

**PROYECTO DE MODERNIZACIÓN
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE NARIÑO
DISEÑO DEL PROCESO DE AUDITORÍA DE PROCESOS**

**EVER ALEXANDER MUÑOZ GUEVARA
JAIRO LEONARDO TORRES**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS “FACEA”
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2007**

**PROYECTO DE MODERNIZACIÓN
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE NARIÑO
DISEÑO DEL PROCESO DE AUDITORÍA DE PROCESOS**

**EVER ALEXANDER MUÑOZ GUEVARA
JAIRO LEONARDO TORRES**

Informe Final

Trabajo presentado para optar el Título de Especialista en Alta Gerencia

Asesor

Dr. CARLOS ARTURO RAMÍREZ GÓMEZ

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS “FACEA”
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2007**

Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo de grado son responsabilidad exclusiva de los autores.

Artículo 1 del acuerdo N° 324 del 11 de octubre de 1966, emanado del honorable Concejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de Aceptación

Firma Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Asesor del Proyecto

San Juan de Pasto, 30 de Mayo de 2007

RESUMEN

EL PRESENTE TRABAJO DE GRADO TIENE COMO FUNDAMENTO EL DISEÑO DEL PROCESO DE AUDITORÍA DE PROCESOS PARA LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE NARIÑO, EL CUAL SERÁ EMPLEADO PARA EL DESARROLLO DE LAS AUDITORÍAS Y MEJORA CONTINUA, ACTIVIDADES CONTEMPLADAS EN LA CUARTA FASE DEL PROYECTO DE MODERNIZACIÓN QUE ADELANTA LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN.

CON EL DISEÑO DEL PROCESO DE AUDITORÍA DE PROCESOS SE DEFINE LA METODOLOGÍA A EMPLEAR PARA LA REALIZACIÓN DE LAS AUDITORÍAS, EN EL CUAL SE CONTEMPLA SU OBJETIVO Y ALCANCE, LA PROGRAMACIÓN Y REQUISITOS PARA SU DESARROLLO, LA REVISIÓN DE LOS CRITERIOS DE AUDITORIA Y PREPARACIÓN DE LAS LISTAS DE VERIFICACIÓN, LA FORMA DE REALIZAR LAS AUDITORIAS EN EL SITIO, LA DETECCIÓN Y REGISTROS DE LOS HALLAZGOS, EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN Y ELABORACIÓN DEL INFORME DE AUDITORÍA, LA IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE MEJORA, LA CONSTRUCCIÓN DE PLANES DE ACCIÓN Y LA FORMA DE HACERLES SEGUIMIENTO, Y POR ULTIMO EL MANEJO Y ARCHIVO DE LOS DOCUMENTOS Y REGISTROS GENERADOS.

CON LA APLICACIÓN DE LAS AUDITORIAS DE PROCESO SE PUEDE REALIZAR SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN A LOS PROCESOS EJECUTADOS POR LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN, MEDIR SU RENDIMIENTO Y TRABAJAR POR SU OPTIMIZACIÓN; Y CUMPLIR CON LA ULTIMA FASE (MEJORA CONTINUA) DEL PROYECTO DE MODERNIZACIÓN EL CUAL ESTA CONTEMPLADO EN LA POLÍTICA NACIONAL LA REVOLUCIÓN EDUCATIVA, Y QUE BUSCA, QUE LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN AMPLÍE SU CAPACIDAD DE APOYO A LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS A SU CARGO CON BASE EN LA MODERNIZACIÓN DE SUS FUNCIONES Y PROCESOS INTERNOS, Y QUE LOGRE LAS METAS DE **CALIDAD, COBERTURA Y EFICIENCIA**, ENFOCADAS A OPTIMIZAR Y MEJORAR EL SISTEMA DE EDUCACIÓN DE NARIÑO.

ABSTRACT

THE PRESENT DEGREE WORK HAS AS FOUNDATION THE DESIGN OF THE PROCESS OF AUDITORY PROCESSES FOR NARIÑO DEPARTMENTAL EDUCATION SECRETARY, THIS, TO BE USED FOR THE DEVELOPMENT OF THE AUDITORY AND INCREASED IMPROVEMENT, CONTEMPLATED ACTIVITIES IN THE FOURTH PHASE OF THE PROJECT OF MODERNIZATION THAT ADVANCES THE DEPARTMENTAL EDUCATION SECRETARY.

WITH THE DESIGN OF THE PROCESS OF AUDITORY PROCESSES THE METHODOLOGY IS DEFINED TO BE USED FOR THE ACCOMPLISHMENT OF THE AUDITS, WHICH ITS OBJECTIVE AND GOALS ARE CONTEMPLATED, THE PROGRAMMING AND REQUIREMENTS FOR ITS DEVELOPMENT, THE REVISION OF THE AUDIT CRITERIA AND PREPARATION OF THE VERIFICATION LISTS, THE WAY TO MAKE THE AUDITS IN THE SITE, THE DETECTION AND REGISTRIES OF THE DISCOVERIES, THE ANALYSIS OF THE INFORMATION AND ELABORATION OF THE AUDIT REPORT, THE IDENTIFICATION OF IMPROVEMENT OPPORTUNITIES, THE CONSTRUCTION OF ACTION PLANS AND THE WAY TO DO PURSUIT TO THEM, AND FINALLY THE HANDLING AND GENERATED FILE OF DOCUMENTS AND REGISTRIES.

WITH THE APPLICATION OF THE AUDITS PROCESS IT IS POSSIBLE TO MADE THE PURSUIT AND EVALUATION OF THE PROCESSES EXECUTED BY THE EDUCATION SECRETARY, TO MEASURE ITS YIELD AND TO WORK BY ITS OPTIMIZATION; AND TO FULFILL THE LAST PHASE (CONTINUOUS IMPROVEMENT) OF THE MODERNIZATION PROJECT WHICH THIS CONTEMPLATED IN THE NATIONAL POLICY: "THE EDUCATIVE REVOLUTION", AND THAT LOOKS THAT THE EDUCATION SECRETARY EXTENDS ITS INTERNAL CAPACITY OF SUPPORT TO THE EDUCATIVE INSTITUTIONS TO HER POSITION, WITH BASE IN THE MODERNIZATION OF ITS FUNCTIONS AND PROCESSES, AND THAT ACHIEVES THE GOALS OF QUALITY, COVER AND EFFICIENCY, FOCUSED TO OPTIMIZE AND TO IMPROVE THE SYSTEM OF EDUCATION OF NARIÑO.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	11
1. TEMA	13
1.1 TITULO	13
2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	14
2.1 ANTECEDENTES Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	14
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	15
2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	15
3. JUSTIFICACIÓN	17
4. OBJETIVOS	18
4.1 OBJETIVO GENERAL	18
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
5. MARCO DE REFERENCIA	19
5.1 MARCO TEÓRICO	19
5.1.1 DIMENSIONES DEL PROYECTO	19
5.1.2 AUDITORÍA	19
5.2 MARCO CONCEPTUAL	23
5.3 MARCO ESPACIAL	26
5.4 MARCO TEMPORAL	26
6. METODOLOGÍA	27

	PÁG.
6.1 TIPO DE ESTUDIO Y MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	27
6.2 FUENTE Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS	27
7. RESULTADOS DEL TRABAJO	28
7.1 DESCRIPCIÓN PROYECTO DE MODERNIZACIÓN	28
7.2 DISEÑO DEL PROCESO DE AUDITORÍA DE PROCESOS	37
7.2.1 PROCEDIMIENTO Y FORMATOS DE AUDITORÍA DE PROCESOS	39
7.2.2 ACTORES DEL PROCESO Y ROL	46
7.3 SOCIALIZACIÓN DEL PROCESO DE AUDITORÍA DE PROCESOS	46
7.4 CONTRIBUCIÓN A LA CONSOLIDACIÓN DEL PROYECTO DE MODERNIZACIÓN	47
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	54
BIBLIOGRAFÍA	55

LISTA DE TABLAS

CLASE DE AUDITORÍA	Pág. 24
FASES Y ETAPAS DEL PROYECTO DE MODERNIZACIÓN	29
MAPA DE PROCESOS	31
REPRESENTACIÓN GRAFICA DE LOS NIVELES DE PROCESOS	35
CÓDIGO DE PROCESOS	36
PROCESO AUDITORÍA DE PROCESOS	39
EJEMPLO 1. ARCHIVO DE DOCUMENTOS	45

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A. PROGRAMA DE AUDITORÍA

ANEXO B. LISTA DE VERIFICACIÓN PARA AUDITORÍA DE PROCESOS Y MEJORA CONTINUA

ANEXO C. OPORTUNIDADES DE MEJORA Y PROBLEMAS DETECTADOS

ANEXO D. INFORME AUDITORÍA DE PROCESOS

ANEXO E. ACTA INICIO DE IMPLANTACIÓN

ANEXO F. ACTA DE SEGUIMIENTO A IMPLANTACIÓN

ANEXO G. CAPACITACIÓN AUDITORÍA Y MEJORA CONTINUA

ANEXO H. PROCESO DE AUDITORÍA DE PROCESOS

INTRODUCCIÓN

La educación es un factor primordial, estratégico, prioritario y condición esencial para el desarrollo social y económico de cualquier conglomerado humano. A su mismo es un derecho universal y un deber del Estado y la sociedad velar por su ejecución y prestación, y un instrumento fundamental en la construcción de sociedades autónomas, justas y democráticas.

De su cobertura y calidad dependen las posibilidades que tiene un país de competir en el concierto de las naciones. A pesar de los esfuerzos realizados, Colombia está lejos de abarcar a la totalidad de los niños y jóvenes con una educación básica de calidad. Los indicadores de Calidad, Cobertura y Eficiencia de nuestro sistema educativo señalan que los avances han sido lentos e insuficientes.

La Revolución Educativa busca dar respuesta a las necesidades de calidad y cobertura que requiere el país para asegurar mejores condiciones de desarrollo social y económico, y mejorar las condiciones y calidad de vida de la población. Para cumplir con este reto, el Plan de Desarrollo Educativo ha definido tres políticas educativas básicas.

1. Ampliar la cobertura educativa
2. Mejorar la calidad de la educación
3. Mejorar la eficiencia del sector educativo

Bajo el principio rector de la Equidad, estas tres políticas están enfocadas a facilitar el acceso de los niños y niñas de todas las regiones del país a las instituciones educativas; a posibilitar la permanencia en las aulas a lo largo del ciclo educativo; a mejorar sus procesos de aprendizaje de tal manera que puedan desarrollar capacidades necesarias para contribuir en forma permanente en la construcción de una nación mejor y a enfrentar las exigencias del mundo contemporáneo.

Para asegurar el cumplimiento de los objetivos de estas tres políticas, el Ministerio de Educación formuló 40 proyectos estratégicos: 11 proyectos cuyo fin es apoyar la política de ampliación de Cobertura, 20 proyectos que aseguren el cumplimiento de las metas de calidad educativa y 9 de ellos orientados a avanzar en la política

de eficiencia sectorial. En este contexto, la tercera política de Revolución Educativa esta enfocada a la Modernización de la administración y gestión del sector en los niveles nacional, departamental y municipal. Con tal propósito se desarrollaran cuatro programas orientados a asegurar la calidad de las inversiones y mejora de la productividad, la eficiencia y transparencia sectorial: i) modernización institucional del Ministerio de Educación Nacional; ii) modernización de las entidades departamentales y municipales; iii) concertación de los planes de gestión y Desempeño con las Instituciones de Educación Superior; y iv) sistema de información del sector educativo.

El Ministerio de Educación Nacional apoyara los procesos de reorganización y fortalecimiento de las Entidades Territoriales, de tal manera que estas amplíen su capacidad de apoyo a las instituciones educativas a su cargo para que logren sus metas de calidad, cobertura y eficiencia; con lo cual se da cumplimiento al programa de modernización de las entidades departamentales y municipales

Para favorecer la consolidación del Proyecto de Modernización de la Secretaría de Educación Departamental de Nariño, se plantea realizar el diseño y elaboración del proceso de auditoría de procesos. Tema central del presente trabajo de grado.

1. TEMA

Diseño del proceso de auditoría de procesos en la Secretaría de Educación Departamental.

1.1. TITULO

Proyecto de Modernización, Secretaría de Educación Departamental de Nariño, Diseño del proceso de Auditoría de Procesos

2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

2.1. ANTECEDENTES Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El Ministerio de educación, en el Plan de Desarrollo “La Revolución Educativa” definió a las s de educación departamentales, distritales y municipales certificadas, como uno de sus objetivos de trabajo para mejorar la gestión del sistema educativo. Los mayores esfuerzos están orientados a prestar asistencia técnica, con miras a profundizar en el proceso de descentralización a través del fortalecimiento y modernización de la gestión local.

Los programas de asistencia técnica se encargan de apoyar la formulación y ejecución de planes territoriales de modernización que permitan avanzar en los siguientes campos:

- Transparencia en la inversión y ejecución de los recursos de funcionamiento e inversión.
- Racionalización de los recursos físicos (plantas físicas, mobiliario y dotación), recursos humanos (docentes y administrativos) y reorganización de la oferta disponible para atender la demanda del servicio educativo.
- Rediseño de procesos críticos misionales y desarrollo e implantación del sistema de información de apoyo a la gestión.
- Definición de estructuras orgánicas, financieras y administrativas.
- Definición y difusión de los aspectos legales relacionados con la reglamentación de la Ley 715 de 21 de diciembre de 2001.

Para responder este reto, se estableció el Proyecto de Modernización de las Secretarías de Educación, que tiene por objetivo lograr que 70 s de educación, modernicen su gestión y sus organizaciones, con procesos orientados al cumplimiento de su misión y con sistemas de información de soporte apropiados. Lo anterior con el fin de que las s presten el servicio educativo en condiciones eficientes, con transparencia y equidad.

Su objetivo se centra en ayudar a consolidar los procesos de reorganización y fortalecimiento de las Secretarías, para que amplíen su capacidad de apoyo a las instituciones educativas a su cargo y logren cumplir las metas fijadas por los tres ejes de la Revolución Educativa: **Cobertura, Calidad y Eficiencia.**

Por tal motivo la Secretaría de Educación Departamental de Nariño necesita diseñar y elaborar un proceso de auditoría que complementado con el proceso de capacitación e implantación de procesos, acentúen a su interior los procesos definidos y determinados por el Ministerio de Educación Nacional dentro de la política del proyecto de Modernización de Entidades Territoriales.

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La siguiente pregunta surge de la necesidad de encontrar una respuesta que dé solución a la necesidad planteada:

¿Mediante el diseño del proceso de auditoría de proceso, la Secretaría de Educación Departamental de Nariño, puede consolidar el proyecto de Modernización a su interior?

2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

Las siguientes preguntas nos darán una visión más amplia sobre la Implementación del Proyecto de Modernización en la Secretaría de Educación Departamental de Nariño.

- ¿Actualmente la Secretaría de Educación cuenta con un proceso de auditoría de procesos definido?

- ¿La ejecución de auditorías de procesos pueden suministrar información de valor para la toma de decisiones?
- ¿La auditoría de procesos ayuda a la afirmación del principio de Mejora Continua?

3 JUSTIFICACIÓN

Dentro del Proyecto de Modernización que adelanta la Secretaría de Educación Departamental de Nariño, y culminadas las etapas de Evaluación (Iniciación, Preparación, Sensibilización y difusión gente y cultura, Levantamiento, Diagnóstico de procesos, Diagnóstico de sistemas de información y Diagnóstico de sistema de calidad), y la etapa de Diseño (Diseño macro de dimensión de procesos y calidad, Diseño macro de sistemas de información y Diseño detallado multidimensional); se necesita realizar la etapa de Implementación que permita llevar a la práctica y evaluar los procesos diseñados y establecidos; para lo cual se requiere desplegar las etapas de Capacitación e Implantación de procesos, y de Auditorías de procesos.

El actual trabajo de grado contempla el diseño del Proceso de Auditorías de Procesos, que le permita a la Secretaría de Educación Departamental de Nariño, interiorizar y evaluar el Proyecto de Modernización. Además se hará paralelamente con el diseño del proceso de Capacitación e Implantación de procesos contemplados en el trabajo de grado de los estudiantes Jairo Montilla Guatusmal y Mauricio Lagos.

El diseñar, elaborar y poner en práctica el proceso de auditoría de procesos, le permitirá a la Secretaría de Educación hacer seguimiento, control y evaluación de los procesos implantados, e identificar posibles problemas y oportunidades de mejora, que ayudaran a la formulación de sus respectivos planes de acción y la toma de decisiones basadas en hechos. Además de promover la mejora continua de los procesos, con lo cual se alcanzaría lo contemplado en el Proyecto de Modernización cuyos tres ejes fundamentales son **Cobertura, Calidad y Eficiencia.**

4 OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar el proceso de auditoría de procesos para la Secretaría de Educación de Nariño.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diseñar el proceso de auditoría de procesos.
- Socializar el proceso de auditoría de procesos ante la Secretaría de Educación de Nariño.
- Contribuir con la consolidación del Proyecto de Modernización adelantado por la Secretaría de Educación de Nariño, mediante la auditoría de procesos definidos por el Ministerio de Educación Nacional.

5 MARCO DE REFERENCIA

5.1 MARCO TEÓRICO

5.1.1 Dimensiones del Proyecto

- **Gente y Cultura:** son las personas que realizan las actividades en la Secretaría y su relación con los compañeros, usuarios, proveedores y demás actores del sector educativo.
- **Procesos:** son los grupos de actividades que desarrollan y métodos de trabajo que utilizan las personas de la Secretaría de Educación para cumplir con sus objetivos y funciones.
- **Estructura:** es la forma como se organizan los individuos para trabajar en equipo, sus líderes, la relación de mando y las áreas de trabajo o dependencias.
- **Sistemas de Información y tecnología:** corresponde a la información que requiere y genera la Secretaría para cumplir con sus objetivos, los equipos de cómputo y comunicaciones, los procedimientos de seguridad y contingencia y el software utilizado para realizar cada uno de los procesos.
- **Productos o servicios:** son los resultados de los procesos que desarrollan las personas de la Secretaría de acuerdo con los objetivos propuestos en su Plan sectorial, su misión y su visión.

5.1.2 Auditoría

Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de auditoría.¹

¹ NORMA ISO 19011:2002

La Norma ISO 19011:2002: Proporciona orientación sobre la gestión de los programas de auditoría, la realización de auditorías internas o externas de Sistema Gestión de la Calidad y/o Sistema de Gestión Ambiental, así como sobre la competencia y evaluación de auditores.

Función de las auditorías: Facilitar el control, por parte de la dirección, de las prácticas que puedan tener efectos sobre la satisfacción del cliente. Evaluar la adecuación de estas prácticas a las políticas y objetivos establecidos.²

Auditoría de sistema: Evalúa la capacidad del sistema para desarrollar las políticas, lograr los objetivos y alcanzar el desempeño esperado del sistema.²

Auditoría de proceso: Evalúa la eficacia de las medidas de gestión sobre un determinado proceso.²

Auditoría producto: Evalúa la eficacia de las medidas de gestión sobre las características de un determinado producto.²

Auditoría combinada: Cuando por ejemplo, se auditan sistemas de gestión ambiental, de calidad y Seguridad industrial & Salud Ocupacional.²

Criterio de Auditoría: Políticas, prácticas, procedimientos o requerimientos contra los que el auditor compara la información recopilada sobre la gestión de calidad. Los requerimientos pueden incluir estándares, normas, requerimientos organizacionales específicos, y requerimientos legislativos o regulados.²

Evidencia de Auditoría: Información, registros o declaraciones de hecho verificables. La evidencia de auditoría puede ser cualitativa o cuantitativa, es utilizada por el auditor para determinar cuando se cumple con el criterio de auditoría. La evidencia de auditoría se basa típicamente en entrevistas, revisión de documentos, observación de actividades y condiciones, resultados de mediciones y pruebas.²

² ICONTEC, Proceso de Auditoría y Mejora Continua, 2006

Resultados de la Auditoría: Resultados de la evaluación de la evidencia de auditoría recopilada comparada contra los criterios de auditoría acordados. Los resultados de la auditoría proveen la base para el reporte de la auditoría.³

Equipo Auditor: Grupo de auditores, o un auditor individual, designados para desempeñar una auditoría dada; el equipo auditor puede incluir expertos técnicos y auditores en practicas. Uno de los auditores del equipo de la auditoría desempeña la función de auditor líder.³

Auditado: Organización o persona que se audita.³

Objetivos de la Auditoría: La auditoría debe estar basada en objetivos definidos por el cliente. El alcance es determinado por el auditor líder en acuerdo con el cliente para alcanzar los objetivos. El alcance describe la extensión y límites de la auditoría.³

Alcance de la auditoría: El alcance de la auditoría debe ser determinado entre el cliente y el auditor líder. El auditado normalmente debe ser consultado cuando se determina el alcance de la auditoría. Cualquier cambio posterior al alcance de la auditoría debe realizarse de común acuerdo entre el cliente y el auditor líder.³

Hallazgos de la auditoría: Son resultados de la evaluación de la evidencia de auditoría recopilada frente a los criterios de auditoría.³

Conclusiones de la auditoría: Es el resultado de una auditoría, que proporciona el equipo auditor tras considerar los objetivos de la auditoría y todos los hallazgos de la auditoría.³

Cliente de la auditoría: es la organización o persona que solicita una auditoría.³

Experto Técnico: es la persona que aporta conocimientos o experiencia específicos al equipo audito³

³ ICONTEC, Proceso de Auditoría y Mejora Continua, 2006.

Programa de auditorías: es el conjunto de una o más auditorías planificadas para un período de tiempo determinado y dirigidas a un propósito específico.⁴

Plan de auditoría: es la descripción de las actividades y de los detalles acordados de una auditoría.⁴

Alcance de la auditoría: es la extensión y límites de una auditoría.⁴

Competencia: son los atributos personales y aptitud demostrada para aplicar conocimientos y habilidades. Los principios referidos a los auditores son:⁴

- **Conducta ética:** el fundamento de la profesionalidad

La confianza, integridad, confidencialidad y discreción, son esenciales para auditar.

- **Presentación ecuánime:** la obligación de informar con veracidad y exactitud.

Los hallazgos, conclusiones e informes de la auditoría, reflejan con veracidad y exactitud las actividades de la auditoría. Se informa de los obstáculos significativos encontrados durante la auditoría y de las opiniones divergentes sin resolver entre el equipo auditor y el auditado.

- **Debido cuidado profesional:** la aplicación de diligencias y juicio al auditar. Los auditores proceden con el debido cuidado, de acuerdo con la importancia de la tarea que desempeñan y la confianza depositada en ellos por el cliente de la auditoría y por otras partes interesadas. Un factor importante es tener la competencia necesaria.

Los principios que siguen se refieren a las auditorías, la cual por definición debe ser independiente y sistemática.

- **Independencia:** la base para la imparcialidad de la auditoría y la objetividad de las conclusiones de la auditoría.

Los auditores son independientes de la actividad que es auditada y están libres de sesgo y conflicto de intereses. Los auditores mantienen una actitud objetiva a lo largo del proceso de auditoría para asegurarse de que

⁴ ICONTEC, Proceso de Auditoría y Mejora Continua, 2006.

los hallazgos y conclusiones de la auditoría estarán basados sólo en la evidencia de la auditoría.

- **Sistemático. Enfoque basado en la evidencia:** El método racional para alcanzar conclusiones de la auditoría fiables y reproducibles en un proceso de auditoría sistemático.

La evidencia de la auditoría es verificable. Está basada en muestras de la información disponible, ya que una auditoría se lleva a cabo durante un período de tiempo delimitado y con recursos finitos. El uso apropiado del muestreo está estrechamente relacionado con la confianza que puede depositarse en las conclusiones de la auditoría.

Cabe reiterar que el cumplimiento de los 5 principios permite asegurar el hecho de que auditores trabajando en forma independiente, puedan alcanzar conclusiones similares en circunstancias similares.

El auditor que cuenta con la independencia necesaria frente a lo que audita, realiza el proceso de auditoría en forma sistemática y documentada, con el fin de obtener evidencias como registros, declaraciones de hechos y cualquier otra "información" que evaluar frente al conjunto de políticas, procedimientos o requisitos del sistema la permita concluir el grado de cumplimiento que tiene el sistema de gestión con relación a lo que se ha comprometido cumplir.

5.2 MARCO CONCEPTUAL

AUDITORÍA

Conceptualmente la auditoría, es la actividad consistente en la emisión de una opinión profesional sobre si el objeto sometido a análisis presenta adecuadamente la realidad que pretende reflejar y/o cumple las condiciones que le han sido prescritas.

CLASES DE AUDITORÍA

El objeto sometido a estudio, sea cual sea su soporte, y la finalidad con que se realiza el estudio, definen el tipo de auditoría de que se trata. Podríamos enumerar entre otras:

Clase	Contenido	Objeto	Finalidad
Financiera	Opinión	Cuentas anuales	Presentan realidad
Informática	Opinión	Sistemas de aplicación, recursos informáticos, planes de contingencia.	Operatividad eficiente y según normas establecidas.
Gestión	Opinión	Dirección	Eficacia, eficiencia, economicidad
Cumplimiento	Opinión	Normas establecidas	Las operaciones se adecuan a estas normas

Fuente: NTC-ISO 19011:2002.

Función de las auditorías: Evalúa el cumplimiento de los objetivos y metas planteadas, así mismo facilita el control de las políticas desarrolladas.

Auditoría de sistema: Tiene como objetivo principal la evaluación de los controles internos.

Auditoría de proceso: Tiene como objetivo principal la evaluación de un determinado proceso.

Criterio de Auditoría: La opinión o definición que forma el auditor o equipo auditor para compararla contra los supuestos aplicados.

Evidencia de Auditoría: Información que el auditor o equipo auditor recopila, durante el desarrollo de su trabajo.

Resultados de la Auditoría: Efectos de la evaluación de la evidencia, comparada contra los criterios preestablecidos.

Equipo Auditor: Auditor o grupo de auditores, designados para desarrollar una auditoría.

Auditado – Cliente de la Auditoría: A quien se audita.

Objetivos de la Auditoría: Propósitos de la Auditoría.

Alcance de la auditoría: Determinado por el cliente y el auditor líder, punto de llegada.

Hallazgos de la auditoría: Resultados de la evaluación de la evidencia.

Conclusiones de la auditoría: Resultado de la auditoría, según el criterio del equipo auditor.

Experto Técnico: Persona que mediante su conocimiento técnico ayuda al auditor o equipo auditor.

Programa de auditoría: Conjunto de una o mas auditorías.

Plan de auditoría: Pasos a seguir durante el desarrollo de una auditoría.

Competencia: Atributos personales y profesionales que debe tener cada auditor, los cuales deben estar enmarcados dentro de la conducta ética, actuación profesional e independencia.

Las auditorías de procesos nos arrojan resultados para la mejora continua durante el proyecto de modernización, con el fin de determinar mediante evidencia objetiva del cumplimiento de los indicadores acordados entre las partes e igualmente capacitar al personal de la (según el proceso acordado de mejora continua) en la forma de detectar oportunidades de mejora en los procesos.

Los resultados de las auditorías de procesos hacen que el proceso de mejora continua este garantizado, es decir los resultados obtenidos harán que se este constantemente evaluando el proceso.

5.3 MARCO ESPACIAL

El trabajo se realizara en la Secretaría de Educación Departamental de Nariño, la cual esta adelantado en proyecto de Modernización, coordinado por el Ministerio de Educación, dentro del Plan de Desarrollo "La Revolución Educativa" cuyo propósito es que las Secretarías de educación departamentales, distritales y municipales certificadas, mejoren la gestión del sistema educativo.

5.4 MARCO TEMPORAL.

El presente trabajo se realizara dentro de los cuatro primeros meses de año 2007.

6 METODOLOGÍA

6.1 TIPO DE ESTUDIO Y MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de estudio a realizar en la elaboración del Proceso de Auditoría de Procesos, será descriptivo y propositivo.

- Descriptivo: porque se detallaran los problemas de manera especifica y las soluciones a seguir.
- Propositivo: porque se elaborará la propuesta relacionada con el Proceso de Auditoría de Procesos

6.2 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La elaboración del trabajo se basa en la recolección de información en las que se utiliza tanto fuentes primarias como secundarias. En las fuentes primarias se realizara entrevistas semiestructuradas y observación de campo para determinar el estado actual de las auditorías de procesos. Forma indirecta, por medio de la entrevista con la cual se puede obtener antecedentes, testimonios y sugerencias del personal de la Secretaría de Educación que haya tenido relación directa con la fuente original de los datos. A demás se recopilará información y conceptos que se puedan encontrar en textos, folletos, manuales, instructivos, informes, artículos, etc. relacionados con el tema.

7. RESULTADOS DEL TRABAJO

7.1. DESCRIPCIÓN PROYECTO DE MODERNIZACIÓN

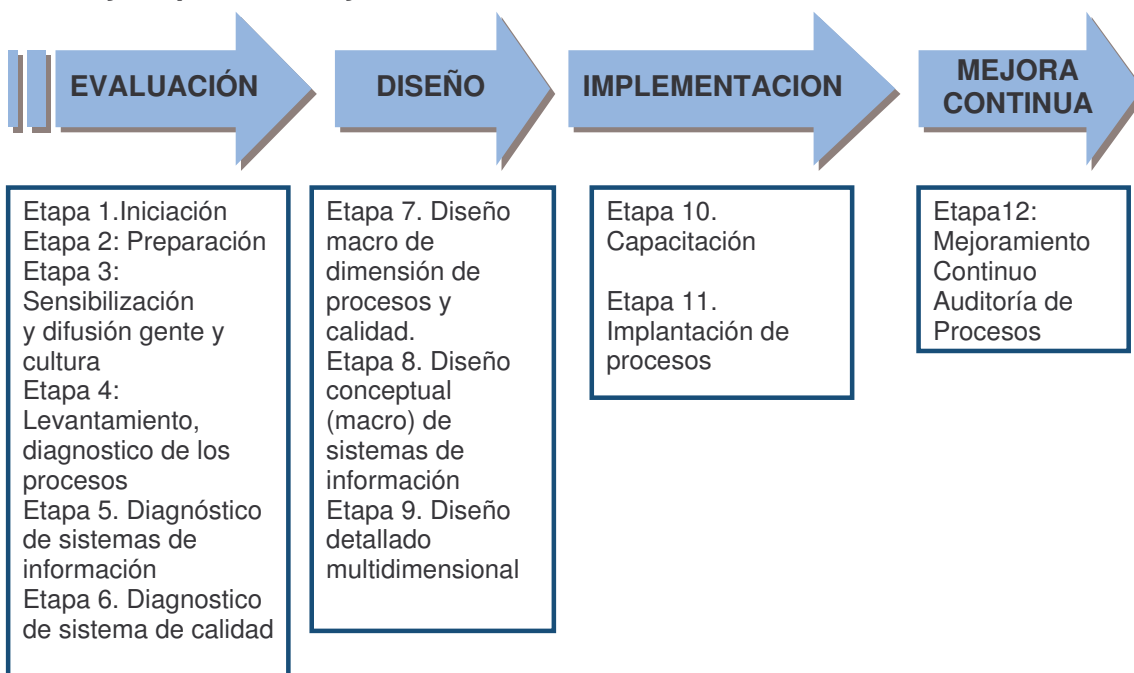
La Secretaría de Educación Departamental de Nariño en el marco del convenio interadministrativo suscrito con el Ministerio de Educación Nacional, adelanta desde el año 2003 el Proyecto de Modernización; que busca que la Secretaría de Educación amplíe su capacidad de apoyo a las instituciones educativas a su cargo y que logre sus metas de calidad, cobertura y eficiencia.

Se adoptó como enfoque metodológico el denominado Cambio Integrado, en el cual se contemplan las diferentes dimensiones organizacionales internas: tecnología y sistemas de información, procesos, estructura, gente y cultura, las cuales se alinean y coordinan eficientemente, y redundarán en la satisfacción del cliente a través de la prestación de servicios que respondan a sus necesidades.

- Gente y Cultura
- Procesos
- Estructura
- Sistemas de Información y tecnología
- Clientes, productos y servicios

Dentro del componente de procesos, el proyecto realizó una reingeniería en todas las áreas de la entidad, incluyendo 4 fases y 12 etapas ha desarrollar de acuerdo a un cronograma aprobado por la alta dirección en la Secretaría. Las fases y etapas se muestran en el grafico siguiente:

Fases y etapas del Proyecto de Modernización



Fuente: Proyecto de Modernización – Secretaría de Educación Departamental

En la etapa 2 del Proyecto, denominada “Preparación” se conformaron el Comité Directivo del Proyecto quién tenía como funcional primordial el direccionamiento del proyecto y la aprobación de todos los productos y entregables, y el Comité de Avance, conformado por los líderes de las diferentes áreas de la entidad, y quienes realizan recomendaciones a los avances del proyecto y socializan estos con todo el personal.

Así mismo, se conformó un equipo de facilitadores conformado por 4 funcionarios con alto desempeño en la entidad. A ellos se les brindó una capacitación y permitió unificar el lenguaje, entender el enfoque metodológico, acordar los roles y responsabilidades dentro del proyecto.

Debido a la carencia de un direccionamiento objetivo, en la etapa de preparación se desarrollaron a través de talleres y entrevistas con funcionarios los conceptos de Misión y Visión; el levantamiento de clientes, productos y servicios, mapa de procesos y la validación de la política de calidad y los objetivos estratégicos de la Secretaría. A partir de estos talleres y entrevistas se conocieron y confirmaron los siguientes aspectos:

Misión

Liderar la administración del sistema educativo y cultural de la comunidad nariñense, generando y viabilizando políticas públicas educacionales, programas educativos, de investigación y de control permanentes, para el mejoramiento continuo y la eficiencia del sistema, bajo los conceptos de ciencia, tecnología y demás bienes y valores culturales.

Directrices de la Misión

1. Ser líder en la administración del sistema educativo y cultural de la comunidad nariñense
2. Generar y viabilizar políticas públicas educacionales programas educativos, de investigación y de control permanentes
3. El mejoramiento continuo y la eficiencia del sistema
4. Aplicación de ciencia, tecnología y demás bienes y valores culturales

Visión

La SED de Nariño con la participación de los actores educativos, será en el año 2010 líder a nivel nacional, en el desarrollo de sistemas educativos y culturales, en la generación de espacios de reflexión y acción pedagógicas, de procesos investigativos y, de modernización tecnológica, para coadyuvar al desarrollo humano y mejoramiento de la eficiencia, calidad y cobertura de la educación.

Directrices de la Visión

1. Participación de los actores educativos.
2. Liderazgo a nivel nacional.
3. Desarrollo de sistemas educativos y culturales.
4. Generación de espacios de reflexión y acción pedagógicas.
5. Generación de Procesos investigativos y de Modernización tecnológica
6. Coadyuvar el desarrollo humano y mejoramiento de la eficiencia, calidad y cobertura de la educación

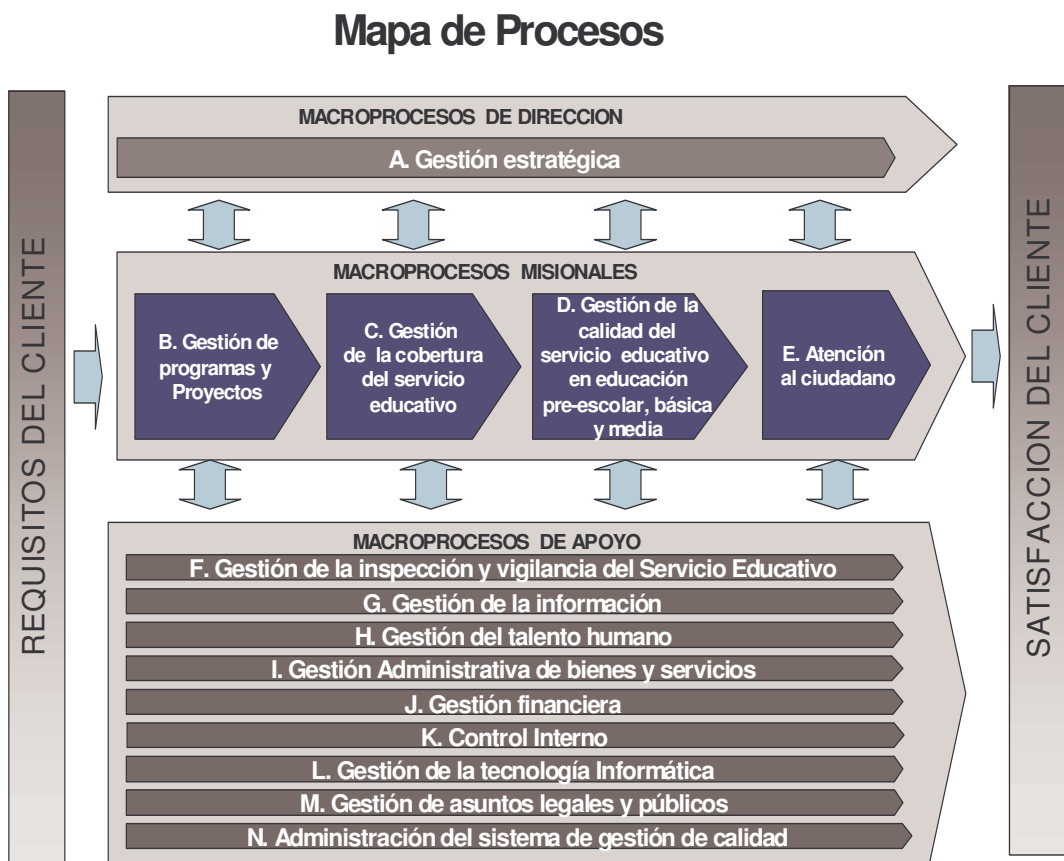
Clientes

Docentes, Administrativos, Directores docentes, Rectores, Coordinadores, Directores, Directores de núcleo, Estudiantes, Comunidad en general, Juntas Comunales, Agrupaciones o asociaciones culturales, Alcaldes (Secretarías de Educación Municipales) e Instituciones educativas

Servicios

Se determinaron 37 servicios, entre los más relevantes están, Evaluación, Constancias y Certificaciones, Sueldo, Actos administrativos, Conceptos y Asesoría, Acreditaciones, Respuestas derechos de petición, Control, Inspección y vigilancia, Investigación, formación cualitativa permanente de los docentes y Proyectos de mejoramiento de la calidad educativa.

Mapa de Procesos



Fuente: Diseño Multidimensional de Procesos – Secretaría de Educación

Política de calidad

La política de calidad de la Secretaría de Educación y Cultura de Nariño, se fundamenta en la formación permanente de los docentes y del personal administrativo, en la investigación, en la acreditación de las instituciones y en la implementación de los programas educativos apoyados con tecnología, bajo los principios de calidad humana, transparencia y servicio.

Igualmente se fundamenta en la modernización, promoción y seguimiento del sistema educativo y cultural, en la optimización de la capacidad organizacional, con un criterio ético de mejoramiento continuo y manejo de la información para la toma de decisiones.

Nuestro compromiso es mejorar la proyección educativa social con equidad, mediante la aplicación de la cobertura y el mejoramiento de la calidad educativa, garantizando la democracia, la inclusión y la movilidad social, de acuerdo a las necesidades y expectativas de la comunidad de Nariño y formación en competencias básicas, laborales y ciudadanas, estimulando la generación y ejecución de proyectos.

Objetivos estratégicos

1. Brindar oportunidades educativas de calidad a la totalidad de niños y jóvenes en edad escolar.
2. Reducir la tasa de analfabetismo en un 100% de la población objetivo.
3. Aumentar la cobertura educativa sostenible del departamento.
4. Cualificar en forma permanente a los docentes con metodologías actuales y acordes con los programas que se están desarrollando.
5. Motivar y establecer un compromiso ético con el desarrollo de los procesos educativos.
6. Optimizar la eficiencia y la calidad de la educación en Nariño.
7. Garantizar la prestación del servicio docente en las instituciones educativas.

Así mismo, en esta dimensión de Gente y Cultura se realizó la descripción de la Cultura Organizacional y la evaluación del Clima Organizacional. A partir del conocimiento de las percepciones de las personas acerca de cómo se trabaja en la Secretaría y de la caracterización de los procesos de Recursos Humanos se pudo comprender qué aspectos relacionados con las personas favorecen la fase de implementación y mejora continua de los procesos, la estructura, la tecnología y cuáles son los elementos que se deben considerar desde esta etapa de sensibilización para lograr que los funcionarios apropien a su quehacer la nueva forma de hacer las cosas.

Esta caracterización del Clima y Cultura organizacional se logró a través de la participación activa de un grupo de funcionarios. Algunos de ellos se escogieron al azar y otros fueron escogidos por considerar que han hecho parte de la historia de la Secretaría y son pilares en la construcción del tejido social en la Institución.

A lo largo del proyecto se requiere Administrar el Cambio, para sensibilizar y hacer partícipes a los funcionarios de los nuevos comportamientos que se requieren como resultado del Proyecto de Modernización. Esta Administración del Cambio ayudó a mitigar el impacto de los cambios y optimizar el beneficio del proyecto durante todo el ciclo de vida del mismo.

Manejo del Cambio es un conjunto de actividades para facilitar la transición, las cuales ayudan a que la Secretaría de Educación Departamental de Nariño y las personas comprendan, acepten e implementen los cambios necesarios.

En la fase de evaluación se realizó la etapa diagnóstica de procesos, en donde se ejecutó el levantamiento de la estructura organizacional vigente para la entidad, las funciones elaboradas en cada uno de los cargos y la determinación de su respectiva carga de trabajo. En esta etapa se determinó que la Secretaría no tenía identificados los procesos y procedimientos trabajando con funciones y actividades. La determinación de las cargas de trabajo y su posterior validación se realizó en conjunto entre los ejecutores de los cargos, jefes inmediatos y el equipo de consultores del proyecto.

Por su parte, la fase diagnóstica de sistema de información, permitió consolidar el estado inicial de la tecnología disponible en la Secretaría de Educación, considerando las siguientes variables: aplicaciones y software instalado que soporta la operación, inventario de equipos tanto en la Secretaría de Educación como de las Instituciones Educativas, esquemas de las redes computacionales y sus capacidades disponibles al inicio del proyecto, los servidores, los equipos de

escritorio, las impresoras, las redes eléctricas, y las UPSs existentes; soporte brindado por la gente del área de tecnología; evaluación y diagnóstico consolidado de la tecnología, comunicaciones, seguridad, recursos humanos del área, riesgos y la percepción del área por parte de los usuarios internos.

En la fase de diseño, se desarrollaron tres etapas, el diseño macro de dimensión de procesos y calidad, el diseño conceptual de sistemas de información y el diseño detallado multidimensional de procesos.

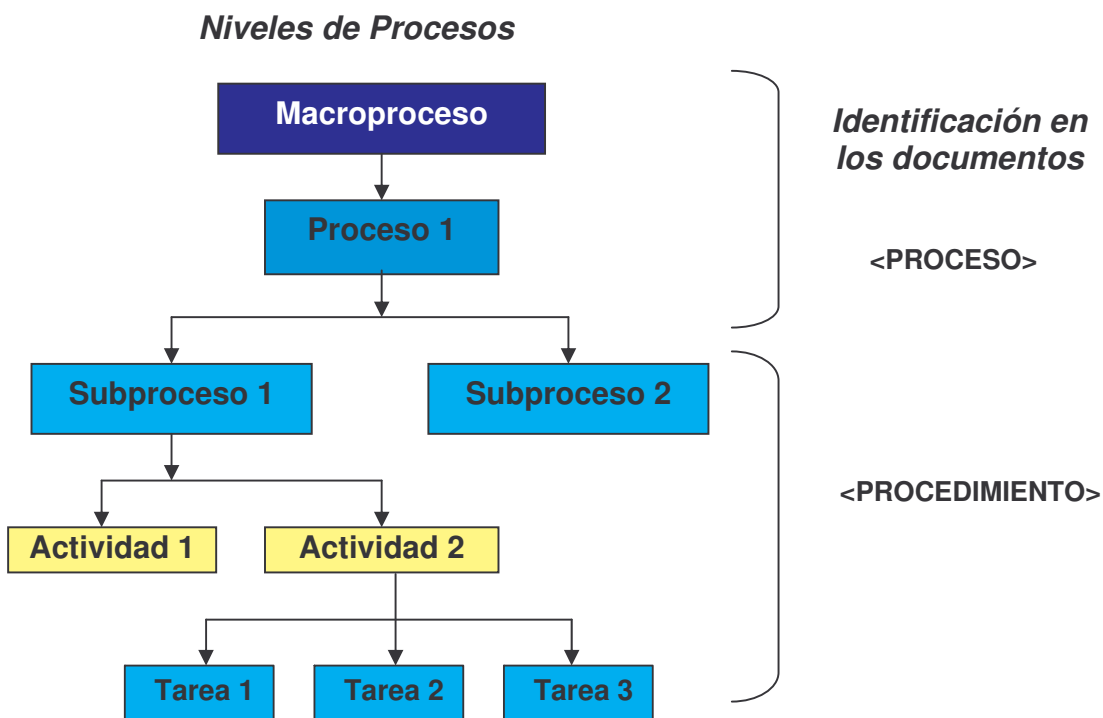
En la primera se diseñaron tres componentes:

- Diseño macro de cultura objetivo: elementos culturales generales que permiten alinear la cultura organizacional a los diseños de procesos, a la misión, visión y a las políticas de calidad validadas por la entidad. Así mismo, se plantean acciones que permiten moldear la cultura para que las personal adquieran, desarrollen y cambien comportamientos que faciliten la implantación y sostenibilidad de los diseños apalancados por una estructura y tecnología.
- Diseño macro de estructura: producto de los diseños conceptuales de los frentes de procesos y tecnología se obtiene la estructura organizacional de primer y segundo nivel.
- Diseño macro de procesos: definición de la cadena de valor, conceptos básicos de procesos desde el nivel estratégico hasta el operativo.

En la etapa 8 se desarrolla el diseño macro de sistemas de información, en el cual se recomienda diferentes sistema de gestión de información que cubran los procesos y que por su complejidad y relevancia para la entidad generen trascendencia en la implantación y mejoramiento de los mismos.

La etapa final de la fase de diseño, corresponde al diseño multidimensional de procesos, en este se desarrolló los procesos y subprocesos desprendidos de la cadena de valor. En la entidad se definieron 14 macroprocesos, 42 procesos y 144 subprocesos.

Representación Gráfica de los niveles de Procesos



Fuente: Diseño Multidimensional de Procesos – Secretaría de Educación

A cada uno de los macroprocesos le ha correspondido una codificación específica, con la cual a su vez se relacionan los procesos y subprocesos. Esta codificación es tomada del documento Mapa de Procesos o Cadena de Valor. Los macroprocesos se identifican con las letras de la A a la N, los procesos se identifican manteniendo la letra del macroproceso al cual pertenecen y adicionando dos (2) dígitos en forma consecutiva y los subprocesos se identifican manteniendo la letra del macroproceso, los dos dígitos del proceso, un punto y adicionando otros dos (2) dígitos en forma consecutiva, como se indica a continuación en el Macroproceso A. Gestión Estratégica.

Código de Proceso

Macroproceso	Proceso	Responsable del proceso
A. Gestión estratégica	A01. Análisis de la información estratégica educativa	Jefe oficina asesora de Planeación
	A02. Formulación y aprobación del plan de desarrollo educativo	Jefe oficina asesora de Planeación
	A03. Apoyo y fortalecimiento a la gestión de los municipios no certificados y Establecimientos Educativos	Jefe oficina asesora de Planeación
	A04. Evaluación de resultados	Jefe oficina asesora de Planeación

Fuente: Diseño Multidimensional de Procesos – Secretaría de Educación

Ahora, es necesario realizar las fases de Implementación (Capacitación e Implantación de Procesos) y de Mejora Continua (Auditoría de Procesos), con las cuales se pondrán en práctica las etapas anteriormente realizadas, y se ejecutaran y evaluaran los procesos diseñados, y contemplados en el Proyecto de Modernización y el Ministerio de Educación Nacional:

EVALUACIÓN	DISEÑO
Etapa 1. Iniciación Etapa 2: Preparación Etapa 3: Sensibilización y difusión gente y cultura Etapa 4: Levantamiento, diagnóstico de los procesos Etapa 5. Diagnóstico de sistemas de información Etapa 6. Diagnóstico de sistema de calidad	Etapa 7. Diseño macro de dimensión de procesos y calidad. Etapa 8. Diseño conceptual (macro) de sistemas de información Etapa 9. Diseño detallado multidimensional

Fuente: Proyecto de Modernización - Secretaría de Educación Departamental

En la fase de implementación se debe elaborar el proceso de capacitación en el cual se involucre a todo el personal de la entidad, y el proceso de implantación de procesos en el que se contemple las tres tipologías: en ejecución cuando el proceso se encuentra en marcha, en piloto cuando el universo de ejecución del

proceso sea muy grande y se deba tomar una muestra, y en simulación debido principalmente a la temporalidad del proceso. Esta fase esta contemplada en la realización del trabajo de grado “Diseño del proceso de capacitación e implementación de proceso para la Secretaría de Educación Departamental dentro del Proyecto de Modernización”, el cual se hará simultáneamente al presente trabajo de grado.

Como premisa que cualquier proceso o producto siempre puede ser mejorado, sin importar que tan bien funcione o cuanto tiempo lleve funcionando de esa forma, y para dar cumplimiento a la fase de Mejora Continua, es necesaria la realización de auditorías de proceso; estas arrojan resultados para la mejora continua durante el proyecto de modernización, con el fin de determinar mediante evidencia objetiva del cumplimiento de los indicadores acordados entre las partes e igualmente capacitar al personal de la Secretaría en la forma de detectar oportunidades de mejora en los procesos. Los resultados de las auditorías de procesos hacen que el proceso de mejora continua este garantizado, es decir los resultados obtenidos harán que se este constantemente evaluando el proceso.

El diseño del proceso de auditoría de procesos para la Secretaría de Educación Departamental, es el tema del presente trabajo de grado.

7.2 DISEÑO DEL PROCESO DE AUDITORÍAS DE PROCESOS

La mejora continua se puede definir como una filosofía operacional basada en la premisa que el desempeño de la mejora es la responsabilidad continua de todos en la organización para poder lograr los niveles más altos de desempeño, rentabilidad y satisfacción de los clientes. La mejora continua es un proceso continuo e incremental que nunca finaliza y que se convierte en una práctica cíclica.

Para garantizar que no se pierdan los beneficios iniciales, una organización necesita un proceso formal de mejora continua por medio del cual pueda consolidar los cambios, asegurar la continuidad de la implantación y continuar con sus mejoras. Al utilizar la retroalimentación de los clientes, proveedores, y de los empleados, la organización puede determinar los resultados de sus esfuerzos continuos de mejora.

El proceso para la auditoría de procesos y mejora continua, permite monitorear los esfuerzos y la evolución de la implantación, a fin que los productos resultantes del

diseño puedan ser realidad durante la fase de implantación y así someterse continuamente a la evaluación de sus resultados y el ajuste “en camino” de lo diseñado. A través de las visitas periódicas de auditoría, se evalúa la forma en que los usuarios de los procesos se están empoderando del proyecto y la correcta ejecución de los mismos.

Por lo anterior es necesaria la definición del proceso de **auditorías de procesos** y la forma de proponer mejoras a los mismos a fin que se cree una cultura de **mejoramiento continuo** dentro de la Secretaría de Educación. Todo esto soportado mediante documentos que respaldan la veracidad de las visitas y sus resultados.

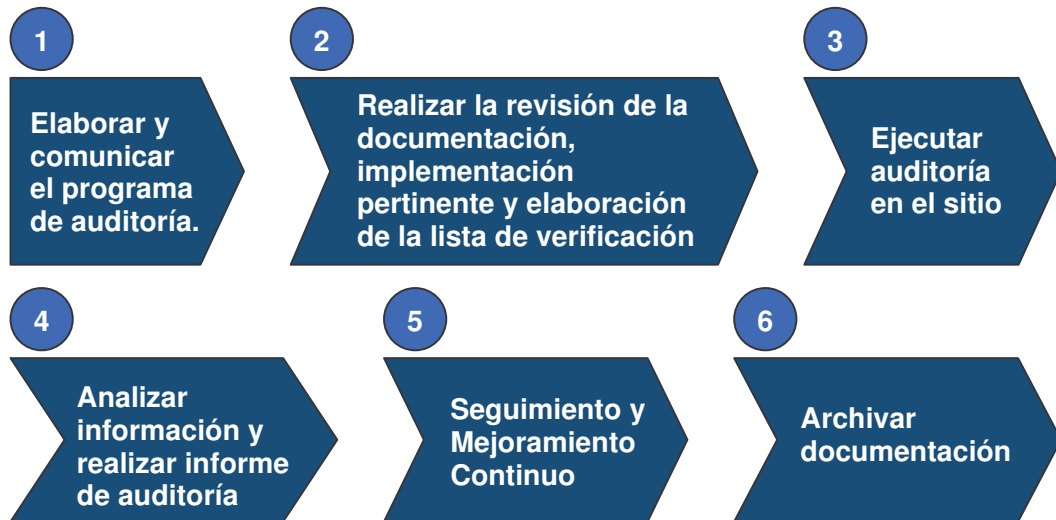
A través de la resolución de problemas detectados en la ejecución de los procesos y la realización de las oportunidades de mejora se alimenta el ciclo de mejora continua en la entidad.

Con este proceso se cumplen los requisitos exigidos en los términos de referencia en la etapa 11 respecto a: “Diseñar el proceso y los formatos de auditoría de los procesos que aplicará la Secretaría de Educación al finalizar la etapa de implantación para verificar el estado de implantación de los procesos” e igualmente se cubren los aspectos de la etapa 12 de mejoramiento continuo como es identificar las mejoras que se le deben aplicar a los procesos para garantizar que ésta práctica se mantenga dentro de la de manera dinámica, es decir, que se aplique todo el concepto de mejora continua en la entidad.

Para la elaboración de la metodología de auditoría de procesos se tuvieron en cuenta algunos principios básicos de auditoría de calidad para así evidenciar su práctica en registros y evidencias objetivas

En consecuencia se definió el proceso de auditoría de procesos para los procesos contemplados en el Proyecto de Modernización de la Secretaría de Educación; el proceso que a continuación se muestra será utilizado para constatar el grado de implantación de los procesos; e instaurar de la filosofía de mejora continua.

Proceso Auditoría de Procesos



Fuente: el presente trabajo de grado

7.2.1 Detallado del proceso de auditoría de procesos

A continuación se presenta el objetivo, alcance del procedimiento de **auditoría de procesos** y los pasos correspondientes a seguir para la correcta ejecución de las visitas de auditoría, las cuales pretenden garantizar y concienciar a los usuarios de la correcta ejecución de los procesos y el beneficio que éste trae a la entidad, adicionalmente generar las mejoras necesarias a los procesos y el monitoreo permanente de los indicadores.

7.2.1.1 Objetivo

Contar con un proceso estandarizado y documentado sobre la forma como se deben realizar las **auditorías a los procesos** las cuales generen resultados para la mejora continua durante el proyecto de modernización, con el fin de determinar mediante evidencia objetiva el cumplimiento de los indicadores acordados entre las partes, e igualmente capacitar al personal de la Secretaría, en la forma de detectar oportunidades de mejora en los procesos.

7.2.1.2 Alcance

Inicia con la definición de objetivos y planeación de las visitas de auditoría, y cubre desde: la definición del alcance de la auditoría, los criterios a revisar, identificación de los responsables, los recursos, y las actividades a seguir para determinar el grado de cumplimiento de los parámetros del proceso a auditar, el cumplimiento de los indicadores definidos o acordados entre las partes cuando aplique, y finaliza con la emisión del informe de hallazgos y la redacción de las oportunidades de mejora, para tomar acciones dentro del proceso que ayuden al mejoramiento continuo, e igualmente obtener de parte del comité directivo la autorización final de la implantación según los hallazgos encontrados.

7.2.1.3 Explicación detallada del proceso de auditoría de procesos

1. Realizar el programa de auditoría: El Gerente de Modernización realiza un programa de auditoría para la Secretaría, el cual contiene los objetivos del programa, el alcance, los criterios a revisar por proceso, las fechas de las auditorías y el equipo de la Secretaría que se encargará de ejecutarlo (Ver Anexo A. Programa de Auditoría). Este programa de auditorías debe estar debidamente aprobado por el comité directivo antes de ser comunicado al equipo auditor y al personal de la Secretaría de Educación.

Es importante anotar que estas visitas las realiza un facilitador y/o líderes de otros procesos y/o líderes de cambio no relacionados directamente con el proceso. Las auditorías tienen la particularidad de ser efectuadas por procesos. Los auditores designados en la deben ser independientes al proceso a auditar. Ningún auditor puede auditar su propio trabajo. La responsabilidad de la auditoría es del auditor que debe ser un funcionario de la Secretaría, las listas de verificación de la auditoría serán ajustadas por los auditores designados.

2. Comunicar el programa de auditoría al equipo auditor y personal de la Secretaría: El Gerente de Modernización informa al equipo auditor lo siguiente.

- Programa aprobado de auditorías.
- Responsabilidades de cada uno de los integrantes del equipo.
- Comportamientos que deben ser asumidos durante la auditoría.

- Recomendaciones varias.

Igualmente el Secretario de Despacho y/o comité directivo, mediante comunicación escrita informa a todo el personal de la el programa de auditorías.

El Gerente de Modernización debe garantizar los recursos necesarios para realizar las visitas de auditoría, en caso que necesite trasladarse por fuera de la Secretaría, se debe garantizar la disponibilidad de recursos para la realización de las revisiones.

3. Realizar la revisión de la documentación, implementación pertinente y elaboración de la lista de verificación: Es necesario para auditar un proceso, que éste se encuentre en funcionamiento, que tenga un líder el cual será responsable de atender la visita de auditoría apoyado en las personas que actúan en el mismo. Para esto el equipo auditor debe hacer una revisión previa de los diseños detallados, del acta de inicio de implantación (Ver Anexo E. Acta inicio de implantación) y asegurarse de la puesta en marcha del proceso y el monitoreo de los indicadores cuando aplique y con esta información, realizar una lista de verificación (Ver Anexo B. Lista de verificación para auditoría de procesos y mejoramiento continuo), la cual servirá de guía durante la visita.

4. Ejecutar auditoría el sitio: A través de una entrevista al ejecutor del proceso se lleva a cabo la auditoría soportada en la lista de verificación. Se pretende obtener evidencia de la aplicación de los procesos según lo establecido en la documentación y el acta de inicio de implantación (Ver Anexo E. Acta inicio de implantación).

5. Analizar información registrada: La evidencia recolectada se evalúa frente a los criterios de revisión (lista de verificación) previamente establecidos. Esta actividad es realizada durante la ejecución de la auditoría y preferiblemente hacia el final de la misma. No debe tomar más de 30 minutos.

6. Realizar cierre de la visita de auditoría: Esta actividad constituye el final de la auditoría y es cuando el auditor muestra los hallazgos encontrados (los cuales se anotan en la columna “comentarios notas” de la lista de verificación). Se requiere que los hallazgos y conclusiones sean comprendidos y reconocidos por el líder del proceso o el auditado.

Los hallazgos pueden ser oportunidades de mejora o problemas detectados, sustentados en evidencias objetivas. Para el Registro formal de los hallazgos se debe llenar el formato “Oportunidades de mejora y problemas detectados” (Ver Anexo C. Oportunidades de mejora y problemas detectados) dispuesto para tal fin y firmado por auditado y auditor. Las Oportunidades de mejora pueden ser detectadas en primera instancia por el auditado y en segunda instancia por el auditor.

Dentro del formato de “Oportunidades de mejora y problemas detectados” los campos de oportunidad de mejora y problemas detectados son diligenciados por el auditor según lo recopilado en la lista de verificación. Todo lo anterior se logra teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Completar los campos plan de acción, responsable, fecha estimada de ejecución, lo cual es realizado por el líder del proceso o auditado. Para elaborar el plan de acción se pueden guiar con el concepto de acciones correctivas y acciones preventivas.
- Firmar el documento en señal de compromiso y aprobación.
- Enviar copia de cada uno de los registros a los responsables de ejecución de los planes de acción a fin de enterarlos del compromiso adquirido y al auditado si no esta dentro de los primeros.
- Identificar hallazgos que requieren generación de planes de acción en otras instancias (Comité Directivo).
- Para evidenciar la entrega el auditor debe hacer firmar el registro original con el recibido por el responsable de cada plan de acción con fecha y nombre.

Nota: En caso que el auditado no acepte el hallazgo, se dejarán los comentarios en el informe y se notificará al gerente de modernización para su aprobación; en caso éste tampoco acepte se llevará el tema a comité directivo.

7. Realizar el informe de auditoría: Este informe (Ver Anexo D. Informe de auditoría de procesos) es diligenciado por el auditor previa aprobación (firma) de los siguientes documentos:

- Lista de verificación diligenciada.
- Formato de oportunidades de mejoras y problemas detectados.

El informe debe contener:

- Los hallazgos encontrados durante la revisión.
- Las conclusiones de la revisión.
- Recomendaciones.
- Comentar el seguimiento de la revisión anterior y cualquier otra información apropiada recopilada durante esta frente a los objetivos de la misma.

El informe deberá ser entregado al gerente de modernización con los documentos soporte para su archivo, con copia al líder del proceso como soporte que evidencia la generación de planes de acción y permite el control de las acciones resultantes

8. Presentar al comité directivo el informe de auditoría con sus soportes:

Durante el siguiente comité directivo uno de los puntos dentro de la agenda será la revisión de los resultados de las auditorías realizadas en la semana y la identificación de los planes de acción que quedaron pendientes. En este se presenta el informe de auditorías realizado en el numeral 7 y se analizan las oportunidades de mejora, los problemas detectados y los planes de acción propuestos. Dentro del acta del comité directivo debe incluirse un punto que haga claridad sobre:

- Proceso: (Código y nombre)
- Hallazgos (Oportunidades de mejora y/o problemas detectados).
- Plan de Acción (si existen adicionales a los propuestos por el auditado y el dueño del proceso se adicionan).
- Responsables.
- Fechas estimadas de ejecución.
- Observaciones: (incluir un comentario donde la esta de acuerdo en que se haya logrado el alcance de la implantación estipulada en el acta de inicio de

implantación; en caso de que esta aprobación no se obtenga en el comité, se debe continuar con el seguimiento a los planes de acción)

- Responsables de hacer seguimiento a los planes de acción: (En este ítem se incluyen los responsables por parte de la Secretaría de continuar con este seguimiento).

9. Hacer seguimiento a la ejecución de los planes de acción: En cada nueva auditoría se realiza el seguimiento a los planes de acción pendientes. Los resultados de los planes de acción quedan registrados en el Formato “Oportunidades de mejora y problemas detectados” (Ver Anexo C. Oportunidades de mejora y problemas detectados). En caso que queden planes de acción pendientes abiertos de la anterior auditoría y se haya vencido su plazo para ejecutarlo, deberán ser adicionados al reporte siguiente mencionando su vencimiento y las razones del caso para dejar las evidencias.

La metodología de mejoramiento se ha venido describiendo a través del presente documento, consiste en realizar ciclos de auditorías, que para el alcance del proyecto se hará a un proceso seleccionado en comité directivo con la aplicación a una segunda auditoría al mismo.

Se debe hacer seguimiento a los planes de acción resultado de auditorías anteriores, ejecutarlos y aplicar las oportunidades de mejora detectadas, programar la siguiente auditoría y realizar de nuevo el proceso descrito en los numerales anteriores.

Para que la mejora continua sea incorporada dentro de la cultura organizacional de la Secretaría, esta debe seguir aplicando la metodología, en todos los procesos de la cadena de valor de manera cíclica.

10. Archivar documentos: Se deben archivar los siguientes documentos en la carpeta “Auditorías de procesos”:

- Programa de auditoría aprobado por el comité directivo.
- Comunicación formal del Secretario sobre el programa de auditoría a las partes interesadas.
- Lista de verificación.

- Formato de oportunidades de mejoras y problemas detectados.
- Informe de auditoría.

La responsabilidad del archivo y manejo de la carpeta es del gerente de modernización, y deberá existir un índice del volumen al inicio de la carpeta con el contenido de cada guía (pestaña).

Registro	Responsable	Como conservarlo	Donde conservarlo	Tiempo de conservación	Que se hace después
Auditoría de procesos	Gerente de Modernización	Medio magnético	En el PC del gerente de modernización, en la carpeta Auditoría de Procesos.	Según tabla de registro documental de la de Educación Departamental	Conservar en backup luego destruir.
		Medio Físico	Volumen Auditoría de Procesos		

Para efectos de tener una ilustración del modo de archivo de los documentos mencionados a continuación se muestra con un ejemplo:

Ejemplo 1. Archivo de documentos medio físico

Proceso	Registros
Proceso X	Lista de verificación por proceso diligenciada. Formato “Oportunidades de mejora y problemas detectados” por proceso y firmado por el auditado y el auditor. Informe de auditoría por proceso diligenciado y firmado por el auditado y el auditor.
Procesos XX	Lista de verificación por proceso diligenciada. Formato “Oportunidades de mejora y problemas detectados” por proceso y firmado por el auditado y el auditor Informe de auditoría por proceso diligenciado y firmado por el auditado y el auditor.

Fuente: Diseño Multidimensional de Procesos – Secretaría de Educación

7.2.1.4 Anexo (Diagrama de Flujo)

Ver Anexo H. Diagrama de Flujo. Proceso Auditoría de Procesos.

7.2.2 Actores del proceso y rol

Auditor: El auditor es la persona que se encarga de hacer la revisión en sitio del proceso basado en la lista de verificación. Se recomienda que la persona esté capacitada y se encuentre dentro del grupo de líderes y los facilitadores de la Secretaría.

Auditado: Es la persona objeto de la revisión. Por lo general es el dueño o líder del proceso y los actores que intervienen en el mismo.

Gerente de Modernización: Personas que dirigen el ciclo de visitas de auditoría y generan el plan. Velan por la ejecución de las mismas y el cumplimiento en el tiempo estipulado, y garantiza los recursos necesarios para la ejecución de estas auditorías.

Secretario (a) de Educación y Comité Directivo: El Secretario de Educación comunica al personal de la Secretaría las fechas de las visitas de auditoría y junto con el comité directivo garantizan la ejecución de los planes de acción para las oportunidades de mejora o los problemas detectados.

7.3 SOCIALIZACIÓN DEL PROCESO DE AUDITORÍA DE PROCESOS

Se realizó la socialización de auditoría de procesos y mejora continua al personal de la Secretaría de Educación, siguiendo la metodología establecida en el proceso de capacitación de procesos, definida en el trabajo de grado “Diseño del proceso de capacitación e implantación de procesos para la Secretaría de Educación Departamental de Nariño, dentro del Proyecto de Modernización”, y que se realizó de forma paralela al presente trabajo de grado, y que contempla los siguientes aspectos:

- Equipo capacitado: un líder por cada uno de los catorce (14) Macroprocesos y que son definidos por la Secretaría, y los integrantes del equipo de facilitadores, cuatro (4) personas, las cuales fueron designadas

por su experiencia con los procesos, su grado de compromiso, responsabilidad y ética profesional.

- Asistencia: las personas deben asistir como mínimo al 80% del tiempo programado para la capacitación.
- Temática: concepto de la auditoría de procesos, objetivo, alcance, criterios de auditoría, perfil del auditor, y documentos y registros de proceso.
- Taller: el equipo capacitado realizo un taller en el que el propósito principal fue que el personal se familiarizara y aprendiera a manejar los documentos necesarios del proceso de auditoría de procesos.

(Ver Anexo G. Capacitación Auditoría y Mejora Continua).

7.4 CONTRIBUCIÓN A LA CONSOLIDACIÓN DEL PROYECTO DE MODERNIZACIÓN

Con la realización del presente trabajo de grado y posterior aplicación se puede contribuir entre otros con los siguientes aspectos:

Cambio de apreciación del personal acerca del control y la evaluación

Con el establecimiento del proceso de auditoría de procesos se dará formalidad y seriedad al control y evaluación de los procesos ejecutados por la Secretaría, partiendo de que anteriormente no se contaba con un proceso definido ni establecido de auditoría, y se realiza de manera informal y con un nivel de baja importancia e impacto. Lo cual se evidencia en la falta de registros o evidencias de las auditorías oficiadas, y con el poco valor para el personal que considera que están mal enfocadas y realizadas, y que nadie hace caso de sus resultados (falta de acción).

Con el diseño del proceso de auditoría de procesos y su difusión se establecerá una nueva visión acerca del control y evaluación de procesos, teniendo como primer punto, el cambio de concepto de control y evaluación, donde representan oportunidad de mejora y retroalimentación, y no un mecanismo de castigo, represión ni señalamiento.

Tendrá un carácter de formalidad al contar con una metodología definida (conocimiento de cómo se debe realizar, que busca, quien, donde y cuando se debe realizar, y como registrar los hallazgos), y el conocimiento de que a partir de los resultados se formularan planes de acción (toma de decisiones) con base en oportunidades de mejora y errores o problemas detectados, y que serán asumidos por el responsable y/o el líder del proceso.

Establecimiento de la filosofía de Mejora Continua

El pilar del mejoramiento continuo es entender que nada es lo suficientemente bueno que no se pueda mejorar, dicho en otras palabras todo es susceptible de mejora; pero para esto es necesario conocer el proceso y hacer seguimiento y evaluación constante.

Se trata de no hacer cambios o innovaciones enormes, pero si cambiar, reducir y/o eliminar todo aquello que impide un mejor desempeño del proceso y una mayor calidad del producto y/o servicio (mejoras enfocadas).

Las mejoras enfocada son actividades que se desarrollan con la intervención de las diferentes áreas y actores comprometidos en el proceso, con el objeto maximizar su efectividad global; todo esto a través de un trabajo organizado y en la toma de decisiones con base en hechos reales; y concentrando su atención en la eliminación de actividades que no generen valor.

La auditoría de procesos permite realizar el seguimiento y evaluación del desarrollo de un proceso, teniendo en cuenta el cumplimiento de los objetivos y el alcance, la realización de las actividades establecidas, el manejo y archivo de los documentos y registros que genera, la verificación de la medición de sus indicadores, la asignación y disposición de los recursos y el cumplimiento de los planes de acción. Con lo cual se puede determinar el nivel de desempeño del proceso, la interrelación con otros procesos, la identificación de oportunidades de mejora y/o problemas con su determinación como mejoras enfocadas, y su aporte al desarrollo general de las actividades de la Secretaría.

Además el personal concebirá que como dueños y concedores del proceso son los más indicados para la determinación de su mejora, y cambiar la concepción de “a quien se debe responder” por la de “porqué se debe responder”.

El incremento de la eficiencia y la eficacia de los procesos.

Con la auditoría de procesos se evaluará el avance de los mismos así como sus alternativas de mejora, lo que ayudará a la optimización del proceso. Iniciando con la recolección de información de calidad (concreta, suficiente, veraz, a tiempo), su registro y conservación (historial), su análisis y estudio para la toma de decisiones, la determinación de la mejor alternativa de solución, la práctica o puesta en marcha de lo decidido y nuevamente su seguimiento y evaluación; con lo cual vuelve a comenzar el proceso (ciclo).

Los procesos de la Secretaría se irán perfeccionando a medida que el tiempo transcurra y con base en su evaluación permanente. Lo que permitirá que la Secretaría sea mas productiva (**eficiencia + eficacia**) y que pueda ofrecer a sus clientes, personal, proveedores y partes interesadas, productos y servicios de mayor calidad, y cambiar su imagen, por la de una Secretaría mas moderna y comprometida con el bienestar social.

Apoyo a la certificación del Sistema de Gestión de la Calidad

La Secretaría esta adelantando el proceso de certificación del Sistema de Gestión de la Calidad con base en la norma técnica ISO 9000 versión 2000, y la cual contempla como unos de sus principios el enfoque basado en procesos, la toma de decisiones con base en hechos reales y la mejora continua; principios en los cuales a través de la auditoría de procesos se ganara experiencia y se podrá comprobar su aplicación.

Además el personal al conocer lo que debe hacer, como lo debe hacer, porqué y para que lo debe hacer (capacitación e implantación de procesos), y la apreciación de que la evaluación es una herramienta de mejora y no de castigo (auditoría de procesos); estarán en gran parte, preparados para la consecución de la certificación por medio de las Auditoría de Calidad.

El proceso comenzara por conseguir la certificación del proceso de Atención al Ciudadano, el cual al momento de la visita de los auditores del Icontec, mostrara avances en su ejecución y evidencia de mejora, uno de los aspectos más importantes a evaluar por parte del auditor. Esta situación igualmente se extenderá a los demás procesos de la Secretaria.

Introducción a un enfoque de administración o gerencia por procesos.

La gerencia de procesos se considera como un factor inherente al trabajo diario de las organizaciones y una de las bases de un sistema integral de planeación y gerencia, esencial para desarrollar la estrategia empresarial.

La gerencia de procesos establece metas y conduce al equipo humano bajo el liderazgo de un gerente a que las logren, mediante la asignación de medios y la ejecución de un plan de acción enfocado en el mejoramiento de los procesos bajo su acompañamiento y responsabilidad. La gerencia de procesos busca mejorar, lo que significa buscar a todo momento maneras de hacer mejor un trabajo y mejorar la capacidad para entregar mejores bienes y servicios a nuestros clientes con el fin de mantenerlos satisfechos.

La gerencia de procesos parte de la consecución de:

1. Descripción del proceso: razón de ser, el porqué y para que de su existencia.
2. Definición del proceso y sus límites: alcance, límites de responsabilidad, interacción con otros procesos.
3. Conformación del equipo de trabajo: indicación clara del papel de cada integrante y alcance de sus operaciones.
4. Documentación del proceso: identificación precisa de sus entradas y salidas, proveedores y clientes, actividades.
5. Establecimiento de puntos de control: establecer puntos de control para las entradas, actividades realizadas y salidas del proceso que sirvan para la medición de los indicadores.
6. Definir los indicadores: medición del desempeño, de los resultados y actividades del proceso, con el fin de medir la eficiencia y eficacia del mismo.
7. Mejoramiento del proceso: los procesos son dinámicos y evolucionan con el tiempo, por lo cual el mejoramiento tiene principio pero no fin.

Los primeros 6 pasos ya se han realizado y se ultimarán a partir de la ejecución del proceso de capacitación e implantación de procesos, tema central del trabajo de grado que se realiza de forma paralela.

El numeral 7 es comprendido por el proceso de auditoría de procesos. Por lo cual se debe concebir el cambio de enfoque de una administración o gerencia por cargos y funciones independientes, con debilidades en el trabajo en equipo, bajo nivel de compromiso, con el solo cumplimiento de las actividades designadas y sin un sistema de evaluación apropiado y claro; por un enfoque basado en procesos, donde el dueño del proceso es el responsable de los resultados entregados por el proceso ante los clientes internos o externos, ante las directivas, ante las personas que trabajan con él, y si se han dado los medios requeridos en condiciones de calidad, cantidad y oportunidad, el dueño del proceso tiene la obligación de rendir cuentas sobre los resultados, metas y objetivos alcanzados. Por lo cual la responsabilidad de la realización del proceso es compartida por la gerencia y el dueño del proceso (trabajo en equipo).

El cumplir con los requisitos del Proyecto de Modernización

La Secretaría de Educación Departamental de Nariño, ha adelantado el Proyecto de Modernización desde hace tres años atrás en convenio con el Ministerio de Educación Nacional, y con el propósito de dar cumplimiento al Plan de Desarrollo Nacional “La Revolución Educativa”. En el cual las Secretarías de educación departamentales, distritales y municipales certificadas deben contribuir con la mejora de la gestión del sistema educativo del país, a partir del fortalecimiento y modernización de su gestión local, además de asegurar que la prestación de sus servicios se den en condiciones de eficiencia, transparencia y equidad.

El Ministerio de Educación Nacional ha apoyado a la Secretaría en el desarrollo del proyecto de Modernización, pero también, a su vez, es el ente que se encarga de su control y evaluación en su etapa de realización; como consecuencia el Ministerio de Educación definió que la Secretaría era la responsable de la ejecución de las fases de capacitación e implantación de procesos, y de la auditoría de procesos; etapas finales del proyecto; con las cuales una vez evaluadas y aprobadas se realizará el cierre del proyecto, y será responsabilidad de la Secretaría de su mantenimiento y consolidación.

Como consecuencia, el presente trabajo de grado contribuye a que se cumpla con el adelanto de la etapa 12 Mejora Continua y Auditoría de Procesos; a partir del diseño del proceso, su socialización y puesta en marcha. También se contribuye a que la Secretaría este preparada y pueda responder de la mejor manera a las visitas de cierre del proyecto por parte del Ministerio de Educación Nacional, en el mes de abril del presente año, fecha prevista para la culminación del proyecto.

Cabe resaltar que los retrasos generados en el desarrollo del proyecto deben ser asumidos por la Secretaría tanto en la parte cualitativa como en la parte económica. Teniendo en cuenta que el Ministerio de Educación Nacional suministrado los recursos necesarios y en condiciones de calidad, cantidad y prontitud, para el normal avance del proyecto.

Desde la óptica de la Alta Gerencia, el presente trabajo de grado contribuirá a que la Secretaría de Educación Departamental culmine con éxito el compromiso adquirido ante el Ministerio de Educación Nacional con el Proyecto de Modernización; requisito esencial y política nacional de la reestructuración del sistema educativo.

Contribuirá a la generalización de la filosofía del Mejoramiento Continuo; el discernimiento de la Evaluación como herramienta de mejora; y el Auto Control (donde cada funcionario conoce lo que debe hacer, como lo debe hacer y porqué lo debe hacer), como una herramienta de trabajo que logra la optimización de los procesos, e incrementa la calidad de sus resultados (productos y/o servicios)

Contribuirá al afianzamiento del trabajo en equipo donde cada funcionario conocerá cual es su rol dentro de los procesos, el impacto de su desempeño, sus responsabilidades, sus límites y alcance, y la interacción con los demás procesos definidos en la Secretaría; además de trabajar para la consecución de un objetivo común y definido que es la modernización de la Secretaría, y de cambiar la premisa del talento humano de “a quién se debe responder”, por “porqué se debe responder”.

Contribuirá al logro de los siguientes objetivos estratégicos de la Secretaría

1. Brindar oportunidades educativas de calidad a la totalidad de niños y jóvenes en edad escolar.
2. Aumentar la cobertura educativa sostenible del departamento.

3. Motivar y establecer un compromiso ético con el desarrollo de los procesos educativos.
4. Optimizar la eficiencia y la calidad de la educación en Nariño.

Entendiendo que primero es necesario fortalecerse internamente lo cual permitirá ofrecer un servicio de mayor calidad, eficiencia y efectividad, que ayude a la ampliación de la capacidad de la Secretaría en las actividades de apoyo a las instituciones educativas a su cargo para que logren sus metas de calidad, cobertura y eficiencia; y trabajando con base en la mejora continua.

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La Mejora Continua se debe asumir como una filosofía ya que contempla un cambio en la forma de pensar y por consiguiente en la forma de actuar, y donde se debe comprender que siempre habrá la oportunidad de mejorar.

La auditoría de procesos es una herramienta que permite evaluar el desarrollo de un proceso, identificar posibles errores, restricciones, recursos y oportunidades de mejora; y tomar decisiones basadas en hechos reales.

La evaluación se debe asumir como un mecanismo de mejora en donde la parte evaluada sea quien identifique el grado de desempeño o satisfacción de acciones e identifique las acciones para suplirlas, y no como una actividad de persecución y castigo.

Se debe promover la necesidad y la importancia del trabajo en equipo, donde se tenga presente el objetivo a alcanzar y los roles a desempeñar, además de tomar conciencia de la figura del cliente interno y la interacción con los demás procesos.

Se recomienda lograr la certificación de auditores internos de calidad bajo la norma ISO 9000 versión 2000 del equipo de facilitadores y líderes de procesos, que permita garantizar la continuidad del proceso de auditorías, y su utilización como auditores internos de calidad dentro del proceso de certificación del Sistema de Gestión de Calidad que adelanta la Secretaría, actividad que se puede realizar en convenio interinstitucional con el SENA Nariño.

BIBLIOGRAFÍA

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos. ISO, Ginebra, 2000. 23 pp. (ISO 9001:2000).

Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario. ISO, Ginebra, 2000. 29 pp. (ISO 9000: 2000).

Sistemas de gestión de la calidad. Recomendaciones para la mejora del desempeño. Ginebra, 2000. 56 pp. (NTC-ISO 9004:2000).

Directrices para la auditoría de los sistemas de la calidad y/o ambiente. Ginebra, 2002. 31 (NTC-ISO 19011:2002).

Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública. (NTCGP 1000: 2004).

Presidencia de la República de Colombia. Normas técnicas de eficiencia y transparencia. Programa presidencial de lucha contra la corrupción. Bogotá, Presidencia de la República, 2002.

Páginas Web de referencia:

<http://www.iso.ch>

<http://www.bsi.org.uk/iso-tc176-sc2>

ANEXOS

ANEXO A PROGRAMA DE AUDITORIA

Formato - Programa de auditoría

Con formato, numeración y viñeta

Elaborado por:

Se indica el nombre completo de quienes realizaron el programa de auditoría (Gerente de Modernización).

Fecha de elaboración: Se indica la fecha en formato día/mes/año en la que se realizó el plan de auditoría.

Objetivo del programa:

- Verificar el correcto funcionamiento de los procesos y la aplicación de los mismos entre los responsables en la Secretaría de Educación.
- Verificar la medición de los indicadores de cada proceso o la justificación en caso de no poder efectuar medición.
- Verificar si las actividades de los procesos están siendo ejecutadas correctamente y la disponibilidad de recursos para realizarlas.
- Verificar la utilización de los formatos diseñados o la justificación en caso contrario.

Alcance del programa: Se auditarán los procesos que tienen relacionados subprocesos en modalidad de ejecución, según el siguiente cuadro.

MACROPROCESO	PROCESO
CÓDIGO. NOMBRE	CÓDIGO. NOMBRE
	CÓDIGO. NOMBRE

Criterios de la Auditoría: Diseños detallados de procesos (caracterizaciones, diagramas de flujo, detalles de subprocesos, formatos e instructivos, hojas de vida de indicadores aprobados durante el diseño)

Nombre del Proceso	Fecha y lugar de la auditoría	Auditor	Auditado	Observaciones
Se coloca el Nombre del Proceso que será auditado.	Se indica la fecha y el lugar en que será realizada la auditoría en sitio	Se coloca en este espacio el nombre o nombres de los auditores que serán responsables de auditar.	Se coloca el nombre de la persona o personas que serán auditados	Indicar cuales son los subprocesos que no se van a auditar por tratarse de implantación simulación. En caso tal que la auditoría tenga características especiales como: que el lugar no sea dentro de la Secretaría, entre otros.
P2				
Pn				

Elaboró:

Aprobó:

Nombre y Firma:

Nombre y Firma:

Fecha: día/ mes/ año

Comité Directivo

Nombre y Firma

Nombre y Firma

Nombre y Firma

ANEXO B
LISTA DE VERIFICACIÓN PARA AUDITORÍA DE PROCESOS Y
MEJORAMIENTO CONTINUO

Macro Proceso/Proceso:	CÓDIGO Y NOMBRE DEL MACROPROCESO CÓDIGO Y NOMBRE DEL PROCESO		
Fecha:	Día/mes/año	Auditoría #:	
Compromisos pendientes de la revisión anterior	Compromiso: En caso de tener información, colocar NO APLICA	Fecha del compromiso: Día/mes/año	
Sugerencias del comité de dirección sobre la revisión anterior	En caso de tener información, colocar NO APLICA		
Alcance de la auditoría	Medición de indicadores, diligenciamiento de formatos, verificación de actividades según detallados, cumplimiento de la asignación de funcionarios a los procesos, verificación de los recursos requeridos para el funcionamiento del proceso. Dentro del alcance de esta auditoría se encuentran los siguientes subprocesos implantados en ejecución: Código y nombre, Código y nombre. Por fuera del alcance de esta auditoría se encuentran los siguientes subprocesos que fueron implantados en modalidad de simulación: Código y nombre, Código y nombre. De igual manera se encuentran los siguientes subprocesos que no aplican para la Secretaría de Educación por pertenecer su ejecución y responsabilidad al Ente Territorial: Código y nombre, Código y nombre. Si todos los procesos quedaron en ejecución eliminar el ultimo párrafo		
REQUISITO	CUMPLIMIENTO ACTIVIDAD (Si/No/N.A/N.O)	COMENTARIOS Y NOTAS	
Verificar la medición de los indicadores del proceso	N.A. No Aplica N.O. No Observado	Describir por cada indicador su resultado o la justificación en caso de no ser medido, lo cual es insumo para el formato de oportunidades y problemas.	
Verificar que los formatos utilizados sean los recomendados por el flujograma detallado		Indicar por cada subproceso los formatos que fueron implantados y los que no con su respectiva justificación. (Esto último es insumo para el formato de oportunidades y problemas).	
Verificar que las actividades críticas de cada subproceso se estén		Confirmar que todas las actividades implantadas registradas en el acta de inicio	

llevando a cabo		de implantación y en el acta de seguimiento de implantación se estén realizando.
Verificar si el funcionario tiene las funciones del proceso asignadas formalmente		
Verificar que los registros estén archivados según la tabla de control de registros de cada subproceso		
Verificar si se cuenta con los recursos (humanos, técnicos, documentales, infraestructura, tecnología) para que el proceso fluya normalmente		
Verificar los compromisos definidos al momento de la implantación de los subprocesos, registrados en las actas de inicio de implantación y seguimiento de implantación		
Otros...		

Nombre y Firma del Auditor:

Nombre y Firma del Auditado:

**ANEXO C
OPORTUNIDADES DE MEJORA Y PROBLEMAS DETECTADOS**

Macroproceso:	Macroproceso XXX	Proceso:	Proceso XXX		
Fecha de la auditoría:	Día/mes/año	Nombre del Auditado:		Nombre del Auditor:	
Problemas Detectados					
Descripción del Problema	Plan de Acción	Responsable			Fecha estimada de ejecución
Corresponde a conceptos tales como: No cumplimiento de los indicadores, no ejecución de todas las actividades de los procesos, no diligenciamiento de formatos, no cumplimiento del perfil de las personas, falta de recursos. Etc.					Día/mes/año

Oportunidades de Mejora Detectadas			
Descripción de la Oportunidad de Mejora	Plan de Acción	Responsable	Fecha estimada de ejecución
Corresponde a mejoras a efectuar dentro del proceso para lograr mayores eficiencias etc. Incluir las mejoras que se observen para los formatos, mejoras en los diseños, mejoras en la definición de los indicadores, mejoras en la disposición de recursos, etc.			Día/mes/año
<p>Nota: Los resultados del plan de acción son registrados por el equipo auditor al respaldo de esta hoja. Indicando la fecha de realización del plan de acción y el resultado de éste. En caso de ser ejecutado se debe indicar con el título "CERRADO". Si está abierto después de haber pasado su fecha estimada de ejecución, este deberá indicarse con el título "VENCIDO-PENDIENTE", y su seguimiento se seguirá haciendo este formato hasta el día en que se cierre.</p>			
Firmas y aprobaciones			
Nombre y Firma Auditado (1)	Nombre y Firma Auditor (2):	Nombre y Firma Dueño del Proceso (3):	Nombre y Firma Director de dependencia (4):

**ANEXO D
INFORME DE AUDITORÍA DE PROCESOS**

EQUIPO AUDITOR: En este espacio escribimos el nombre o nombres de los auditores que realizaron la auditoría.	FECHA: Día/mes/año
	DURACIÓN: Escribimos el tiempo que duró la auditoría, ejemplo 1 hora, 2 horas, 30 min.
OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA	
En este campo colocamos en infinitivo lo que queríamos de esta auditoría, lo que buscábamos al desarrollar la auditoría.	
ALCANCE DE LA AUDITORÍA	
Proceso Auditado: En este espacio colocamos el nombre de los procesos que fueron objeto de la auditoría (ejecución). Recuerde que la auditoría se realiza por proceso.	
Lugar donde se realizaron las actividades de auditoría en Sitio: En este espacio colocamos el sitio exacto donde se realizó la auditoría.	
Personas entrevistadas y cargo: En este espacio colocamos el nombre de las personas que fueron entrevistadas durante la auditoría.	
CRITERIOS DE LA AUDITORÍA	
Registros que vamos a revisar, documentos contra los cuales estamos auditando	
HALLAZGOS DE LA AUDITORÍA	
PROBLEMAS DETECTADOS	
Colocamos los consignados en el formato "Oportunidades de mejora y problemas detectados"	
OPORTUNIDADES DE MEJORA	
Colocamos los consignados en el formato "Oportunidades de mejora y problemas detectados"	
CONCLUSIÓN DE LA AUDITORÍA	
En este espacio relacionamos los objetivos de la auditoría con lo que encontramos durante esta, además de otros aspectos relevantes que hayan surgido durante esta.	

ÁREAS NO CUBIERTAS DEL ALCANCE DE LA AUDITORÍA
En este espacio colocamos si alguna de las áreas que íbamos a auditar no pudo ser auditada y los motivos por los que no se realizó.
RECOMENDACIONES PARA LA SIGUIENTE AUDITORÍA
En este espacio escribimos los aspectos que el auditor debe tener en cuenta para cuando se realice la siguiente auditoría.
SEGUIMIENTO ACORDADO PARA LOS PLANES DE ACCIÓN
En este espacio relacionamos los planes de acción, las fechas y como se va a realizar el seguimiento de los planes de acción por problemas detectados u oportunidades de mejora. Si se encontraron planes de acción vencidos-pendientes, se deben relacionar en este campo también.
INFORME DEL PROCESO DE AUDITORÍA (Incluyendo los obstáculos encontrados y las oportunidades de mejora)
En este espacio escribimos todos los aspectos relevantes del proceso de auditoría incluyendo los obstáculos encontrados y las oportunidades de mejora para las el procedimiento de auditoría a procesos.

Firma del Auditor _____

**ANEXO E
ACTA DE INICIO DE IMPLANTACIÓN**

PROCESO: PERÍODO: LUGAR: CONSULTOR:	
--	--

FUNCIONARIOS INVOLUCRADOS	NOMBRE	CARGO

ALCANCE DE LA IMPLANTACIÓN

1. INDICADORES DEL PROCESO

CÓDIGO	NOMBRE	OBSERVACIONES
		Indicar si se puede medir o justificar los impedimentos por los cuales no se puede realizar medición

2. SUBPROCESOS CON IMPLANTACIÓN TIPO EJECUCIÓN

CÓDIGO	SUBPROCESOS
	Nombre

3. SUBPROCESO: <<CÓDIGO Y NOMBRE DEL SUBPROCESO>>

1. ACTIVIDADES DEL DISEÑO:
Actividades que se pueden ejecutar (según flujograma):
Actividades que no se pueden ejecuta (con justificación):
Descripción de la muestra: Aplica en caso de hacerse la ejecución sobre una muestra. Especificar cual es la muestra y porque se escogió, por ejemplo, si la muestra es sobre EE deben definir cuales y porque
2. FORMATOS:
Formatos que se pueden implantar: Relacionar aquí los formatos que se pueden implantar aunque tengan algunas restricciones.
Formatos que no se pueden implantar con justificación:
3. RESTRICCIONES QUE SE ENCUENTRAN PARA EJECUTAR EL SUBPROCESO:
Describa asuntos que el equipo manifieste puedan ser un obstáculo para la implantación del subproceso, o las objeciones al diseño detallado, también considerar los recursos físicos, técnicos o humanos con los cuales la SE no cuenta) Ejemplos de restricciones: <ul style="list-style-type: none">• El líder o cualquier otro funcionario no tiene disponibilidad de tiempo porque sus funciones diarias normales son de otros procesos y no se lo permiten.• El líder o cualquier otro funcionario no tiene el conocimiento técnico para ejecutar el subproceso.• La estacionalidad del subproceso no permite avanzar durante el período de implantación.• La ejecución del subproceso depende de la ejecución del subproceso XXX, el cual se acordó simulado.• Antes de ejecutar este subproceso se debe ejecutar el subproceso XXXX.• El subproceso no cuenta con entradas reales durante el período de implantación. Ejemplo: no hay concursos docentes durante el período para implantar, no hay novedades de establecimientos educativos durante el período para implantar.• Al revisar detalladamente durante la capacitación se observó que el subproceso realmente es del ET.

4. ASPECTOS LOGÍSTICOS:
Recursos Físicos:
Recursos técnicos:
Recursos humanos: Describe los recursos físicos, técnicos y humanos con los que se cuenta para la implantación.

Repetir el numeral 3. **CÓDIGO Y NOMBRE DEL SUBPROCESO**, tantas veces como el número de procesos que tenga el proceso a implantar.

4. RESUMEN DE ACCIONES A DESARROLLAR DURANTE LA IMPLANTACIÓN

CÓDIGO Y NOMBRE DEL SUBPROCESO	
NO	DESCRIPCIÓN
1	Describe las acciones que realiza con el personal de la SE (que no son del flujograma). Ejemplo: alistamiento de hojas de vida de indicadores, enseñanza detallada para medir el indicador, alistamiento de formatos, construir una ventana para atención al ciudadano, convocar una reunión adicional para brindar una información, etc.

5. COMPROMISOS Y TAREAS ASIGNADAS

Nº	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	CÓDIGO SUBPROCESO	FECHA PREVISTA
1	Se debe colocar cual es el compromiso de cada una de las personas involucradas en la implantación lo cual garantizará la implantación del subproceso			
2				
3				
4				

CONSIDERACIONES ADICIONALES

Relacione las oportunidades de mejora que detecte durante el inicio de la implantación, si aplica.

PARTICIPANTES

NOMBRE	CARGO	FIRMAS

**ANEXO F
ACTA DE SEGUIMIENTO A IMPLANTACIÓN**

Proceso:	Código y nombre
Fecha:	Día/mes/año
Lugar:	
Redactada por:	

Asistentes	El Cliente	Nombre	Cargo
	Consultor	Nombre	Cargo

Resumen:	Objetivos:
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar seguimiento al avance de implantación del proceso Código y nombre ✓ Verificar los compromisos de implantación.
	Puntos a tratar por cada subproceso implantado en ejecución:
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar el avance en la recolección de datos para la medición de los indicadores del proceso (línea base). 2. Relacionar los subprocesos en modalidad tipo ejecución. 3. Realizar seguimiento por subproceso: <ul style="list-style-type: none"> • Verificar que las actividades acordadas en el alcance se estén ejecutando. • Verificar que los formatos se están diligenciando. • Identificar inconvenientes o problemas durante la implantación. • Verificar los compromisos establecidos. • Establecer nuevos compromisos de implantación. • Observaciones adicionales.

TEMAS TRATADOS:

1. VERIFICAR EL AVANCE EN LA RECOLECCIÓN DE DATOS PARA LA MEDICIÓN DE LOS INDICADORES DEL PROCESO (LÍNEA BASE).

CÓDIGO	NOMBRE	OBSERVACIONES
		Verificar si el indicador se puede medir, si se cuenta con la información necesaria para su cálculo, levantar soportes y registros de la medición. Si no se puede medir el indicador reportar su justificación

2. RELACIONAR LOS SUBPROCESOS EN MODALIDAD TIPO EJECUCIÓN

CÓDIGO	SUBPROCESOS
	Nombre
	Nombre
	Nombre

3. REALIZAR SEGUIMIENTO POR SUBPROCESO

SUBPROCESO: Código y nombre
a. Verificar que las actividades acordadas en el alcance se estén ejecutando. Verificar la totalidad de las actividades definidas en la etapa de implantación y según el diseño detallado del subproceso
b. Verificar que los formatos diseñados se estén diligenciando. Verificar que los formatos definidos en el diseño detallado del subproceso se estén ejecutando
c. Identificar inconvenientes o problemas durante la implantación.

d. Verificar los compromisos establecidos.

N	COMPROMISO ANTERIOR	RESPONSABLE	FECHA PREVISTA	RESULTADO DEL SEGUIMIENTO Y FECHA REAL
1			Día/mes/año	

e. Establecer nuevos compromisos de implantación.

Nº	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	FECHA PREVISTA
1			Día/mes/año

f. Actividades y observaciones adicionales.

PARTICIPANTES

NOMBRE	CARGO	FIRMAS

ANEXO G CAPACITACIÓN, MEJORA CONTINUA Y AUDITORÍA DE PROCESOS

Ministerio de Educación Nacional
República de Colombia



República de Colombia
MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL

Programa Nuevo Sistema Escolar
Diagnóstico, diseño e implementación de procesos para la
modernización de Secretarías de Educación

Capacitación en conceptos de Mejoramiento Continuo y
Auditoría de Procesos

MARZO de 2007

Modernización Secretarías de Educación MEN

Ministerio de Educación Nacional
República de Colombia



Mejoramiento continuo



Modernización Secretarías de Educación MEN

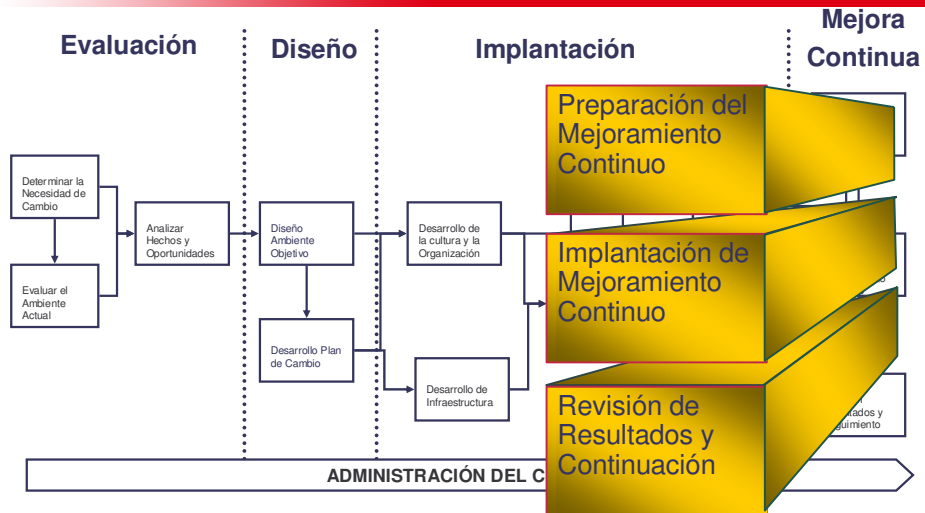


Propósito

Revisar con los participantes las principales definiciones de la fase de mejoramiento continuo

Objetivo

- Entender el objetivo de la fase de Mejoramiento Continuo





"El éxito es una conquista diaria, un objetivo en movimiento cuya búsqueda nos impulsa a desarrollar nuevas formas de hacer las cosas, sin perder nunca de vista la meta que se persigue"



El proceso de mejoramiento continuo:

- ***Es un proceso iterativo e incremental***
- ***Crea un ambiente en el cual todos los funcionarios están comprometidos***
- ***Trasciende las jerarquías***
- ***identifica medidas de desempeño y mejora continuamente las actividades involucradas en un proceso***

Mejoramiento Continuo Conceptos

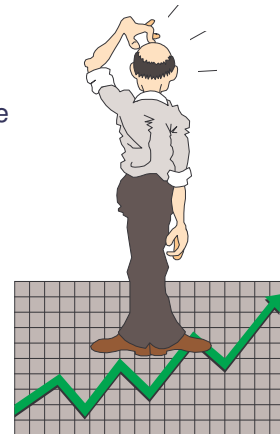
Ministerio de Educación Nacional
República de Colombia



- Es la creencia que cualquier proceso o producto siempre puede ser mejorado, sin importar que tan bien funcione o cuanto tiempo lleve funcionando de esa forma

“TODO ES SUCEPTIBLE DE MEJORA”

- El mejoramiento continuo involucra:
 - Cuestionar todo lo que no agrega valor al cliente
 - Mejorar siempre en función del cliente
 - Tanto los individuos como los equipos son responsables de los resultados de mejoramiento



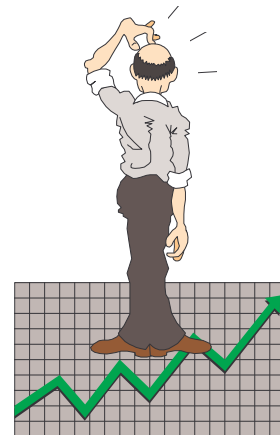
Modernización Secretarías de Educación MEN

Mejoramiento Continuo Conceptos

Ministerio de Educación Nacional
República de Colombia



- La mejora continua posibilita: La permanencia y crecimiento de cualquier organización
- "Es menos costoso mejorar un poco diariamente en forma sostenida que invertir en nuevas tecnologías"
- Se exige ser PROACTIVOS, adelantarse a los hechos, seguir un plan preestablecido para generar la situación deseada
- Prevenir problemas antes de que estos se presenten, resolver problemas pequeños antes de que se vuelvan críticos



Modernización Secretarías de Educación MEN



PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA DE PROCESOS Y LA MEJORA CONTINUA

ETAPA 11 Y 12

Modernización Secretarías de Educación MEN

Para qué las auditorías?



- Las **auditorías a los procesos** nos arrojan resultados para la mejora continua durante el proyecto de modernización, con el fin de determinar mediante evidencia objetiva del cumplimiento de los indicadores acordados entre las partes e igualmente capacitar al personal de la secretaría (según el proceso acordado de mejora continua) en la forma de detectar oportunidades de mejora en los procesos.
- Los resultados de las auditorías de procesos hacen que el proceso de mejora continua esté garantizado, es decir los resultados obtenidos harán que se evalúe constantemente el proceso.

Modernización Secretarías de Educación MEN



Preparación del Mejoramiento Continuo

Pasos a seguir



1

Elaborar y comunicar el programa de auditoría

- Lo realiza el Gerente de Modernización
- Debe estar aprobado por el comité directivo
- Las visitas son realizadas por un facilitador y/o líderes de cambio o proceso; los cuales deben ser independientes del proceso a auditar
- Se realizan por proceso
- La realización de una segunda auditoría a un proceso depende de los resultados de la primera auditoría

Pasos a seguir

Ministerio de Educación Nacional
República de Colombia



Libertad y Orden

1

Elaborar y comunicar el programa de auditoría

- Se comunican:
 - Programa aprobado de auditorías
 - Responsabilidades de cada uno de los integrantes del equipo
 - Comportamientos que deben ser asumidos dentro de la auditoría
- La Secretaria o Secretario de Despacho y/o comité directivo deben comunicar el programa formalmente a todo el personal de la Secretaría de Educación

Modernización Secretarías de Educación MEN

Pasos a seguir

Ministerio de Educación Nacional
República de Colombia



Libertad y Orden

2

Realizar la revisión de la documentación, implementación pertinente y elaboración de la lista de verificación

- Para auditar un proceso es necesario:
 - Que éste se encuentre en funcionamiento
 - Que tenga un dueño
- Para la realización de la auditoría el equipo auditor debe realizar una lista de verificación basado en el diseño detallado, el funcionamiento del proceso, y la implantación de los indicadores

Modernización Secretarías de Educación MEN



Implantación del Mejoramiento Continuo

Modernización Secretarías de Educación MEN

Pasos a seguir



3

Ejecutar la Auditoría en sitio

- Se realiza una entrevista durante el ejercicio de la auditoría soportado en la lista de verificación
- Se pretende obtener evidencia de la aplicación del proceso según lo establecido en la documentación

Modernización Secretarías de Educación MEN

Pasos a seguir

Ministerio de Educación Nacional
República de Colombia



4

Analizar la información y realizar informe de auditoría

- La evidencia recolectada se evalúa frente a los criterios de revisión
- Esta actividad se puede llevar a cabo paralelamente a la ejecución de la auditoría o al finalizar la misma (no puede tomar más de 25 min)

Modernización Secretarías de Educación MEN

Pasos a seguir

Ministerio de Educación Nacional
República de Colombia



4

Analizar la información y realizar informe de auditoría

- Se muestran al auditado los hallazgos encontrados
- Los hallazgos deben ser reconocidos y comprendidos por el auditado y/o el líder del proceso
- A la reunión de cierre se debe invitar también al director de la dependencia o líder de proceso para darle a conocer los hallazgos
- Los hallazgos pueden ser Oportunidades de Mejora o Problemas detectados
- Las Oportunidades de mejora pueden ser detectadas en primera instancia por el auditado y en segunda instancia por el auditor.
- Diligenciar el formato de registro de hallazgos, generar los planes de acción y dejar evidencia de los acuerdos.

Modernización Secretarías de Educación MEN

Pasos a seguir

Ministerio de Educación Nacional
República de Colombia



Libertad y Orden

4

Analizar la información y realizar informe de auditoría

• Si el dueño de proceso y/o Director de dependencia considera (n) que se deben adicionar más planes de acción, esta adición la realiza (n) el (ellos) mismo (s) a mano y procede a firmar el documento en señal de aprobación, sino se requiere llevar algún plan de acción a otras instancias, este se lleva al comité directivo.

• Entregar copia de cada uno de los registros a los responsables de ejecución de plan de acción a fin de enterarse del compromiso adquirido.

• Para evidenciar la entrega el auditor debe hacer firmar el registro original con el recibido por el responsable de cada plan de acción con fecha y nombre.

Modernización Secretarías de Educación MEN

Pasos a seguir

Ministerio de Educación Nacional
República de Colombia



Libertad y Orden

4

Analizar la información y realizar informe de auditoría

Este informe es diligenciado por el auditor previa aprobación (firma) de los siguientes documentos:

• Lista de verificación diligenciada.

• Formato de oportunidades de mejoras y problemas detectados.

• El informe debe contener:

• Los hallazgos encontrados durante la revisión

• Las conclusiones y recomendaciones de la revisión

• Los comentarios de seguimiento de la revisión anterior y cualquier otra información apropiada recopilada durante esta frente a los objetivos de la misma.

• El informe debe ser entregado al Gerente del Proyecto con los documentos soporte para su archivo.

Modernización Secretarías de Educación MEN

Pasos a seguir

Ministerio de Educación Nacional
República de Colombia



Libertad y Orden

4

Analizar la información y realizar informe de auditoría

· Durante el siguiente comité directivo uno de los puntos dentro de la agenda será la Revisión de los resultados de las auditorías realizadas en la semana. En este se presenta un consolidado de puntos relevantes extractados de los informes de auditorías generados en el paso anterior, se analizan las oportunidades de mejora, los problemas detectados y los planes de acción propuestos.

Modernización Secretarías de Educación MEN

Ministerio de Educación Nacional
República de Colombia



Libertad y Orden

Revisión de resultados y seguimiento

Modernización Secretarías de Educación MEN

Pasos a seguir

Ministerio de Educación Nacional
República de Colombia



Libertad y Orden

5

Seguimiento y
Mejoramiento
continuo

- En cada nueva auditoría se realiza el seguimiento a los planes de acción pendientes
- Los resultados de los planes de acción quedan registrados en el Formato “Oportunidades de mejora y problemas detectados”
- En caso que queden planes de acción pendientes abiertos de la anterior auditoría y se haya vencido su plazo para ejecutarlo, deberán ser adicionados al reporte siguiente mencionando su vencimiento y las razones del caso para dejar las evidencias

Modernización Secretarías de Educación MEN

Pasos a seguir

Ministerio de Educación Nacional
República de Colombia



Libertad y Orden

5

Seguimiento y
Mejoramiento
continuo

- Se debe hacer seguimiento a los planes de acción resultado de auditorías anteriores, ejecutarlos y aplicar las oportunidades de mejora detectadas, programar la siguiente auditoría y realizar de nuevo el proceso descrito en los numerales anteriores
- Para que la mejora continua sea incorporada dentro de la cultura organizacional de la Secretaría de Educación, esta debe seguir aplicando la metodología, en todos los procesos de la cadena de valor de manera cíclica

Modernización Secretarías de Educación MEN

Formatos

Ministerio de Educación Nacional
República de Colombia



- Acta de Implantación
- Acta de seguimiento a la implantación
- Programa de auditoría
- Lista de verificación
- Oportunidades de mejora y problemas detectados (Planes de acción)
- Informe de auditoría de procesos

Modernización Secretarías de Educación MEN

Ministerio de Educación Nacional
República de Colombia



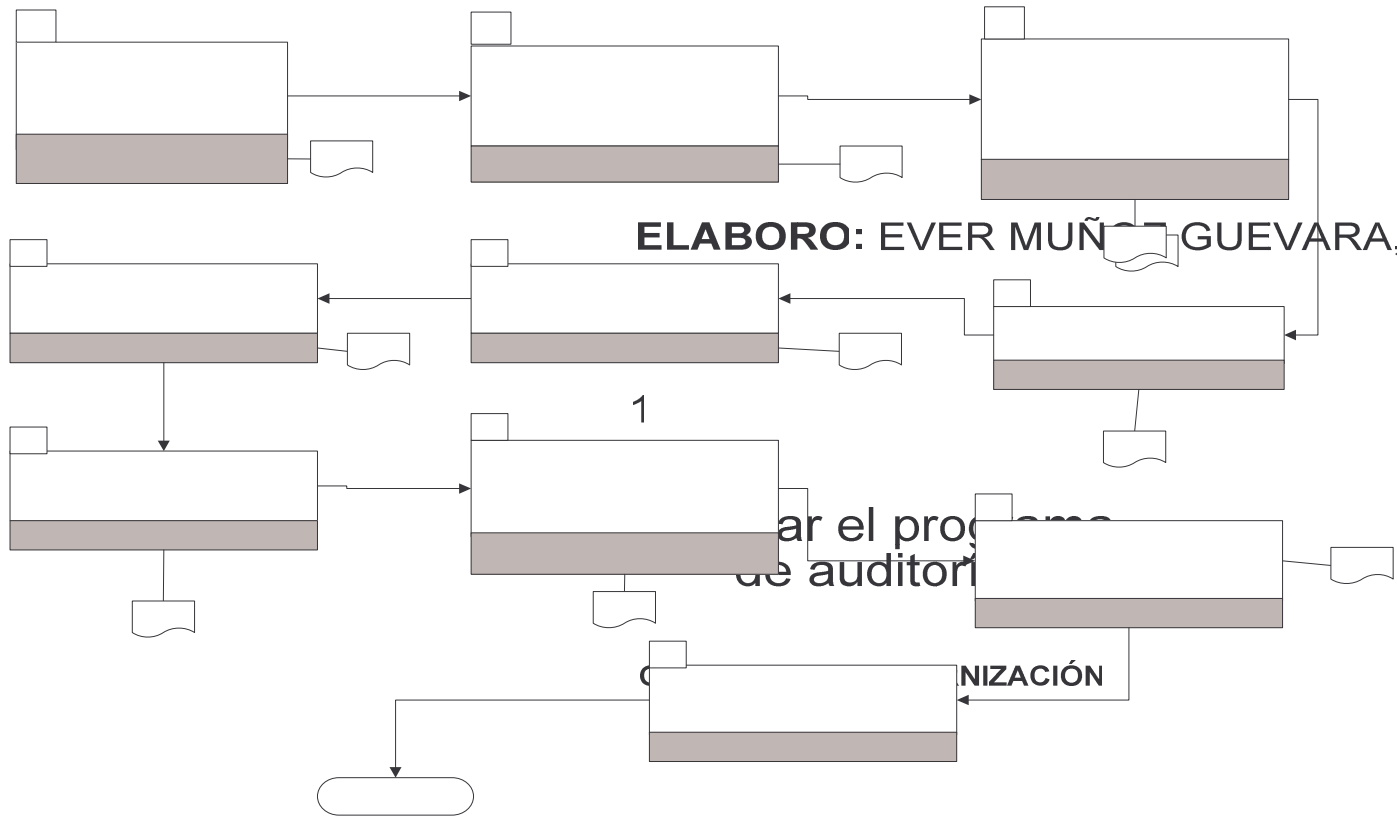
**TU PRESENCIA
EN
ESTE EQUIPO
HACE
LA DIFERENCIA
GRACIAS**



Modernización Secretarías de Educación MEN



Libertad y Orden



ELABORO: EVER MUÑOZ GUEVARA, JAIRO TORR

Realizar cierre de la visita de auditoría

AUDITOR

SECF

PRO

2

Comu
de au
audito

GERE

5

Ana

