que les permita tener buenos resultados de acuerdo con lo planeado en su proyecto estratégico. Desde hace varios años se ha venido trabajando los sistemas de gestión de calidad, medio ambiente y seguridad y salud del trabajo de forma independiente, pero a partir de estudios realizados se ha evidenciado que con esta variante existe duplicidad en la información, los costos son mayores al igual que el tiempo para gestionar. Por lo que para obtener mayores niveles de eficiencia, eficacia y una mejor posición competitiva es de vital importancia implantar los sistemas de gestión de la calidad, medioambiente y seguridad y salud del trabajo de forma integrada.

La auditoría es considerada una función estratégica en las organizaciones pues evalúa el desempeño de los diferentes sistemas de gestión o procesos. Además permite establecer actividades encaminadas a que los procedimientos se utilicen en función para lo que fueron creados. Al integrar las auditorías se evalúan los diferentes sistemas de gestión de forma combinada lo que mejora su resultado pues de esta forma las no conformidades detectadas serán solucionadas con acciones correctivas que mejoren el funcionamiento del sistema en general. Además autores como (Gaviria, 2009) consideran que las

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu
auditorías combinadas pueden ser un gran paso para que las organizaciones optimicen costos esfuerzos en sus procesos de mejora interna.

En Cuba se lleva a cabo un proceso de perfeccionamiento a nivel empresarial en el cual las organizaciones deben modificar su gestión en aras de apoyar la transformación del modelo económico actual. Para ello es un reto fundamental disminuir los diferentes costos que se generen sin que esto implique un deterioro del funcionamiento de la misma como sistema. Por lo que se está tomando la decisión de integrar los diferentes sistemas de gestión. Lo que ha generado una tendencia a que autores como (Peña, 2009), (Proenza, 2010), (Cruz, 2009), (Tamayo, 2013), (González, 2003), (Márquez, 2009), (Garrote, 2009) en sus investigaciones en los últimos años han propuesto procedimientos y metodologías para integrar los diferentes sistemas de gestión.

Tras un estudio de la literatura especializada se evidencia que la mayoría de las investigaciones realizadas en Cuba sobre la implantación de los sistemas integrados de gestión no establecen la auditoría dentro de sus procedimientos. Además solo en el caso de (Isaac, 2004) propone la realización de la auditoría con enfoque integrado. A partir de las entrevistas desarrolladas por el autor y la revisión de la documentación en organizaciones del territorio holguinero se evidencia un conjunto de deficiencias en el proceso de auditoría con enfoque integrado en el marco de los sistemas estandarizados de gestión.

- ✓ La auditoría es vista por algunos trabajadores como un instrumento para perseguir las desviaciones o delitos y no al asesoramiento con el objetivo de mejorar el funcionamiento de la organización y a su eficacia.
- ✓ La auditoría interna tradicional no verifica los requisitos del cliente lo que obstaculiza la posición que pueda alcanzar las organizaciones dentro de la competencia.
- ✓ Las auditorías en empresas que han implantado un sistema integrado de gestión se realizan por disciplinas y no con un enfoque integrado, pues designan un auditor para cada especialidad.
- ✓ En la mayoría de las empresas del territorio holguinero no se gestionan los procesos de manera integrada.
- ✓ El proceso de auditoría se ejecuta por requisito y no por proceso.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

- ✓ La selección del equipo auditor poseen un enfoque estricto y poco integrador, lo que dificulta la capacidad de formar un equipo multidisciplinario de auditores.
- ✓ Los programas de auditoría revisados no cuentan con un análisis de riesgos referentes a este proceso.

Partiendo de la necesidad de esta para, el desarrollo de las organizaciones se define como **problema científico**: ¿Qué evidencias demuestran la existencia de insuficiencias en la gestión de auditorías con un enfoque integrado, en el marco de los sistemas estandarizados de gestión en empresas holguíneas?

El **objeto de la investigación**: la gestión de la auditoría en el marco de los sistemas estandarizados de gestión.

Se define como **objetivo general**: aplicación de un diagnóstico que permita detectar las deficiencias en la gestión del proceso de auditoría con enfoque integrado en el marco de los sistemas estandarizados de gestión en empresas pertenecientes al municipio de Holguín.

El **campo de acción**: el proceso de auditoría interna en el marco de los sistemas estandarizados de gestión en empresas holguíneas.

Para guiar la investigación se enuncian las siguientes **preguntas científicas**:

1. ¿Cuáles son los fundamentos teóricos que sustentan la gestión de auditoría en el marco de los sistemas estandarizados de gestión?
2. ¿Cómo se desarrolla el proceso de auditoría interna en el marco de los sistemas estandarizados de gestión en empresas de la provincia de Holguín?
3. ¿Cómo estudiar el estado actual del proceso de auditoría con un enfoque integrado en el marco de los sistemas estandarizados de gestión en empresas de la provincia de Holguín?
4. ¿Cómo valorar la factibilidad del instrumento propuesto?
5. ¿Qué conclusiones se infieren alrededor del estado actual del proceso de auditoría con un enfoque integrado en el marco de los sistemas estandarizados de gestión en empresas de la provincia de Holguín a partir de los instrumentos propuestos?

La investigación se desarrollará a través de las siguientes **tareas científicas**:

1. Elaborar los fundamentos teóricos que sustentan la gestión de auditoría en el marco de los sistemas estandarizados de gestión.

2. Profundizar desde el punto de vista teórico en las características del proceso de auditoría con un enfoque integrado, en el marco de los sistemas estandarizados de gestión en empresas de la provincia de Holguín.
3. Diagnosticar la situación existente en el proceso de auditoría con un enfoque integrado en el marco de los sistemas estandarizados de gestión en empresas de la provincia de Holguín.
4. Valorar y procesar los instrumentos propuestos a partir de métodos estadísticos.
5. Arribar a conclusiones sobre la gestión de auditoría con un enfoque integrado en el marco de los sistemas estandarizados de gestión en empresas holguineras a partir de los datos obtenidos en la aplicación de los instrumentos.

Para el desarrollo de esta investigación se utilizaron diferentes métodos de investigación de nivel teórico y empírico:

De nivel Teórico

Análisis y síntesis: para realizar reflexiones de manera lógica sobre el problema a investigar, así como interpretar el procesamiento de la información obtenida.

Histórico-lógico: da la posibilidad de penetrar en la historia del objeto y campo de acción de la investigación.

Inductivo-deductivo: para la obtención de conocimientos en general y proponer un instrumento que permita medir la aplicación de las auditorías.

De nivel Empírico

Entrevistas: para conocer el criterio de los especialistas acerca del estado actual de los procesos de auditoría en las empresas cubanas del territorio holguinero.

Observación: para la detección de problemas en el estado actual de los procesos de auditoría en las empresas cubanas pertenecientes a la provincia de Holguín.

Revisión documental: para la detección de problemas en el estado actual de los procesos de auditoría en las empresas cubanas pertenecientes a la provincia de Holguín.

Estadísticos

Métodos del coeficiente de concordancia de Kendall para determinar la correspondencia entre el criterio de los expertos, tras la aplicación de un cuestionario para conceptualizar el término auditoría.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu
Se utiliza un análisis de estadística descriptiva para procesar los datos recolectados en la aplicación del instrumento.

Análisis de Clúster

Con el objetivo de dar cumplimiento a una secuencia lógica de tareas científica propuestas en la presente investigación, se divide el estudio en dos capítulos. El primer capítulo aborda los aspectos de carácter teórico y práctico referencial en el cual se propone una definición de auditoría basada en los elementos abordados por varios autores. Esta fue validada por la aplicación de una encuesta, para conocer el criterio de expertos en el tema sobre esta definición. Además se hace referencia a las deficiencias con que cuentan los modelos, procedimientos y metodologías propuestas para implantar los sistemas integrados de gestión. En el capítulo 2 se desarrolla el diagnóstico y se diseña un instrumento que permita medir el grado de aplicación de las auditorías. Para la construcción del mismo se hizo uso de herramientas como: Un estudio de las variables y un análisis de inclusión y exclusión.

CAPÍTULO 1: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y METODOLÓGICA DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo tiene como objetivo describir y dar a conocer los principales elementos teóricos, los cuales fueron estructurados desde el alcance del objeto de estudio hasta el campo de acción, que permitieron fundamentar las bases teórico-prácticas de la investigación. Para ello se ha realizado una búsqueda a través de los documentos que brindan una orientación hacia la evolución y progreso de las auditorías. El desarrollo de este capítulo basa su referencia al surgimiento del término y su posterior aplicación en los sistemas estandarizados de gestión.

1.1 Surgimiento y evolución de la auditoría

Los primeros indicios de auditoría tuvieron lugar en la edad neolítica al surgir el concepto de registro y recordar las operaciones de trueque. Al respecto, (Viloria, 2004) refiere que un momento del tiempo importante para el desarrollo del conocimiento contable se conoce como edad neolítica, nueva edad de piedra o edad de bronce, cuyos asentamientos poblacionales lo constituyeron Egipto, Mesopotamia, La India y China; debido a que en esa época surge el concepto de “registro”, como consecuencia de la necesidad de recordar las operaciones de intercambio de los excedentes de agricultura y otros bienes.

Además (Masgrau, 1978) menciona que ya en los pueblos primitivos se aplicaban métodos sencillos de recuento válidos y objetivos de control, confeccionando inventarios patrimoniales de carácter elemental.

Por otro lado, (Mncillas, 2001) sugiere que esta práctica data desde hace 4500 años, cuando los escribas y sumerios de la antigua Mesopotamia, llevaban un registro diario de todas las actividades económicas, revisándolas y contabilizándolas por mes y anualmente.

La auditoría, en su concepción moderna, nació en Inglaterra, o, al menos, en ese país se encuentra el primer antecedente histórico. La fecha exacta se desconoce; pero se han hallado datos y documentos que permiten asegurar que a fines del Siglo XII y principios del XIV ya se auditaban las operaciones de algunas actividades privadas y las gestiones

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu
de algunos funcionarios públicos, que tenían a su cargo los fondos del Estado o de la Ciudad.

Puede decirse que la auditoría era desconocida en Cuba a principios del Siglo XIX, debido sobre todo a que en la condición de colonia de España, toda la vida económica y los sistemas educacionales se regían por las formas vigentes en la metrópoli. En el auge industrial que se desarrolló en Europa y Norteamérica en el siglo XIX, España quedó rezagada manteniendo su organización semifeudal, y en algunas cuestiones, completamente feudal, por lo que en el país se conservaba el subdesarrollo, producto de los regímenes coloniales.

Al comenzar la etapa neocolonial esta trae aparejada toda una filosofía de mercantilismo y desarrollo comercial. Por lo que la auditoría comienza a tomar auge, no solo en la industria azucarera sino también los servicios públicos, la agricultura, la minería, la banca, etc. Estas actividades creaban la necesidad de técnicos de contabilidad de alto nivel, y de auditores, que tenían las casas matrices en el extranjero.

El término de auditoría se ha visto influenciada por el desarrollo de la actividad comercial en el mundo, pues las personas vinculadas a los negocios necesitan cada vez más utilizar herramientas y técnicas que le permitan mejorar la eficiencia y eficacia de sus empresas. Además de contar con un enfoque prospectivo en las verificaciones de su actividad para perfeccionar estas y por tanto, alcanzar sus metas organizacionales. Por lo que se ha producido una diferenciación en sus métodos, propósitos y funciones con respecto a los tiempos de su surgimiento.

La tendencia conceptual que se desarrolla alrededor del término de auditoría se ha visto influenciado por diversos factores como la evolución de la contabilidad y más recientemente, el establecimiento de los sistemas de gestión basados en enfoques estandarizados (Domínguez, 2011); hasta convertirse en una herramienta estratégica en la gestión empresarial contemporánea tras la incorporación de otras disciplinas al proceso y por tanto la ampliación de su campo de acción.

En su acepción más restringida la auditoría no es más que la actividad de revisión y verificación del registro económico de una entidad, para verificar que constituye una imagen fiel de su patrimonio y del resultado de sus operaciones, de conformidad con normas y principios establecidos al efecto.

Es conveniente considerar que la auditoría que se realizaba en el siglo XIX y a principios del siglo XX, no estaban sujetas a este tipo de especificaciones, por lo que la dificultad para ejecutarla e interpretarla generó en el primer cuarto del siglo XX, una tendencia hacia la unificación o estandarización de los procedimientos contables y de auditoría, teniendo en cuenta que ambas profesiones evolucionaron casi de forma paralela, por la relación que se establecía entre ellas, siendo un ejemplo de esta aspiración los folletos emitidos por el Instituto Americano de Contadores, así como el Sistema Uniforme de Contabilidad Hotelera emitido por la Asociación Hotelera del Estado de New York.

En 1945, el Instituto Norteamericano de Auditores Internos realiza un simposio en el que se debate el tema: “El alcance de la auditoría interna de operaciones técnicas”; hasta este momento la auditoría interna estuvo orientada hacia temas contables y financieros, sin embargo, las necesidades de contar con información útil no solo de los estados financieros sino de las operaciones de las organizaciones se convertía en un factor favorecedor del éxito.

En los años de 1976 y 1977 respectivamente, fue publicada la primera norma de auditoría de calidad, para el sector nuclear cuando la Asociación Americana de Normas (ANSI), emite las normas ANSI 45.2.12. auditorías de calidad para Centrales Nucleares de Potencia (Vélez, 2006) y ANSI 45.2.23 Calificación y Certificación de auditores. A partir de este momento el proceso de auditoría comienza a mostrar avances, en cuanto a la documentación, los que constituyen buenas prácticas de auditorías y que a su vez sirvieron de base para la estandarización del proceso.

En este sentido se promulgan las normas *International Organization for Standardization* (ISO, en cualquier idioma) es un estándar genérico que alcanza repercusión mundial y constituye una perspectiva internacional para la Gestión empresarial, basada en la estandarización. Estas incluyen estándares para la gestión de la calidad, seguridad y salud de trabajo, la gestión ambiental entre otras. Cuba ha adaptado estos estándares a su sistema empresarial, como es el caso de la norma cubana (NC ISO 19 001: 2004) para la realización de las auditorías de sistemas de gestión de la calidad y ambiental y de manera más reciente la NC ISO 19 011: 2012, que se generaliza al proceso de sistemas de gestión. El objeto y campo de aplicación se ha ampliado de la auditoría de los sistemas

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu
de gestión de calidad y del medio ambiente a las auditorías de todos los sistemas de gestión.

De manera paralela con la evolución de estos estándares asociados a la realización del proceso de auditoría, se encuentra su desarrollo acelerado en el presente siglo y a partir del criterio (Martínez., 1992) se le atribuyen a las causas siguientes:

- ✓El surgimiento de la gran empresa.
- ✓El surgimiento y evolución de las leyes fiscales.

Por su parte (Domínguez, 2011) evidencia la existencia de forma general de la auditoría como una revisión sistemática o valoración de algo, según el diccionario en línea de Oxford, dejó atrás la concepción meramente financiera de este proceso, aunque a los efectos de esta investigación resulta imprecisa.

A juicio de (Sotolongo, 2005) la auditoría constituye una herramienta básica para la dirección de la empresa, cuyo objetivo no es sólo controlar y cuantificar resultados, sino que adopta una visión más amplia, aportando líneas de actuación futuras.

La auditoría es vista según la ISO 9000: 2005 como un "proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el grado en que se cumplen los criterios de auditoría".

Si se tiene en cuenta las características definidas en esta norma para el proceso de auditoría, resultan vitales para lograr la ejecución de la misma y coincidiendo con aspectos destacados por autores como, (Costello, 2003),(Goñi, 2008 a; Vélez, 2006), es válido destacar que:

- Es un proceso sistemático, o sea se ejecuta cada cierto tiempo, de manera planificada y debe tener asociado por tanto un conjunto de procedimientos lógicos y organizados que el auditor debe cumplir para la recopilación de la información que necesita para emitir una valoración final. Dichos procedimientos varían de acuerdo a las características que reúna cada empresa, lo que no justifica el incumplimiento de las normativas establecidas tanto para el auditor como para el auditado. La condición de sistematicidad define además el carácter cíclico y retroalimentado del proceso, al mismo tiempo que deben controlarse los resultados obtenidos durante el mismo.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

-Permite obtener y evaluar evidencia, entendida esta como todos aquellos hechos y aspectos susceptibles de ser verificados por el auditor.

-La evidencia se obtiene y evalúa de manera objetiva, lo que establece actitudes específicas por parte del auditor que favorezcan la neutralidad de los resultados obtenidos. La evidencia que se obtiene puede resultar proveniente de diferentes vías, que no se restringen en esta definición siempre y cuando se ajuste y apoye el chequeo de los criterios de la auditoría y sea verificable.

-El producto final del mencionado proceso sistemático de obtención y evaluación de evidencia, finaliza con la emisión de un informe, mediante el cual el auditor pone en conocimiento del auditado la correspondencia entre la realidad en la organización y los criterios preestablecidos.

-Durante el proceso se debe llegar a determinar el grado de precisión que existe entre los acontecimientos que ocurren en realidad y las evidencias de tales acontecimientos.

-El auditor debe conformar y documentar la realización del proceso para lo cual debe tener en cuenta una serie de principios.

Al revisar la literatura especializada se detectaron un conjunto de criterios que declaran la tendencia conceptual de un grupo de autores acerca del término auditoría. Para la presente investigación se desechan aquellos que tratan la auditoría desde un enfoque financiero. Estos términos muestran una tendencia más amplia respecto de la definición tradicional. Teniendo en cuenta los términos que constituyen aspectos relevantes y distintivos y que definen la auditoría, se crea una matriz y se aplica el paquete estadístico SPSS (versión 10.01 de 1999) con el método de análisis clúster jerárquico, distancia de Rogers y Tanimoto, método de unión de Vecino más próximo y medida binaria, como se muestra en (Ver Anexo 1) el dendograma resultante del análisis por casos, se realiza un corte por el nivel 15 y se obtiene el conjunto de conceptos analizados en forma de tres grupos que se describen a continuación (Ver Anexo 2).

El primer grupo de conceptos utiliza los términos evaluación y la presencia de criterios de evaluación en un 75%, otros términos utilizados por los autores se refieren a la evidencia y el grado de correspondencia entre la información que se analiza y dicha evidencia, así como informe, sistemático o periódico, verificación o aplicación de estándares y cumplimiento de políticas o lineamientos establecidos en un 50%. En este caso el 75% de

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu
los autores que componen el grupo se encuentran ubicados entre la década de los 90 y el 2005, año donde se publica el estándar ISO 19011:2005 que establece los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad.

El segundo grupo está formado por autores que relacionan la auditoría con los términos sistemático o periódico coincidiendo en un 80%, independiente y objetivo en un 50%, evidencia, criterio y verificación o aplicación de estándares en un 40% y documentado, continuo, evaluación y establecimiento de acciones de mejora en un 30%; en este grupo se aprecian un alto por ciento de frecuencia de aparición de los términos, el 90% de ellos pertenecen a años posteriores a la publicación del estándar ISO 19011:2012, los cuales ayudaron a unificar criterios y a emerger una cultura alrededor de la auditoría distinta a la que existía hasta ese momento. No obstante el 62.5% de los términos que componen el segundo grupo se encuentran reflejados en el primero por lo que se puede concluir que existe un alto grado de correspondencia entre los autores al respecto; términos como sistemático o periódico amplían su frecuencia de aparición de un 50 a un 80% y aparecen otros como el establecimiento de acciones de mejora, lo que puede estar influenciado por el aumento en la utilización de estándares devenidos del modelo ISO, donde uno de sus principios explícitos es la orientación hacia la mejora continua a partir de la implementación precisamente de acciones de mejora.

El tercer y cuarto grupos destaca a la auditoría como un examen en un 50 y 66, 67% respectivamente, donde se verifica el cumplimiento de políticas o lineamientos establecidos en un 50% para el caso particular del grupo III. Estos se consideran más discreto en cuanto a la frecuencia de aparición de los términos utilizados; además transitan temporalmente por el cuarto grupo. Así mismo recogen los años próximos a la publicación de la primera norma de calidad: ANSI 45.2.12 de calidad para Centrales Nucleares de Potencia, etapa donde comienza la estandarización de este proceso.

A partir del análisis de clúster y de agregar los elementos que se consideran reflejan a la auditoría con un enfoque integrado, se obtuvo una tendencia conceptual que se sometió al criterio de expertos, estos fueron seleccionados con el método Delphi (Ver Anexo 3). De un total de 30 trabajadores, los cuales estaban constituidos en su mayoría por representantes de sistemas de gestión, integrantes de grupos auditores y profesores del tema, se escogieron 15 por ser los de mayor coeficiente de experticia (Ver Anexo 4). A

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu
estos se les aplicó una encuesta (Ver Anexo 5) con el objetivo de conceptualizarla auditoría con un enfoque integrado a nivel de sistemas estandarizados de gestión y a partir de sus sugerencias se determinó que constituye un: Proceso de evaluación sistemática, independiente, documentada y objetiva aplicada a través de procedimientos y criterios específicos por personal especializado, durante la cual surgen riesgos que es necesario gestionar, con el objetivo de determinar conformidad con los estándares políticas o lineamientos establecidos para implementar acciones de mejora continua en función de elevar los niveles de eficacia del sistema de gestión.

Esta tendencia conceptual reconoce las variables asociadas a:

- Proceso de auditoría (entrada, recursos, control, documentación y riesgo)
- Sistemas de gestión (eficacia del sistema de gestión)
- Resultado (informe de auditoría, eficacia de la auditoría).

Además esta encuesta arrojó como resultado (Ver anexo 6) que la mayoría de los expertos concuerdan en que la auditoría es objetiva, imparcial, de carácter sistémico en la cual se detectan hallazgos en correspondencia con los criterios, con el objetivo de detectar no conformidades, aporta beneficios para la organización y debe de desarrollarse de forma sistemática. Para esto se verifican:

1. Requisitos legales aplicables y otros requisitos para los procesos
2. Requisitos reglamentarios y contractuales
3. Requisitos del producto o servicio
4. Requisitos legales aplicables y otros requisitos

Solo el 45 % concuerda con que se verifiquen los requisitos del cliente, siendo esta última a criterio del autor una deficiencia, pues la misma forma parte de la gestión de calidad y del marco regulatorio. El hecho de que no se verifiquen los requisitos del cliente muestra que las auditorías no se realizan por procesos. Para que esta se pueda desarrollar necesita de recursos humanos, materiales, económico financiero y de información. El orden de prioridad para verificar la conformidad con los estándares, políticas o lineamientos establecidos con enfoque integrado son:

1. Auditar por procesos definiendo los procesos claves y los procesos de apoyo (en cada caso se identifican los requisitos aplicables)

2. Auditar los requisitos generales del sistema de gestión en el área que administran los sistemas, incluyendo la documentación relativa a los requisitos específicos por esquemas. Auditar en los procesos el despliegue de los requisitos que establecen en el sistema integrado, pero que tienen impacto particular en cada esquema. Auditar los requisitos específicos de cada esquema en los procesos que corresponda.

3. Auditando el proceso sobre la base de una evaluación de riesgo disponible. Ej. Plan de prevención de la resolución 60/2011

La mayoría de los expertos consideran que los riesgos que se generan en el transcurso de la auditoría deben gestionarse desde la conformación del programa de auditoría luego documentarse y por último evaluar su impacto al finalizar el proceso. Además se determinó que los documentos que permiten verificar la implantación del programa de auditoría al concluir este proceso deben ser, informes de auditoría, informe de acciones correctivas y preventivas, informe de seguimiento de auditorías, evaluación de riesgo del proceso y el informe de no conformidades.

Los expertos en su mayoría concuerdan en que el personal que desarrolla la auditoría con enfoque integrado, en el marco de los sistemas estandarizados de gestión debe caracterizarse por tener conocimientos, habilidades y actitudes personales que garanticen el cumplimiento de los objetivos de la misma. Además el equipo auditor debe seleccionarse por una competencia individual y grupal. La ejecución de la auditoría con enfoque integrado según el criterio de los expertos aporta beneficios a los niveles de satisfacción del cliente interno y externo, a la mejora continua de la organización, a la disminución de los índices de riesgo en la organización, al ahorro de los recursos, al cumplimiento de las metas de la organización y al logro de los objetivos de la auditoría.

Se determina por el criterio de los expertos que las auditorías se conciben con un enfoque integrado en el marco de los sistemas estandarizados de gestión (SEG) con el objetivo de tener una visión más completa de la gestión para la dirección, optimizar los recursos, mejorar la calidad del producto o servicio que se genere, elevar los niveles de satisfacción del cliente interno y externo, aumentar conformidad ante inspecciones de partes interesadas, ejercer mayor presión sobre el seguimiento de las fallas de los procesos y su seguimiento, tener una auditoría más dinámica y adaptativa, armonizar e

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu
integrar las disciplinas específicas de auditorías correspondientes con las guías existentes y establecer mejoras en la competencia del auditor para diferentes estándares.

Como se demuestra en este epígrafe la auditoría surge de la actividad comercial del hombre por lo que su evolución viene aparejada al desarrollo de la actividad empresarial. El progreso de los sistemas de gestión de las organizaciones ha influido en la creación de una norma que permita elevar la eficacia utilizando como herramienta la evaluación sistemática, independiente, documentada y objetiva. En esta investigación se añade el término riesgo como elemento a tener en cuenta a la hora de programar una auditoría. Mediante la encuesta aplicada para la conceptualización de la auditoría con enfoque integrado se definió que los riesgos se pueden definir como la probabilidad de desviación de los objetivos para el cumplimiento de la auditoría. Según resultado de la encuesta aplicada la mayoría de los encuestados coincidió que los riesgos deben de gestionarse desde la conformación del programa de auditoría. También se le da un enfoque de proceso por lo que se debe tener en cuenta en el avance del presente trabajo para diseñar las entradas, transformaciones y salidas.

1.2 Los sistemas estandarizados de gestión

En los recientes años el número de sistemas estandarizados de gestión (Guevara, 2010) y los estándares para los sistemas de dirección han aumentado gradualmente, según (Bernardo, 2013); son los que experimentan un mayor grado de aplicación y certificación a nivel mundial, tal es el caso de la ISO 9001 para los Sistemas de Gestión de Calidad (SGC) e ISO 14001 para los Sistemas de Gestión Medioambientales (SGA). Esto se debe a que la competitividad ha alcanzado una mayor demanda pública de calidad, seguridad y protección del entorno. En artículos publicados por (Casadesús, 2008) define la estandarización o normalización de forma genérica como la actividad encaminada a poner orden en aplicaciones repetitivas que se desarrollan en el ámbito de la industria, la tecnología, la ciencia y la economía. El objetivo de estos (Guevara, 2010) es ayudar a las organizaciones a conseguir sistemáticamente con sus requisitos el estado deseado. La ISO tiene estándares desarrollados para algunos de los (SEG) incluyendo la calidad, medioambiente, la satisfacción del cliente, la responsabilidad social corporativa, entre otros.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

Existen, muchas compañías que emplean más de una norma para establecer criterios para los sistemas de direcciones orgánicos (Casadesús, 2008). Un sistema de gestión (Masgrau, 1978) no es más que un conjunto de políticas y objetivos, así como la planificación, implementación y control de las acciones para lograrlas. Un estándar es un documento establecido y aprobado por el acuerdo general de un cuerpo reconocido. La misma proporciona reglas y requisitos legales que son de uso común para diferentes organizaciones. Estas establecen un grupo de modelos o características de actividades con el fin de dar cumplimiento a determinado resultado. Por consiguiente los SEG son documentos que especifican las pautas para continuar la preparación y operación de los sistemas de gestión. Estos tienen, según (Heras, 2006) seis dimensiones comunes que se definen a continuación.

Tabla 1: Dimensiones comunes en las normas de sistemas estandarizados de gestión

Dimensiones	Definición
Alcance geográfico	Dependiendo del cuerpo que promulga la norma, el alcance puede ser internacional (ISO) o nacional (el cuerpo de la norma de estandarización depende del país)
Cuerpo estandarización	Las diferencias entre normas promulgadas por los cuerpos experimentados en la estandarización (por ejemplo ISO), y aquéllos cuerpos creados para promulgar y difundir las normas, y aquéllos promulgados por organizaciones y consorcios
Sector	Las normas pueden tener un alcance general, independientemente del sector en que las organizaciones operan (por ejemplo ISO 9001), o puede ser los específicamente para un sector (para el ejemplo ISO/TS 16949 de sector automovilístico o ISO 22000 para los alimentos y la seguridad)
Alcance organizacional	Puede afectar la organización entera (por ejemplo ISO 9001 o ISO 14001), o un proceso específico (ISO 10002 para las quejas)
Certificación	Las normas pueden ser certificables (por ejemplo, ISO 9001) o no (por ejemplo ISO 10002 o ISO 26000)
Contenido	Existen diferentes normas: sistemas de gestión que establecen la

	implementación y documentación de un sistema de gestión; pautas o definiciones para implementar sistemas de gestión; estándares de indicadores o resultados
--	---

En efecto, en los últimos años se ha incrementado el proceso de emisión de nuevos estándares, tanto nacionales como internacionales según publicación realizada por (Karapetrović, 2010) demuestra el progreso de las normas ISO mediante un estudio que busca entender el pasado, presente y estado futuro de los SEG en las organizaciones. La siguiente gráfica tomada del estudio de (Karapetrović, 2010) muestra los resultados de cuáles son los elementos que motivan la aplicación de estos estándares. La misma relaciona una lista de las razones para que las organizaciones utilicen estos estándares. El factor más importante fue claramente la “mejora de la imagen de la compañías y el impacto social”, con un nivel de importancia de 4.23 seguida por la “mejora del control y eficiencia organizativa” (3.85)”, la “provisión de ventaja competitiva” (3.78) y “los accidentes y problemas reductores” (3.74).

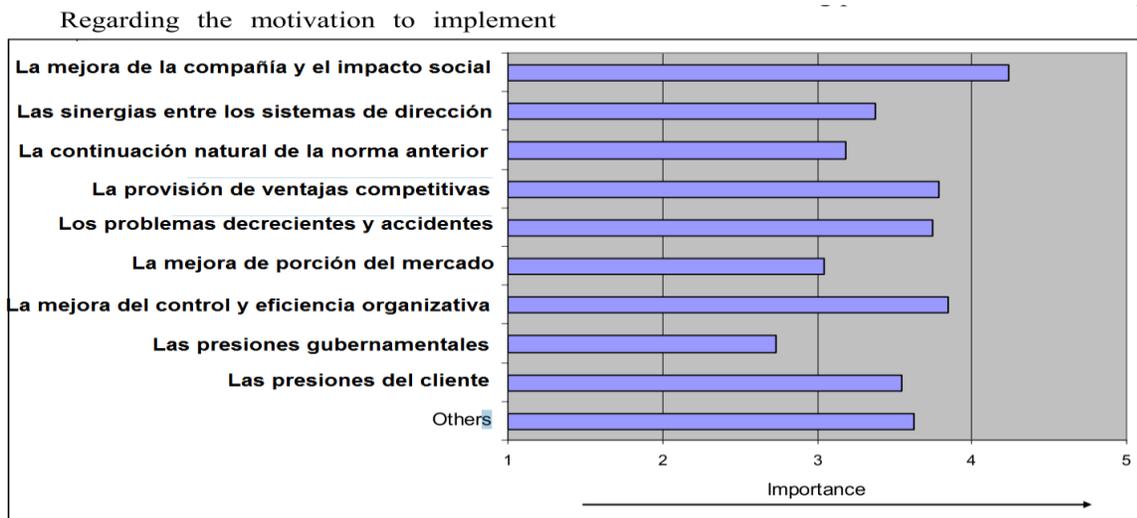


Figura 1: Elementos que motivan a la integración

Además otro de los estudios de (Karapetrovic S. Casadesús M.; Heras, 2006) demuestra los beneficios de las organizaciones cuando estos emplean más de un SEG. Para esto se compara las organizaciones con un estándar concreto implementado; demostrándose que mejoran el rendimiento al implementar otro sistema estandarizado de gestión. En este estudio se toman como base de comparación los SEG correspondientes a la calidad ISO

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu
 9001:2000 y el sistema de gestión medioambiental ISO 14001: 2004 por ser estos los que mayor influencia tienen sobre la eficacia en las organizaciones.

Se establecen como dimensiones los resultados financieros, los trabajadores, clientes y resultados operativos los cuales son medidos siguiendo un grupo de indicadores como se muestra en la siguiente gráfica tomada de la misma publicación. El estudio muestra que las empresas que tienen ambos sistemas implantados obtienen mayores beneficios en correspondencia a los indicadores establecidos. Calculándose un aumento en los indicadores de la satisfacción del cliente, disminución de las no conformidades y disminución de las quejas.

- Beneficios obtenidos por las empresas certificadas según la norma ISO 9001:2000 e ISO 14001:2004 respecto de las únicamente certificadas según la ISO 9001:2000

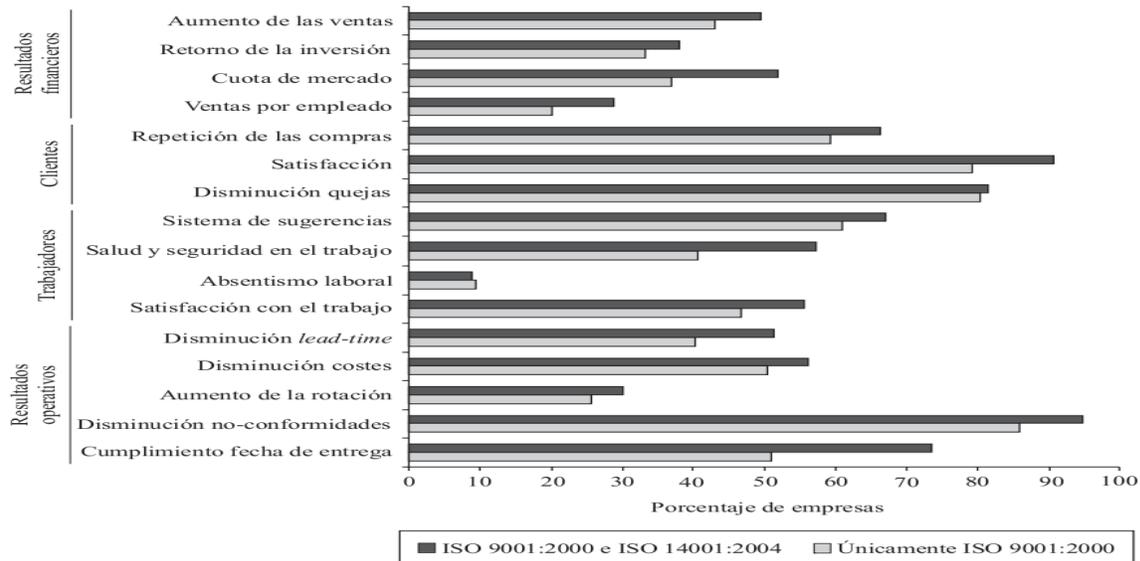


Figura 2: Beneficios obtenidos por las empresas certificadas tomado de(Karapetrovic, 2006)

En Cuba se ha desarrollado un mecanismo de perfeccionamiento empresarial el cual estimula a las organizaciones a implantar los sistemas de gestión que le permitan estar a tono con el resto del mundo. Pues como se muestra en los análisis anteriores los sistemas estandarizados de gestión constituyen la base fundamental para el desarrollo de las organizaciones. Dentro de la gama de SEG que se han establecido se destacan sobre todo los de las normas ISO por ser estos los que presentan mayor similitud en sus requisitos y formas de ejecutar. Las normas que han sido adaptadas al sistema de organizaciones cubanas son:

Tabla 2: Normas ISO aplicados por organizaciones cubanas

Norma	Disciplina
NC ISO 14001: 2004	Gestión Ambiental
NC ISO 9001: 2008	Gestión de la Calidad
OHSAS 18001: 2005	Seguridad y Salud en el Trabajo
ISO/ IEC 20 000: 2005	Gestión de Servicios Informáticos
ISO/IEC 27 001: 2005	Seguridad de la información
ISO 22000: 2005	Inocuidad de los Alimentos
NC-ISO 10012: 2007	Gestión de las Mediciones
NC-ISO 17 025: 2006	Competencia de laboratorios de calibración y ensayos
NC-ISO 28000:2010	Seguridad para la cadena de suministros
NC-ISO 50001: 2011	Sistemas de gestión de la energía.
NC 3001: 2007	Sistema de gestión de capital humano

Como se puede apreciar en los últimos años se ha acelerado el proceso de normalización relacionado con la gestión empresarial en un entorno económico caracterizado por el marcado proceso de globalización e integración económica de los mercados. La estandarización o normalización no es más que un conjunto de políticas y objetivos encaminados a poner orden en aplicaciones repetitivas, que se desarrollan en el ámbito de la industria, la tecnología, la ciencia y la economía con el fin de lograr determinado resultado.

La aplicación de los SEG constituye una herramienta para el desarrollo de las organizaciones, ya que contribuye a aumentar su eficacia. En este epígrafe se evidencia la efectividad que puede lograr una organización cuando esta implementa varios sistemas de gestión. Además se muestran los estándares que se adaptan en las organizaciones cubanas.

1.2.1 Los sistemas integrados de gestión

La creciente necesidad de crear productos y servicios que superen las expectativas de los clientes, sin que esto afecte a la salud de los trabajadores, ni ocasione daños el medioambiente, ha incentivado una ideología que coloca los sistemas de gestión en un

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

punto donde estos no se vean de forma separada, sino, que formen parte de una cadena. Para lograr esto las empresas trabajan más en cuanto a la reducción de los riesgos de penalizaciones reglamentarias y de impactos desfavorables en el medioambiente así como en la sociedad. Además se pretende disminuir los incumplimientos reglamentarios y de daños físicos y morales de los empleados, todo esto sin perder clientes y aumentando el resultado del negocio. Lo que implica una mayor cantidad de documentos por lo que para atenuar este impacto las organizaciones avanzan hacia la integración de sus diferentes sistemas. Los sistemas de gestión tienen la peculiaridad de que se pueden estructurar por principios como muestra la figura tomada de (Godínez, 2004)

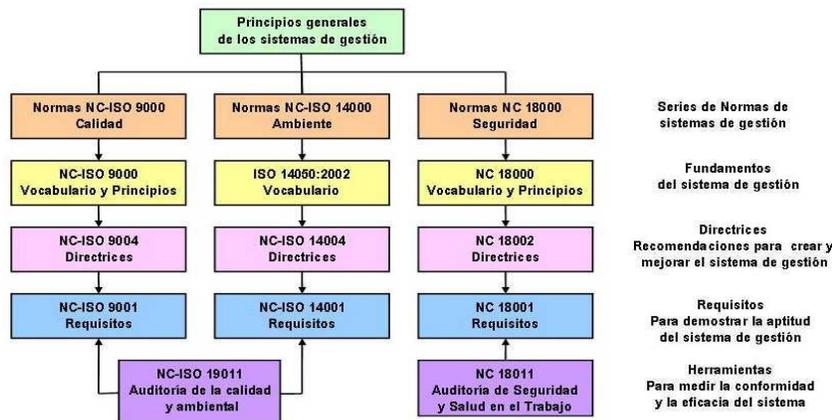


Figura: 3 Estructura de los principios generales de los sistemas de gestión

Un estudio realizado por (Godínez, 2004) resume los diferentes conceptos, criterios, enfoques y modelos de gestión integrada dada por diferentes autores. En el cual se define como un sistema integrado de gestión (SIG): Aquel que interrelaciona todos los procedimientos comunes y documentos de la organización en un sistema coherente, basada en una planificación integrada teniendo en cuenta los procesos claves y relevantes, enfoque a procesos, gestión de indicadores y orientada a la calidad total.

De esta forma, las personas, los equipos y la cultura son parte del sistema, al igual que las políticas y prácticas documentadas. Para ello, todo lo que tenga un efecto en los resultados a alcanzar por la institución debe ser parte del SIG. El sistema de gestión de la organización debe integrar coherentemente todos los sistemas comúnmente formalizados que enfocan separadamente la calidad, la salud y seguridad del trabajo, el

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu
medioambiente, las personas, las finanzas, la seguridad y protección física, entre otros elementos.

Cuando las empresas integran calidad, ambiente y seguridad y salud del trabajo, es posible identificar varios elementos comunes que pueden acoplarse o pueden fusionarse, esta sinergia incluye:

- La existencia de principios de dirección comunes o principios (enfoque basado en proceso para lograr resultados y mejora continua).
- Una estructura similar en las normas, basado en el ciclo de mejora continua.
- La existencia de requisitos similares (en algunos casos, casi idéntico) que puede dirigirse de forma que permita ser auditada.

Estas tres normas contienen los mismos principios básicos y una estructura común general. Todos ellos requieren la definición de roles y responsabilidades, entrenar el personal, definir los procedimientos descritos, controlar y guardar archivos de documentación y datos. Para establecer un enfoque de mejora continuase proponen acciones preventivas y correctivas, basadas en realización de auditorías internas con el fin de determinar las causas que amenazan el buen funcionamiento del sistema de gestión.

El proceso de integración no es más que aplicar los principios del enfoque de la gestión por procesos defendido por la teoría actual de gestión empresarial. La idea es gestionar el conjunto de procesos que se establecen en la organización de forma única, en la que esta se entienda como un conjunto de procesos que deben verse desde una perspectiva global y equilibrada, para conseguir la máxima eficacia y eficiencia organizacional y de satisfacción del cliente y la sociedad, y no desde el punto de vista de la especialización de actividades desconectadas del proceso global (Madrigal, 2001).

La realidad actual es que, según define (Madrigal, 2001), las organizaciones que tienen implementado los SIG se encuentran con una de estas tres situaciones:

1. Sistemas alineados o primer nivel (Ver anexo 7) cuentan con diferentes sistemas y algunos elementos en comunes. Cuando se hace referencia a los beneficios que aporta la integración de los sistemas de gestión, las características propias de este modelo hacen que su estructura sea compleja.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

2. Sistemas mixtos o combinados, segundo nivel, esta cuenta con un sistema común el cual logra reducir las actividades que se repiten por cada uno de los diferentes sistemas. Además tiene una estructura común, pero no tiene todos sus elementos combinados. La mayoría de los sistemas llegan hasta este nivel (Ver Anexo 7).

3. Sistemas integrados, tercer nivel, este presenta una única autoridad, todos los elementos de sus sistemas están combinados y sobre todo una común gestión del sistema integrado. Lo ideal para toda organización es alcanzar un nivel 3 donde cada uno de los procesos se gestionen de manera integrada.

Además su estructura le permite ser representado en forma de pirámide de integración (Ver anexo 8). En la investigación realizada por (Karapetrović, 2010) este coincide con estos modelos, solo que, considera cuatro formas de integración, este le incluye el llamado nivel 0 donde no existe integración ninguna.

Según (M. Bernardo, 2013) este propone los principales aspectos que se debe tener en cuenta a la hora de efectuar la integración. Al considerar que la mayoría de los estudios empíricos sobre la integración de los SEG, han concluido que existen tres estrategias de integración.

- Estrategia 1, primero el sistema de gestión de calidad y luego los SEG
- Estrategia 2, primero el SEG y entonces el sistema de gestión de calidad
- Estrategia 3, ambos sistemas de gestión simultáneamente

En este estudio se relaciona la estrategia con el nivel de la integración logrado por el SIG, concluyendo que esas organizaciones que usan la tercera estrategia, es decir, llevan a cabo el SGC y SEG simultáneamente, logra niveles más altos de integración debido a que generan mayor sinergia en los SEG.

Apoyado en este estudio (M. Bernardo, . Simon, Alexandra., 2013) propone 4 aspectos (Ver Anexo 9) que se deben tener en cuenta a la hora de integrar. El primer aspecto a tener en cuenta es la implementación de la estrategia, en esta se definen cuáles son los SEG que se encuentran implementados en la organización. Luego se determina el orden de integración que se quiera llevar a cabo. El segundo es la metodología de la integración, en la cual se toman en consideración los métodos, modelos o herramientas a utilizar para integrar. El tercero es el nivel de integración, este define la extensión de las diferentes funciones específicas de SEG que son integradas. El cuarto son las auditorías

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu
de sistemas integrados este está referido al nivel de integración logrado por las auditorías internas y externas.

Para este autor y en correspondencia con (Karapetrović, 2010) y (Simon, 2012) este es un elemento esencial para lograr y mantener la integración. Todos los sistemas a los que se ha hecho referencia tienen una serie de aspectos en común que permiten estudiarlos en forma uniforme y que permiten integrarlos a los efectos de su gestión, que incluyen según (Escobio, 2009):

- Definición del alcance del sistema, establecimiento de las políticas, objetivo, indicador, metas y programas y la identificación de requisitos.
 - Gestión de los recursos: garantizar recursos necesarios, determinación de funciones, responsabilidades y autoridades, incluyendo el nombramiento de representantes de la dirección, garantizar la formación, compromiso y toma de conciencia del personal.
 - Prevención y gestión de riesgos: Identificación de no conformidades potenciales (riesgos, aspectos ambientales, posibles emergencias) y evaluarlas.
 - Gestión de la documentación: Declaraciones documentadas de la planificación, los procesos y procedimientos, identificación y control de los documentos y registros necesarios.
 - Seguimiento y medición mediante el control del cumplimiento de requisitos (controles operacionales, control de calidad) y de la legislación, el control de los riesgos, de los equipos de seguimiento y medición, la realización de auditorías internas, revisiones por la dirección, el control de no conformidades, acciones correctivas y preventivas y la mejora
- Si bien la implantación de SIG requiere de un esfuerzo significativo en materia de formación, de organización y de cambio de la cultura organizacional, tiene una serie de ventajas que diversos autores, tales como (Márquez, 2009),(Escobio, 2009), (Godínez, 2004) han referido, existiendo similitudes entre ellos. Entre las ventajas se pueden relacionar:
- Ahorrar los recursos (tiempo y dinero) para la implementación del SIG, esto es, una menor inversión que la necesaria para los procesos de implementación de manera independiente.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

- Aumento de la eficacia y eficiencia en la gestión de sistemas y en la consecución de objetivos y metas
- Mejora de la eficiencia en la toma de decisiones al disponer de una visión global de los sistemas
- Mejora de la capacidad de la organización frente a las nuevas necesidades y expectativas de clientes y partes interesadas
- Estimula la gestión del conocimiento
- Disminuye los conflictos que pudieran presentarse entre los sistemas por separado
- Evita duplicidad y burocracia. Disminuye la burocracia en la implantación de los sistemas
- Simplifica la estructura documental del sistema
- Mejora continua de los procesos, el sistema y sus resultados
- Reduce auditorías
- Simplifica las fases del proceso de certificación.

La integración de los SGE surge por la necesidad de las empresas de lograr una mejor posición en el mercado. Además de reducir los riesgos referentes a la calidad, medioambiente y seguridad y salud del trabajo. Esta reduce tanto el personal como la documentación que utilizan las empresas para ejercer estos sistemas. Aunque aumenta el esfuerzo en materia de formación, de organización y de cambio de la cultura empresarial. Los SIG se dividen en tres modelos que proporcionan información sobre la forma en que se puede ejecutar la integración.

1.3 Modelos de integración. Análisis teórico-metodológico

Los sistemas de gestión empresariales están influenciados por los objetivos de la organización, los procesos que realiza, la metodología que emplea para la ejecución de los procesos y la satisfacción de todas las partes interesadas. Existen diversos criterios sobre la integración de sistemas de gestión (Fundación LABEIN, 1999), (AENOR, 2003), (Valero, 2003), (Alonso, 2004), UNE 66177:2005, NC PAS 99:2008, RPG SG 2-05, todos enfocados a garantizar el cumplimiento de los requisitos establecidos en los diferentes modelos normativos NC ISO 9001:2008, NC ISO 14001:2004 y NC 18001:2005, su objetivo es obtener mejoras en los niveles del desempeño de los procesos de la

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu
organización. En Cuba la mayoría de las empresas que cuentan con más de un sistema de gestión, integran los mismos teniendo en cuenta la NC PAS 99:2008 la cual especifica los requisitos comunes del sistema de gestión como marco para la integración.

La misma está destinada sobre todo a ser utilizada en organizaciones que están aplicando los requisitos de dos o más normas de sistemas de gestión. Los principales requisitos se categorizan en los siguientes acápite: Política, Planificación, Aplicación y Operación, Evaluación del desempeño, Mejora y Revisión por la Dirección. Además esta norma considera dos enfoques en su aplicación: Enfoque de proceso y el análisis de los riesgos, aspectos e impactos. La figura representa como esta norma propone realizar la integración de los diferentes sistemas de gestión siguiendo el ciclo de Deming.



Figura: 4 Combinación del PHCA y los requisitos comunes para obtener el diagrama estructural del sistema de gestión. Fuente: NC PAS 99:2008.

Otra de las normas que propone una guía para la integración de los sistemas estandarizados de gestión y que además es aplicada por empresas cubanas es la UNE 66177:2005: Sistemas de gestión. Guía para la integración de los sistemas de gestión. La cual facilita directrices para las organizaciones que deseen integrar sus sistemas de gestión además según (Tamayo, 2013) la misma se concibe para ser aplicada a una organización, sin que en ello influya el tipo o tamaño de la misma. Esta aborda la integración de los sistemas de gestión y a los efectos se ha considerado como mejor método, el enfoque basado en procesos. Asimismo, esta norma está constituida por

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu
orientaciones sobre cómo llevar a cabo la integración; este análisis debe contemplar al menos, los aspectos siguientes:

1. Madurez: Nivel de madurez o capacidad para la gestión por procesos.
2. Complejidad: Nivel de las necesidades y expectativas de clientes y otras partes interesadas.
3. Alcance: Extensión de los sistemas de gestión.
4. Riesgo: Nivel de riesgo debido a incumplimientos legales o fallos asociados al proceso de integración.

La mayoría de las normas establecen criterios que sirven como guía para implementar y operar los sistemas de gestión. Lo cual se considera una deficiencia pues no plantean cómo ejecutar sino que establecen guías sobre que hay que hacer para proceder con ella. Esto ha motivado a que un gran número de autores en sus investigaciones desarrollen modelos, metodologías y procedimiento que indiquen como implementar estas normas. Según un estudio realizado por (Isaac, 2004) donde se toman los criterios y enfoques sobre la integración de sistemas de gestión dados por los autores que abordan el tema (Ver Anexo 10) en investigaciones realizadas hasta el 2004. Estos llegan a la conclusión de que los modelos de gestión integrada analizados, carecen de un procedimiento de diagnóstico integrado que le permita a la organización saber en qué estado se encuentran sus sistemas integrados de gestión.

Las empresas tienden a realizar los diagnósticos por separado para cada sistema. Esto no resulta viable pues genera mayor gasto de tiempo, además aumenta el personal del equipo auditor y con ello los costos asociados a esta actividad. Al revisar la literatura especializada se evidenció que luego del estudio de (Isaac, 2004) existe una tendencia en las investigaciones, de proponer procedimientos y metodologías para implementar los SIG.

Las investigaciones de (Peña, 2009), (Proenza, 2010), (Cruz, 2009), (Tamayo, 2013), (González, 2003), (Márquez, 2009a), (Garrote, 2009) han propuesto procedimientos y metodologías para integrar los sistemas de gestión. En este estudio se tomaron las fases, etapas y actividades propuestas por cada uno de ellos y se comparó con los requisitos de la NC PAS 99:2008 (Ver Anexo 10). Luego este resultado se procesó con el paquete estadístico SPSS (versión 10.01 de 1999) con el método de análisis clúster jerárquico

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu
distancia de Rogers y Tanimoto, el dendograma resuelto del análisis por casos se le realiza un corte en el nivel 15 con el fin de determinar cuáles son los elementos que se abordan con mayor frecuencia en dichos estudios. El objetivo que se persigue es indagar si se tienen en cuenta los elementos correspondientes a la NC PAS 99: 2008 y UNE 66177:2005. Así como los elementos correspondientes para proponer una auditoría con un enfoque integrado que permita chequear la evaluación del desempeño de la organización.

El resultado (Ver Anexo 11) de esta técnica reflejó que los requisitos referidos a identificación y evaluación de riesgo junto a la planificación de auditorías internas, manejo de las NC y las acciones correctivas y preventivas no son utilizados con frecuencia en el diseño de las metodologías. Lo que a juicio del autor constituye una deficiencia, pues estos elementos son de vital importancia para la toma de decisiones de la organización. Además elementos como la planeación de contingencia, comunicación, gestión de los recursos y los elementos de entradas y salidas no se tienen en cuenta para la conformación de los procedimientos de los SIG. Asimismo solamente (Isaac, 2004) en su propuesta hace referencia a la aplicación de la auditoría con enfoque integrado.

1.3 La auditoría interna en los sistemas estandarizados de gestión

Toda actividad humana tiene que estar regida por el control, de hecho es la forma de evaluar el desempeño de las diferentes actividades realizadas por el hombre. Por lo que en ocasiones si no se tiene conocimiento sobre cómo controlar determinado funcionamiento se hace necesario solicitar ayuda a terceros para realizar este control. En el mundo empresarial la auditoría es sinónimo de control, pues se dedican a evaluar los diferentes sistemas de gestión para de esta forma contribuir a la eficacia y efectividad de las organizaciones. Para esto se han creado sistemas de auditorías internas que les permite valorar el funcionamiento de los diferentes procesos además de influenciar en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

La auditoría interna denominada en algunos casos como auditorías de primera parte, son aquellas que se realizan a los sistemas de gestión con fines internos por la organización o en su nombre y pueden constituir la base para una autodeclaración de conformidad de una organización. La autodeclaración de conformidad puede darse luego de que se “comprueben la conformidad del sistema con alguna norma específica o alguna

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu
especificación”, en cuyo caso, “no garantiza, necesariamente que el nivel de calidad del producto sea satisfactorio”(Mills, 2003)

Según (Gaviria, 2009) la auditoría tiene como característica que es un proceso de evaluación independiente, neutral y objetiva. La misma permite emitir juicios objetivos sobre el funcionamiento del control interno y la gestión sin ser favorecedores. Además en esta se puede interactuar con el auditado con el fin de lograr compromisos y ser constructiva para dar un valor agregado.

Así mismo la auditoría interna se puede definir como el mecanismo que permite de manera independiente emitir juicios sobre el desempeño de las áreas o procesos bajo examen, mediante aplicaciones de normas y técnicas de auditoría aceptadas internacionalmente.

La auditoría como todos los procesos sigue un ciclo lógico donde existe una entrada la cual está compuesta por el sistema de gestión a auditar, la selección de auditores competentes, recursos, procedimiento y documentos del sistema. Los sistemas de gestión de manera general cuentan con un modelo que define una metodología a seguir teniendo en cuenta el ciclo administrativo. Según la norma ISO 19011 para la auditoría de sistemas de gestión, propone una concepción que establece en la etapa de planificar como primer paso, el establecimiento de los objetivos del programa de auditoría. Para esto se hace necesario definir las funciones y responsabilidades del líder del equipo auditor, así como los elementos a tener en cuenta para la competencia de las personas seleccionadas para formar parte del equipo.

Además se determina el alcance, recursos y se propone evaluar los riesgos de la auditoría, aunque no se aborda cómo llevar a cabo esta evaluación. En la etapa de hacer se implementa el programa, para esto se tienen en cuenta la competencia y la evaluación de los auditores así como la realización de la auditoría. La etapa de verificar se encarga de dar seguimiento al programa de auditoría. En la etapa de actuar se revisa y mejora el programa de auditoría, esta etapa define el enfoque de mejora continua por su carácter de retroalimentación informativa con la fase 1, la misma obtiene como salidas el informe de auditoría y la satisfacción del auditado, la alta dirección, los clientes de la empresa y otras partes interesadas. En el anexo 12 (tomado de Gaviria, 2009) se representan gráficamente estos procesos.

El estándar de las normas ISO para las auditorías a pesar de su progreso no cuenta con un proceso definido de la realización de auditorías integradas. En ella se menciona que se pueden aplicar auditorías conjuntas pero no de forma que verifique todos los sistemas, además existen elementos en el propio proceso de auditoría tratado más adelante que reflejan esta cualidad de integración internamente. Esto constituye una deficiencia pues las empresas transitan hacia la integración de sus sistemas como forma insoslayable a su desarrollo. Por este motivo la presente investigación basa sus estudios hacia el diagnóstico del proceso de auditoría integrada que contribuya a elevar la eficacia de la empresa.

La auditoría como acción de evaluación debe nutrirse de evidencias en los registros físicos, declaraciones de hechos verificables y del análisis de la información cualitativa y cuantitativa. Para esto se establecen criterios, sobre los cuales se analizará su cumplimiento, estos son las políticas, procedimientos, normas y requisitos de referencia. El análisis de evidencias contra criterios se realizara como se muestra en la siguiente gráfica:

Evidencia Vs. Criterios



Figura 5: Muestra gráfica de la revisión documental

La auditoría puede desarrollarse de dos formas teniendo en cuenta las características del sistema.

Por requisitos de la norma donde:

1. Se analizan los sistemas de gestión y la responsabilidad de la dirección.
2. Gestión de los recursos.
3. Realización del producto o prestación del servicio.
4. Medición, análisis y mejora.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu
Por procesos donde se auditan:

1. Gerencia administrativa.
2. Gestión financiera, del talento humano y de la seguridad social.
3. Adquisición de bienes y servicios.
4. Gestión de infraestructura.
5. Gestión de la seguridad a personas y bienes.

Al programar una auditoría se formula su objetivo, el mismo debe tener en cuenta la prioridad de la alta dirección y los aspectos competitivos, en este se establecen los elementos que los clientes persiguen en el mercado. Además se puntualizan los requisitos del sistema a auditar. Para esto se define el alcance y la duración así como los criterios de auditoría.

La auditoría cuenta con tres fases para su desarrollo, la primera: fase de preparación, donde se analiza el procedimiento de auditoría y se debaten los formatos para el registro de información. En su segunda fase, se diseña el programa de auditoría el cual consta del plan de auditoría, lista de chequeos, actas de reuniones, registros recopilados e informe de la auditoría. Al finalizar se realiza la fase de seguimiento donde se proponen planes de mejora y el informe de seguimiento a las acciones planteadas.

1.3.1 El enfoque integrado en el proceso de auditoría

Los servicios de auditoría comprenden la evaluación objetiva de las evidencias, efectuada por los auditores, para proporcionar una conclusión independiente que permita calificar el cumplimiento de las políticas, reglamentaciones, normas, disposiciones jurídicas u otros requerimientos legales; respecto a un sistema, proceso, subproceso, actividad, tarea u otro asunto de la organización a la cual pertenecen.

Una desventaja que presenta la aplicación de una auditoría de sistemas independiente es según (González, 2003) el número de días así como el aumento de la cantidad de auditores, además al estar separados los sistemas se evalúan para cada uno de ellos elementos similares. Una auditoría con un enfoque integrado pretende reducir las revisiones documentales repetitivas que se generan en las organizaciones.

Según el estudio realizado en la presente investigación se define como auditoría integrada al proceso de evaluación sistemática, independiente, documentada y objetiva aplicada a través de procedimientos y criterios específicos por personal especializado,

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu
durante la cual surgen riesgos que es necesario gestionar con el objetivo de determinar conformidad con los estándares, políticas o lineamientos establecidos para implementar acciones de mejora continua, en función de elevar los niveles de eficacia del sistema de gestión. La misma tiene como objetivo revisar los aspectos administrativos, operacionales y contable-financiero de la entidad sujeta a revisión en una misma auditoría.

Según (Fernandez, 2013) uno de los elementos a tener en cuenta para preparar el programa de auditoría con un enfoque hacia la gestión integrada es que se deben crear las bases para un diseño que presente la forma en que se auditan las normas NC 18001:2005, OHSAS 18001:2007, NC ISO 14001:2004, NC ISO 9001: 2008, NC ISO 9004:2009, ISO 19001:2011 y la NC PAS 99:2008. Atendiendo a los estudios realizados por (Fernandez, 2013),(González, 2003) estos establecen un conjunto de elementos a tener en cuenta para llevar a cabo una auditoría integrada. En este estudio se analizarán ambos modelos con el fin de llegar a un consenso común entre ambas investigaciones.

(González, 2003) establece como primer elemento identificar los requisitos comunes entre los sistemas, al realizar una búsqueda de la literatura halla una presentación de la conferencia sobre sistemas integrados de gestión impartida (Ortiz, 2013) la cual propone una tabla que determina cuales son los requisitos comunes en las normas ISO adaptadas por Cuba como se muestra en el (Ver Anexo 13).

El primer elemento que propone(Fernandez, 2013) es definir el mapa de proceso de auditoría. Este consta de procesos de entradas, controles, recursos y satisfacción, todos estos elementos conllevan a un proceso de planificación y mejora.

Interpretación del enfoque de proceso en la auditoría.



Figura 6: Representación de la auditoría con enfoque de proceso

Ambos autores coinciden en que las actividades que se deben desarrollar para ejecutar la auditoría integrada son:

1. Inicio de la auditoría
2. Revisión de la documentación
3. Preparación de la actividad de la auditoría in situ
4. Realización de la actividad de la auditoría in situ
5. Preparación, aprobación y distribución del informe de auditoría
6. Finalización de la auditoría
7. Realización de las actividades de seguimiento de la auditoría

Inicio de la auditoría

Se designa el auditor líder el cual debe tener conocimientos y experiencia orientada a los sistemas integrados de gestión, además se establece un perfil de competencia que considera el comportamiento personal, ético, de mentalidad abierta, diplomático y observador de los integrantes del equipo. El mismo debe planificarse, implementarse y documentarse incluyendo los procedimientos. No es necesario que el equipo auditor tenga la misma competencia, sin embargo la competencia global del equipo auditor necesita ser suficiente para lograr los objetivos de la auditoría. El auditor líder es el responsable de definir los objetivos, el alcance y los criterios de auditoría a realizar. El objetivo de este tipo de auditoría evalúa la capacidad de la organización para generar productos (bienes o servicios), cumplimiento de las regulaciones aplicables,

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu
reglamentación estatal en materia de seguridad ambiental y de seguridad y salud en el trabajo. Además se determina el grado de implementación, mantenimiento y mejora de los sistemas de gestión involucrados.

Revisión de la documentación

Según (Fernandez, 2013) esta define en su estudio un conjunto de requisitos a auditar.

1. Requisitos Generales del SGI

- Política y Objetivos generales
- Requisitos generales: Identificación de procesos y sus interacciones, criterios de eficacia y operacionales. Métodos. Seguimiento y medición. Responsabilidad y autoridad. Representante de la Dirección. Compromiso de la Dirección.
- Documentación común: Manual de gestión. Lista de registros globales
- Procedimientos documentados (desde el SGC):
- Control de documentos, control de registros, auditoría interna, control de producto no conforme, acciones correctivas, acciones preventivas

2. Requisitos del SGI con impacto a evaluar en cada esquema.

- Elementos de gestión: provisión de recursos, auditorías, revisión por la dirección, comunicación, análisis de datos, mejora continua, control de dispositivos de seguimiento y medición.
- Información técnica: Relacionada con el producto, proceso, cliente. Inspecciones, control ambiental, control de riesgos de SST, requerimientos legales aplicables. Diseño y desarrollo. Infraestructura, Competencia y Formación.

3. Requisitos específicos para los esquemas.

- Planificación del sistema
- Manual de Gestión
- Planificación de la realización del producto.
- Control operacional.
- Producción y prestación del servicio.
- Seguimiento y medición del proceso (incluye requisitos legales y otros)
- Seguimiento y medición del producto (incluye requisitos legales y otros).
- Control de producto no conforme.

Preparación de la actividad de la auditoría in situ

En esta actividad se prepara el plan de auditorías donde se precisan los objetivos específicos, los criterios de auditoría y los documentos de referencia. Además se identifican las unidades funcionales y los procesos que se van a auditar en la organización. En este paso se les asignan funciones y responsabilidad a los miembros del equipo auditor. En el caso de la auditoría por proceso se identifican los procesos claves y los procesos de apoyo. En cada caso se identifican los requisitos aplicables, la figura tomada de (González, 2003) (Ver anexo 14) muestra la auditoría con un enfoque de proceso.

1. Visión del SIG: Control de la documentación, Planificación de la realización de la producción, Procesos relacionados con el cliente. Requisitos del producto. Producción y prestación del servicio. Análisis de datos. Mejora continua.

2. Visión en los esquemas: Planificación de la realización de la producción, Procesos relacionados con el cliente. Requisitos del producto. Diseño y desarrollo, Seguimiento y medición del proceso y del producto. Control de producto no conforme.

Realización de la actividad de la auditoría in situ

En esta fase se desarrolla la reunión de apertura en donde se confirma el plan de auditoría, objetivos y alcance, además se presenta el equipo auditor. Durante el desarrollo de la auditoría se establecen sesiones entre auditores para notificarse lo relacionado con los hallazgos. En este proceso de análisis e inspección de la información, se tienen en cuenta la fase de verificación, investigación y confirmación de los hallazgos detectados. En cuanto a la presentación de los hallazgos se relaciona teniendo en cuenta los elementos integrados. Teniendo toda esta información se formulan las conclusiones de auditoría basada en los hallazgos y en la información pertinente recopilada durante el desarrollo de la misma. Una vez concluida las actividades se procede a realizar la reunión de cierre.

Preparación, aprobación y distribución del informe de auditoría

El auditor líder es responsable de la preparación del informe de auditoría, este tiene como objetivo proporcionar un registro completo, preciso y conciso tal que le permita a la alta dirección la toma de decisiones. El mismo debe de incluir según (González, 2003):

1. Los objetivos de la auditoría

- 2.El alcance de la auditoría, específicamente la identificación de las unidades de la organización y los procesos auditados así como el intervalo de tiempo
- 3.Las fechas y lugares donde se realizaron las actividades de auditoría
- 4.Los criterios de auditoría: los requisitos de los tres sistemas de gestión
- 5.Los hallazgos

Finalización de la auditoría

La auditoría finaliza cuando todas las actividades descritas en el plan se hayan realizado y el informe se haya distribuido.

Realización de las actividades de seguimiento de la auditoría

Las acciones correctivas o de mejoras generadas a partir de las conclusiones de la auditoría son decididas y emprendidas por el auditado en un intervalo de tiempo acordado.

Un estudio de (M. Bernardo, 2012) analiza el nivel de integración de las auditorías internas y externas en organizaciones que tengan implementado un SIG. En el mismo se consideraron 5 variables, tres de estas relacionadas con la integración del equipo auditor, tiempo de ejecución de los planes de auditoría e informes, las otras dos variables permiten explicar los niveles de integración de auditorías. Los resultados obtenidos de este estudio demuestran que las organizaciones que tienen su SIG por separado integran sus elementos comunes, las auditorías internas verifican los subsistemas del SGE global en las organizaciones, mientras las organizaciones prefieren integrar las auditorías internas y externas igualmente y obtener las sinergias de tal aplicación. Es más fácil establecer competencias en los equipos auditores internos que en los externos. Cuando se aplican auditorías integradas se reduce tanto el tiempo de ejecución como de diseño del programa de auditoría.

Como parte de la investigación se participó en la auditoría realizada en la empresa Raudal perteneciente a la provincia de Holguín con el objetivo de evaluar cómo se ejecuta el proceso de auditorías en la práctica. Teniendo en cuenta el enfoque de auditoría abordado en este epígrafe conjunto con la NC ISO 19011 2012 se confecciona una guía de observación elaborada por el autor (Ver anexo 15).En este se detectó que el programa de auditoría no posee un análisis de los riesgos ni los recursos necesarios para su desarrollo. Los objetivos se establecen por las necesidades de la dirección sin tener

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu
en cuenta el resultado de auditorías anteriores, la ejecución de la auditoría se realiza por requisitos, es decir, no se evalúa el funcionamiento del sistema de gestión sino que se comprueba que los documentos estén actualizados. La auditoría no tiene un enfoque integrado pues los documentos se revisan por sistemas, sin tener en cuenta los requisitos comunes. La eficacia de la auditorías se mide por la cantidad de no conformidades detectadas.

1.4 La gestión del riesgo en las auditorías

El riesgo de auditoría está presente en todo momento del proceso, por lo cual genera la posibilidad de que un auditor emita una información errada por el hecho de no haber detectado errores que puedan alterar el resultado del informe. El análisis de riesgos constituye una herramienta para el trabajo del auditor y la calidad del servicio, por cuanto implica el diagnóstico de los mismos para velar por su posible manifestación. La ejecución de auditorías basadas en el riesgo implica el uso del enfoque del análisis de peligros y puntos críticos de control. Esta gestión se puede lograr mediante programas de entrenamiento del personal, supervisión de las actividades y procesos, así como el establecimiento de procedimientos operativos estandarizados.

Según (Alfonso, 2013) riesgo de auditoría o riesgo final es la posibilidad de que el auditor dé una opinión de auditoría inapropiada cuando las informaciones están elaboradas en forma errónea. El auditor a fin de presentar un dictamen o informe lo más cercano a la realidad debe hacer una evaluación de los riesgos o situaciones que afectarían su opinión, los cuales pueden provenir del riesgo o la comisión de errores del ciclo, tema o transacción por sí misma (riesgo inherente), otros tienen como base la ausencia, inaplicabilidad o ineficacia de los controles internos (riesgo de control) y por último, los riesgos asociados directamente con los procedimientos diseñados por el auditor (riesgo de detección).

Además según artículo publicado por (Muñoz, 2012) este define los diferentes tipos de riesgos de la siguiente forma:

Riesgo inherente: Este tipo de riesgo tiene que ver exclusivamente con la actividad económica o negocio de la empresa, independientemente de los sistemas de control internos que allí se estén aplicando.

Si se trata de una auditoría financiera es la susceptibilidad de los estados financieros a la

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu
existencia de errores significativos; este tipo de riesgo está fuera del control de un auditor por lo que difícilmente se puede determinar o tomar decisiones para desaparecer el riesgo ya que es algo innato de la actividad realizada por la empresa.

Entre los factores que llevan a la existencia de este tipo de riesgos esta la naturaleza de las actividades económicas, como también la naturaleza de volumen tanto de transacciones como de productos y/o servicios, además tiene relevancia la parte gerencial y la calidad de recurso humano con que cuenta la entidad.

Riesgo de control: Aquí influye de manera muy importante los sistemas de control interno que estén implementados en la empresa y que en circunstancias lleguen a ser insuficientes o inadecuados para la aplicación y detección oportuna de irregularidades. Es por esto la necesidad y relevancia que una administración tenga en constante revisión, verificación y ajustes los procesos de control interno.

Cuando existen bajos niveles de riesgos de control es porque se están efectuando o están implementados excelentes procedimientos para el buen desarrollo de los procesos de la organización.

Riesgo de detección: Este tipo de riesgo está directamente relacionado con los procedimientos de auditoría por lo que se trata de la no detección de la existencia de erros en el proceso realizado.

La responsabilidad de llevar a cabo una auditoria con procedimientos adecuados es total responsabilidad del grupo auditor, es tan importante este riesgo que bien trabajado contribuye a debilitar el riesgo de control y el riesgo inherente de la compañía. Un estudio realizado por (Hernández, 2006) identifica algunas de las situaciones que generan estos riesgos como son la omisión deliberada de registros de transacciones, falsificación de registros y documentos, proporcionar al auditor información falsa, entre otros. Además expone algunas de las situaciones que pueden indicar la existencia de errores.

1. Cuando el auditor tiene dudas sobre la integridad de los funcionarios de la empresa; si la desconfianza solamente es con relación a la competencia y no con la honradez de los ejecutivos de la compañía, el auditor deberá tener presente que pudiera encontrarse con situaciones de riesgo por errores o irregularidades en la administración.

2. Cuando el auditor detecte que los puestos claves: Como cajero, contador, administrador o gerente, tienen un alto porcentaje de rotación, existe la posibilidad de que

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu
los procedimientos administrativos, incluidos los contables, presenten fallas que pueden dar lugar a errores o irregularidades.

3.El desorden del departamento de contabilidad de una entidad implica informes con retraso, registros de operaciones inadecuados, archivos incompletos, cuentas no conciliadas, etc. Esta situación como es fácil comprender, provoca errores, tal vez realizados de buena fe, o inclusive con actos fraudulentos. La gerencia tiene la obligación de establecer y mantener procedimientos administrativos que permitan un control adecuado de las operaciones.

Dentro de las auditorías se debe verificar la función de elaboración o proceso de datos, donde se deben chequear entre otros los siguientes aspectos:

- Existencia de un método para cerciorarse que los datos recibidos para su valoración sean completos, exactos y autorizados.
- Emplear procedimientos normalizados para todas las operaciones y examinarlos para asegurarse que tales procedimientos son acatados.
- Existencia de un método para asegurar una pronta detección de errores y mal funcionamiento del Sistema de Cómputo.
- Deben existir procedimientos normalizados para impedir o advertir errores accidentales, provocados por fallas de operadores o mal funcionamiento de máquinas y programas.

El análisis anterior está enfocado principalmente a la auditoría de registros contables y financieros y en correspondencia con lo que impone la resolución 60/20121. La NC ISO 19011 2012 establece un conjunto de riesgos asociados con el establecimiento, la implantación, el seguimiento, la revisión y la mejora de un programa de auditoría que pueden afectar el logro de su objetivo. Entre los elementos que destacan se encuentran:

- La planificación: Fallar al establecer objetivos y determinar su alcance.
- Los recursos: No asegurar los recursos necesarios para que la auditoría se ejecute. Ejemplo de esto puede ser, no asegurar los días necesarios para la ejecución tanto de la auditoría como para la conformación del programa.
- La selección del equipo auditor: Que el equipo auditor no tenga la competencia suficiente para lograr los objetivos de la auditoría.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

- La implantación: Que no se logre comunicar eficazmente el programa de auditoría a los interesados.
- Los registros y sus controles: No proteger adecuadamente los registros de la auditoría para mostrar la eficacia del programa de auditoría.
- El seguimiento: Fallar en la revisión y la mejora del programa de auditoría, seguimiento ineficaz de los resultados.

1.5 Conclusiones Parciales

Los resultados de la investigación bibliográfica realizada permiten establecer respecto al proceso de auditorías con enfoque integrado en el marco de los SEG las conclusiones siguientes:

- La evolución de la auditoría esta aparejado al desarrollo empresarial ya que las organizaciones dependen de los criterios de esta para tomar decisiones con el objetivo de sobrevivir en el escenario de un mercado competitivo.
- El desarrollo de la auditoría ha evidenciado que esta transita hacia una transformación de sus objetivos desde el control y registro de los estados financieros hacia la evaluación del desempeño de la organización y su rol en la toma de decisiones.
- Las auditorías al igual que los SIG presentan una tendencia hacia la integración de sus procesos.
- Existe un incremento del proceso de normalización relacionado con la gestión empresarial en un entorno económico caracterizado por el marcado proceso de globalización e integración económica de los mercados.
- Las organizaciones son más efectivas cuando tienen implementado varios sistemas de gestión pues esto hace que se establezca una sinergia. La integración de los SEG reduce los riesgos referentes a la calidad, medioambiente y seguridad y salud del trabajo además reduce tanto el personal como la documentación que utilizan las empresas para ejercer estos sistemas.
- Existen tres niveles de integración: Sistemas alineados o primer nivel, Sistemas mixtos o combinados, segundo nivel y Sistemas integrados, tercer nivel.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

- La planeación de contingencia, comunicación, gestión de los recursos y los elementos de entradas y salidas no se tienen en cuenta para la conformación de los procedimientos de los SIG.
- El programa de auditoría que se establece en la mayoría de las empresas no posee un análisis de los riesgos ni los recursos necesarios para su desarrollo.
- La auditoría no tiene un enfoque integrado pues los documentos se revisan por sistemas sin tener en cuenta los requisitos comunes.
- Los riesgos se clasifican en tres tipos inherentes, de control y de detección.

Capítulo II. Diagnóstico de la auditoría con enfoque integrado a los SEG en empresas del territorio de Holguín

En este capítulo se diseñan instrumentos para diagnosticar el proceso de auditoría con enfoque integrado en el marco de los sistemas estandarizados de gestión. Para ello se hace uso de herramientas estadísticas que permitan validar y procesar datos. Además se presentan los resultados de la encuesta aplicada en las organizaciones holguíneas: Raudal, Vértice, Fábrica de cigarros, CUPET y Gases industriales.

2.1 Estudio de las variables

Para elaborar el instrumento de diagnóstico alrededor del objeto de estudio se realizó un análisis de contenido a partir de las variables identificadas desde la conceptualización a la que se arribó en el capítulo 1 (Ver anexo 18). El diseño de este instrumento debe evaluar el procedimiento de las auditorías con enfoque integrado hacia los SEG en las empresas del territorio de Holguín. Además para efectuar este diagnóstico se aplicaron como herramientas de análisis y recolección de datos la revisión documental (Ver anexo 16), entrevista (Ver anexo 17) y la observación directa (Ver anexo 15).

Para lograr que el instrumento sea de utilidad y satisfaga las necesidades de la presente investigación, se limita la extensión del cuestionario sobre la base de un criterio de validez de contenido de lo que se pretende investigar. Por lo que se hace necesario para su diseño plasmar y organizar las preguntas del cuestionario, revisar la literatura y las investigaciones realizadas alrededor del objeto de estudio.

Para lograr la validez del instrumento se realiza un estudio de la bibliografía especializada con el objetivo de determinar evidencias relacionadas con el contenido, los criterios y con otras mediciones realizadas por los autores. Para esto se revisaron 14 investigaciones de ellas 5 de maestrías, 6 doctorales y 3 artículos entre los años 2000 y 2013. De estas investigaciones las más relevantes dado el objeto de estudio que tratan fueron: (Velázquez, 2002), (Delgado, 2002), (Alabart, 2003), (Sotolongo, 2005), (Vilalta-Alonso, 2008), (Martí, 2010), (Bernardo, 2010) y (Gómez, 2012). Estas investigaciones tienen en común que diagnostican y evalúan determinado proceso mediante la aplicación de encuestas. Además establecen una serie de variables, dimensiones, parámetros e indicadores para medir el comportamiento de su objeto de estudio (Ver Anexo 18).

El instrumento diseñado se enfoca a medir el desempeño de las auditorías por lo que partiendo de la definición dada en el capítulo anterior sobre auditoría se hace una revisión de las investigaciones que hayan realizado análisis, evaluación y diagnósticos de los SEG. Para el presente estudio además se revisaron las investigaciones que en cuyo contenido se abordara el tema de auditoría. La revisión de esta literatura especializada permite destacar que las variables que se repiten con mayor frecuencia son liderazgo, la cual es utilizada por (Alabart, 2003) y (Martí, 2010), desempeño del sistema a evaluar mencionada por (Sotolongo, 2005), (Delgado, 2002) y (Velázquez, 2002), motivación por (Delgado, 2002) y (Martí, 2010) además el entorno referido por (Sotolongo, 2005), (Delgado, 2002) y (Alabart, 2003). Otras de las variables a tener en cuenta por la importancia que tiene para el presente estudio aunque no se citen con mucha frecuencia son el programa de auditoría, factor humano, calidad de los datos, conocimientos y habilidades, aptitudes personales y comunicación.

2.2 Análisis de inclusión y exclusión

En la investigación que se realiza no han sido consideradas 18 variables y 126 dimensiones contenidos en las investigaciones revisadas de (Martí, 2010), (Sotolongo, 2005), (Gómez, 2012), (Delgado, 2002), (Velázquez, 2002), (Alabart, 2003) y (Vilalta-Alonso, 2008).

Para diagnosticar las auditorías con enfoque integrado en el marco de los SEG fueron tenidas en cuenta las variables y dimensiones correspondientes al grado de ejecución de las mismas. Por lo que a partir de la conceptualización de auditoría dada en el capítulo anterior se tuvieron en cuenta los criterios excluyentes siguientes.

1. Variables que se parcialicen a una disciplina específica de gestión.
2. Variables que estén fuera del alcance del proceso de auditoría
3. Variables que no correspondan a los elementos de auditoría abordados en el capítulo anterior y reflejado en la conceptualización desarrollada para este proceso en la presente investigación.

De esta forma se excluyen las variables relacionadas a:

Tabla 3 Variables que no se asumen para el diseño del instrumento.

Criterio 1	Criterio 2	Criterio 3
Desempeño del SGRHT	Motivación	Grupos dentro de la organización
Política de flujo de RH	Estructura organizativa	Procesos organizacionales
Atención al hombre	Comunicación organizacional	Factores internos
Política laboral y salarial.	Entorno externo empresarial	Organización y normación del trabajo.
Desempeño de la organización en la GRH	Condiciones de trabajo	Entorno interno
Factores que inhiben el desempeño de SHO	Calidad de los datos	Variable hard

Del estudio anterior se asumen las siguientes variables y dimensiones que formaran parte del diseño del instrumento para diagnosticar el proceso de auditoría con enfoque integrado. La variable aspecto individual que contiene las dimensiones actitudes personales, personalidad, atributos, liderazgo y valores por ser parte de los elementos que se consideran necesarios para conformar la competencia de las cualidades del factor humano del equipo auditor. Se tienen en cuenta también la variable proceso de auditoría la cual contiene las dimensiones: entrada, recurso, riesgo, resultado/salida.

Además del artículo publicado por (Bernardo, 2010) se tomaron las variables referentes a la integración de las auditorías: equipos auditores, simultaneidad de su ejecución, proceso, plan e informe de auditoría. Referentes a las variables relacionadas a las metodologías de auditoría se asumieron: modelos, frecuencia de ejecución, y conclusiones de auditoría. Todas estas variables se incluyeron en un estudio de operacionalización de las variables (Ver Anexo 20) utilizadas para diseñar el instrumento de diagnóstico.

2.3 Definición de la muestra para la aplicación del instrumento

Aplicando las expresiones para el cálculo del tamaño de muestra para el muestreo bioetápico por estratos se obtuvo la cantidad de registros de datos a analizar. La tabla 3 muestra un resumen de los resultados obtenidos en las diferentes entidades en las que se aplica el instrumento. En todos los casos se utilizó un nivel de confianza del 95 %, una desviación típica de 0,5 y un error máximo del 10 %, estos dos últimos aspectos teniendo en cuenta que el procedimiento se está aplicando por primera vez y que existe poca información.

Una vez obtenido los tamaños de muestra se procedió a la realización de una distribución equitativa entre los grupos que conforman los estratos, determinándose las personas cuyos datos serían estudiados. Para el cálculo se tomó como premisa que los estratos a calcular se encuentre compuesta por los directivos, representantes del sistema e integrantes del grupo de gestión, por ser estos los que mayor conocimiento tienen sobre el tema. Para ello se utilizó la fórmula:

$$n = \frac{4pqN}{d^2(N - 1) + 4pq}$$

Tabla 4 Cálculo de la muestra por estratos

Empresas	Directivos	Representante del sistema	Grupo de gestión
Gases industriales	5	5	3
Fábrica de cigarros	26	1	4
Vértice	8	1	4
Raudal	6	2	5
CUPET	12	5	4
N	57	14	20
n	36,5≈37	12,4≈13	16,8≈17

Luego de procesada esta información se obtuvo que la cantidad de encuestas a aplicar son 67 de las cuales 37 se les aplican a los directivos, 13 a los representantes de gestión y 17 a los integrantes del grupo de gestión. Al tener la cantidad de muestra representativa

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu
estadísticamente a la cual se les va a aplicar la encuesta se procede distribuirla equitativamente entre los estratos.

Tabla 5 Presentación de las muestras escogidas

Entidad	Directivos	Representantes del sistema	Grupo de gestión
Raudales	6	2	4
Vértice	8	1	4
CUPET	10	5	3
Fábrica de cigarro	10	1	3
Gases industriales	5	5	3

Para distribuir las muestras de la población calculada de forma equitativa se utilizó una matriz en la cual se tuvieron en cuenta la cantidad de encuestas a aplicar con respecto a la población por estratos. Teniendo como premisa aplicar la mayor cantidad posible de encuestas en organizaciones hasta completar con su plantilla. Por lo que en Vértice y Gases industriales fueron sometidos a ser encuestados todos los representantes de sus estratos.

2.4 Diseño y presentación del instrumento

Para diagnosticar el proceso de auditoría con enfoque integrado en el marco de los SEG se diseña un instrumento que permita detectar deficiencias en las organizaciones objeto de estudio. Por lo se propone aplicar una encuesta conformada a partir de la fundamentación teórico-metodológico realizada en el capítulo anterior. Para ello se definen como variables a medir, organización, sistemas estandarizados de gestión, sistemas integrados de gestión y auditorías.

El instrumento diseñado divide su contenido en cuatro acápites que permiten diagnosticar cada una de las variables determinadas para este estudio. La primera parte referida a la variable organización recoge los siguientes datos de la empresa: nombre, número de trabajadores y sector al que pertenece. Todas estas informaciones permiten dar una tendencia del comportamiento de las auditorías en organizaciones de diferentes sectores, tamaño y complejidad.

El segundo acápite con el objetivo de indagar acerca de la tendencia que tienen las organizaciones a implementar determinado estándar, incluye en su contexto información referente a los SEG en las organizaciones. Para ello se elaboran 2 preguntas con una escala de medición tipo Likert, una dicotómica y otra abierta.

Pregunta 1 con un nivel de medición dicotómica propone marcar cuál de los estándares adoptados por Cuba (referenciados en el capítulo 1) se encuentran implantados y certificados en la entidad. Esta pregunta permite conocer si la implantación de los estándares resulta conforme a partir de los criterios de un organismo internacional de certificación y el alcance del sistema de gestión. Pues según (Bernardo, 2013) los SGC ISO 9001, SGA ISO 14001 son los que experimentan un mayor grado de aplicación y certificación a nivel mundial. Además en esta se pide información sobre el año de implantación con la que se puede determinar el nivel de integración por tipo de estrategia que según (M. Bernardo, 2013) se pueden emplear para integrar.

Pregunta 2 con una escala de medición por intervalo tiene como objetivo conocer el criterio de los especialistas sobre el grado en que estos consideran puedan integrarse los requisitos del sistema. Esta determina la disposición de los encuestados para seguir implementando otros sistemas además demuestra el impacto logrado por los estándares implantados.

Pregunta 3 recoge información sobre los estándares que tienen implantado las diferentes organizaciones para diagnosticar el desempeño de la misma, ya que según (Karapetrović, 2010) las organizaciones con más de un estándar implementado mejoran su eficacia, pues disminuyen las no conformidades, aumenta la satisfacción del cliente, disminuyen las quejas, entre otras.

Pregunta 4 a partir de un estudio realizado por (Karapetrović, 2010) se evalúa el impacto de los resultados de las normas implementadas en la organización. Por lo que se diseña una pregunta que determine mediante una escala de Likert ascendente la importancia que se le concede a los beneficios que genera la implantación de otros estándares. Esta pregunta permite definir la importancia que los encuestados le conceden a la implantación de otros sistemas, valorando de esta forma la sinergia y eficacia de los estándares implantados.

El tercer acápite pretende realizar un diagnóstico al SIG implantado en las organizaciones objeto de estudio. Para ello se organizaron 7 preguntas de las cuales 3 se miden con una escala de Likert, 2 dicotómicas una abierta y otra con un nivel de medición de razón.

Pregunta 1 pretende identificar cuáles de los anteriores estándares se encuentran integrados en las organizaciones, con el objetivo de determinar una tendencia sobre los estándares que se integran con mayor frecuencia.

Pregunta 2 busca diagnosticar mediante una escala dicotómica el grado de integración de los diferentes sistemas a partir de la utilización de herramientas definidas a partir de los siguientes parámetros:

1. Mapa de proceso (identifica el enfoque por proceso del sistema)
2. Análisis detallado de los elementos comunes entre las normativas (garantiza que se simplifiquen los sistemas documentados y eliminen la duplicidad de procedimientos para actividades comunes.
3. Un modelo propio de implantación de su empresa (garantiza que el mismo satisfaga las expectativas de la organización)
4. El ciclo de PHVA para todos los procesos implicados en el sistema (determina el enfoque de proceso de la integración)

Pregunta 3 con el objetivo de identificar las principales dificultades que se generan al realizar un proceso de integración de los diferentes sistemas, se determina mediante una escala de Likert el nivel de importancia que le confieren los especialistas a estos problemas.

Pregunta 4 con el objetivo de diagnosticar el nivel de integración que tienen los SIG de cada empresa objeto de estudio se crean un conjunto de parámetros para medirlos como: cantidad de actores implicados, nivel de integración de la documentación y nivel de integración de los procedimientos. A partir del análisis de estos parámetros se podrá establecer en cual nivel de integración propuesto en (Ver Anexo 7) se encuentra cada organización.

Pregunta 5 esta busca determinar cuál de los estándares y modelos de integración se usan con mayor frecuencia.

Pregunta 6 mide el nivel de importancia que le confieren los encuestados a los beneficios aportados por la integración de los diferentes sistemas de gestión. La misma contribuirá a medir el desempeño por los resultados obtenidos de la integración.

El cuarto acápite diagnostica el proceso de auditorías y si su realización responde a un enfoque integrado las empresas objeto de estudio.

Pregunta 1 mediante una serie de parámetros definidos se pretende diagnosticar desempeño de las auditorías y si el proceso responde a un enfoque integrado. Para ello se crean preguntas donde se evalúan las auditorías tanto internas como externas definiéndose como elemento a medir la conformación de los equipos auditores, tendencia a auditar por proceso o por requisito, enfoque integrado en el proceso de ejecución, enfoque integrado de la planificación, enfoque integrado de los informes de auditoría, estándar utilizado con mayor frecuencia para el proceso de auditoría, frecuencia de realización, eficacia en el proceso de auditoría, análisis de riesgos en el proceso de auditoría, gestión de riesgo en el proceso de auditoría según el concepto dado por la ISO 19011:2012.

Pregunta 2 se establecen un conjunto de aspectos relacionados con el proceso de auditoría el cual permite medir cómo se comporta las auditorías integradas en las diferentes empresas objeto de estudio.

Pregunta 3 con el objetivo de evaluar el desempeño de las auditorías se establecen un conjunto de elementos que se deben integrar. La misma permite medir el grado de integración de estas.

2.5 Resumen de las empresas donde se aplica el instrumento

Partiendo de las ventajas que aporta la aplicación de auditorías con enfoque integrado hacia los SEG en las organizaciones, se decide aplicar el instrumento en empresas que cumplan las premisas siguientes:

- Tener implementado un SIG y que estén certificadas
- Las empresas de diseño, estas incluyen dentro de su gestión de la calidad los requisitos 7.3 referidos al diseño y desarrollo.

Teniendo en cuenta estas premisas se desarrolló un estudio de las investigaciones realizadas en los últimos años. En las cuales se determinaron las empresas que cumplen

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu con las condiciones establecidas. Tras el resultado de esta búsqueda se escogieron las empresas Vértice, Raudal, Cupet, Fábrica de cigarro y Gases industriales.

RAUDAL empresa de investigaciones y proyectos hidráulicos, entre su objeto social se destacan las investigaciones ingenieriles, diseños, controles de autor, asesorías y consultorías de la mayoría de las obras hidráulicas que se ejecutan en el territorio oriental. Se han establecido, documentado, implementado y mantiene el Sistema Integrado de Gestión, que incluye los Sistemas de Gestión de la Calidad, Gestión Ambiental, Gestión Integrada de Capital Humano y Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, mejorando continuamente su eficacia, de acuerdo con los requisitos especificados en las normas correspondientes a cada sistema en particular. Se utiliza la NC PAS 99:2008 Especificación de Requisitos Comunes del Sistema de Gestión como marco para la Integración. Este sistema se encuentra certificado por la Oficina Nacional de Normalización desde abril de 2010, habiendo sido renovada la misma en 2013 y vigente hasta 2016.

La empresa está compuesta por un colectivo de trabajadores capacitados que permite cumplir con su objeto social. El cual se encuentra compuesta por un total de 70 trabajadores de ellos 6 directivos, 5 representantes del sistema y 5 integrantes del grupo de gestión.

La **Empresa de Cigarros** “Lázaro Peña” de Holguín, con domicilio legal en la Ave. Jesús Menéndez S/N en el Reparto Villa Nueva, perteneciente al Grupo Empresarial de Tabaco de Cuba (TABACUBA) y subordinada al Ministerio de la Agricultura (MINAGRIC), fue creada por la Resolución No.361/2000 del Ministro de la Agricultura. La actividad fundamental es la producción y comercialización de cigarrillos negros y rubios con destino al consumo nacional, con apertura en tres marcas, 1 negro, (Criollos) y dos rubios, (Aroma y Flor de Aroma). En la empresa se tienen reclutados 580 trabajadores de ellos 144 son mujeres, 26 dirigentes, 54 técnicos, 331 operarios y 69 de servicio. El promedio de edad es de 38 años, 124 son graduados de nivel medio superior y 160 de nivel superior. La misma cuenta con un SIG en el cual integra los sistemas de calidad, seguridad y salud del trabajo y medio ambiente.

VERTICE, es una Empresa de Servicios de Ingeniería y Diseño de Holguín, perteneciente al Grupo Empresarial de Construcción de Holguín (GECH), surge en el año 2004 como

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu
resultado de la fusión de dos organizaciones: la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería No 13 y la Empresa de Servicios de Ingeniería de Holguín.

Actualmente se mantiene la certificación del sistema de gestión de la calidad basado en la NC ISO 9001: 2008 certificado por la ONN y Lloyd's Register con el alcance de servicios de diseño, consultoría e investigaciones de arquitectura e ingeniería para obras de construcción civil, incluyendo servicios de levantamiento topográfico y se obtuvo la certificación del servicio de construcción y montaje. Además se encuentra en fase de implementación el sistema de gestión integrado desarrollado según los requisitos de las normas NC ISO 9001: 2008, NC ISO14001: 2004 y la NC 18001: 2005.

La organización para enfrentar las oportunidades del entorno dispone de un personal con un alto nivel profesional y técnico. De un total de 350 trabajadores, 8 son administrativos, 256 técnicos, 11 obreros y 45 como personal de servicios, por lo que se puede apreciar que el 73% del total es representado por el personal técnico entre ellos: asesores jurídicos, auditores, dibujante topográfico, gestor promotor de ventas A, balancista, secretarias, varios especialistas y técnicos. Precedido por un 12.8 % de personal de servicio, categoría en la que se encuentran los directores, jefes de diseño, jefes técnicos y jefes de obra, jefe de brigada de aseguramiento y 46 de servicio, dependientes y encargados de almacén, auxiliares de limpieza, controlador de piqueta de autos y encargada de recepción y pizarra telefónica.

Gases industriales es la Unidad Empresarial de Base Gases Holguín creada por resolución No. 97/2001, adjunta a la Empresa Nacional de Gases Industriales (ENGI) integrada al Grupo de Empresas de la Industria Química, subordinada Ministerio de la Industria Básica, está situada en Carretera Central km. 775, Vía Bayamo en la provincia y municipio de Holguín. La alta dirección ha señalado como política establecer y mantener su compromiso con la gestión de la calidad, la seguridad y salud del trabajo y la prevención de la contaminación ambiental, manteniendo y mejorando continuamente la producción de gases industriales y medicinales, y el Sistema de Gestión Integrado desarrollado según los requisitos de las normas NC ISO 9001: 2008, NC ISO14001: 2004 y la NC 18001: 2005. Constituye un firme propósito de nuestra organización la identificación y satisfacción de los requisitos y expectativas de nuestros clientes y otras

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu
partes interesadas, respetando la seguridad laboral, el medioambiente y las legislaciones vigentes aplicables.

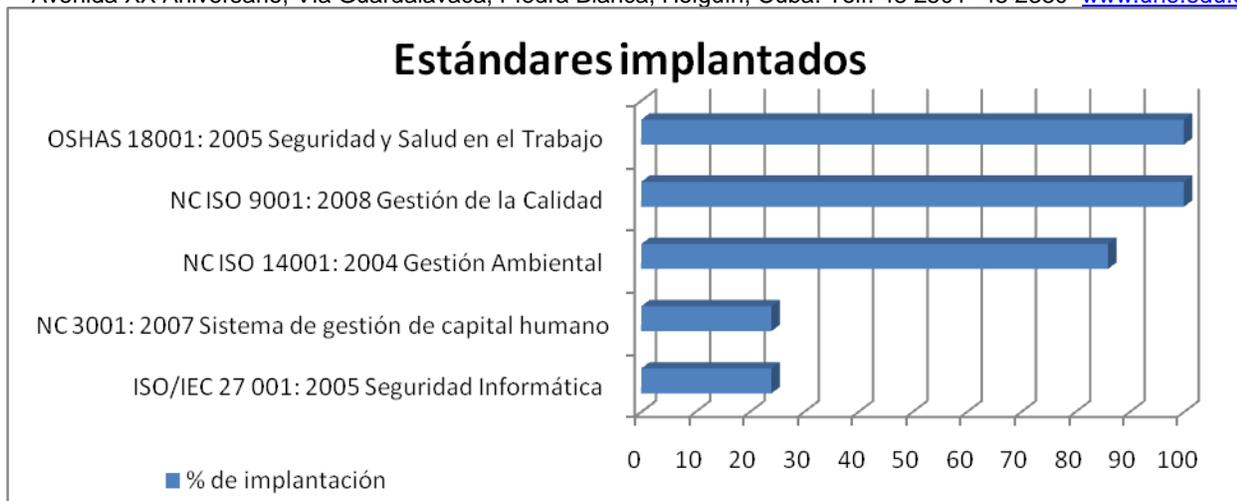
Sus producciones fundamentales lo constituyen obtención de oxígeno gaseoso tanto industrial como medicinal y acetileno industrial disuelto, además comercializa otros gases comprimidos y disueltos tanto medicinales como industriales tales como argón, nitrógeno, óxido nitroso, dióxido de carbono, aire comprimido que producen otras unidades de bases de la Empresa Nacional de Gases Industriales. Su plantilla aprobada es de aprobada 140 trabajadores de ellos solo se encuentran cubiertas por 126 de las cuales 94son obreros, 29 técnicos, 3 de servicios, 5 administrativos y 5 dirigentes.

CUPET: La Empresa Comercializadora de Combustibles de Holguín forma parte de las 37 empresas integradas a la Unión Cuba Petróleo, subordinada al Ministerio de Energía y Minas, creada como depósito en el año 1977 y constituida como empresa el 23 de enero del 2001, mediante Resolución 116 dictada por el Ministerio de Economía y Planificación, de fecha 30 de enero del 2001.La alta dirección ha señalado como política establecer y mantener su compromiso con la gestión de la calidad, la seguridad y salud del trabajo y la prevención de la contaminación ambiental, manteniendo y mejorando continuamente el Sistema de Gestión Integrado desarrollado según los requisitos de las normas NC ISO 9001: 2008, NC ISO14001: 2004 y la NC 18001: 2005. Para cumplir con sus objetivos esta empresa se encuentra constituida por 472 trabajadores de los cuales 12 son directivos, 5 representantes del sistema de gestión y 5 pertenecen al grupo de gestión.

2.6 Resultados obtenidos

Para procesar la información recogida a través de la encuesta aplicada a las diferentes organizaciones, se introducen los datos en una matriz, utilizando el Excel y el software estadístico IBM. SPSS. Statistics en su versión 19.0, donde se desarrollan una serie de análisis que permiten obtener información a partir de estos datos. Para procesar la información recogida en la pregunta 2 se utiliza un análisis de frecuencia en la cual se obtuvo el siguiente resultado.

Grafica 1: Resultado del análisis de frecuencia de la pregunta 2



Tras la aplicación del instrumento de diagnóstico se detectó que las empresas del territorio holguinero que cuentan con sistemas integrados de gestión tienden a implementar primero el sistema de gestión de calidad y luego los demás estándares. Lo que a consideración del autor no es favorable para el desempeño de la misma coincidiendo con(Bernardo, 2013), pues este defiende la idea de que las organizaciones deben implantar los estándares simultáneamente, para poder lograr niveles más altos de integración para lograr de una mayor sinergia en los SEG.

Además existe una tendencia de implementar los estándares correspondientes al sistema de gestión de la calidad NC ISO 9001: 2008, seguridad y salud en el trabajo OSHAS 18001: 2005 y gestión ambiental NC ISO 14001: 2004. Constituyendo esto una limitación, pues al no incluir otros estándares referentes al producto o servicio, conllevando a un impacto negativo sobre sus resultados. Los motivos por los cuales estas organizaciones no cuentan con mayor cantidad de estándares implantados por falta de discernimiento o falta de personal especializado. En otras preguntas se recogerán los datos que revelan la veracidad de este criterio.

Los datos de la pregunta 2 y 4 fueron procesados utilizando la estadística descriptiva con el análisis de frecuencia. En el cual se determinó la moda, media, mediana, varianza y rango. En la siguiente tabla se muestran los resultados obtenidos.

Tabla 8: Resultados de la estadística descriptiva

Elementos	Media	Mediana	Moda	Varianza	Rango

Grado de integración de los diferentes requisitos legales	3,99	4	3	0,742	2
Mejora de la imagen e impacto social	3,34	4	5	2,683	4
Exigencia de los clientes	3,19	3	3	1,25	3
Exigencia de la administración pública	2,99	3	3	0,288	2
Mejora de la eficiencia y el control	4,04	4	4	0,892	3
Consolidación y expansión de la cuota del mercado	3,4	3	3	0,608	3
Minimizar problemas de calidad sociales y accidentes laborales	3,81	3	3	0,795	2
Generación de una ventaja competitiva respecto a otras empresas	4,19	4	4	0,28	2
Por ser la continuidad natural de una normativa ya implantada	3,3	3	2	1,455	3
Provocar sinergias entre los diferentes sistemas de gestión	4,34	4	4	0,229	1

Como se puede apreciar en los resultados del análisis descriptivo, al cual fueron sometidos los datos de las preguntas 2 y 4 del segundo acápite, la categoría que más se repite es 3 con una media de 3.99, varianza 0.742 y con mediana 4; esto implica que existe una variabilidad menor que uno entre el valor central y los demás, por lo que se puede definir que existen criterios con una tendencia hacia la integración. A pesar de este resultado, no se considera favorable la actitud expresada por algunos de los encuestados al dar su criterio sobre la integración pues la mayoría no considera que los requisitos legales expresados, puedan integrarse totalmente. Esto constituye una privación, pues existe un bajo grado de disposición por parte de las organizaciones para continuar integrando e implementando los demás estándares. El hecho de que muchas de las organizaciones no concuerden con la importancia de la integración total de los demás

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu
estándares, es porque no reconocen sus beneficios o no conocen los resultados que trae consigo la implementación de estas normas.

La pregunta cuatro del mismo acápite, con una escala similar reconoce el nivel de importancia que se le concede a la implantación de estas normas. Al ser procesadas de igual manera se obtiene como resultado que las razones por las cuales no se implantan las restantes normas, es porque no se reconoce como motivo de su implantación la exigencias de la administración pública, exigencia de los clientes, consolidar y expandir la cuota del mercado, minimizar problemas de calidad, sociales y accidentes laborales y por ser la continuidad natural de una normativa ya implantada. Estas razones evidencian el criterio anterior de que las organizaciones carecen de madurez. Todos estos motivos de integración tienen un grado bajo de importancia, pues la moda es la categoría 3 como se puede apreciar en la tabla anterior. Por lo que se puede definir que algunas organizaciones desprecian los beneficios que puede lograr la implantación de estos estándares como lo explica (Karapetrović, 2010).

A partir de este estudio se define que las razones por la cual se implementan estas normas son para mejorar la imagen y el impacto social de las empresas, mejorar la eficiencia y el control, generar una ventaja competitiva respecto a otras organizaciones y provocar sinergias entre los diferentes sistemas de gestión. A consideración del autor, si se quiere logran un estado de mejora continua en las organizaciones, no se puede conformar con pretender solamente estos motivos de integración como los únicos beneficios que le pueden aportar estas normas. Las organizaciones tienen que progresar constantemente buscando mejores resultados los cuales pueden ser dados por la implantación de otros estándares.

En el tercer acápite se determinó que existe una tendencia en las organizaciones a integrar los sistemas de calidad, medioambiente y seguridad y salud del trabajo. Además se determinó mediante un análisis factorial que las herramientas que son utilizadas con mayor frecuencia durante el proceso de integración son mapa de proceso, un análisis detallado de los elementos comunes entre las normativas, un modelo propio de integración y el ciclo PHVA, para todos los procesos implicados en el sistema de gestión. A partir de la utilización de estas herramientas se muestra un elevado nivel de integración de las organizaciones con un enfoque por proceso del sistema, simplificación de los

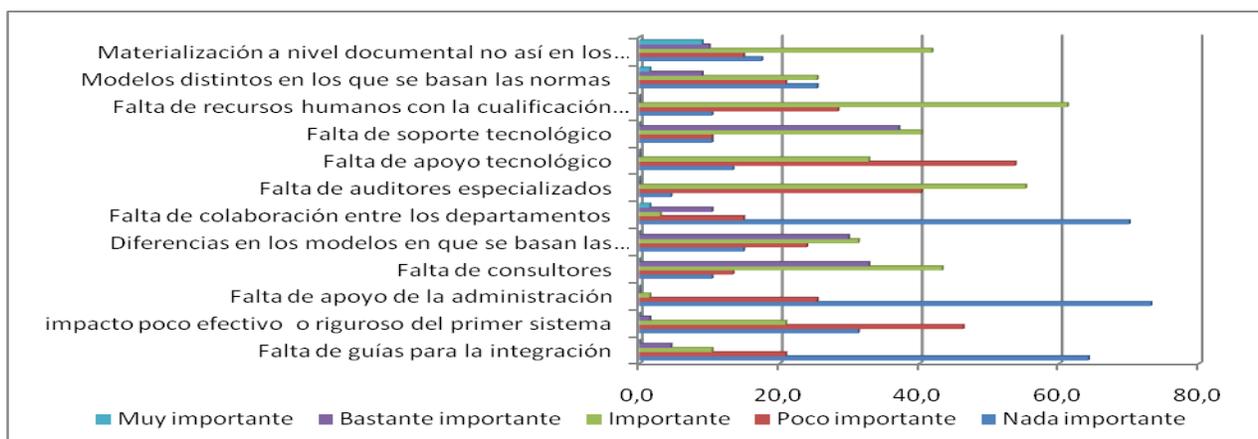
Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu
 sistemas documentados y la eliminación de la duplicidad de procedimientos para actividades comunes, además de determinar el enfoque de proceso de la integración.

Tabla 9: Análisis descriptivo de la utilización de las herramientas

Herramientas	Media	Mediana	Moda	Varianza	Rango
Mapa de proceso	1,000	1,000	1,000	0,000	0,000
Análisis detallado de los elementos comunes entre las normativas	1,120	1,000	1,000	0,107	1,000
Modelo propio de integración	1,000	1,000	1,000	0,000	0,000
El ciclo PHVA para todos los procesos implicados en el sistema de gestión	1,120	1,000	1,000	0,107	1,000

Al procesar el nivel de importancia que les confieren los encuestados a las dificultades que se generan durante el proceso de auditoría se determinó, que los valores que más predominan son los categorizados con 3 que reflejan que la deficiencias presentadas no pasan de ser consideradas importantes. Entre los problemas los que presentan mayor incidencia durante el proceso de integración son; la falta de recursos humanos con la cualificación adecuada, la materialización de la actividad a nivel documental, no así en el proceso operativo, falta de auditores especializados y la falta de consultores. La siguiente gráfica representa los resultados obtenidos sobre la frecuencia con que los encuestados categorizan las diferentes deficiencias.

Gráfica 2: Nivel de importancia de los problemas durante el proceso de integración



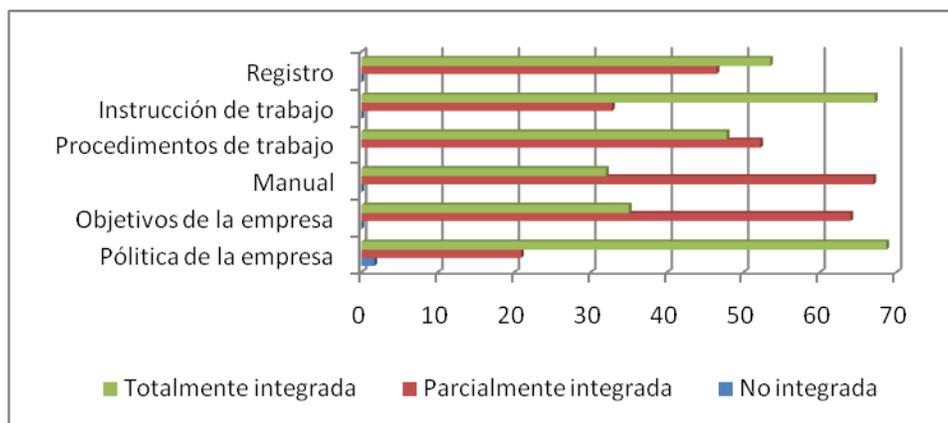
Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu
 Con respecto a la cantidad de actores implicados como representantes de la organización para el sistema de gestión, director/ responsable del sistema y auditores, la mayoría de las organizaciones coinciden en que son las mismas personas para cada una de estas tareas. Esto es considerado favorable pues muestra el alto nivel de integración por parte de la conformación del grupo. En la siguiente tabla se muestran los resultados obtenidos donde el valor que más se repite es 2 correspondiente a la opción que define las mismas personas para cada desempeño.

Tabla 10: Estadística sobre los actores implicados

Actores implicados	Media	Moda	Rango
Representantes de la organización para el sistema de gestión	1,746	2	1
director/responsable del sistema	1,75	2	1
Auditores	1,54	2	1

Luego de este análisis para continuar indagando sobre el grado de integración de estas organizaciones, se determina mediante un análisis de frecuencia, cómo se comporta la integración de los diferentes documentos del sistema. El resultado obtenido no es favorable, pues como muestra la siguiente gráfica no se ha logrado la integración total de toda la documentación referente al sistema.

Gráfica 3: Grado de integración de la documentación

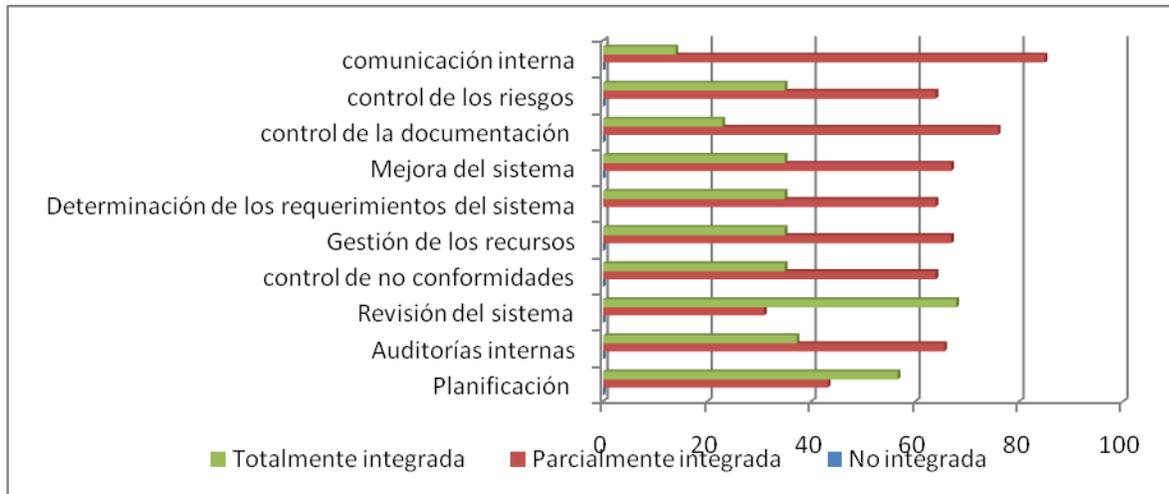


Como se puede apreciar existen dificultades para lograr la integración total, pues algunos de los documentos se encuentran parcialmente integrados, como es el caso de los manuales, los objetivos de la empresa y los procedimientos. Esta información se

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu
 corrobora con el análisis de la siguiente pregunta, la cual determina el nivel de integración de los procedimientos.

Al analizar el grado de integración del procedimiento este guarda relación con la información anterior, pues como se puede apreciar la mayoría de estas se encuentra parcialmente integrada.

Gráfica 4: Nivel de integración de los procedimientos



Como se puede apreciar solo en el caso de la revisión del sistema y la planificación se ejecutan de manera totalmente integrada, detectándose esta como una deficiencia. Además se demostró que la mayoría de las organizaciones utilizan como guía para la integración la norma PASS 99:2006 (BSI).

Al procesar los datos referidos a la pregunta 7 del tercer acápite donde se analiza los beneficios de la integración, la mayoría de los encuestados coincidieron en que el proceso de integración ha generado en el sistema un conjunto de mejorías referentes al desarrollo de la actividad de la empresa. En la siguiente tabla se muestran los resultados obtenidos.

Tabla 11: resultados estadísticos de los principales beneficios de la integración

Principales beneficios obtenidos de la integración	Media	Mediana	Moda	Varianza	Rango
Ahorrar los recursos	4,46	4,00	4	,283	2
Estar preparados para competir al estar certificado por organismos internacionales	4,69	5	5	,218	1

Aumento de la eficiencia y la eficacia en la gestión de sistemas y en la consecución de objetivos y metas	4,82	5,00	5,00	,149	1
Simplificación de la tarea	4,58	5,00	5,00	,308	2
Mejora de la imagen de la empresa	4,66	5,00	5,00	,229	1
Mejora en la eficiencia de la toma de decisiones	4,48	4	4	,253	1
Mejora de la capacidad de la organización frente a las nuevas necesidades y expectativas de clientes	4,36	4	4	,253	1
Mejora de la estrategia organizacional global	4,60	5	5	,244	1
Mejora de la motivación de los empleados	3,63	4	4	,268	2
Aumento de la eficiencia en el seguimiento y la medición de los procesos	3,99	4,00	3	,712	2
Eliminación de las barreras departamentales y aumento de la colaboración	4,24	4	4	0,306	3
Mejora continua de los procesos, el sistema y sus resultados	4,01	4	5	0,742	2
Mejora de la cultura organizacional	3,75	4	4	,404	2
Reduce auditorías	4,22	4	4	,176	12
Audidores multifuncionales (pueden auditar diferentes disciplinas)	4,10	4	4	,307	2

La tabla evidencia que la mayoría de los encuestados consideran que los beneficios más importantes generados por la integración de los sistemas son mantener ventajas en la competencia, por estar certificados por organismos internacionales, aumento de la

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu
 eficiencia y la eficacia en la gestión de sistemas y en la consecución de objetivos y metas, simplificación de la tarea, mejora de la imagen y de la toma de decisiones de la empresa. Los beneficios mencionados son los que se consideran más importantes en el proceso de integración, los demás son considerado como bastante importantes por los que se puede deducir de forma general, que la implantación de un SIG aporta beneficios a las organizaciones.

Al procesar la información referente al cuarto acápite, el cual diagnostica el nivel de integración del proceso de auditorías mediante un análisis factorial, se concluyó que los equipos de auditores externos se encuentran conformados por un colectivo multidisciplinario capaz de auditar cada uno diferentes normas. No siendo así en el caso de las auditorías internas que necesitan de varios auditores para diagnosticar los requisitos correspondientes a cada estándar específico, lo que atenta contra el enfoque integrado de las auditorías, reduciendo sus beneficios.

La ejecución de las auditorías integradas debe contar con un personal especializado, capaz de diagnosticar cualquier requisito, lo que contribuye a una ejecución por proceso. Además la integración de los diferentes sistemas exige por si misma que se audite de forma integrada, para optimizar el tiempo, los recursos y el personal que la ejecuta. La siguiente tabla muestra los resultados del análisis descriptivo al cual fue sometida esta información.

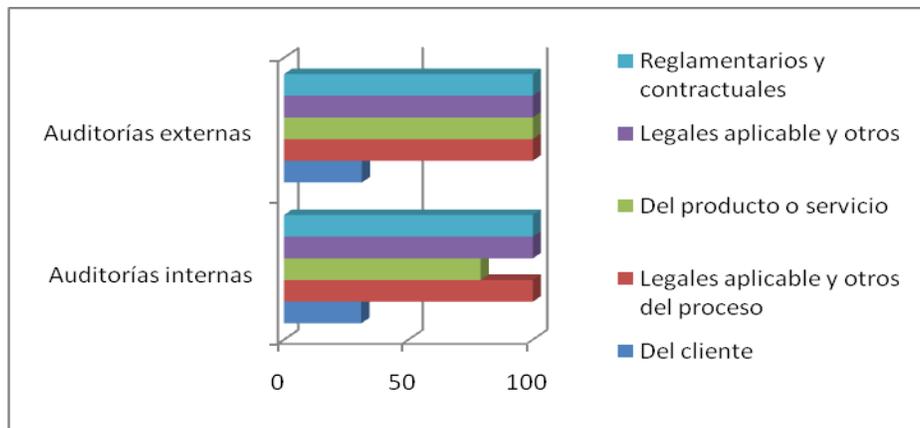
Tabla 12: Resultados estadísticos sobre el personal que intervienen en las auditorías

Estadísticos	Auditorías internas			Auditorías externas		
	Los mismos para todas las normas	Los mismos para las siguientes normas	Diferentes	Los mismos para todas las normas	Los mismos para las siguientes normas	Diferentes
Media	0,46	0,01	0,54	0,60	,01	,40
Moda	0	0	1	1	0	0
Rango	1	1	1	1	1	1

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu
 Otra de las informaciones que brinda la aplicación del instrumento es que las auditorías tanto internas como externas no diagnostican los requisitos del cliente lo cual se considera una deficiencia. A partir del concepto de auditoría dado en el capítulo anterior se determina que la misma evalúa el desempeño de las organizaciones y de sus sistemas o procesos.

Esto se refiere a que las auditorías, en aras de lograr resultados positivos en las organizaciones, establecen estrategias de mejora. Pues para ello hay que auditar todos los procesos que realizan los diferentes sistemas, dando de esta forma un enfoque de proceso a su ejecución. Además auditar no es detectar solamente no conformidades, sino que a partir de la detección de estas, se establecen oportunidades de mejora. En la siguiente gráfica se muestran los requisitos que se verifican con mayor frecuencia.

Gráfica 5: Requisitos que se auditan con mayor frecuencia



Para analizar la información obtenida sobre la forma de ejecución de las auditorías, se procesaron los datos con un análisis de frecuencia, en el que se desecharon los elementos nulos, obteniéndose la siguiente tabla que resume los resultados.

A partir de este análisis se determina que las auditorías, tanto internas como externas, se realizan de manera simultánea con una frecuencia de 6 meses a un año, al terminar la auditoría, se crea un único plan y un único informe. Además la misma se desarrolla siguiendo la NC ISO 19011:2012. Las auditorías internas se desarrollan con un único programa especificando el sistema a auditar, lo cual a consideración del autor no resulta favorable pues la documentación no se debe preparar para una ocasión, la misma tiene que estar en orden, pues es lo que facilita y guía los procedimientos a seguir. Las auditorías externas únicamente detectan no conformidades. Al desarrollar el análisis de

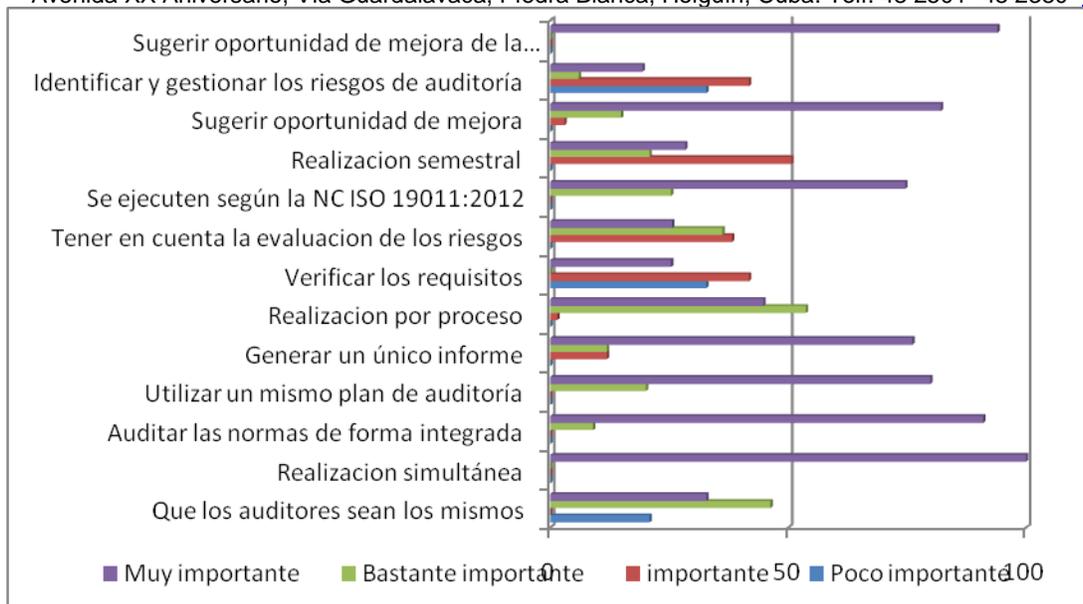
Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu
 las auditorías la mayoría de los encuestados no tienen en cuenta los riesgos de auditoría, lo que afecta la ejecución de la misma, pues al no preverse pueden aparecer y afectar su desempeño.

Tabla 13: Muestra de los resultados sobre la ejecución de la auditoría

Auditorías internas	Simultanea	Un único programa de auditoría especificando el sistema a auditar	Un único plan de auditoría y un único informe	NC ISO 19011:2012	Entre 6 meses y un año	Sugiere oportunidad para mejorar la integración
Media	0,91	0,91	0,91	0,91	0,7	0,73
Moda	1	1	1	1	1	1
Auditorías externas	Simultanea	Un único programa de auditoría especificando el sistema a auditar	Un único plan de auditoría y un único informe	NC ISO 19011:2012	Entre 6 meses y un año	Detecta únicamente oportunidades de mejora
Media	0,91	0,91	0,91	0,92	0,7	0,73
Moda	1	1	1	1	1	1

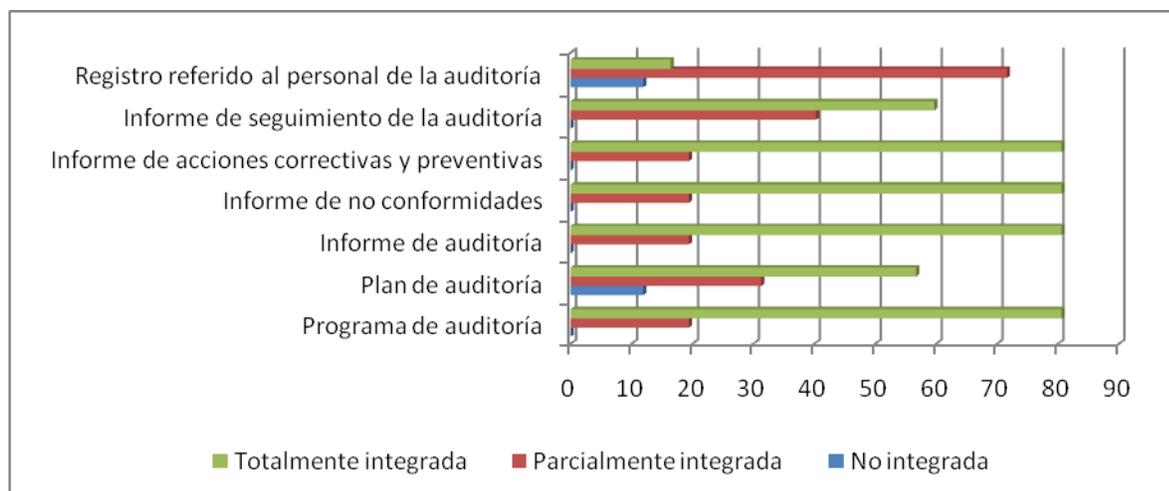
Al analizar la importancia que los encuestados le confieren a los aspectos relacionados con las auditorías, se obtuvo como resultado, que esta respuesta coincide con el análisis obtenido en la información recopilada sobre el modo de ejecución de la auditoría, dada en la tabla anterior. Esto muestra la validez obtenida en los resultados, ya que se evidencia una correlación de criterios dado por los encuestados. La mayoría consideran como los aspectos más importantes, que las auditorías deben sugerir oportunidades de mejora, ejecutarse según la ISO 19011: 2012, generar un único informe, utilizar un mismo plan, auditar las normas de forma integrada y realizarse de forma simultánea. Detectándose como deficiencia que no se le da el grado correspondiente de importancia a la gestión de riesgos, que pueden manifestarse durante su ejecución. La siguiente gráfica muestra los resultados obtenidos del grado de importancia de los aspectos relacionados con las auditorías.

Grafica 6: Grado de importancia a los aspectos de auditorías



Otra de las conclusiones a la que se pudo arribar tras el análisis de los resultados de la encuesta, es que el registro referido al personal que ejecuta la auditoría se encuentra parcialmente integrado. Lo que constituye una deficiencia, pues para lograr mayor grado de integración en el proceso se debe garantizar que todos sus informes y registros estén totalmente integrados. La siguiente gráfica muestra el grado de integración de los diferentes documentos generados a partir de la aplicación de la auditoría.

Grafica 7: Resultado del nivel de integración de los informes de auditoría



Los resultados de la aplicación de la encuesta coinciden con los obtenidos en la revisión documental (Ver Anexo 15) donde las principales deficiencias encontradas fueron.

- 1.El programa de auditoría no refleja la gestión de los riesgos
- 2.No se determinan los recursos necesario para su ejecución

3. Los mapas de proceso no asumen la auditoría como un proceso estratégico

Con la aplicación de la entrevista (Ver Anexo 17) se detectó que la mayoría de los entrevistados coinciden en que la implantación de un SIG genera como beneficios, mejora de la imagen de la empresa, la calidad de su servicio y reduce el trabajo. Además existe una tendencia a integrar los sistemas de gestión de la calidad, medio ambiente y seguridad y salud del trabajo.

Las deficiencias que estos consideran que afectan la implantación de los SIG es que aumentan los esfuerzos en materia de preparación para el personal. Estos consideran que las auditorías se ejecutan de forma integrada porque auditan varias disciplinas a la vez, además los programas se diseñan con carácter integrado al igual que sus informes. Otra de las informaciones recogidas durante las entrevistas es que se audita por requisitos y no se tienen en cuenta los requerimientos de los clientes, ni son considerados los riesgos de auditoría. Por otra parte los mismos no conocen cuales son los riesgos que pueden afectar el proceso de auditoría. Los entrevistados consideran que la eficacia en el proceso se mide por el cumplimiento de su objetivo.

La observación directa (Ver Anexo 16) demostró que se audita por requisitos, que las diferentes disciplinas son auditadas por disímiles personas y que cuando se detectan las no conformidades no se investiga la raíz del hallazgo. Además se pudo presenciar que la ejecución de la auditoría no tiene un enfoque integrado, pues cada auditor audita una disciplina específica.

Tabla 14: Plan de acción

No	Descripción de la acción	Responsable	Observaciones
1	Formar auditores interno para los SIG	Representantes del sistema	Se realiza para tener un personal multidisciplinario en la empresa
2	Diseñar un proceso de auditoría con enfoque integrado	Representantes del sistema	Tener en cuenta las deficiencias detectadas para diseñar el proceso
3	Hacer un levantamiento de los riesgos referentes al proceso de auditoría	Representantes del sistema	Evaluar los riesgos de auditorías para ser gestionados desde la conformación del programa
4	Elaborar un mapa de proceso donde la auditoría se contemple como un proceso estratégico	Representantes del sistema	

2.7 Conclusiones parciales

A modo de conclusión, tras haber analizado los resultados de los instrumentos aplicados con el objetivo de diagnosticar el proceso de auditoría en empresas del municipio de Holguín que tengan implementado un sistema de gestión integrado se determinó que:

1. Los resultados de los diferentes instrumentos aplicados coinciden por lo que se garantiza una validez de la información.
2. Los sistemas estandarizados de gestión implantados cuentan con bajos niveles de integración, pues no integran simultáneamente sus diferentes estándares
3. Los motivos por los cuales estas organizaciones no cuentan con mayor cantidad de estándares implantados son la falta de madurez o falta de personal especializado.
4. Existe un bajo grado de disposición por parte de las organizaciones para continuar integrando e implementando los demás estándares
5. Los problemas que presentan mayor incidencia durante el proceso de integración son:
La falta de recursos humanos con la cualificación adecuada, falta de auditores especializados y la falta de consultores.
6. La documentación se encuentra parcialmente integrada.
7. Las auditorías internas necesitan de varios auditores para diagnosticar cada norma en específico.
8. Se audita por requisitos y no se tienen en cuenta los requerimientos del cliente.
9. No se gestionan los riesgos referentes al proceso de auditorías.

Conclusiones

La investigación realizada permite arribar a las siguientes conclusiones:

- 1) El estudio bibliográfico realizado sentó las bases para la conceptualización del proceso de auditoría con enfoque integrado, en el marco de los sistemas estandarizados de gestión, además se abordaron los elementos claves que sustentan su gestión y permiten evaluar su desempeño.
- 2) Se diseñaron un conjunto de guías de observaciones, revisión de documentos y entrevistas para determinar las características del proceso de auditoría con un enfoque integrado, en el marco de los sistemas estandarizados de gestión que permitan diagnosticar este, en empresas de del municipio de Holguín
- 3) Para diagnosticar el proceso de auditoría con enfoque integrado, se aplicó una encuesta a una muestra de las empresas pertenecientes al municipio de Holguín. Permitiendo medir el impacto de las deficiencias de este proceso en la eficacia del sistema de gestión.
- 4) Se puede concluir además que existen un conjunto de deficiencias a la hora de planificar y ejecutar el proceso de auditoría, que afectan la eficacia de los sistemas de gestión de las organizaciones.
- 5) Se determinó que los problemas que mayor influencia tienen en la ejecución de las auditorías con enfoque integrado, son la falta de personal capacitado para acometer auditorías de esta índole, no se gestionan los riesgos y se audita por requisitos.
- 6) Con la realización de la investigación se le da cumplimiento al objetivo que se persigue en la misma y se resuelve el problema científico planteado, al determinar la situación actual del proceso de auditorías con enfoque integrado en el marco de los sistemas estandarizados de gestión.

Recomendaciones

- 1) Que la dirección de las organizaciones considere este trabajo como un material de apoyo a la toma de decisiones en materia del proceso de auditoría con enfoque integrado, en el marco de los sistemas estandarizados de gestión, por la puesta en práctica de las acciones de mejora que se proponen y con esto mejorar la eficacia del sistema.
- 2) Entre las acciones que se proponen hay varias que son de carácter subjetivo, que no requieren de recursos materiales ni financieros y que de aplicarse se obtendrían mejores resultados.
- 3) Teniendo en cuenta los resultados de la presente investigación diseñar el proceso de auditoría que logre atenuar el impacto de las deficiencias encontradas.

Bibliografía

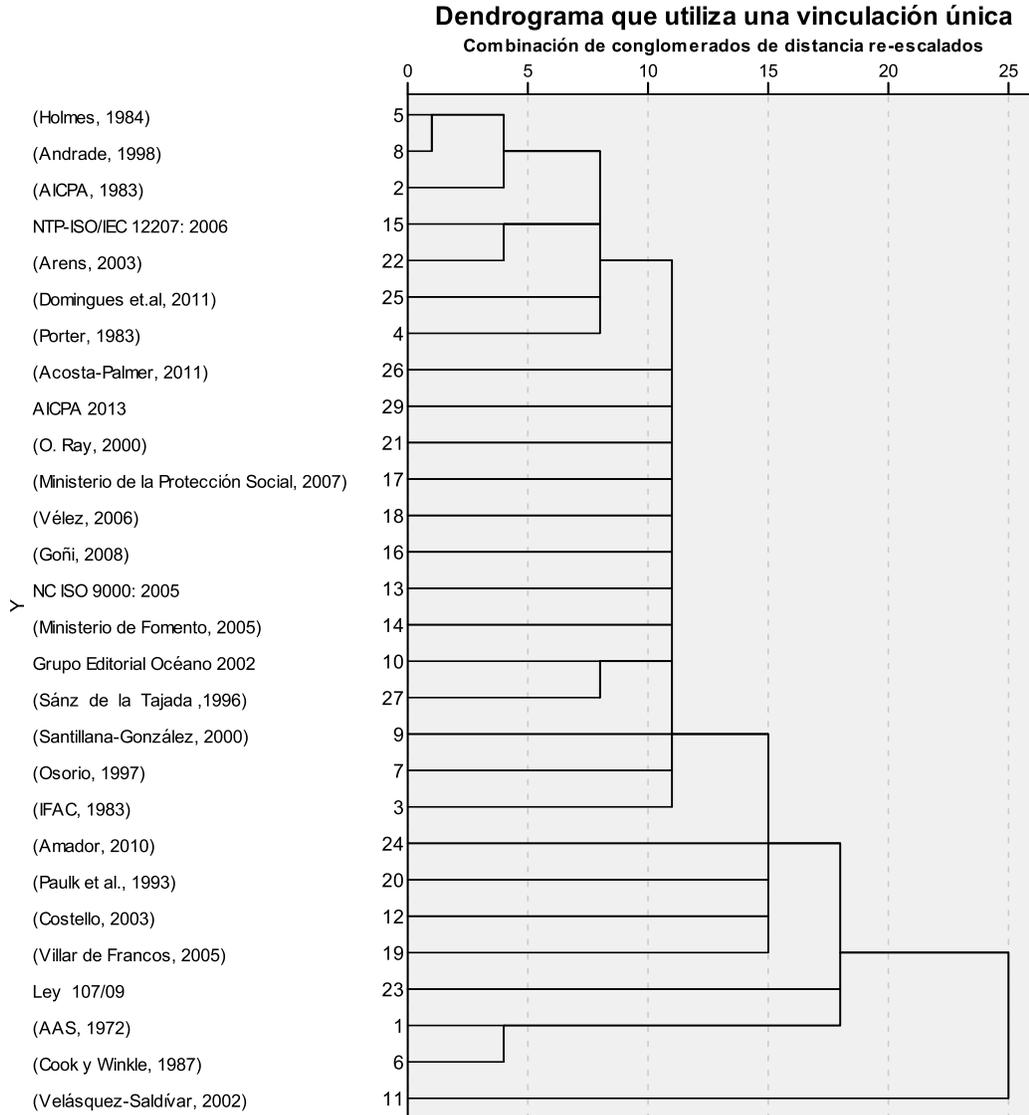
1. AENOR. (2003). Material del curso de gestión de procesos,.
2. Alfonso, Y. (2013). Identificación del riesgo de auditoría: Herramienta metodológica para el trabajo del auditor. <http://www.giron.co.cu/es/users/yeiniel>.
3. Bajo, J. C. (2001). Calidad Total: Hacia la Integración de Sistemas de Gestión.
4. Bernardo, M. (2012). Relationships between the integration of audits and management systems An empirical study.
5. Bernardo, M., . Simon, Alexandra. (2013). *Multiple standards: is this the future for organizations*. doi: 10.1108/17542731111175266
6. Bypatrick, C. (2003). *Auditing Concepts and Standards*. 15(6).
7. Casadesús, M. (2008). *Sistemas de gestión estandarizados: ¿existen sinergias?*
8. Costello, P. J. (2003). *Auditing Concepts and Standards*.
9. Cruz, Y. (2009). *Procedimiento para el diseño e implantación del sistema integrado de gestión de la calida, gestión ambiental y gestión de la seguridad y saqlud en el trabajo. Aplicación emp l far Holguín*. universidad de Holguín "oscar lucero moya".
10. Domínguez. (2011). *Beyond "audit" definition: a framework proposal for integrated management systems* (proceedings of the 2011 Industrial Engineering Resarch Conference T. Doolen and E. Van Aken, eds).
11. Escobio, D. P. (2009). Proyección de la gestión integrada de la calidad, el medio ambiente y la seguridad y salud en el trabajo en el proceso de comercialización en el sector residencial en la Empresa Eléctrica de Holguín.
12. Fernandez, L. (2013). *La auditoría de sistemas de gestión integrados*.
13. Garrote, D. T. (2009). *Diseño prliminar de la implementación del sistema integrado decalidad, medioambiente y SST*. Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos.
14. Gaviria, G. (2009). *Auditorías Internas al Sistema Integrado de Gestión E. d. G. y. p. P. d. Antioquia (Ed.)*

15. Godínez, C. L. I. (2004). *Modelo de gestión integrada calidad- medioambiente aplicado en organizaciones cubanas*. Instituto superior politécnico José Antonio Echeverría.
16. González, O. (2003). Auditoría integral a sistemas de gestión, Calidad, ambiental y seguridad y salud del trabajo.
17. Goñi, I. (2008a). El qué y el cómo del diagnóstico del sistema de información gerencial.
18. Goñi, I. (2008b). El qué y el cómo del diagnóstico del sistema de información gerencial
19. Guevara, S. Y. M. (2010). “ *Diagnóstico del Clima Organizacional del Complejo CIMEX Colón* ”. Universidad de Matanzas
20. “ *Camilo Cienfuegos* ”.
21. Heras, I. (2006). *ISO 9000, ISO 14001 y otros estándares de gestión: pasado, presente y futuro, Estudios y monografías*. Economía (Ed.)
22. Hernández, E. (2006). Auditoría y control interno.
23. Isaac, C. L. (2004). *Modelo de gestión integrada calidad-medioambiente (cyma) aplicado en organizaciones cubanas*. instituto superior politécnico José Antonio Echeverría.
24. ISO, O. N. d. N. (2005). NC 9000.2005.
25. Karapetrović, S. (2010). Analysis of Integration within The Standards-Based Integrated Management Systems
26. Karapetrovic S. Casadesús M.; HERAS, I. (2006). Dynamics and Integration of Standardized Management Systems.
27. Márquez, D. M. (2009a). *Metodología para la gestión integrada de los sistemas normalizados de calidad, ambiental y de seguridad y salud en el trabajo en la empresa*., universidad de matanzas “camilo cienfuegos”.
28. Márquez, D. M. (2009b). *Metodología para la gestión integrada de los sistemas normalizados de calidad, ambiental y de seguridad y salud en el trabajo en la empresa*., universidad de matanzas “camilo cienfuegos”
29. Martínez., J. (1992). *Turismo: Estructura y Desarrollo*.

30. Masgrau, E. G. (1978). *Nacimiento de la Auditoría independiente, Técnica contable. Madrid. En: SÁNCHEZ, J. (2003), Teoría y Práctica de la Auditoría I. Concepto y*
31. *Metodología..* (Madrid: Pirámide).
32. Mills, D. (2003). Mills, David (2003): *Manual de Auditoría de la Calidad.*
33. Barcelona: Gestión 200.com. *Barcelona: Gestión 200.com.*
- 34..
35. Mncillas, E. (2001). *La auditoría Administrativa Un enfoque científíco.* (México: Trillas.).
36. Muñoz, F. (2012). *Tipos de riesgos de auditoria. Gerencie.com Colombia.*
37. Ortiz, Y. (2013). *Sistemas Integrados de Gestión*
38. Peña, D. (2009). *Proyección de la gestión integrada de la calidad, el medio ambiente y la seguridad y salud en el trabajo en el proceso de comercialización en el sector residencial en la Empresa Eléctrica de Holguín., UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN “OSCAR LUCERO MOYA”.*
39. Proenza, M. d. C. (2010). *Procedimiento para el diseño e implantación del sistema integrado de gestión empresarial. Aplicación en la empresa GEOCUBA Oriente Norte. UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN “OSCAR LUCERO MOYA”.*
40. Simon, A. (2012). *An empirical analysis of integrated managements systems.* universidad de Girona.
41. Sotolongo, M. (2005). *Procedimientos para la auditoría interna del sistema de gestión de recursos humanos en instalaciones turísticas hoteleras cubanas. Aplicación en pequeñas y medianas instalaciones turísticas hoteleras.* Universidad central “martaabreu” de las villas
42. Tamayo, P. F. (2013). *Metodología para la integración de los sistemas de gestión organizacional. aplicación parcial en la oficina territorial de normalización de Holguín.*
43. Vélez, M. (2006). *Directrices básicas para la auditoría de sistemas de gestión de calidad en instituciones de educación superior.*
44. Viloría., N. (2004). *Una aproximación a un enfoque holístico en auditoría. . línea]:*<http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/17347/1/articulo8.pdf>

Anexos

Anexo 1: Resultado del análisis de clúster jerárquico entre casos



Anexo 2 Tablas de conceptos analizados en forma de tres grupos

Grupo	Términos	% de frecuencia	Autores
I	Evaluación, criterios, evidencia, informe, sistémico o periódico, objetiva, proceso, evaluación, evidencia, grado de correspondencia entre la información y la evidencia, verificación o aplicación de estándares, y cumplimiento de políticas o lineamientos establecidos	50-75	(Villar de Francos, 2005) ¹ , (Bypatrick, 2003), (Paulket.al, 1993) y (Amador, 2010),
II	Sistemático o periódico, independiente, objetiva, evidencia, criterio, verificación o aplicación de estándares, documentado, continuo, establecimiento de acciones de mejora y evaluación	30-80	(Ministerio de Fomento, 2005), (ISO, 2005), (Goñi, 2008b), (Ministerio de la Protección Social, 2007), (Vélez, 2006), (Ray, 2000) ² , Ley 107/09, (Acosta-Palmer, 2011), (AICPA, 2013)
III	Examen, cumplimiento de políticas y lineamientos establecidos	25-50	(Porter, 1983), (Domíngueset.al, 2011), (Arens, 2003), (NTP-ISO/IEC 12207: 2006)
IV	Examen, análisis de la información, evaluación basada en objetivos	66,67-100	(AICPA, 1983), (Andrade, 1998) y (Holmes, 1984)

Anexo 3 Método Delphi para determinar el coeficiente de experticia

Los expertos han de ser personas con un grado de conocimiento e implicación en el problema y no han de tener ninguna motivación política o económica que pueda condicionar su propia libertad de expresión. Estos deben tener conocimientos en aspectos relacionados con el tema tratado en la investigación. Para la selección de los expertos que deben participar en el proceso de toma de conceptualización del proceso de auditoría con enfoque integrado se utiliza el del método Delphi.

Se realiza un cuestionario, que se muestra al final de este anexo, el cual recoge la información deseada de cada experto. El cuestionario es un instrumento sumamente útil en este paso particularmente, dado que se requiere recopilar información sobre experiencia y conocimiento de un grupo de personas relacionadas con el objeto de la investigación. La estructura del cuestionario aplicado al conjunto de expertos propuestos para participar, permite captar la información con la cual se determina el coeficiente de experticia, consta de dos partes. La primera recoge las características que identifican al experto. En la segunda, se le solicita su valoración con relación a las fuentes que tributan a su conocimiento y que avalan la condición de especialista en el tema objeto de estudio. El procesamiento de la información se realiza de la siguiente forma:

Competencia: nivel de calificación en la rama del conocimiento objeto de indagación; lo cual no está totalmente en “línea” con su grado científico y tarea, labor o responsabilidad que desempeña. Se recurre a la auto evaluación del propio experto en este sentido (y a la valoración de otros). Esta competencia se determina por diferentes coeficientes, entre los que se encuentra uno que se denota por K:

$$K = \frac{1}{2}(K_c + K_a)$$

En esta fórmula Kc es el coeficiente de conocimiento o información que posee la persona acerca del problema (sobre la base de su auto valoración); sus valores están en una escala de 0 a 10 que para el cálculo se multiplica por 0.1: el cero indica que la persona no posee absolutamente ningún conocimiento de la problemática en estudio, mientras que el 10 expresa pleno conocimiento. Así, la persona solicitada deberá marcar la casilla que estime pertinente en la siguiente escala (la cual se entrega a la persona elegida):

Ka es el coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios de la persona y se obtiene del resultado de la suma de los puntos alcanzados a partir de las respuestas obtenidas en el llenado que hace la persona de la siguiente tabla patrón:

A la persona seleccionada se le presenta la tabla anterior y se le pide que marque con una cruz (X) cuál de las fuentes él considera que ha influido en su conocimiento de acuerdo con el grado A, M o B (se le debe pedir que responda todas las fuentes). Luego, utilizando los valores para cada casilla dados en la tabla del anexo #1, se calcula el valor de Ka : si este coeficiente es igual a uno el grado de influencia de todas las fuentes es alto; si es 0.8 este grado es medio y 0.5 se considera bajo. A continuación se determina el valor de K (según la fórmula dada). El coeficiente K, teóricamente, se encuentra siempre entre 0.25 y 1. Mientras más cercano esté el valor de K de uno, mayor es el grado de competencia de la persona.

1. Disposición de la persona para participar en la encuesta: esto determina si la persona forma parte de los posibles expertos.
2. Conformismo de la persona: es su sometimiento a los criterios u opiniones de otros, fundamentalmente, de los “líderes”. Esta característica aparece, por lo general, debida a la ausencia de constancia en su propia opinión, lo cual se evita con la aplicación de métodos parciales, como el expuesto aquí.
3. Creatividad del experto: capacidad de resolver problemas originales. No existe en la actualidad un procedimiento para medir, cuantitativamente, la creatividad.
4. Capacidad de análisis y de pensamiento: sobre todo, para la solución de problemas complejos.
5. Propiedad de colectivismo: su ética en una discusión abierta influye en la creación de un clima psicológico positivo y en el éxito de la solución del problema.
6. Espíritu auto crítico: se observa en la valoración de su grado de competencia, en el análisis del problema.

Las principales características del grupo de experto son: la confiabilidad del peritaje y los gastos de realización, lo que determina la cantidad de expertos y la estructura de los distintos especialistas en el grupo. La confiabilidad del peritaje depende de la cantidad y calidad de los expertos. En la solución de problemas complejos el aumento de la cantidad de expertos en el grupo conduce a un incremento monótono de la confiabilidad del

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

peritaje. De igual modo, la confiabilidad del grupo de expertos es una función monótona creciente de la media de las auto valoraciones dadas por los mismos a su competencia. La estructura o composición por especialidades se determina por la amplitud del problema. La cantidad de especialistas de distintas profesiones vinculadas con el problema por el peritaje, determina el número mínimo de expertos en el grupo. Dado que el procesamiento estadístico de los datos entraña la utilización de la distribución normal de probabilidad, es recomendable la participación de más de 30 expertos.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu
Encuesta para determinar el coeficiente de competencia del experto

Nombre y apellidos:

Usted ha sido seleccionado como posible experto para ser consultado respecto a la conceptualización de la auditoría integrada en los sistemas estandarizados de gestión.

Necesitamos antes de realizarle la consulta correspondiente como parte del método empírico de investigación “consulta a expertos”, determinar su coeficiente de competencia en este tema, a los efectos de reforzar la validez del resultado de la consulta que realizaremos. Por esta razón le rogamos que responda las siguientes preguntas de la forma más objetiva que le sea posible.

1.- Marque con una cruz (Bernardo, 2013), en la tabla siguiente, el valor que se corresponde con el grado de conocimientos que usted posee sobre el tema señalado. Considere que la escala que le presentamos es ascendente, es decir, el conocimiento sobre el tema referido va creciendo desde 0 hasta 10.

Sobre auditoría

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Sobre sistemas estandarizados de gestión

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2.- Realice una autovaloración del grado de influencia que cada una de las fuentes que le presentamos a continuación, ha tenido en su conocimiento y criterio sobre el tema señalado. Para ello marque con una cruz (Bernardo, 2013), según corresponda, en **A** (alto), **M** (medio) o **B** (Bajo, 2001).

Sobre auditoría

Fuentes de argumentación.	Grado de influencia de cada una de las fuentes.		
	A (alto)	M (medio)	B (Bajo)
Análisis teórico realizado por usted.			

Su experiencia obtenida.			
Trabajo de autores nacionales.			
Trabajo de autores extranjeros.			
Su propio conocimiento del estado del problema en el extranjero.			
Su intuición.			

Sobre sistemas estandarizados de gestión

Fuentes de argumentación.	Grado de influencia de cada una de las fuentes.		
	A (alto)	M (medio)	B (Bajo)
Análisis teórico realizado por usted.			
Su experiencia obtenida.			
Trabajo de autores nacionales.			
Trabajo de autores extranjeros.			
Su propio conocimiento del estado del problema en el extranjero.			
Su intuición.			

Muchas gracias.

Anexo 4 Análisis del coeficiente de experticia

Nombre	Grado de conocimiento (Kc)		Coeficiente de argumentación (Ka)		Coeficiente de competencia (K)
	Sobre auditoria	Sobre SEG	Sobre auditoria	Sobre SEG	

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

Adria Abreu Hidalgo	0,9	1	1	1	0,975
Lisandra Martínez Aguilera	0,8	0,9	1	1	0,925
Ideliza Picardo Pérez	0,8	0,8	1	1	0,9
Maricelis Torres Ramírez	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9
Yusimí Hernández Rojas	0,8	0,8	1	1	0,9
Luis Fonseca Betancourt	0,8	0,7	1	1	0,875
Waldo Sanchez Batista	0,9	0,8	0,9	0,9	0,875
Armando Hernández Agüero	0,9	0,8	0,9	0,8	0,85
Elsa Delgado Pérez	0,9	0,8	1	0,7	0,85
Liudmila Rey Almaguer	0,9	0,8	1	0,7	0,85
Maira Moreno Pino	0,8	0,9	0,8	0,9	0,85
Ángela Pérez Rodríguez	0,7	0,7	1	0,9	0,825
Pedro Tamayo García	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8
Sandra Marmol Cordobés	0,7	0,6	0,9	0,7	0,725
Yordanis Gerrero Espósito	0,9	0,4	1	0,6	0,725
Alberto Aguilera Salazar	0,5	0,6	0,8	0,8	0,675
Ivia Campano	0,5	0,5	0,8	0,8	0,65
Yordanis Mendiosa Días	0,7	0,2	1	0,6	0,625
Yurima Guerra Telles	1	0,1	0,9	0,5	0,625
Lilién Díaz Martínez	0,4	0,3	0,9	0,6	0,55
Roberto Báster Toranzo	0,4	0,4	0,7	0,7	0,55
Frank Piña Leyva	0,2	0,4	0,7	0,6	0,475
Ada Eugenia Cid Aguilar	0,3	0,2	0,6	0,7	0,45
Luis Felipe Napoles Roja	0,2	0,2	0,4	0,8	0,4
Fransisca Marrero	0,8	0,8	1	1	0,9

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

Salazar					
Reinaldo Velazque					0
Teresa Torrente					0
					0,864285714

Anexo 5 Encuesta sobre conceptualización de auditoría

Encuesta a expertos.

Nombre y apellidos: _____

Institución a la que pertenece: _____

Calificación profesional, grado científico o académico:

Profesor: _____

Licenciado: _____.

Especialista: _____.

Máster: _____.

Doctor: _____.

Años de experiencia vinculada al proceso de auditorías: _____.

Años de experiencia docente y/o en la investigación: _____.

Indicaciones:

Se está realizando una investigación referida a la gestión de auditoría integrada en el marco de los sistemas estandarizados de gestión para la cual usted ha sido seleccionado como experto, por lo que solicitamos su criterio en cuanto a.

Conceptualización de la auditoría integrada en el marco de los sistemas estandarizados de gestión.

Los aspectos cree usted que deben ser incluidos o eliminados con respecto a la precisión de la auditoría con enfoque integrado a nivel de los sistemas estandarizados de gestión.

Sugerencias de cambios de denominación de los aspectos propuestos, cuyo grado de relevancia sometemos a su consideración.

Conceptualización de auditoría

Proceso de evaluación sistemática, independiente, documentada y objetiva aplicada a través de procedimientos y criterios específicos por personal especializado, durante la cual surgen riesgos que es necesario gestionar con el objetivo de determinar conformidad con los estándares políticas o lineamientos establecidos para implementar acciones de mejora continua en función de elevar los niveles de eficacia del sistema de gestión.

A continuación le presentamos una serie de afirmaciones relacionadas con la innovación partiendo del concepto de innovación presentado anteriormente. Marque con una X la, o las respuestas correctas.

Le agradecemos anticipadamente el esfuerzo que sabemos hará para responder la presente encuesta.

1. Auditoría en el marco de los sistemas estandarizados de gestión

La auditoría debe ser

Un proceso que debe desarrollarse de forma sistemática

Un proceso con carácter sistémico

Los hallazgos deben estar en correspondencia con los criterios establecidos

Las no conformidades (NC) detectadas o potenciales se refieren a las áreas y los procesos definidos en el alcance de la auditoría

Imparcial

Objetiva

se relaciona y aporta beneficios a la estrategia de la organización

2. Una auditoría en el marco de los sistemas estandarizados de gestión puede verificar.

Requisitos del cliente

Requisitos legales aplicables y otros requisitos para los procesos

Requisitos reglamentarios y contractuales

Requisitos del producto o servicio

Requisitos legales aplicables y otros requisitos

Otro. ¿Cuál? _____

3. La auditoría necesita de recursos

Humanos

Materiales

Económicos y financieros

De información

Otro. ¿Cuál? _____

4. Seleccione en orden de prioridad los métodos que usted emplearía para verificar la conformidad con los estándares, políticas o lineamientos establecidos con un enfoque integrado, en cada caso.

___ Método 1

Auditar los requisitos generales del sistema de gestión con el área que administran los sistemas, incluyendo la documentación relativa a los requisitos específicos por esquemas.

Auditar en los procesos el despliegue de los requisitos que establecen en el sistema integrado pero que tienen impacto particular en cada esquema.

Auditar los requisitos específicos de cada esquema en los procesos que corresponda

___ Método 2

Auditar por procesos definiendo los procesos claves y los procesos de apoyo (en cada caso se identifican los requisitos aplicables)

___ Método 3

Auditando el proceso sobre la base de una evaluación de riesgo disponible. Ej. Plan de prevención de la resolución 60/2011

5. Durante el proceso de auditoría pueden surgir una serie de riesgos que pueden impedir el cumplimiento de los objetivos de auditoría o interferir en los procesos del auditado. Seleccione tres afirmaciones que considere más importante:

___ ser identificados desde la conformación del plan de auditoría

___ gestionarse desde la conformación del programa de auditoría

___ evaluar su impacto al finalizar la auditoría

___ documentarse

6. Al concluir la auditoría deben existir una serie de documentos que permitan verificar la implementación del programa de auditoría. Seleccione cual o cuáles de ellos consideras más importantes.

___ Planes de auditoría

___ informes de auditoría

___ informe de no conformidades

___ informe de acciones correctivas y preventivas

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

_____ informe de seguimiento de auditorías si se precisa

_____ Evaluación de riesgo del proceso

_____ registros referentes al personal de la auditoría

_____ Otro. ¿Cuál? _____

7. Seleccione las dos afirmaciones que considere más completas acerca del personal que desarrolla la auditoría con enfoque integrado en el marco de los sistemas estandarizados de gestión

_____ Conocimiento, habilidades y actitudes personales que garanticen el cumplimiento de los objetivos de la auditoría

_____ Conocimiento y habilidades que garanticen el cumplimiento de los objetivos de la auditoría

_____ Una competencia individual que responda al desarrollo de una auditoría de esta índole

_____ Una competencia grupal o por equipo auditor que responda al desarrollo de una auditoría de esta índole

_____ Una competencia individual y grupal o por equipo auditor que responda al desarrollo de una auditoría de esta índole

8. Seleccione las afirmaciones que usted considera constituye beneficios de la auditoría con enfoque integrado

_____ Los niveles de satisfacción del cliente interno y externo

_____ la mejora continua de la organización

_____ Disminución de los índices de riesgo en la organización

_____ El ahorro de los recursos

_____ El cumplimiento de las metas de la organización

_____ El logro de los objetivos de la auditoría

_____ Otro. ¿Cuál? _____

9. Seleccione las afirmaciones que pueden constituir causas de la concepción de una auditoría con enfoque integrado en el marco de los sistemas estandarizados de gestión

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

- Visión más completa de la gestión para la dirección
- Optimización de los recursos
- mejorar la calidad del producto o servicio que se genere
- elevar los niveles de satisfacción del cliente interno y externo
- Conformidad ante inspecciones de partes interesadas
- Mayor presión sobre el seguimiento de las fallas de los procesos y su seguimiento
- tener una auditoría más dinámica y adaptativa
- Armonización e integración de las disciplinas específicas de auditorías correspondientes con las guías existentes
- Establecimiento de mejoras en la competencia del auditor para diferentes estándares
- menos esfuerzo en la planeación, ejecución y seguimiento de la auditoría
- Otro. ¿Cuál? _____

Escriba a continuación qué aspectos considera que deben ser incluidos o eliminados en el análisis de la conceptualización de la auditoría con enfoque integrado en el marco de los sistemas estandarizados de gestión

Aspectos que se proponen ser incluidos	Aspectos que se proponen ser eliminados
-	-

Otra sugerencia que usted desee hacer sobre la propuesta de conceptualización de de la auditoría con un enfoque en los sistemas integrados de gestión que estamos sometiendo a su consideración.

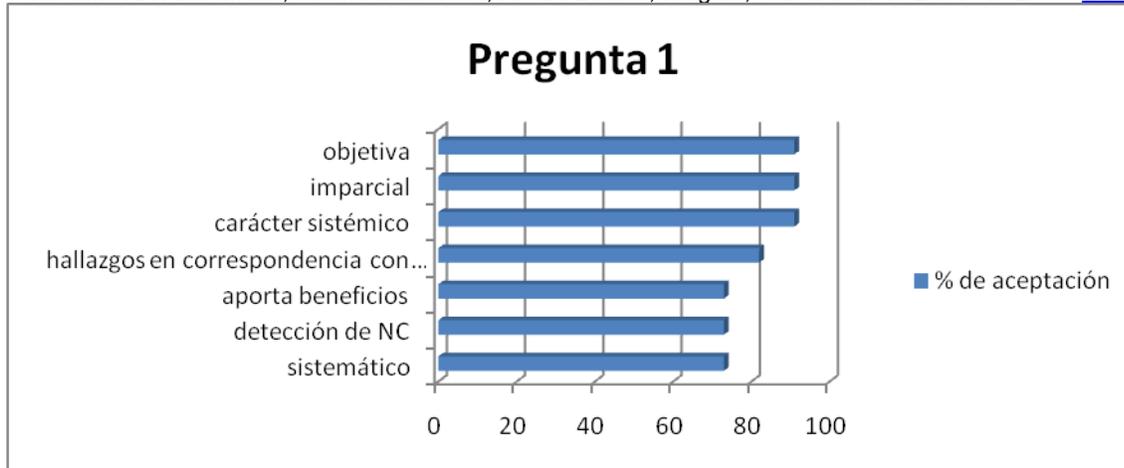
Muchas gracias

Anexo 6 Procesamiento de la encuesta de conceptualización aplicada a los expertos

Con el objetivo de obtener resultados de la aplicación de la encuesta a los expertos seleccionados se procesan los datos utilizando el (SPSS.19). El método utilizado para extraer la información del instrumento fue el análisis de frecuencia donde se determinaron los aspectos en los cuales estos coinciden. En el caso de las preguntas donde se pide dar un orden de prioridad a determinado factor se aplica el método de concordancia de Kendall en el cual por el peso de las variables se le da un orden ascendente. No determinándose de esta forma para la pregunta que excluye un factor para dar orden a otros, pues esto genera que no concuerden el criterio entre los expertos, por lo que igualmente se le analiza un análisis de frecuencia. A continuación se muestra gráficamente el resultado de la encuesta por pregunta y su interpretación.

Pregunta 1

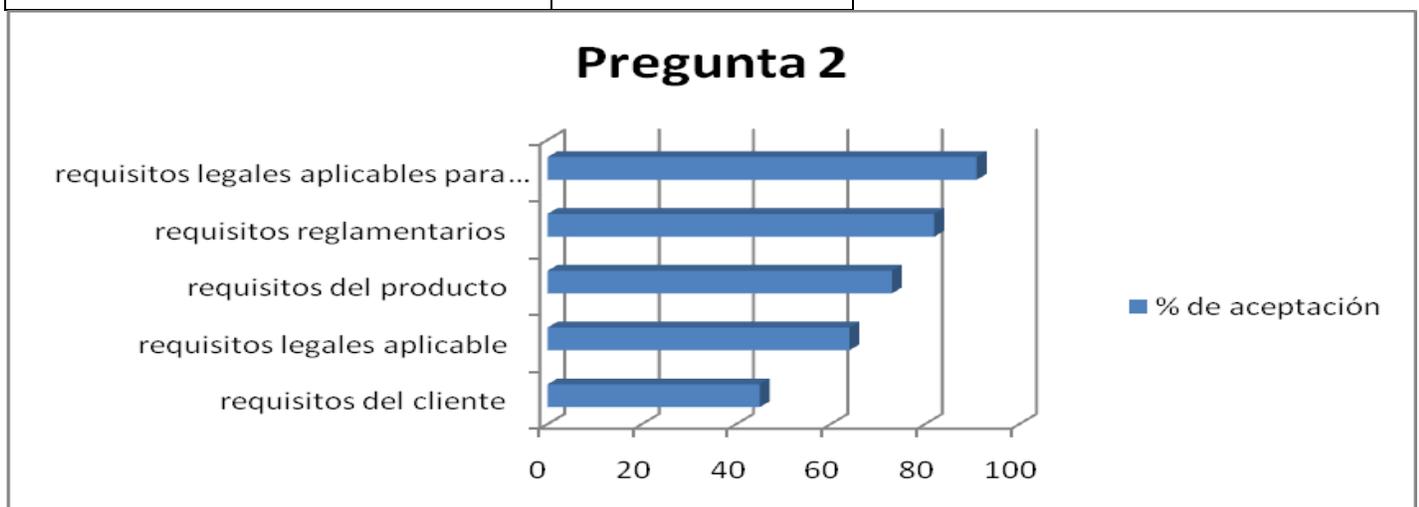
Aspectos de la pregunta 1	% de aceptación
Sistemático	73
Detección de NC	73
Aporta beneficios	73
Hallazgos en correspondencia con criterios	82
Carácter sistémico	91
Imparcial	91
Objetiva	91



La mayoría de los expertos concuerdan en que la auditoría como se define en el capítulo 1 es objetiva, imparcial, de carácter sistémico en la cual se detectan hallazgos en correspondencia con las no conformidades, aporta beneficios para la organización y debe de desarrollarse de forma sistemática.

Pregunta 2

Aspectos de la pregunta 2	% de aceptación
Requisitos del cliente	45
Requisitos legales aplicable	64
Requisitos del producto	73
Requisitos reglamentarios	82
Requisitos legales aplicables para los procesos	91



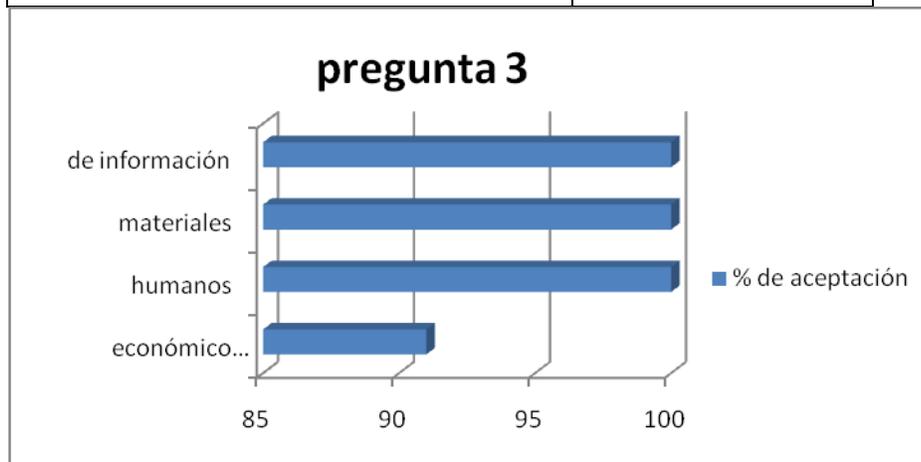
Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu
 Los expertos concuerdan que una auditoría en el marco de los sistemas estandarizados de gestión puede verificar:

- 1.Requisitos legales aplicables y otros requisitos para los procesos
- 2.Requisitos reglamentarios y contractuales
- 3.Requisitos del producto o servicio
- 4.Requisitos legales aplicables y otros requisitos

Solo el 45 % concuerda con que se verifiquen los requisitos del cliente, siendo esta ultima a criterio del autor una deficiencia pues la misma forma parte de la gestión de calidad. El hecho de que no se verifiquen los requisitos del cliente muestra que las auditorías no se realizan por proceso.

Pregunta 3

Aspectos de la pregunta 3	% de aceptación
Económico financiero	91
Humanos	100
Materiales	100
De información	100



Según los resultados arrojados por la encuesta para desarrollarse la auditoría se necesitan recursos humanos, materiales, económico financiero y de información.

Pregunta 4

Individuo/variante	4.1	4.2	4.3
1	1	3	2

2	2	1	3
3	1	2	3
4	1	2	3
5	1	2	3
6	2	1	3
7	2	1	3
8	1	2	3
9	1	2	3
10	2	1	2
11	2	1	3
$\sum R_j$	16	18	31
Δ	-6	-4	9
Δ^2	36	16	81
Peso	0,27067669	0,12030075	0,60902256
T	22	$\sum \Delta^2$	133
w	0,54958678		

Existe concordancia entre los expertos por lo que se puede concluir que el orden de prioridad planear y verificar la conformidad con los estándares, políticas o lineamientos establecidos con enfoque integrado son:

1. Auditar por procesos definiendo los procesos claves y los procesos de apoyo (en cada caso se identifican los requisitos aplicables)
2. Auditar los requisitos generales del sistema de gestión con el área que administran los sistemas, incluyendo la documentación relativa a los requisitos específicos por esquemas. Auditar en los procesos el despliegue de los requisitos que establecen en el sistema integrado pero que tienen impacto particular en cada esquema. Auditar los requisitos específicos de cada esquema en los procesos que corresponda.
3. Auditando el proceso sobre la base de una evaluación de riesgo disponible. Ej. Plan de prevención de la resolución 60/2011

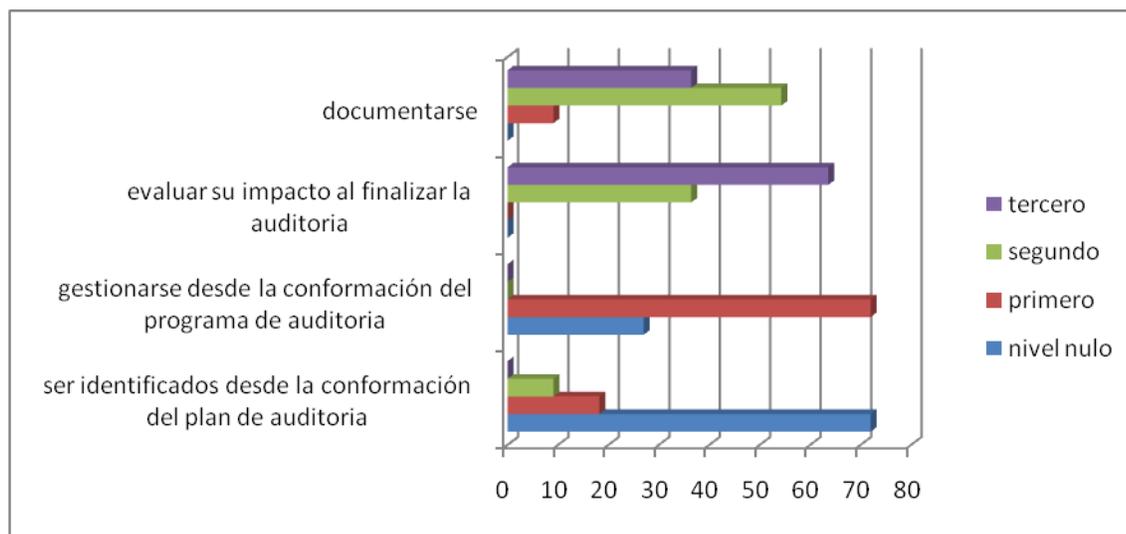
Pregunta 5

Existe correspondencia entre los expertos por lo que se puede concluir que el orden de prioridad para tratar los riesgos de auditoría son importantes los siguientes aspectos:

- 1.gestionarse desde la conformación del programa de auditoria
- 2.Evaluar su impacto al finalizar la auditoria
- 3.Documentarse

Al realizar un análisis de frecuencia con estos valores se obtienen los siguientes resultados.

pregunta 5					
prioridad	nivel				
	nulo	primero	segundo	tercero	
ser identificados desde la conformación del plan de auditoria	72	18,2	9,1	0	
gestionarse desde la conformación del programa de auditoria	27	72	0	0	
evaluar su impacto al finalizar la auditoria	0	0	36,4	63,6	
documentarse	0	9,1	54,3	36,4	

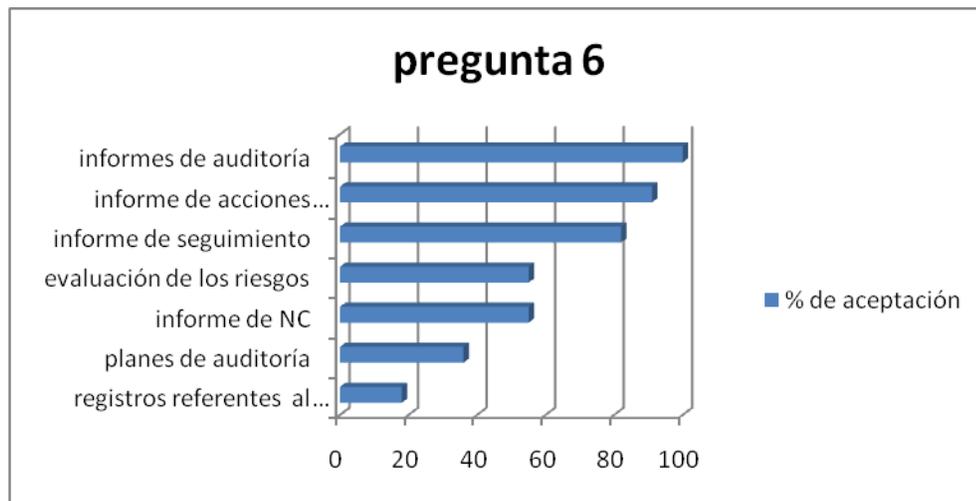


Como se puede apreciar en la gráfica el orden de prioridad de las acciones a acometer para analizar los riesgos de auditorías son:

1. Gestionarse desde la conformación del programa de auditoría
2. Documentarse
3. Evaluar su impacto al finalizar la auditoría

Pregunta 6

Aspectos de la pregunta 6	% de aceptación
Registros referentes al personal de auditoría	18
Planes de auditoría	36
Informe de NC	55
Evaluación de los riesgos	55
Informe de seguimiento	82
Informe de acciones correctivas y preventivas	91
Informes de auditoría	100



Según el resultado del análisis de frecuencia que se les aplicó a la encuesta esta arroja como resultado que al concluir la auditoría deben de existir una serie de documentos que permitan verificar la implementación del programa de auditoría los cuales son:

1. Informes de auditoría

2. Informe de acciones correctivas y preventivas

3. Informe de seguimiento de auditorías si se precisa

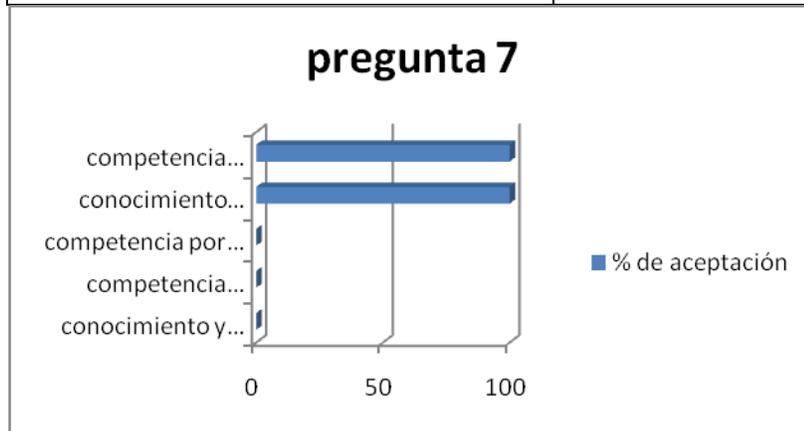
4. Evaluación de riesgo del proceso

5. Informe de no conformidades

Solo el 18% y el 36 % de los expertos respectivamente concuerdan que debe existir al concluir la auditoría los documentos referentes a los planes de auditoría y los registros concernientes al personal de la auditoría.

Pregunta 7

Aspectos de la pregunta 7	% de aceptación
Conocimiento y habilidades	0
Competencia individual	0
Competencia por equipo	0
Conocimiento habilidades y actitudes	100
Competencia individual y grupal	100

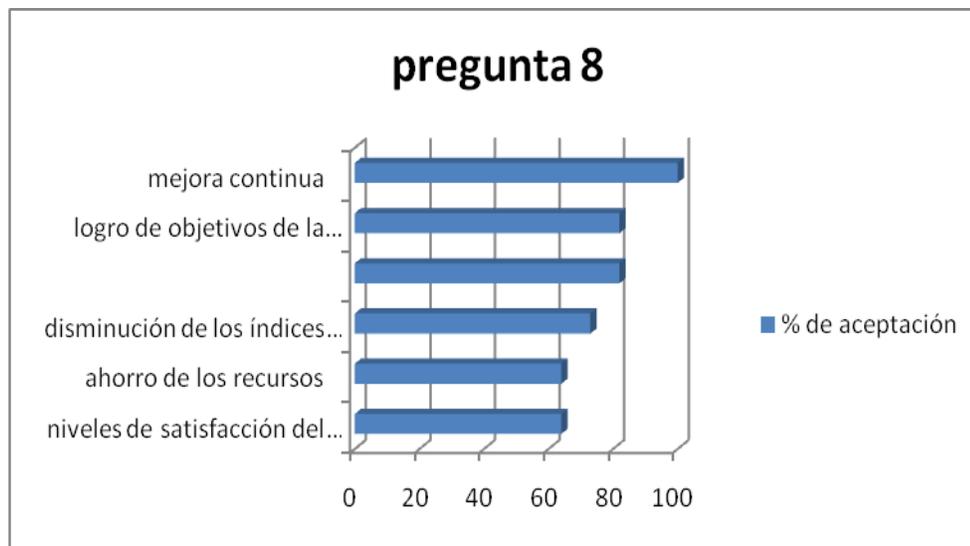


La encuesta aplicada a los expertos arrojó como resultado que el personal que desarrolla la auditoría con enfoque integrado en el marco de los sistemas estandarizados de gestión son debe caracterizarse por tener:

1. Conocimiento, habilidades y actitudes personales que garanticen el cumplimiento de los objetivos de la auditoría
2. Una competencia individual y grupal o por equipo auditor que responda al desarrollo de una auditoría de esta índole

Pregunta 8

Aspectos de la pregunta 8	% de aceptación
niveles de satisfacción del cliente	64
ahorro de los recursos	64
disminución de los índices de riesgo	73
cumplimiento de las metas de la organización	82
logro de objetivos de la auditoría	82
mejora continua	100

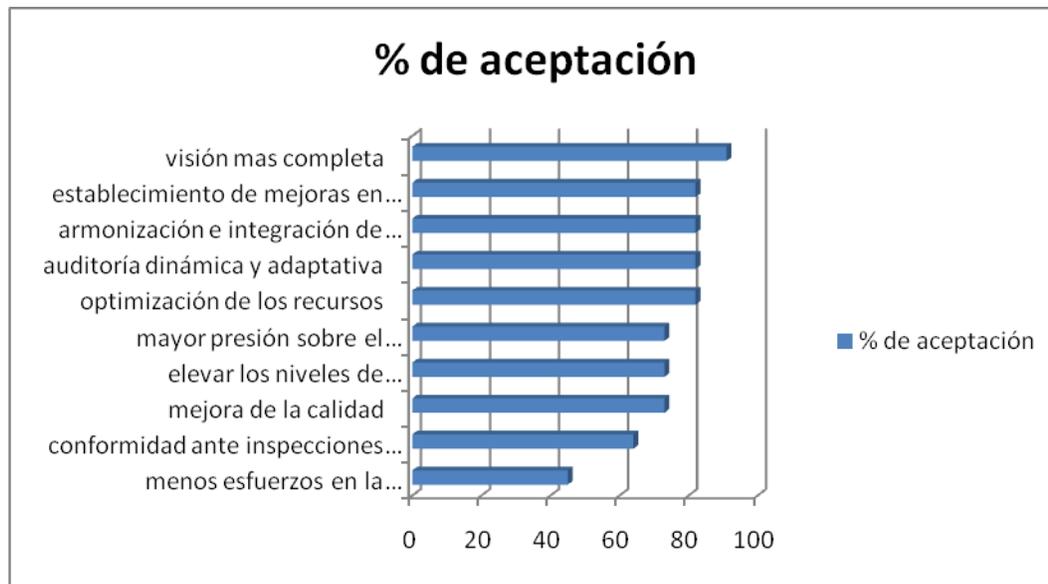


Según el criterio de los expertos los beneficios de la auditoría con enfoque integrado son:

1. Los niveles de satisfacción del cliente interno y externo
2. La mejora continua de la organización
3. Disminución de los índices de riesgo en la organización
4. El ahorro de los recursos
5. El cumplimiento de las metas de la organización
6. El logro de los objetivos de la auditoría

Pregunta 9

Aspectos de la pregunta 9	% de aceptación
Menos esfuerzos en la planeación ejecución y seguimiento	45
Conformidad ante inspecciones de partes interesadas	64
Mejora de la calidad	73
Elevar los niveles de satisfacción del cliente	73
Mayor presión sobre el seguimiento de las fallas	73
Optimización de los recursos	82
Auditoría dinámica y adaptativa	82
Armonización e integración de la disciplinas	82
Establecimiento de mejoras en la competencia	82
Visión más completa	91



Se determina por el criterio de los expertos que las causas de la concepción de una auditoría con enfoque integrado en el marco de los sistemas estandarizados de gestión son:

1. Visión más completa de la gestión para la dirección
2. Optimización de los recursos
3. Mejorar la calidad del producto o servicio que se genere

4. Elevar los niveles de satisfacción del cliente interno y externo
5. Conformidad ante inspecciones de partes interesadas
6. Mayor presión sobre el seguimiento de las fallas de los procesos y su seguimiento
7. Tener una auditoría más dinámica y adaptativa
8. Armonización e integración de las disciplinas específicas de auditorías correspondientes con las guías existentes
9. Establecimiento de mejoras en la competencia del auditor para diferentes estándares

Anexo 7 niveles de integración

Primer nivel de integración



segundo nivel de integración



Director(es) de Sistemas Integrados

Política Integrada

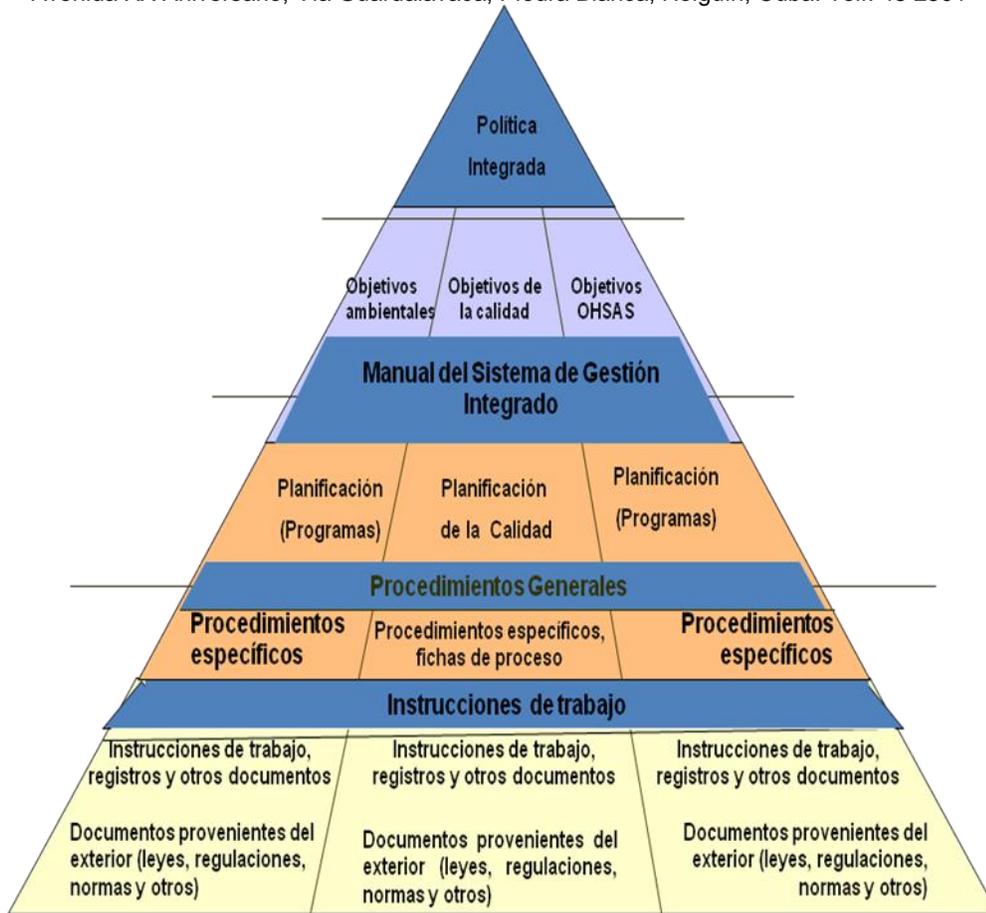
Planificación

Implantación y
Desarrollo

Medidas, Análisis y
Mejora

Revisión por
Dirección
del sistema total

Anexo 8 Pirámide de integración



Anexo 9 Aspectos a tener en cuenta a la hora de integrar

Aspectos de integración	Definición	Autores principales que contribuyen al tema
Implementación de la estrategia	Se refiere al orden en qué el SEG sea llevado a cabo	Karapetrovic and Willborn (1998a), Douglas and Glen(2000), Karapetrovic (2002a), Labodová (2004), Karapetrovic et al. (2006), Zeng et al. (2007), Griffith and Bhutto (2008), Salomone (2008), Karapetrovic and Casadesús (2009), Bernardo et al. (2012a)
Metodología de la integración	Se refiere a los métodos, modelos o herramientas usaron para integrar	Karapetrovic and Willborn (1998a), SAI Global (1999), Karapetrovic (2003), Fresner and Engelhardt (2004), Labodová (2004), AENOR (2005), Dansk Standard (2005), Karapetrovic (2005), BSI (2006), Karapetrovic et al. (2006), Zeng et al. (2007), ISO (200a8 and 2012b), Asif et al. (2010), Leopoulos et al. (2010), López-Fresno (2010), Tari and Molina-Azorin (2010), Mir and Bernardo (2012)
Niveles de integración	Se refiere a que la extensión de las diferentes funciones específicas de SEG son integradas	Seghezzi (1997), Wilkinson and Dale (1999), Douglas and Glen (2000), Karapetrovic (2002a and 2003), Beckmerhagen et al. (2003), Jørgensen et al. (2006), Pojasek (2006), Karapetrovic et al. (2006), Salomone (2008), Bernardo et al. (2009), Tari et al. (2010), Santos et al. (2011)
Auditorías de sistemas integrados	Se refiere al nivel de integración logrado por las	Karapetrovic and Willborn (1998b), Baldi (1999), Douglas and Glen (2000), Renzi and Cappelli (2000), Karapetrovic (2002b), Zeng et al. (2005, 2007 and 2011), Zutshi and Sohal (2005),

	auditorías internas y externas	Pojasek (2006), Salomone (2008), Kraus and Grosskopf (2008), Bernardo et al. (2010 and 2011), Simon et al. (2011)
--	---	---

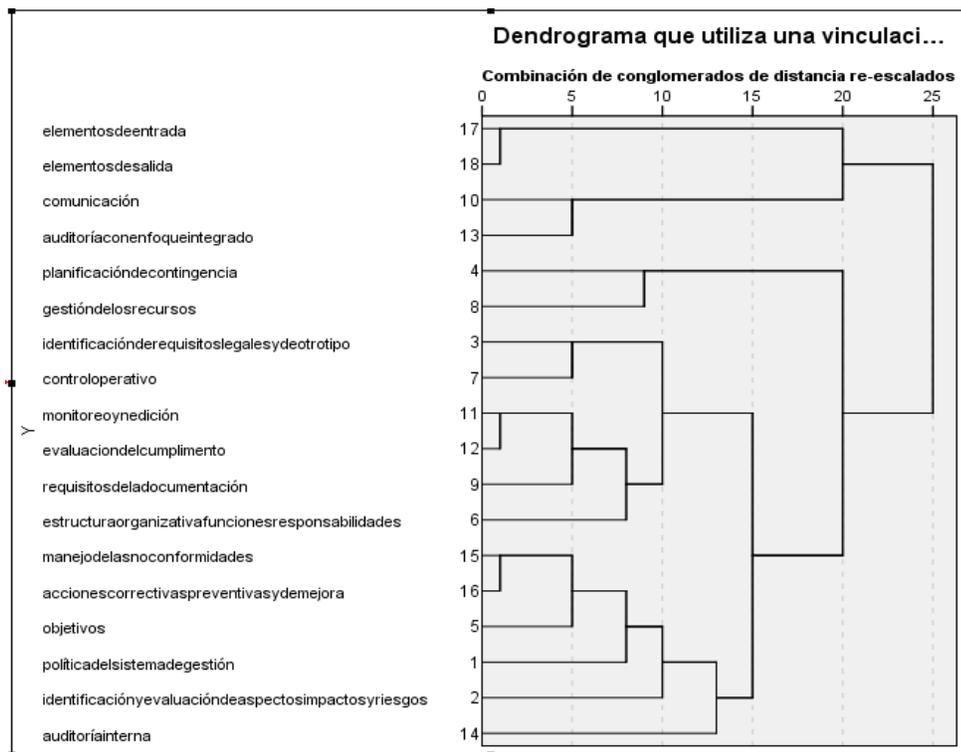
Anexo 10 Matrices de relación del criterio de las metodologías propuesta por los autores y la NC PASS99 2008

autor	política del sistema de gestión	identificación y evaluación de aspectos, impactos y riesgos	identificación de requisitos legales y de otro tipo	planificación de contingencia	objetivos	estructura organizativa, funciones, responsabilidades
Gonzalez	1	0	1	1	1	1
Peña	0	0	1	0	0	1
Proenza	0	0	1	1	1	1
Tamayo	1	1	1	0	1	1
Yurebi	0	0	1	0	0	1
Marquez	1	1	1	0	1	1
Teresita	1	1	1	1	1	1
Isaac	1	0	0	0	1	1
Pérez	1	1	1	1	1	0

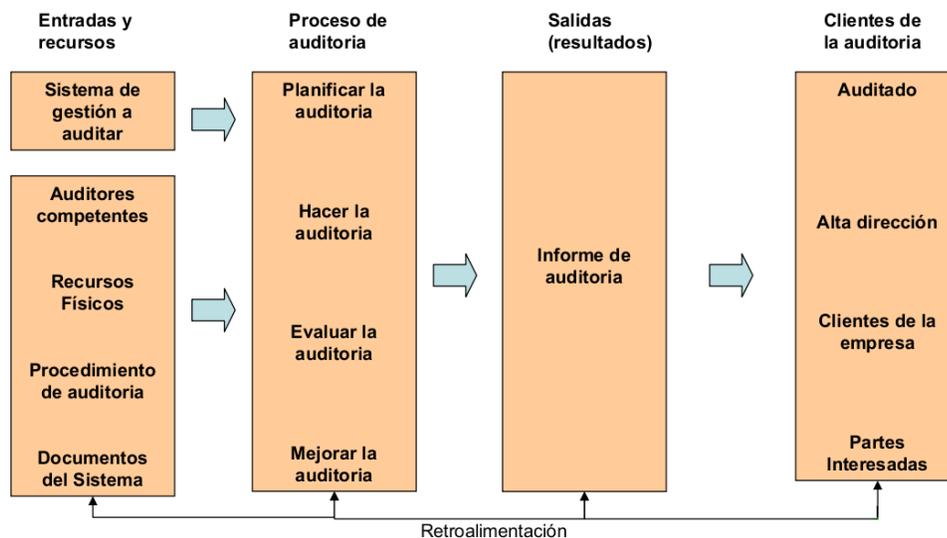
autor	control operativo	gestión de los recursos	requisitos de la documentación	comunicación	monitoreo y medición	evaluación del cumplimiento	auditoría con enfoque integrado
Gonzalez	1	0	1	0	1	1	0
Peña	1	0	1	0	1	1	0
Proenza	1	1	1	1	1	1	0
Tamayo	1	0	1	0	1	1	0
Yurebi	1	1	1	0	0	0	0
Marquez	0	0	1	0	1	1	0
Teresita	1	1	1	0	1	1	0
Isaac	0	0	1	1	1	1	1
Pérez	1	1	1	0	1	1	0

autor	auditoría interna	manejo de las no conformidades	acciones correctivas, preventivas y de mejora	elementos de entrada	elementos de salida
Gonzalez	0	1	1	0	0
Peña	0	0	0	1	1
Proenza	1	1	1	0	0
Tamayo	1	1	1	0	0
Yurebi	0	0	0	1	1
Marquez	1	1	1	1	1
Teresita	1	1	1	1	1
Isaac	1	0	0	1	1
Pérez	0	1	1	0	0

Anexo 11 resultado de la relación de las metodología de los autores con la NC PASS 99 2008



Anexo 12 Representación grafica del enfoque de proceso de la auditoría



Tomado de (Gaveira, 2010)

Anexo 13 requisitos comunes de las normas

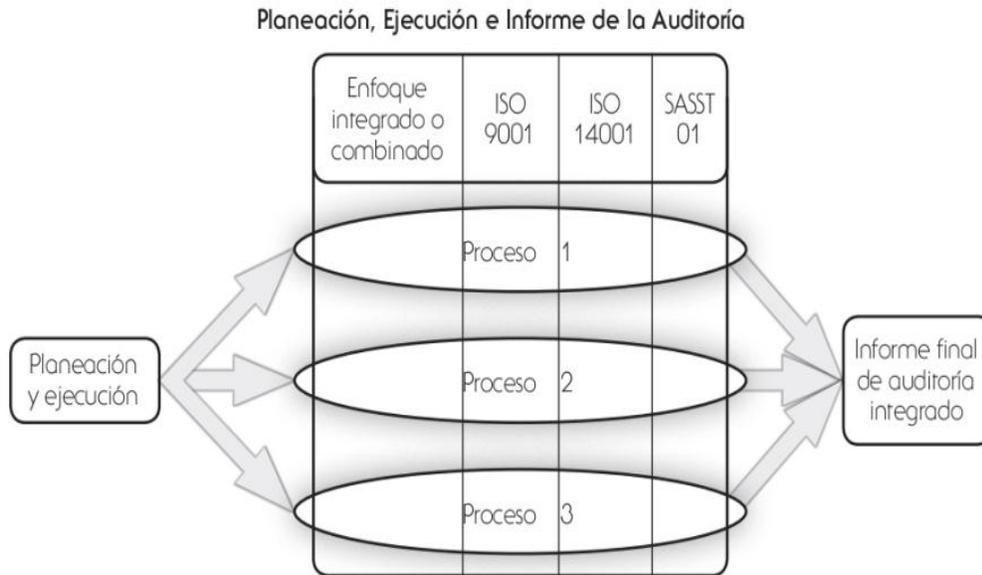
REQUISITOS	NORMA		
	NC-ISO 9001:2001	NC-ISO 14001:2004	NC 18001:2005
Requisitos de la documentación. Generalidades	4.2.1	4.4.4	4.4.4
Control de documentos	4.2.3	4.4.5	4.4.5
Control de los registros	4.2.4	4.5.3	4.5.4
Compromiso de la Dirección y Política	5.1, 5.3	4.2	4.2
Requisitos legales y otros requisitos	---	4.3.2	4.3.2
Objetivos, metas y programas	5.4.1, 5.4.2	4.3.3	4.3.3,4.3.4
Responsabilidad y autoridad. Representante de la dirección	5.5.1, 5.5.2	4.4.1	4.4.1
Comunicación	5.5.3,7.2.3	4.4.3	4.4.3
Revisión por la dirección	5.6	4.6	4.6
Realización del producto	7	4.4.6	4.4.6
Control de los dispositivos de seguimiento y de medición	7.6	4.5.1	4.5.1
Preparación y respuesta ante emergencias	8.3	4.4.7	4.4.7
Medición, análisis y mejora (Verificación y acción correctiva)	8	4.5	4.5
Seguimiento y medición	8.2	4.5.1 *	4.5.1 *

Auditoría interna	8.2.2	4.5.5	4.5.4
Control del producto no conforme	8.3		
Análisis de datos	8.4		
Mejora	8.5		
Mejora continua	8.5.1		
Accidentes, incidentes, no conformidad, Acción correctiva, Acción preventiva	8.5.2, 8.5.3	4.5.3	4.5.2

Tomado de (Ortiz, 2013)

Anexo 14 La auditoría con un enfoque de proceso

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu
 con un enfoque a procesos, como se muestra en la figura siguiente:



Tomado de (González, 2003)

Anexo 15 Guía de revisión de documentos del diagnóstico

Objetivo: obtener información acerca del desarrollo en la práctica de auditorías a sistemas de gestión con un enfoque estandarizado y que incluyen más de una disciplina de gestión u otros estándares de producto o proceso; el dominio de sus principales rasgos por el personal vinculado directamente a esta actividad, así como los representantes e integrantes de los grupos para la gestión o en su defecto el personal encargado de manejar lo concerniente al sistema de gestión en la organización, expresado en el desarrollo de: el procedimiento de auditoría interna, el programa, plan e informe de auditoría, las acciones de seguimiento a las no conformidades detectadas durante la auditoría y la evaluación del desempeño de los auditores internos.

Objeto: Procedimiento de auditoría interna, programas de auditoría, plan e informe de auditoría, informe de no conformidades, documentos referentes al personal que desarrolla la auditoría, documentos referentes al sistema integrado de gestión.

Dimensión I: conocimiento de aspectos básicos (teóricos y prácticos) del proceso de auditoría del sistema de gestión.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

Indicadores: objetivos de las auditorías, alcance de la auditoría, criterios de auditoría, ejecución de auditoría, contenido de la auditoría, métodos y técnicas más frecuentes, revisión de informes de auditorías anteriores, procedimiento de auditoría, recursos de la auditoría, competencia de los auditores internos, resultados, fuentes de información.

Dimensión II: Realización en la práctica (aproximaciones) de la auditoría al sistema de gestión en empresas del territorio holguinero.

Indicadores: Existencia de una concepción de la auditoría con un enfoque integrado en las empresas del territorio, utilización de otras vías o métodos con los que se evalúe total o parcialmente la eficacia del sistema de gestión establecido; frecuencia con la que se evalúan los procesos y fuentes de las cuales se obtiene la información.

Fases del proceso de observación:

- Recopilación de datos
- Organización de la información
- Sistematización de la información
- Resumen conclusivo

Anexo 16 Guía de observación del proceso de auditoría

La presente herramienta tiene como objetivo observar cómo se ejecuta una auditoría en el marco de los sistemas estandarizados de gestión en empresas del territorio. Para esto se hace necesario completar una lista que permita dar un orden de análisis de las diferentes actividades que componen este proceso. Para ello se crea una lista de aspectos que se tendrán en cuenta durante la observación de la ejecución del mismo.

1. Alcance de la auditoría
2. Ejecución del programa de auditoría
3. Establecimiento de las competencias para conformar el equipo auditor
4. Establecimiento de los criterios del programa de auditoría
5. Forma en que se revisan las evidencias
6. Trato de las evidencias
7. Proceso de revisión documental

Anexo 17 Guía para la entrevista del diagnóstico.

Protocolo de conversación.

1. Horario. Duración. Lugar. Nombre. Cargo

2. Objetivos:

- Profundizar en la información sobre la auditoría al sistema de gestión con un enfoque estandarizado en las empresas del territorio.
- Constatar la aplicación de la auditoría al sistema de gestión con un enfoque estandarizado en las empresas del territorio.
- Revelar la importancia que se le presta en el ámbito de la evaluación del sistema de gestión establecido.

2. Guías de temas para el debate:

La auditoría como proceso para desarrollar la evaluación del sistema de gestión establecido, periodicidad de la auditoría tanto interna como externa, existencia de métodos y procedimientos para su desarrollo, tipos de auditoría, objetivos y contenido de la evaluación, personal que desarrolla la auditoría, documentación del proceso, fuentes de información, expectativas acerca de la auditoría como herramienta para determinar limitaciones del sistema y al mismo tiempo aportar vías de mejora en función de la eficacia del sistema de gestión.

3. Estructura de la entrevista:

- Consigna
- Recopilación de información (anotación detallada)
- Organización de la información
- Sistematización de la información registrada
- Interpretación de la información registrada

4. Desarrollo de la entrevista

Compañero(a)

Es de interés de la presente investigación conocer algunos elementos referidos al desarrollo del proceso de auditoría del sistema de gestión. Las interrogantes siguientes están dirigidas a conocer cómo se desarrolla dicho proceso en la organización y cuales según sus consideraciones pueden considerarse aspectos a mejorar en su aplicación. Le solicitamos que con la misma responsabilidad que usted asume la tarea de auditoría y(o)

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu
 de la implantación y mantenimiento del sistema de gestión, nos ofrezca las respuestas a las siguientes interrogantes. Cuente usted con discreción y agradecimiento anticipado.

Cuestionario

- ¿Qué labor desempeña usted en la organización?
- ¿Cuántos años posee de experiencia en dicha labor?
- ¿Qué beneficios considera que le aporte a la empresa tener implantado un sistema integrado de gestión?
- ¿Cuáles son los sistemas que integra la empresa?
- ¿Qué deficiencia consideras que ha creado en la organización la implantación de sistemas integrados de gestión?
- ¿Cuáles son las principales características del proceso de auditoría referido al sistema de gestión que se realiza en la organización?
- ¿Puede describir cómo se realiza el proceso de auditoría en su organización? ¿Qué objetivos persigue?
- ¿Qué métodos o procedimientos utiliza para su realización?
- ¿Cuáles son las principales fuentes de información que se utilizan para llevar a cabo esta evaluación?
- ¿Cómo se selecciona al personal especializado que desarrolla la auditoría?
- ¿En el caso de una auditoría externa los procedimientos y métodos utilizados para su desarrollo coinciden con los que comúnmente se utilizan en la organización?
- ¿Qué potencialidades usted le atribuye al desarrollo de la auditoría enfocada al sistema de gestión? ¿Considera que incide en la mejora de los niveles de eficacia del sistema?
- ¿Qué elementos a su juicio conformarían la auditoría del sistema de gestión con un enfoque estandarizado?

Gracias por la contribución brindada

Anexo 18 análisis de las variables propuestas por los autores

Autor	Variable	Dimensión	Indicadores
Guevar	Aspecto	Actitudes	Realización

a, 2010	individual	Percepciones Personalidad Valores Aprendizaje Estrés	Poder Afilación Comprometimiento con su trabajo Lealtad Compromiso Entusiasmo Compañerismo
	Grupos dentro de la organización	Estructura Procesos Sinergia Normas Responsabilidades	Apoyo de la dirección Preocupación por el cumplimiento colectivo La importancia percibida de las metas explícitas e implícitas, normas de desempeño, énfasis de hacer un buen trabajo Preocupación del colectivos por cumplir objetivos generales, Confianza en las personal Libertad Responsabilidad Solución de conflictos
	Motivación	Necesidades Esfuerzo Empeño	Ambiente de trabajo Gestión (alimentación, transporte etc.) Superación Medios de trabajo, equipos y herramientas Reconocimiento del trabajo Estimulación de las innovaciones
	Liderazgo	Poder Políticas	Respeto de los subordinados Respeto a los derechos de los

		Influencia Desarrollo	trabajadores Motivación del grupo Flexibilidad Estilos
	Estructura organizativa	Las relaciones formales El sistema de comunicación formal a través del sistema informativo Jerarquía o estatus de la persona en el área	Comunicación de los objetivos de la organización Atención al criterio de los trabajadores Unidad
	Procesos organizacionales	Evaluación Sistema de Remuneración Sistema de comunicación Toma de decisiones	Control del trabajo Estimulación monetaria como estímulo a su desempeño Comunicación de los problemas observados Responsabilidad personal con sus objetivos Actitud ante las crisis
Autor	Variable	Dimensión	Parámetro
Sotolongo, 2005 Al del SGRH	Atributos personales	Capacidad directiva	Liderazgo Dirección de personas Desarrollo de personas Habilidad de control



	Capacidad de solución de problemas (Observador, decidido y de mentalidad abierta)	Observador Decidido De mentalidad abierta Capacidad crítica Creatividad Independencia
	Capacidad Comunicativa	Diplomático Escucha Comunicación oral persuasiva
	Capacidad para el Trabajo en Equipo	Empatía Colaboración efectiva Participativo
	Capacidad para el Cambio	Versátil Íntegro (ético) Adaptabilidad
	Capacidad de aprendizaje	Capacidad para la asimilación de conocimientos Actitud hacia la superación
Conocimientos y habilidades	Principios, procedimientos y técnicas de auditoría técnicas y métodos para recopilar información técnicas de trabajo en grupo	Planificar la auditoría Uso eficaz de los recursos Preparar y completar el informe de auditoría

	<p>desarrollo de estrategias de mejora leyes y reglamentos relacionados con la GRH los procesos que integran el SGRHT Documentos del sistema de GRH y de referencia Situaciones de la organización Leyes y reglamentos vigentes en materia de RR.HH</p>	
	Atributos personales	<p>Ético</p> <p>Diplomático</p> <p>Perceptivo</p> <p>Versátil</p> <p>Tenaz y decidido</p> <p>Seguro de sí mismo</p>
Factores internos a la organización	<p>Perfil general de la organización</p> <p>Estructura</p>	

	<p>organizativa</p> <p>Plantilla de cargos, principales servicios que se ofertan</p>	
	<p>Cultura organizacional</p>	<p>Confianza tiene en sus subordinados</p> <p>Confianza del superior al subordinado</p> <p>Comunicación entre el mando y los subordinados</p> <p>Medios y métodos de motivación</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Toma de decisiones</p> <p>Determinación de los objetivos</p> <p>Funciones de control</p>
	<p>Los valores del personal que labora en la instalación turística</p>	<p>Honradez</p> <p>Patriotismo</p> <p>Solidaridad Responsabilidad</p> <p>Orientación al cliente</p> <p>Espíritu de colaboración</p> <p>Preocupación por la calidad del servicio</p> <p>Excelencia</p> <p>Polivalencia</p> <p>Espíritu de superación</p>
	<p>Condiciones de trabajo</p>	<p>Condiciones de Seguridad</p> <hr/> <p>Condiciones Higiénicas</p> <hr/> <p>Condiciones Ergonómicas</p>

			Condiciones Estéticas
			Condiciones de Bienestar
	Factores externos a la organización	Clientes Competidores Comportamiento de la demanda turística El mercado laboral	
Desempeño del SGRHT	Eficiencia		El SGRHT emplea los recursos de que dispone en el período evaluado
	Eficacia		Satisfacción del cliente interno Satisfacción del cliente externo
	Efectividad		Cumplimiento de los objetivos propuestos
	La gestión de las políticas y prácticas de RR.HH		Coherencia interna de las diversas políticas y procesos propios de la función de RR.HH
	Estrategia empresarial y su derivación para el ARC: Recursos Humanos		Planeación estratégica La misión La visión Objetivos estratégicos La misión del SGRH La GRH en los objetivos de finidos por la organización
	Informe de auditoría		Los objetivos Alcance Identificación del líder -equipo

			<p>auditor</p> <p>Procesos no cubiertos</p> <p>Principales resultados de la auditoría</p>
	Programa de auditoría	Objetivos	<p>Prioridades de la dirección</p> <p>Requisitos del SGRHT</p> <p>Contribuir a la mejora del SGRHT</p>
		Alcance	<p>Objetivo y la duración de cada auditoría que se realice</p> <p>Frecuencia de las auditorías que se realicen</p> <p>Conclusiones de las auditorías previas</p> <p>Cambios significativos en la organización</p>
		Recursos	<p>Financieros</p> <p>Métodos y técnicas</p> <p>Procesos para alcanzar y mantener la competencia de los auditores y para mejorar su</p> <p>Desempeño</p> <p>Equipo auditor</p>
Autor	Variable	Dimensión	Parámetro
Gómez, 2012	Comunicación organizacional	Comunicación/información	<p>Puntual</p> <p>Clara</p> <p>Suficiente</p> <p>Cantidad</p> <p>Creíble</p> <p>Formal</p> <p>Periódica</p>

			Permite la Interacción Asertiva
		Comunicación/cultura	Difunde la Historia Fomenta la Práctica de Valores Difunde las Políticas Goza de Credibilidad Fomenta la Formalización Fomenta los Ritos Fomenta la Capacitación Respeta las Creencias
		Comunicación /comportamiento organizacional	La Motivación El Liderazgo La Toma de Decisiones La Cultura Las Políticas claras La Comunicación Eficaz El Cambio, innovación
		Comunicación/exte	Los medios

		<p>rna</p>	<p>El Gobierno</p> <p>Con los proveedores</p> <p>Con los clientes</p> <p>Tu familia</p> <p>La comunidad</p> <p>Sociedad internacional</p>
		<p>Comunicación/infr aestructura</p>	<p>Edificios,</p> <p>Oficinas</p> <p>Equipo de cómputo</p> <p>Mobiliario</p> <p>Espacios físicos</p> <p>Medios de Comunicación</p> <p>Redes internas (Intranet)</p> <p>Vehículos, Transporte</p>
		<p>Comunicación/res ponsabilidad social</p>	<p>Comportamiento</p> <p>Ético</p> <p>Uso de las Normas</p> <p>La Práctica de Valores</p> <p>La Responsabilidad laboral</p> <p>La Contribución con la sociedad</p>

			<p>La Conservación del ambiente</p> <p>Ayuda mutua</p>
		Comunicación/interpersonal	<p>La Empatía</p> <p>Normas</p> <p>Toma de decisiones</p> <p>Los valores</p> <p>Liderazgo</p> <p>Trabajo de equipo</p> <p>Accesibilidad</p> <p>La afectividad</p>
		Comunicación/cambio	<p>Cambio de directivos</p> <p>Situaciones de conflicto laboral</p> <p>Cambio de políticas</p> <p>Rotación de personal</p> <p>Finanzas poco sanas</p> <p>Siniestros</p> <p>Cierre de áreas</p>
		Comunicación/nuevas tecnologías	<p>Puntual</p> <p>Clara</p> <p>Cantidad suficiente Creíble</p> <p>Inmediata</p> <p>Conectividad</p> <p>Periódica</p> <p>Amplia cobertura</p>
		Comunicación/finanzas	<p>Inversión en Medios de Difusión</p> <p>Inversión en Relaciones con los cliente</p> <p>Estabilidad financiera</p>

			<p>Pagos oportunos</p> <p>Inversión en infraestructura</p> <p>Ingresos</p> <p>Egresos</p> <p>Estímulos al personal</p>
		Comunicación/ imagen	<p>Una Publicidad</p> <p>Una Marca,</p> <p>Un Producto</p> <p>Un Servicio</p> <p>Una infraestructura</p> <p>Un Mensaje</p> <p>Unas Relaciones con los clientes</p> <p>Unas relaciones con los medios</p>
		Comunicación/grupal	<p>Liderazgo de grupo</p> <p>Uso de Normas grupales</p> <p>Estatus a los grupos</p> <p>Grandes grupos</p> <p>Composición de grupos</p> <p>La orientación a Tareas</p> <p>La Toma de decisiones grupales</p> <p>Cohesión de los grupos</p>
		Comunicación/logística	<p>Orden en tu trabajo</p> <p>Información a todos los niveles</p> <p>Puntualidad en la entrega de productos</p>

			<p>Claridad de mensajes</p> <p>Oportunidad en la información</p> <p>Resultados de calidad</p> <p>Innovaciones para mejora continua</p> <p>Cero errores</p>
Autor	Variable	Dimensión	Parámetro
Delgado, 2002	Organización y normación del trabajo. (Adquisición)	Política de influencia de los empleados	<p>compromiso</p> <p>liderazgo de la alta gerencia</p> <p>liderazgo mandos intermedios</p> <p>liderazgo de los jefes de líneas</p> <p>clima laboral</p> <p>sistema de información mínimo</p> <p>Sistema de formación y entrenamiento desarrollo de estrategia para involucrar al sindicato en el proceso de participación.</p>
	Política de flujo de RH	Necesidades estratégicas del personal y proporción de cada tipo de competencia.	<p>Inventario de personal.</p> <p>Evaluación del potencial humano.</p> <p>Análisis y descripción de puestos.</p> <p>Planeación de Recursos Humanos.</p> <p>Selección del personal (incluye reclutamiento, selección e integración de personal</p> <p>Evaluación del desempeño</p> <p>Formación y desarrollo de los Recursos Humanos</p>
		Política de	organización del trabajo

		sistemas de trabajo	<p>autonomía en la realización de las tareas manuales de normas y procedimientos</p> <p>mecanismos de autocontrol</p> <p>flexibilidad de los sistemas de trabajo</p> <p>flexibilidad del trabajador</p> <p>trabajo en grupo</p> <p>medios y materiales</p>
		Política de sistemas de recompensa	<p>Remuneración salarial</p> <p>Servicios médicos, alimentación, baños parqueos y transporte</p> <p>Seguridad e higiene del trabajo</p>
		Condiciones de trabajo	<p>condiciones materiales y ambientales</p> <p>Seguras</p> <p>Higiénicas</p> <p>Estéticas</p> <p>Ergonómicas</p> <p>Bienestar</p> <p>y el régimen de trabajo y descanso</p>
	Atención al hombre (Estimulación)	contenido y naturaleza de la tarea	<p>variedad de habilidades</p> <p>identificación de la tarea</p> <p>significación de la tarea</p> <p>autonomía retroalimentación</p>
		trabajo en grupo	Cohesión

			<p>Atractivos</p> <p>clima socio psicológico</p> <p>variedad de operaciones</p> <p>identificación de la tarea</p> <p>significación de la tarea</p> <p>retroalimentación autonomía</p>
	Política laboral y salarial. (Desarrollo)	Estimulación	<p>suficiencia correspondencia</p> <p>vinculación</p> <p>justeza</p> <p>percepción</p> <p>coherencia</p>
		condiciones de trabajo	<p>Seguras</p> <p>higiénicas</p> <p>estéticas</p> <p>ergonómicas</p> <p>bienestar</p>
Entorno Externo empresarial		Sociedad	<p>clientes</p> <p>proveedores</p> <p>satisfacción del cliente</p>
		Gobierno	legislaciones y regulaciones
		Mercado de Trabajo	empresas y sus oportunidades de empleo
Entorno interno	Caracterización de los Recursos Humanos		Composición de la plantilla actual
			Distribución de la plantilla por sexo
			Índice de personal Productivo
			Distribución del personal directo o indirecto a la plantilla.
			Pirámide de edades
		Pirámide de antigüedad	
	Estrategia	misión de la entidad	

		empresarial	<p>objetivos a largo, mediano y corto plazo</p> <p>planeación estratégica en general</p> <p>los Recursos Humanos dentro de la planeación</p> <p>las relaciones de trabajo entre la dirección de la organización y el área de Recursos Humanos</p>
		Tecnología	<p>características generales de la tecnología</p> <p>nuevas</p> <p>inversiones, modificaciones</p> <p>impacto provocado por los cambios en la tecnología</p>
	Desempeño de la organización en la GRH	Efectividad	cumplimiento de metas y objetivos
		Eficiencia	uso de recursos, control de gastos
		Eficacia	impacto en la organización y en los empleados
Autor	Variable	Dimensión	Parámetro
VELÁZ QUEZ 2002	Condiciones de trabajo	Seguridad	<p>Estado de las superficies de trabajo.</p> <p>Estado técnico de los medios de trabajo.</p> <p>Protección contra incendios.</p> <p>Protección contra riesgos eléctricos.</p> <p>Existencia y estado técnico de los</p>

			<p>medios de protección individual</p> <p>Presencia de medios técnicos de seguridad en equipos.</p>
		Higiénicas	<p>Condiciones microclimáticas.</p> <p>Grado de contaminación.</p> <p>Niveles de ruido.</p> <p>Niveles de vibración.</p> <p>Niveles de iluminación.</p>
		Ergonómica	<p>Facilidad que ofrece el diseño para la toma de Información.</p> <p>Facilidad que ofrece el diseño para ejecutar el control.</p> <p>Distribución de equipos, muebles y espacios.</p> <p>Carga física y mental</p>
		Estéticas	<p>Forma y color de los medios de trabajo.</p> <p>Distribución de los colores.</p> <p>Limpieza de los equipos de trabajo.</p> <p>Utilización de la música</p>
		Bienestar	<p>Servicios médicos.</p> <p>Instalaciones sanitarias.</p> <p>Suministro de agua potable.</p> <p>Custodio de bienes.</p> <p>Lugar de descanso</p> <p>Alimentación</p>
	factores que inhiben el	Nivel de recurso	<p>Facilidades Administrativas</p>

	desempeño de SHO		Medios de seguridad Presupuesto financiero Medios blandos
		Nivel de competencias en materia de SHO por grupos de interés	Habilidades Actitudes personales
		Nivel de motivación por la SHO por grupos de interés	valores actitudes
Autor	Variable	Dimensión	Parámetro
Alabart 2003	Variable Soft	Creencia	
		Valores	
		Ideologías	
		Ritos	
		Historia	
		Signos y símbolos	
		Políticas	
		Mitos	
		Normas	
		Tradiciones	
		Reglas o escrituras	
		Actitudes presunciones	
	Entorno	Mercado	
		Competencia	
		Cliente	

		Proveedores	
		Grupos políticos	
		Grupos financieros	
	Estilo de Liderazgo	Personal	
		Habilidades	
		Necesidades	
		Motivaciones	
		Expectativas	
		Experiencias	
		Variable Hard	Estrategia
	Estructura		
	Sistemas		
	Oficios		
	Objetivos		
	Metas		
	Procesos		
	Tecnologías		
	Procedimientos		
	Reglas escritas		
Autor	Variable	Dimensión	Parámetro
Vilalta-Alonso, 2008	Calidad de los datos	Exactitud Integridad Consistencia Relevancia	
		Seguridad	Existencia de medidas, normas, procedimiento, reglas y estándares medidas de seguridad según cada tipo de dato

			funciones y obligaciones relacionadas con la seguridad de los datos
		<p>Puntualidad</p> <p>Actualidad</p> <p>Accesibilidad</p> <p>Coherencia</p> <p>Objetividad</p> <p>Confiabilidad</p> <p>Unicidad</p> <p>Reputación</p> <p>Interpretabilidad</p> <p>Validez</p>	
	Factor humano	<p>Personal que trabaja directamente con los datos</p>	<p>Importancia de su trabajo para la calidad de los datos</p> <p>Conocimiento y desarrollo de habilidades en el uso de los soportes de entrada de los datos</p> <p>la comunicación efectiva con las personas que aportan datos</p>
		Directivos y grupo de trabajo	<p>calidad de los datos,</p> <p>métodos de muestreo, aplicación de método Delphi</p> <p>uso de herramientas gráficas y numéricas para el análisis de indicadores</p> <p>técnicas de trabajo en grupos</p>
Autor	Variable	Dimensiones	Parámetros

Bernardo	Equipo auditor	Capacidad de cada integrante del equipo auditor para evaluar varios SEG	Un equipo auditor para todos los estándares Un equipo auditor para estándares seleccionado Diferentes equipos auditores
	Simultaneidad	Auditoría de diferentes SEG pueden ejecutarse al mismo tiempo o de manera consecutiva	Auditar al mismo tiempo Auditar al mismo tiempo estándares seleccionado Diferentes estándares de manera consecutiva
	Proceso	La manera en que se auditan los sistemas estandarizados de gestión	Auditando como sistema independiente Auditando como sistemas interrelacionados Auditando como un sistema integrado
	Plan de auditoría	Plan de auditoría: descripción del seguimiento de las correcciones en las NC Informe de auditoría: origen de la información utilizada para la revisión puede o no integrarse en un único documento	Un plan de auditoría y un informe de auditoría Un plan de auditoría y diferentes informes Diferentes informes y planes de auditoría

	Ejecución de la auditoría	La auditoría puede ejecutarse con enfoque de proceso (proceso por proceso), o por requisito (requisito por requisito)	Proceso por proceso Requisito por requisito No lo sabe	An exo 19 En cues ta par a el dia gn óst ico
	Modelos	Las auditorías pueden o no usar modelos como guías para conducir una auditoría	Modelos ISO 19011 Otros modelos No utiliza modelos No saben	
	Frecuencia	Frecuencia con que se ejecutan las auditorías en dependencia de su programa	Menos de 6 meses De 6 meses a un año De un año a 3 años	
	Conclusiones	Resultados de la evaluación de las evidencias de auditoría contra criterio, estos pueden indicar conformidades o no conformidades, y a partir de estas oportunidades de mejoras	Solo detecta no conformidades Establece oportunidades de mejora para la implantación de otros estándares Establece oportunidades de mejora para la integración Establece oportunidades de mejora para integrar otros estándares.	

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

1. Datos de la empresa

1.1 Nombre de la empresa: _____

1.2 Número de trabajadores: _____

1.4 Sector:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Administración pública | <input type="checkbox"/> Sectores primarios |
| <input type="checkbox"/> Construcción | <input type="checkbox"/> Servicios financieros/Aseguramientos |
| <input type="checkbox"/> Distribución | <input type="checkbox"/> Técnico profesionales/ Científicos |
| <input type="checkbox"/> Energía | <input type="checkbox"/> Tecnologías de la información |
| <input type="checkbox"/> Producción | <input type="checkbox"/> Otro |
| <input type="checkbox"/> Salud/Asistencia social | |

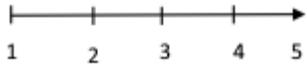
2. Sistemas de gestión implantados en la empresa

.1 Cuáles de los siguientes sistemas estandarizados de gestión están implantados en su empresa y cuáles :
encuentran certificados. En caso de estar certificados especifique el año de la certificación.

Sistema estandarizado de gestión	Sí	No	Año de certificación
NC-ISO 9001: 2008 (Sistema de gestión de la calidad. Requisitos)			
NC-ISO 14001: 2004(Sistema de gestión ambiental. Requisitos)			
OSHAS 18001(Seguridad y Salud en el Trabajo)			
NC-ISO/ IEC 20000: 2005 (Gestión de Servicios Informáticos) (En sus tres partes)			
NC-ISO/IEC 27001: 2007 (Tecnología de la información. Técnicas de seguridad. Sistema de gestión de la seguridad de la información. Requisitos)			
NC-ISO 22000: 2005 (Sistema de gestión de la inocuidad de los alimentos)			
NC-ISO 28000:2010 (Especificaciones para los sistemas de gestión de la seguridad para la cadena de suministros)			
NC ISO 10012: 2007 (Gestión de las Mediciones)			
NC-ISO 50001 2011 (Sistemas de gestión de la energía. Requisitos con orientación per su uso)			
NC3001: 2007 (Sistema de gestión de capital huma			
Otro (por favor especificar) _____			

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

2.2 En qué grado considera usted que pueden los requisitos legales expresados en el 2.1 integrarse con los sistemas de gestión estandarizados implantados en su empresa en una escala de 1 a 5:



(*) 1 se considera sin posibilidades de integración y 5 una integración total

2.3 ¿Cuáles estándares de proceso o producto se encuentran implantados en su empresa?

2.4 Cuáles son las principales razones para la implantación de los restantes sistemas. Indique la importancia de cada una de las siguientes: (1-nada importante, 2-poco importante, 3- importante, 4- bastante importante, 5- muy importante)

Razones principales para la implantación de las otras normas	Importancia				
	1	2	3	4	5
Mejora de la imagen e impacto social que ofrece la empresa en el mercado					
Exigencias de los clientes					
Exigencias de la administración pública					
Mejora de la eficiencia y el control de la empresa					
Consolidación y expansión de la cuota de mercado					
Minimizar problemas de calidad, sociales, accidentes de laborales...					
Generación de una ventaja competitiva respecto a otras empresas					
Por ser la continuidad natural de una normativa ya implantada					
Provocar sinergias entre los diferentes sistemas de gestión					
Otras					

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

3. Integración de los sistemas de gestión.

3.1 ¿Cuáles sistemas de gestión se encuentran integrados en su empresa como un único sistema?

3.2 Responder solamente si alguna de las normativas implementadas han estado integradas en un único sistema de gestión. En caso contrario pasar a la sección 3.6. Durante el proceso de integración de las anteriores normativas se utiliza:

	Sí	No
.... Un mapa de procesos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...un análisis detallado de los elementos comunes entre las normativas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...un modelo propio de implantación de su empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...el ciclo PHVA para todos los procesos implicados en el sistema de gestión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otro (Por favor especificar cuál) _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.3 En el proceso de integración de los diferentes sistemas, cuáles fueron las principales dificultades detectadas. Identifique su importancia (1-nada importante, 2-poco importante, 3- importante, 4- bastante importante, 5- muy importante)

Dificultades encontradas durante el proceso de integración	Importancia				
	1	2	3	4	5
Falta de guías para la integración (libros, artículos, documentos...)					
Impacto poco efectivo o riguroso del primer sistema					
Falta de apoyo de la administración					
Falta de consultores/asesores especializados					
Diferencias en los modelos en que se basan las normas implementadas (PHVA, gestión por procesos...)					
Falta de colaboración entre los departamentos implicados					
Falta de auditores especializados					
Falta de apoyo tecnológico (Ej. Sistemas informáticos)					
Falta de un soporte tecnológico					
Falta de consultores/asesores especializados					
Falta de recursos humanos con la cualificación adecuada					
Modelos distintos en los que se basan las normas					
Se materializa a nivel documental, no así en los procesos operativos					
Otras					

3.4 Respecto al nivel de integración. Señale su respuesta con una X

Los siguientes actores implicados...	...son...	
	Diferentes personas	Las mismas personas
Representante de la organización para el sistema de gestión		
Director/responsable del sistema		
Auditores		

Señale su respuesta con una X

La siguiente documentación...	... ha resultado ...		
	No integrada	Parcialmente integrada (*)	Totalmente integrada (**)
Política de la empresa			
Objetivos de la empresa			
Manual			
Procedimientos de trabajo			
Instrucciones de trabajo			
Registros			

(*) A partir de varios documentos independientes existentes, se ha juntado y se ha redactado uno nuevo.

(**) Se ha redactado un único documento integrado totalmente de nuevo.

Señale su respuesta con una X

Los siguientes procedimientos de trabajo...	...se encuentran ...		
	No integrados	Parcialmente integrados (*)	Totalmente integrados (**)
Planificación			
Auditorías internas			
Revisión del sistema			
Control de las no conformidades			
Gestión de los recursos (personas, máquinas, ...)			
Determinación de los requerimientos del sistema			
Mejora del sistema			
Control de la documentación			
Control de los registros			
Comunicación interna			

(*) A partir de varios documentos independientes existentes, se ha juntado y se ha redactado uno nuevo.

(**) Se ha redactado un único documento integrado totalmente de nuevo.

3.5 Para lograr la integración, se siguió algún estándar/guía o método

- Libros o artículos Normativa de integración (UNE 66 1777)
 PASS 99: 2006 (BSI) Materiales publicados por la ISO
 Consultores o asesores Resultado de tesis de maestría
 Resultado de tesis doctorales Software
 La combinación de alguno de los anteriores. Marque cuáles.
 Otros ¿Cuál? _____

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

3.6 Responda esta interrogante solamente si no se han integrado los diferentes sistemas de gestión en un único sistema. ¿Cuáles han sido las razones para no llevar a cabo la integración de los diferentes sistemas de gestión? Indique la importancia de las siguientes (1-nada importante, 2-poco importante, 3- importante, 4- bastante importante, 5- muy importante):

Razones principales para no integrar las normas	Importancia				
	1	2	3	4	5
Dificultades para entender los estándares (falta de conocimiento)					
Exceso de requerimientos en los otros estándares					
Los objetos de gestión son muy diferentes					
Los estándares son muy diferentes (incompatibles)					
Falta de recursos					
Falta de interés para hacerlo					
Son áreas/departamentos totalmente independientes					
Por andar más rápido					
Desconocimiento de que es posible					
Otras					

3.7 Durante el proceso de integración de los diferentes sistemas estandarizados de gestión, cuales son los beneficios más importantes identificados:

Beneficios obtenidos de la integración	Importancia				
	1	2	3	4	5
Ahorrar los recursos (tiempo y dinero)					
Estar preparados para competir, al contar con la certificación de organismos internacionales, que permiten satisfacer en forma simultánea los diversos requisitos actuales del mercado					
Aumento de la eficacia y eficiencia en la gestión de sistemas y en la consecución de objetivos y metas					
Simplificación de las tareas (control de la documentación, requerimientos)					
Mejora de la imagen de la empresa					
Mejora de la eficiencia en la toma de decisiones al disponer de una visión global de los sistemas					
Mejora de la capacidad de la organización frente a las nuevas necesidades y expectativas de clientes y partes interesadas					
Mejora de la estrategia organizacional global					
Mejora de la motivación de los empleados					
Hace más eficaz el seguimiento y la medición de los procesos					
Eliminación de las barreras departamentales y aumento de la colaboración					
Mejora continua de los procesos, el sistema y sus resultados					
Mejora de la cultura organizacional					
Reduce auditorías					
Audidores multi-funcionales (pueden auditar diferentes disciplinas de gestión)					
Mejor comunicación					
Otro (por favor especificar) _____					

Auditorías. Respecto a las auditorías internas y externas al sistema de gestión.

4 4.1 Respecto a las auditorías externas e internas de las diferentes normas de gestión implementadas.

Los equipos de auditores que las realizan son...	
Internas <input type="checkbox"/> ...los mismos para todas las normas <input type="checkbox"/> ...los mismos para las siguientes normas: _____ <input type="checkbox"/> ...diferentes	Externas <input type="checkbox"/> ...los mismos para todas las normas <input type="checkbox"/> ...los mismos para las siguientes normas: _____ <input type="checkbox"/> ...diferentes
Los auditores verifican los requisitos ...	

Internas <input type="checkbox"/> ...del cliente <input type="checkbox"/> ...legales aplicables y otros requisitos para los procesos <input type="checkbox"/> ...del producto o servicio (NC, otros) <input type="checkbox"/> ...legales aplicables y otros requisitos <input type="checkbox"/> ...reglamentarios y contractuales	Externas <input type="checkbox"/> ...del cliente <input type="checkbox"/> ...legales aplicables y otros requisitos para los procesos <input type="checkbox"/> ...del producto o servicio (NC, otros) <input type="checkbox"/> ...legales aplicables y otros requisitos <input type="checkbox"/> ...reglamentarios y contractuales
Las auditorías se llevan a cabo...	
Internas <input type="checkbox"/> ...simultáneamente <input type="checkbox"/> ...al mismo tiempo pero a las siguientes normas: _____ <input type="checkbox"/> ...en periodos de tiempo diferentes	Externas <input type="checkbox"/> ...simultáneamente <input type="checkbox"/> ...al mismo tiempo pero a las siguientes normas: _____ <input type="checkbox"/> ...en periodos de tiempo diferentes
Las auditorías se planifican con...	
<input type="checkbox"/> ...un único programa de auditoría sin especificar el sistema a auditar en cada auditoría <input type="checkbox"/> ...un único programa auditoría especificando el sistema a auditar en cada auditoría <input type="checkbox"/> ...diferentes programas de auditoría por sistema a auditar	<input type="checkbox"/> ...un único programa de auditoría sin especificar el sistema a auditar en cada auditoría <input type="checkbox"/> ...un único programa auditoría especificando el sistema a auditar en cada auditoría <input type="checkbox"/> ...diferentes programas de auditoría por sistema a auditar
Los equipos de auditores auditan las diferentes normativas implantadas y dan sus resultados utilizando...	
Internas <input type="checkbox"/> ...un único plan de auditoría y un único informe de los resultados de estas <input type="checkbox"/> ...un único plan de auditoría y diferentes informes de resultados para cada normativa	Externas <input type="checkbox"/> ...un único plan de auditoría y un único informe de los resultados de estas <input type="checkbox"/> ...un único plan de auditoría y diferentes informes de resultados para cada normativa

<input type="checkbox"/> ... diferentes planes de auditoría y diferentes informes de resultados para cada normativa	<input type="checkbox"/> ... diferentes planes de auditoría y diferentes informes de resultados para cada normativa
Las auditorías se lleva a término siguiendo la guía propuesta por la norma...	
Internas <input type="checkbox"/> ... NC ISO 19 011: 2005 <input type="checkbox"/> ... NC ISO 19 011: 2012 <input type="checkbox"/> ...otra: _____ <input type="checkbox"/> ...no lo se	Externas <input type="checkbox"/> ... NC ISO 19 011: 2005 <input type="checkbox"/> ... NC ISO 19 011: 2012 <input type="checkbox"/> ...otra: _____ <input type="checkbox"/> ...no lo se
Las auditorías se realizan con una frecuencia de...	
Internas <input type="checkbox"/> ...menos de seis meses <input type="checkbox"/> ...entre 6 meses y un año <input type="checkbox"/> ...entre 1 y tres años	Externas <input type="checkbox"/> ...menos de seis meses <input type="checkbox"/> ...entre 6 meses y un año <input type="checkbox"/> ...entre 1 y tres años
La auditoría...	
Internas <input type="checkbox"/> ...detecta únicamente las no conformidades <input type="checkbox"/> ...sugiere oportunidades para mejorar la implementación de cada normativa individualmente	Externas <input type="checkbox"/> ...detecta únicamente las no conformidades <input type="checkbox"/> ...sugiere oportunidades para mejorar la implementación de cada normativa individualmente
Durante el proceso de auditoría y asociados al mismo se gestionan los riesgos...	
<input type="checkbox"/> ...inherentes <input type="checkbox"/> ...de detección <input type="checkbox"/> ...de control <input type="checkbox"/> ...asociados a los factores que puedan afectar el juicio de los auditores	<input type="checkbox"/> ...inherentes <input type="checkbox"/> ...de detección <input type="checkbox"/> ...de control <input type="checkbox"/> ...asociados a los factores que puedan afectar el juicio de los auditores
El proceso de auditoría se desarrolla a partir de un análisis de riesgo...	
<input type="checkbox"/> ...siempre <input type="checkbox"/> ...a veces	<input type="checkbox"/> ...siempre <input type="checkbox"/> ...a veces

<input type="checkbox"/> ...nunca <input type="checkbox"/> ...no lo se	<input type="checkbox"/> ...nunca <input type="checkbox"/> ...no lo se
---	---

4.2 ¿Qué importancia le confiere a los siguientes aspectos relacionados con las auditorías? (1-nada importante, 2-poco importante, 3- importante, 4- bastante importante, 5- muy importante)

Respecto a las auditorías	Importancia				
	1	2	3	4	5
Que los auditores de las diferentes normas sean los mismos					
Que las auditorías de las diferentes normativas se lleven a cabo simultáneamente					
Que los auditores auditen las diferentes normativas como un único sistema integrado					
Que los auditores de las diferentes normativas utilicen un mismo plan de auditoría					
Que las auditorías de las diferentes normativas generen un único informe final					
Que las auditorías se realicen proceso a proceso en las áreas					
Que las auditorías se realicen verificando los requisitos					
Que las auditorías se realicen teniendo en cuenta una evaluación de riesgos (Resolución 60)					
Que la auditoría se lleve cabo según la norma NC ISO 19011:2012					
Que la auditoría se realicen con una frecuencia semestral al menos					
Que las auditorías sugieran oportunidades de mejora para la implementación de las normas de manera individual					

Que se identifiquen y gestionen los riesgos del proceso de auditoría y se evalúen para minimizar su impacto					
Que las auditorías sugieran oportunidades de mejora de la integración del sistema					

4.3 Respecto a la documentación de la auditoría

Señale su respuesta con una X

La siguiente documentación...	...se ha integrado ...		
	No integrado	Parcialmente (*)	Totalmente (**)
Programa de auditoría			
Plan de auditoría			
Informe de auditoría			
Informes de no conformidades			
Informes de acciones correctivas y preventivas			
Informes de seguimiento de la auditoría			
Registros referidos al personal de auditoría			

(*) A partir de varios documentos independientes existentes, se ha juntado y se ha redactado uno nuevo.

(**) Se ha redactado un único documento integrado totalmente de nuevo.

Anexo 20 Operacionalización de las variables

Definición conceptual	Definición operacional	Variables	Dimensión	Parámetro
Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría y evaluarlas de	Proceso de evaluación sistemática, independiente, documentada y objetiva aplicada a través de procedimientos y normas específicas por personal especializado, durante la cual pueden surgir riesgos que es	Factor humano	Competencia (individual integrada del equipo auditor)	Principios de gestión Principios de auditoría Procedimientos de auditoría Documentos Genéricos de los auditores de sistemas de gestión Específicos de la disciplina y del sector.

<p>manera objetiva con el fin de determinar el grado en que se cumplen los criterios de auditoría</p>	<p>necesario gestionar con el objetivo de determinar la conformidad con los estándares políticas o lineamientos establecidos para implantar acciones de mejora en función de elevar los niveles de eficacia del sistema de gestión</p>			<p>Sistema(s) gestión implantados Contexto interno a la organización Productos/servicios afectados por los sistemas de gestión establecidos Marco regulatorio Métodos de auditoría Interacción entre los componentes del SG</p>
				<p>Comunicación Manejo de la documentación Utilización de TICs Planificación, organización y control del trabajo y los recursos Utilización de técnicas de recopilación y análisis de la información Comprensión de los riesgos del proceso de auditoría Toma de decisiones Solución de problemas Experiencia laboral Experiencia como auditor Formación como auditor Detección de NC</p>
			<p>Actitudes personales</p>	<p>Ético De mentalidad abierta Diplomático Observador Perceptivo Versátil Tenaz Decidido Seguro de sí mismo Firme Abierto a la mejora Abierto a las diferencias culturales Colaborador Imparcial</p>

		Proceso de auditoría	Entrada	<p>Requisitos del cliente (Resolución 60)</p> <p>Requisitos legales aplicables y otros requisitos para los procesos (Calidad, Medio Ambiente y Seguridad y Salud)</p> <p>Requisitos del producto o servicio (NC, otros)</p> <p>Requisitos legales aplicables y otros requisitos SST y MA</p> <p>Requisitos reglamentarios y contractuales</p> <p>Plan</p> <p>Programa</p>
				<p>Unidades funcionales</p> <p>Proceso</p> <p>Planificación de las actividades de auditoría (Calendario)</p> <p>Definición del muestreo</p>
			Recurso	<p>Tamaño</p> <p>Competencias integradora requeridas</p> <p>Distribución de las responsabilidades (Responsabilidad de los miembros del equipo</p> <p>Responsabilidad de los guías</p> <p>Responsabilidad de los expertos</p> <p>Responsabilidad del observador</p> <p>Coordinación de las actividades)</p>
				<p>Disponibilidad de medios tecnológicos</p>
			Riesgos	

			Resultado/Salida	<p>Informe</p> <p>Documentación NC</p> <p>Acciones de mejora</p> <hr/> <p>Acciones correctivas</p> <p>Acciones preventivas</p> <p>Acciones de mejora</p> <p>Métodos de auditoría según los objetivos, criterios, alcance y ubicación del auditor</p> <p>Cumplimiento del programa de auditoría</p> <p>Minimizar los riesgos durante la auditoría</p> <p>Causa raíz de la NC</p> <hr/> <p>Acciones de seguimiento de la auditoría</p> <hr/> <p>Acciones de seguimiento de la auditoría</p>
			Control	

Anexos