



**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE – SENA
AUDITORIA INTERNA DE CALIDAD SIG
INFORME DE AUDITORIA**

OBJETIVO DE LA AUDITORIA:

Evaluar la conformidad de los documentos formalizados en el Sistema Integrado de Gestión, que soportan los procesos del Subsistema de Gestión de la Calidad del Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA.

ALCANCE

Aplica a todos los procesos que componen el Subsistema de Gestión de la Calidad de la entidad.

FECHA DE EJECUCION

7 al 15 de mayo de 2015

EQUIPO AUDITOR

Auditor Líder:

Claudia Patricia Sánchez Marín

Equipo Auditor:

Alba Lucia Olmos Trujillo

German Sarmiento Mora

Astrid Suarez Beltrán

Oscar José Cáceres Rincón

Patricia Rodríguez Martínez

Mónica Liliana Guerrero Castiblanco

FORTALEZAS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

- La Plataforma Compromiso como herramienta para la implementación, mantenimiento y mejora del SIG.
- La receptividad de los auditados frente al desarrollo de la auditoría en sitio, permitió aclarar las observaciones encontradas por el auditor y generar un espacio de retroalimentación entre los responsables del proceso.
- La disponibilidad y excelente actitud de los auditados frente al desarrollo de la auditoría en sitio, permitió un adecuado uso del tiempo y dejó en evidencia una muestra clara de voluntad hacia la mejora continua del proceso.



- Conocimiento de la plataforma Compromiso por los líderes de proceso.
- El trabajo articulado entre los Procesos, ejemplo el de Gestión Emprendimiento y Empresarismo con el de Gestión Formación Profesional Integral para gestionar la inclusión en los diseños curriculares de 2 competencias: emprendimiento y empresarismo con sus respectivos RA, buscando impactar directamente en la promoción del emprendimiento en nuestros aprendices SENA

OPORTUNIDADES DE MEJORA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

- Asegurar que el campo de normatividad los documentos relacionados correspondan a este, para evitar referirse al normograma lo cual ya está compilado en la caracterización.
- Asociar el documento “Plan de Acción” a la documentación del SIG, para que sirva como documento transversal en la planeación de todos los procesos.
- Definir en los documentos, diferentes niveles de responsabilidad, para asegurar la aplicabilidad de ésta en cada dependencia involucrada.
- Organizar en los documentos, el ítem de Generalidades según importancia, con el fin garantizar el marco de contextualización del documento.
- Revisar en la documentación de los procesos, la utilización de siglas y abreviaturas, para que se incluyan en las definiciones y faciliten la comprensión de los términos usados en los documentos.
- Incluir en las tablas de retención documental todos los registros que se describen en los procesos y procedimientos, para asegurar la identificación, protección y disponibilidad de los registros del SIG.
- Incluir en todos los procesos misionales la medición de la satisfacción del cliente
- En los documentos no se especifican claramente los tiempos, este tipo de control permite asegurar la eficacia y eficiencia de los procesos.
- Documentación de los procesos. para que no se efectúen cambios en la documentación formalizada en el SIG a través de circulares y Resoluciones.

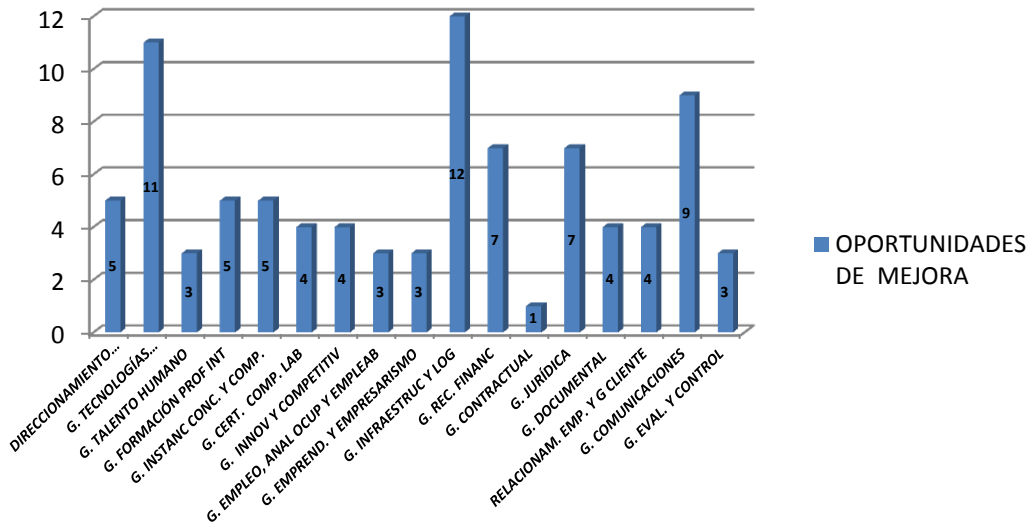


TOTAL DE HALLAZGOS DE LA AUDITORIA

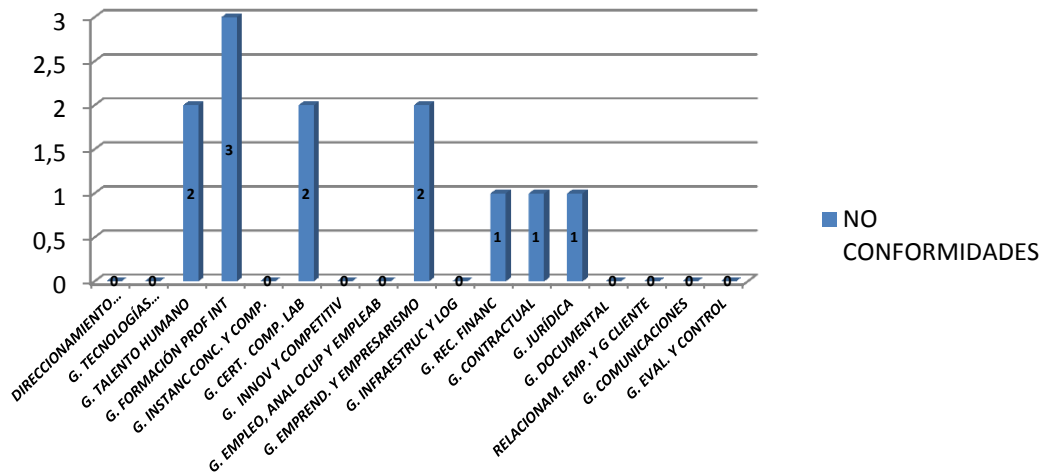
NOMBRE DEL PROCESO	NUMERO DE HALLAZGOS POR PROCESO	
	OPORTUNIDADES DE MEJORA	NO CONFORMIDADES
DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	5	0
G. TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN	11	0
G. TALENTO HUMANO	3	2
G. FORMACIÓN PROFESIONAL INTEGRAL	5	3
G. INSTANCIAS DE CONCERTACIÓN Y COMPETENCIAS LABORALES	5	0
G. CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES	4	2
G. INNOVACIÓN Y LA COMPETITIVIDAD	4	0
G. EMPLEO, ANALISIS OCUPACIONAL Y EMPLEABILIDAD	3	0
G. EMPRENDIMIENTO Y EMPRESARISMO	3	2
G. INFRAESTRUCTURA Y LOGISTICA	12	0
G. RECURSOS FINANCIEROS	7	1
G. CONTRACTUAL	1	1
G. JURÍDICA	7	1
G. DOCUMENTAL	4	0
RELACIONAMIENTO EMPRESARIAL Y GESTIÓN DEL CLIENTE	4	0
G. COMUNICACIONES	9	0
G. EVALUACIÓN Y CONTROL	3	0



OPORTUNIDADES DE MEJORA



NO CONFORMIDADES





HALLAZGOS POR PROCESO:

DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

OPORTUNIDADES DE MEJORA

- Separar en el procedimiento de acciones preventivas, correctivas y de mejora, la metodología del tratamiento de las instrucciones de registro, para facilitar su comprensión y registro dentro de la plataforma Compromiso.
- Definir diferentes niveles de responsabilidad en los procedimientos: Servicio no conforme, Auditorías internas, Acciones preventivas, correctivas y de mejora, esto en razón a que todos recaen en el Director de Planeación y en la práctica, la responsabilidad de éstos en también es de Directores de Área, Jefes de Oficina, Directores Regionales y Subdirectores de Centro.
- Ajustar la caracterización del proceso, para que se evidencien todas las actividades que lo componen.
- Aclarar en el procedimiento de acciones preventivas, correctivas y de mejora DE-P-018, la expresión: "Analice si con el correctivo aplicado es suficiente para garantizar que la no conformidad no vuelva a ocurrir....." para que no se entienda que el correctivo elimina las causas de la no conformidad.
- Revisar y analizar los objetivos de calidad, con el fin de asegurar que éstos sean medibles como lo especifica la norma.

GESTIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

OPORTUNIDADES DE MEJORA:

- Revisar las actividades descritas en los documentos para que queden evidenciadas aquellas que determinan el cumplimiento del objetivo, la coherencia con el alcance, y el uso debido de los documentos asociados y cumplimiento de los requisitos legales así como de norma. Por ejemplo en el "GTI-P-001 Procedimiento Gestión Ciclo de vida de los Servicios de Tecnologías de Información,"GTI-P-002 V2 Procedimiento Gestión de los Sistemas de información "GTI-P-003 Procedimiento Gestión del ciclo de vida de los Activos de Software y licencias de software
- Identificación de documentos: Porque es preciso asegurar la coherencia entre los códigos de los documentos, sus nombres al mencionarlos dentro del documento con los registros en la plataforma, con el fin de no crear confusión en el acceso y uso de los mismos. Ejemplo: GTI-



P-001 Procedimiento Gestión Ciclo de vida de los Servicios de Tecnologías de Información; GTI-P-002 V2 Procedimiento Gestión de los Sistemas de información y GTI-P-003 Procedimiento Gestión del ciclo de vida de los Activos de Software y licencias de software.

- Revisar el alcance de los documentos para asegurar la coherencia de éste con las actividades del flujograma. Ejemplo: GTI-P-002 V2 Procedimiento Gestión de los Sistemas de información y GTI-P-003 Procedimiento Gestión del ciclo de vida de los Activos de Software y licencias de software
- Ordenar alfabéticamente las definiciones de los documentos para dar cumplimiento a la generalidad 2 del Procedimiento Control y Elaboración de Documentos y asegurar la mención de estos conceptos al interior del documento.
- Organizar las generalidades según importancia para aterrizar el marco de contextualización del documento.
- Asegurar que en el campo normatividad los documentos mencionados son realmente de carácter normativo para evitar la duplicidad de información que se encuentra referida en el normograma.
- Indicar en los puntos de decisión de los procedimientos, las características del control en término de tiempo, actividades y rutas a seguir.
- Asegurar que los documentos asociados, mencionados en los documentos del proceso tengan uso dentro del mismo.
- En el procedimiento GTI-P-001 Gestión Ciclo de vida de los Servicios de Tecnologías de Información se menciona la medición de la satisfacción a través de encuestas, es importante analizar si tal aspecto, se encuentra ajustado a lo establecido en el procedimiento de medición de la satisfacción contenido en el Proceso de Relacionamiento Empresarial y Gestión del Cliente, esto con el fin de asegurar la interrelación de los procesos.
- En las tablas de retención del área no se identifican los tipos documentales derivados de los procedimientos de gestión de ciclo de vida de activos de software ni servicios tecnológicos de información como tampoco existe alineación entre los mismos.
- Dar celeridad y visibilidad a las acciones que se vienen adelantando en referencia a la documentación y formalización del Subsistema de Seguridad de la Información, por la importancia de este componente dentro del Sistema Integrado de Gestión.



GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

OPORTUNIDADES DE MEJORA:

- Procedimiento Nómina, Seguridad Social y Cesantías GTH-P-003. Este documento podría presentarse de forma independiente, toda vez que cada una de las temáticas (nómina, seguridad social y cesantías) tiene sus propios contenidos. Lo anterior facilita su comprensión y control.
- Ajustar los alcances documentados en los procedimientos, toda vez que no coinciden con lo desarrollado en los mismos ej: Procedimiento Evaluación del Desempeño GTH-P-002, Procedimiento Retiro del Talento Humano GTH-P-011, el alcance es el del Procedimiento para Vinculación no es para Retiro.
- Evitar la generación de formatos que no estén asociados a ningún procedimiento del Proceso, por ejemplo los formatos GTH-F-073 a 77 los cuales corresponden al proceso de Gestión Contractual

NO CONFORMIDADES:

- **Nombres y contenidos de Formatos.** Se evidencia que no se cumple el procedimiento de control de los registros, pues no se asegura la identificación de los mismos. Incumpliendo con el numeral 4.2.4 de la NTCGP 1000:2009. Lo anterior se evidencia en el Procedimiento Nómina, Seguridad Social y Cesantías GTH-P-003 en el que se encuentra relacionado un Formato que se denomina autorización de tiempo suplementario y el mismo como Formato está denominado GTH-F-060 Formato Cobro Horas Extras, y a su vez en el encabezado del Formato se denomina como Legalización de horas extras, recargos nocturnos y dominicales. Igual ocurre en el Procedimiento Identificación de Peligros, Valoración de Riesgos en Actividades Rutinarias - GTH-P-008, en el que se relaciona un Formato con codificación que no corresponde a la relacionada en el Procedimiento Elaboración y Control de Documentos del actual SIG a saber: F001-P008-GTH Matriz de Peligros y Valoración de Riesgos en actividades Rutinarias.
- **Evaluación actividades de Capacitación.** En el Procedimiento Capacitación Servidores Públicos al Servicio del SENA GTH-P-004, no se incluyen las actividades relacionadas con la evaluación de las acciones de capacitación en términos de su efecto sobre la eficacia, eficiencia o efectividad del SIG de la entidad; por esta razón hay una no conformidad con el numeral 6.2.2 c)

GESTIÓN DE FORMACIÓN PROFESIONAL INTEGRAL

OPORTUNIDADES DE MEJORA:



- Formalizar en la plataforma CompromISO, todos los formatos que se mencionan en los documentos del proceso, para evitar el uso no intencionado de documentos obsoletos.
- Revisar el alcance de los documentos, para asegurar la pertinencia y aplicabilidad del mismo en cada uno de los niveles (Dirección General-Regionales y Centros de formación) de la Entidad.
- Aclarar en el Procedimiento Ejecución de la Formación - GFPI-P-006 los formatos que se usan para el registro de la formación titulada y complementaria, para asegurar el uso de estos.
- Precisar en el Procedimiento Ejecución de la Formación - GFPI-P-006, los criterios para la implementación de la guía aprendizaje (Número de horas por guía- El criterio si es por resultado(s) de aprendizaje, tanto para titulada y complementaria), con el fin de asegurar su correcta implementación.
- Incluir en la plataforma CompromISO documentos como el reglamento del aprendiz, ya que es el documento que da lineamiento en la formación.

NO CONFORMIDADES:

- **Documentación del Proceso.** No se encuentra definido y documentado dentro del Procedimiento Ejecución de la Formación - GFPI-P-006, las actividades relacionadas con la formación virtual y la formación que la entidad ejecuta a través del programa Articulación con la media técnica. Incumpliendo el numeral 4.1 a) de la Norma NTCGP 1000:2009 e ISO 9001:2008.
- **Servicios prestados por terceros.** No se encuentran definidos los control sobre los procesos prestados por terceros (Ampliación de cobertura-Articulación con la media). Incumpliendo el numeral 4.1 de la Norma NTCGP 1000:2009 e ISO 9001:2008.
- **Modalidades etapa productiva.** No se encontraron definidos en los procedimientos los criterios y métodos necesarios para la ejecución de las modalidades de etapa productiva, dificultando tanto la operación como el control del proceso. Incumpliendo el numeral 4.1 c) de la Norma NTC GP 1000:2009 e ISO 9001:2008.

GESTIÓN DE EMPRENDIMIENTO Y EMPRESARISMO

FORTALEZA:

- La competencia y liderazgo del equipo de trabajo que elabora los documentos del proceso, quien además se preocupa por consolidar insumos valiosos para la retroalimentación permanente, a través de las diferentes actividades con las Unidades de Emprendimiento



Regional, como: encuentros con Líderes, Videoconferencias y visitas a las Regionales, permitiendo generar oportunamente todas las mejoras a los documentos; así mismo, de la validación a través de la participación activa de estos actores, asegurando con ello su suficiencia, conveniencia y adecuación.

OPORTUNIDADES DE MEJORA:

- **Caracterización del Proceso Gestión de Emprendimiento y Empresarismo - GEE-C-001 V03.** Para que se revisen las actividades registradas en el Hacer, pues no se encuentran en orden secuencial aquellas relacionadas a un mismo programa, así mismo, se definen actividades desagregadas y que son inherentes a otra, lo que podría ocasionar confusión por parte de los colaboradores en las actividades propias del proceso.
- En la actividad del Hacer “Realizar y/o participar en actividades como ferias, eventos y agronegocios...” definida en la Caracterización del Proceso GEE-C-001 V03, no se encontraron dentro de los documentos del proceso, las orientaciones y/o lineamientos para el cumplimiento de esta actividad por parte de la Entidad, cuya falta de estandarización, permitiría la definición de actividades y/o trámites adicionales a criterio propio de los responsables en Regionales y Centros.
- En el Procedimiento Gestión para la Formación Técnica y Empresarial - GEE-P-004, se evidencia que el formato empleado para documentarlo no corresponde al DE-F-010 V01, el alcance no identifica a quiénes en dónde aplica y no guarda coherencia con las actividades de inicio y fin definidas en el flujograma, así mismo, se encontraron errores de ortografía y de estilos de redacción.

NO CONFORMIDADES

- **Documentos relacionados no formalizados.** En la Guía para la Puesta en Marcha - GEE-G-001, se identifica como documento asociado el Procedimiento Gestión para el Emprendimiento - GEE-P-001 V02, este último no se evidencia formalizado en la Plataforma CompromISO, incumpliendo la generalidad 16 del Procedimiento Elaboración y Control de Documentos - DE-P-001 V06, cuya ausencia de estas instrucciones, podrían generar dificultades para su comprensión e implementación por parte de los responsables de en la Entidad.
- **Asociación de documentos.** El Formato Registro de Asesoría - GEE-F-002 V02 que se encuentra formalizado en la Plataforma CompromISO, no se evidencia asociado en ningún documento relacionado al Proceso Gestión de Emprendimiento y Empresarismo, incumpliendo la generalidad 15 del Procedimiento Elaboración y Control de Documentos DE-P-001 V06, lo que podría ocasionar confusiones por parte de los usuarios del documento.



GESTIÓN DE EMPLEO, ANÁLISIS OCUPACIONAL Y EMPLEABILIDAD

OPORTUNIDADES DE MEJORA:

- Revisar los documentos relacionados con la Intermediación laboral, para asegurar que se encuentre completa, detallada y en forma secuencial.
- Asegurar que los documentos mencionados o asociados al Procedimiento de Análisis del Mercado Laboral Y Ocupacional, se encuentren en la plataforma CompromISO, para asegurar la comprensión del documento y la trazabilidad del procedimiento.
- Establecer en los procedimientos la inclusión actividades relacionadas con la medición de la satisfacción del cliente y el instrumento que se usa para tal fin, con el fin de asegurar la interrelación de los procesos.

GESTIÓN DE INSTANCIAS DE CONCERTACIÓN Y COMPETENCIAS LABORALES

FORTALEZAS:

- La competencia y liderazgo del equipo de trabajo que elabora los documentos del proceso, quien además se preocupa por consolidar insumos valiosos para la retroalimentación permanente, a través de las diferentes actividades con Subdirectores de Centro que ejercen como Secretarios Técnicos de Mesa, Consejos Ejecutivos y Metodólogos, siendo estos: talleres, encuentros zonales y Videoconferencias, permitiendo generar oportunamente todas las mejoras a los documentos; así mismo, de la validación a través de la participación activa de estos actores, asegurando con ello su suficiencia, conveniencia y adecuación.
- El diseño de un curso virtual a la medida que brinda una pertinente y completa inducción a los Metodólogos, quienes dentro de la formación deben comprender de forma precisa los documentos asociados al Proceso, buscando con ello, asegurar el eficaz desarrollo de sus actividades.

OPORTUNIDADES DE MEJORA:

- El Procedimiento Control del Servicio no Conforme - DE-P-002 V03 establece en su alcance que aplica para todos los Procesos Misionales, en la Caracterización del Proceso Gestión de Instancias de Concertación y Competencias Laborales - GICL-C-001 V01, no se incluye en las actividades del Verificar, una actividad relacionada al control de servicios no conformes, siendo este un Proceso que presta un servicio; lo cual podría dificultar la identificación y por ende, el cumplimiento de este requisito normativo por parte de colaboradores del Proceso de la Entidad.



- En la Guía Normalización de Competencias Laborales - GICL-G-002 V02, numeral 7.1 Retroalimentación del cliente se busca conocer las apreciaciones, aportes, sugerencias o comentarios de los usuarios a través del Formato GICL-F-007, lo que contribuye al cumplimiento del numeral 8.2.1 de la NTC GP1000:2009, sin embargo, no es claro cómo se aplica para los 3 productos del Proceso, tampoco el tipo de usuario, la muestra, ni la periodicidad de la medición. Así mismo, en la Caracterización del Proceso GICL-C-001 Vr. 01 Gestión de Instancias de Concertación y Competencias Laborales, no se especifica en el Verificar, una actividad relacionada con la medición de la satisfacción del cliente, aun tratándose de un Proceso Misional, lo cual podría dificultar la identificación y por ende, el cumplimiento de este requisito normativo por parte de los colaboradores del Proceso de la Entidad.
- Aunque se encuentra en diferentes apartados de la Guía GICL-G-002 Vr. 02 Normalización de Competencias Laborales, los lineamientos para el cumplimiento del requisito 7.3 Diseño y Desarrollo de la NTC GP1000:2009, no es fácilmente identificable cuales son los apartados específicos en los que se cumplen los numerales de este requisito para cada producto que genera el Proceso, lo cual podría dificultar la identificación y por ende, el cumplimiento de este requisito normativo por parte de colaboradores del Proceso de la Entidad.
- El Proceso define de forma particular los Formatos GICL-F-003 Acta de Reunión y GICL-F-002 Registro de Participantes, de los cuales se encuentra que su contenido es muy similar al de los Formatos GD-F-007 Acta y GD-F-014 Lista de Asistencia, definidos por el Proceso Gestión Documental como transversales para todos los Procesos, lo que podría afectar la simplificación de los documentos del SIG.
- En las Guías GICL-G-001 Vr. 01 y GICL-G-002 Vr. 02 se evidencia que el objetivo aunque define el qué y para qué, no identifica el cómo, el alcance no incluye una breve descripción de las actividades con las cuales inicia y termina y tampoco se identifica el responsable al cual pertenece el documento, incumpliendo la generalidad 2 del Procedimiento DE-P-001 Vr. 06 Elaboración y Control de Documentos, lo que podría generar errores de contextualización por parte de los usuarios del documento.

GESTIÓN DE CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES

FORTALEZAS:

- La formación complementaria, dada a los Instrumentadores y Evaluadores, buscando con ello, asegurar el cumplimiento de perfiles y por ende, el desempeño eficaz en sus actividades. Estas formaciones, no son cursos regulares y solo se pueden programar cuando estén soportados en proyectos registrados en el aplicativo Sistema de Evaluación de Certificación de Competencias Laborales – SECCL, según lo define la Guía GCC-G-001, con el fin de surtir un primer filtro y no desgastar al Centro Líder de la formación en candidatos que no cumplen los requisitos en materia de formación.



- La existencia del aplicativo Sistema de Evaluación de Certificación de Competencias Laborales - SECCL, que permite gestionar de forma más oportuna y con una mayor trazabilidad, las actividades del proceso, destacándose que con su implementación se disminuye en gran medida la necesidad de registros físicos.
- El enfoque hacia el control del Instructivo GCC-I-001 y la Guía GCC-G-001, como documentos orientadores para la construcción y administración de Ítems e Instrumentos de Evaluación, que permite elaborar herramientas de medición más precisas y confiables para evaluar las competencias laborales de un candidato.

OPORTUNIDADES DE MEJORA:

- A pesar de que el Procedimiento DE-P-002 Control del Servicio No Conforme, establece en su alcance que aplica para todos los Procesos Misionales, en la Caracterización del proceso GCC-C-001, no se incluye en el “Verificar” una actividad relacionada al Control de No Conformes, siendo éste un proceso que presta un servicio, lo cual podría dificultar la identificación y por ende, el cumplimiento de este requisito normativo, por parte de colaboradores del proceso en la Entidad.
- Aunque se evidencia en diferentes apartados de la Guía GCC-G-001 y del Instructivo GCC-I-001, la definición de los lineamientos para el cumplimiento del requisito 7.3 Diseño y Desarrollo de la NTC GP1000:2009, no son fácilmente identificables cuales los apartados específicos en los que se cumplen estos requisitos de la norma para los Instrumentos de Evaluación que se diseñan en el Proceso, lo cual podría dificultar la identificación y por ende, el cumplimiento de este requisito normativo, por parte de los responsables de estas actividades en la Entidad.
- El objetivo de la Guía GCC-G-001, indica que "el candidato cumpliendo con el 100% de lo establecido en la NCL puede obtener un certificado que acredite su competencia", sin embargo, estos requisitos fueron modificados y se definieron unos niveles de Certificación (Avanzado, Intermedio y Básico), bajo la condición de que siempre y cuando el candidato obtenga 100% en Desempeño y 100% en Producto, será certificado en estos niveles de acuerdo a su resultado en la evidencia de conocimiento (100% = Avanzado; 60%-99% = Intermedio; 0 %-59% = Básico), situación que podría ocasionar el incumplimiento de un criterio de la propia organización.
- En la Guía GCC-G-001, no se evidencia claramente en el alcance, la definición o una breve descripción de las actividades con la cual inicia y con la cual termina y en dónde aplica el documento, Así mismo, se hace reconocimiento a las personas que participaron en la elaboración de la Guía, pero no se define el responsable del proceso en Dirección General al cual pertenece el documento.

NO CONFORMIDADES:



- **Formalización de documentos en el SIG.** En el apartado 2.3 Verificación, de la Guía GCC-G-001, se establecen los lineamientos para la realización de Auditorías, haciendo referencia a la utilización de los formatos pertenecientes al Proceso de Gestión de Evaluación y Control, F004-P001-GEC Programas de Auditorías Internas y F002-P001-GEC Plan de Auditorías, los cuáles no se encuentran formalizados en la plataforma Compromiso, por esta razón, el proceso de diseñó unos formatos (Documentos de Trabajo) propios, con el fin de documentar estas evidencias, incumpliendo lo establecido en la Generalidad 16 del Procedimiento DE-P-001 Elaboración y Control de Documentos del SIG DE-P-001.
- **Documentación del proceso.** En el apartado 1.3. Líneas de Atención, de la Guía GCC-G-001, se hace referencia a los casos en los que el candidato independiente, puede suministrar los ambientes reales de trabajo y equipos donde ejecuta normalmente la función productiva, para realizar el proceso de certificación. Sin embargo, no se definen los lineamientos en la documentación del proceso, sobre como la Entidad debe Identificar, Verificar, Proteger y Salvaguardar los bienes que son propiedad del cliente mientras lo esté usando para la prestación del servicio, incumpliendo lo establecido en el numeral 7.5.4 Propiedad del Cliente, de la NTC GP1000:2009.

GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y COMPETITIVIDAD

OPORTUNIDADES DE MEJORA:

- Asegurar el manejo de la plataforma Compromiso, para que los responsables del proceso tengan el conocimiento del mismo.
- Revisar los objetivos, alcance y secuencia de los procedimientos, para asegurar el cumplimiento del proceso.
- Verificar redacción y ortografía en los procesos y procedimientos, para asegurar la comprensión de los documentos.
- Incluir los documentos y registros del proceso en las tablas de retención documental, para asegurar su disponibilidad y trazabilidad.

GESTIÓN DOCUMENTAL

OPORTUNIDADES DE MEJORA:

- Revisar los alcances de los documentos ya que no son coherentes con la descripción de las actividades.
- Revisar los objetivos de los procedimientos, con el fin de dar mayor claridad.



- Asegurar la disponibilidad de tablas de retención actualizadas, pertinentes a los procesos y aprobadas, con el fin de disponer adecuadamente el archivo de la Entidad.
- En GD-P-001 Procedimiento Control de Registros no se especifican claramente en las actividades los tiempos, al igual que en algunas actividades de GD-F-003 Procedimiento Documentos Normativos y Contractuales; para asegurar que los controles de estos procesos sean eficaces y eficientes. .

GESTIÓN DE INFRAESTRUCTURA Y LOGÍSTICA

OPORTUNIDADES DE MEJORA:

- La documentación del Proceso: Para que se formalicen en el SIG otros documentos del Proceso mencionados durante la auditoría que están en construcción. Igualmente, para que los lineamientos impartidos mediante la circular 003 de 2014 en la que se imparten lineamientos, e instrucciones, así como los formatos que para la citada circular se definieron como anexos (Anexo 1 y Anexo 2), se formalicen como documentos controlados, de manera que sean más disponibles y fáciles de mantener vigentes como lineamientos del nivel estratégico para la estandarización de la Gestión del Proceso en el nivel Regional y en los Centros de Formación. Lo anterior teniendo en cuenta la importancia de éstas actividades para asegurar el cumplimiento del objetivo del Proceso con resultados eficientes, eficaces y efectivos, para asegurar la definición de controles en las actividades críticas, facilitar la definición de responsabilidades y de los mecanismos de seguimiento y medición del Proceso; entre otras ventajas comunicadas sobre la importancia de documentar de manera adecuada y suficiente el Proceso.

Para que se revise el Anexo 2 de la circular antes de formalizarlo en el SIG, por cuanto refiere una serie de normatividad pero sin explicación concreta sobre lo que puntualmente le aplica a la Entidad, ni hay orientación sobre cómo asegurar su cumplimiento.

Igual aplica para los lineamientos impartidos por Resolución para la gestión de inventarios y que por su desactualización confunde a los colaboradores relacionados con ésta gestión en Regionales y Centros de Formación.

Para que se definan con la Dirección de Planeación los lineamientos necesarios para que las Regionales y Centros de Formación reporten y presenten soportes válidos y suficientes la información relacionada con las inversiones ambientales que se reportan anualmente a la Contraloría General de la República (CGR).

Para que se tengan en cuenta los resultados de la encuesta en la que se solicitan se definan más lineamientos para el Proceso. Ejemplo: Requisitos para recibir comodatos, entre otros.



Los encuestados de manera reiterada indicaron que los lineamientos impartidos se quedan en el papel por cuanto algunas listas de chequeo se proponen como por cumplir el requisito más que para aplicar controles que aseguren la eficiencia y eficacia de la gestión del Proceso.

- Los documentos de Referencia para el Proceso”: Para que se carguen en Compromiso aquellos documentos que sin ser normas, son referentes importantes para orientar la gestión del Proceso. Por ejemplo, los recientes lineamientos para la definición del Plan Estratégico para la Seguridad Vial, entre otros.
- Los registros del Proceso: Para que dentro de la evaluación de la documentación del Proceso se evalúe la posibilidad de definir y formalizar si resulta pertinente, formatos que faciliten y estandaricen el registro de evidencias de la gestión del Proceso. En la encuesta realizada a nivel nacional para los usuarios del Proceso hay una solicitud reiterada de estandarizar más formatos. Se entregan los resultados de la encuesta para que se valoren requerimientos puntuales.

El cumplimiento de requisitos legales. Para que se revise el importante número de requisitos legales que le aplican al Proceso y se defina cómo asegurar el cumplimiento de éstos requisitos en el nivel estratégico, táctico y operativo, incluyendo los requisitos ambientales para lo cual se sugiere articularse con la Dirección de Planeación en lo relacionado con lo ambiental y con la matriz de cumplimiento de requisitos legales ambientales y otros requisitos.

Por la cantidad de normas y la importancia de asegurar su cumplimiento cabalmente, agrega valor para la gestión del Proceso que en el Normograma se defina con claridad qué articulado de cada Norma se debe considerar en cada caso, su interpretación para su aplicación o cumplimiento, de manera que ayude a quienes tienen a cargo el acatamiento de las normas. Igualmente, definir claramente para los procedimientos que están en construcción la normatividad que puntualmente le aplica.

Para que se revisen los lineamientos para gestionar trámites y permisos y formalizarlos en el SIG.

- Divulgación e implementación de los documentos. Para que se tomen acciones eficaces para fortalecer las últimas fases del flujo documental referidas en el Procedimiento de Elaboración y Control de Documentos, relacionadas con la divulgación e implementación de los documentos formalizados. En los resultados de la encuesta manifiestan desconocimiento de los documentos. Se publican pero no se divulgan. No hay estrategias para que las personas los conozcan, los apropien, los entiendan y los puedan hacer parte de la gestión.

Procedimiento Identificación de necesidades de Construcción y otros. Este es el procedimiento formalizado que en la encuesta resultó como el más relevante para el Proceso.



- Contenedos de los Procedimientos”: Para que se revisen y actualicen dentro de la plantilla vigente y se definan con base en esta: responsable del Procedimiento, alcance, definiciones requeridas y algunos aspectos de ajustes puntuales. Aplica para todos los Procedimientos.

Hay detalles de forma, por ejemplo el procedimiento por fuera se llama identificación de necesidades de construcción pero por dentro se llama construcciones, esos son detalles que hay que corregir.

El 64% de los encuestados dice que se debe revisar el objetivo del procedimiento, hay un error gramatical en los tiempos de los verbos “estableciendo prioridades, garantizando la planeación y ejecutó de los recursos asignados para las construcciones a nivel nacional.” Esto genera confusión en el objetivo del procedimiento.

En el mantenimiento de la infraestructura no hay lineamientos sobre cómo gestionar el mantenimiento preventivo, predictivo y correctivo, y no se tiene evidencia de cómo se hace esa planeación para hacer los diferentes tipos de mantenimientos de infraestructura de la entidad.

El procedimiento está escrito, pero los encuestados manifiestan que en la realidad no están siguiendo dichos lineamientos e instrucciones, lo cual se podría configurar en una no conformidad no por el requisito que le aplica al proceso, sino por el tema de NO cumplir los requisitos de la Entidad establecidos en el procedimiento.

Los demás detalles para ajustar el procedimiento se presentan en el documento que se entrega al Líder SIG

- Caracterización del Proceso: Para que se definan actividades en todo el ciclo PHVA que identifiquen TODO el quehacer del Proceso. Por ejemplo no están las actividades del Planear de Servicios Generales.

Para completar la caracterización e identificar lo que se requiere documentar se sugiere que en el marco del PHVA se identifique: qué se hace, quién lo hace, cómo lo hace y qué productos quedan. De la importancia de los productos y su relación directa con el objetivo del Proceso, así como su relación con las responsabilidades del Proceso, se puede establecer las acciones para evidenciar en la caracterización. Identificar de manera general lo que se hace la sin necesidad de llevar al detalle cada actividad, con base en ello establecer las acciones importantes del Proceso a documentar, partiendo de la premisa que siempre sean instrucciones claras, aplicables y controladas.

Para que se revise el objetivo del Proceso (tiene un verbo en pasado) y se confunde con actividades del Proceso de Gestión Contractual. No es clara la responsabilidad del Proceso frente al Plan de adquisiciones que es responsabilidad de otro Proceso.

- Corrección de palabras mal escritas o de redacción se entregan al Líder SIG para revisión y ajustes.



- Para que se determine claramente con el Proceso de Formación Profesional el manejo, responsabilidades y alcance de lo relacionado con el mantenimiento de los equipos que forman parte de los ambientes de formación y de las aulas móviles, ya que tienen relación directa con el MANTENIMIENTO de la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del servicio (numeral 6.3 de la NTC GP 1000).
- Igualmente que se defina con el Proceso de Formación Profesional:
 - Servicios generales: Establecer los lineamientos relacionados con el transporte de aprendices. Según numeral 6.3 son c) servicios de apoyo
 - Almacén e inventarios: Lo relacionado con el manejo de materiales de formación. Igualmente los lineamientos para el uso eficiente de los equipos en los ambientes de formación. Traslado de equipos o materiales entre Centros para que se utilicen en donde se requieran y se retiren de donde están arrumados y sin uso.
 - Producción de Centros: Lineamientos, responsables, registros, controles, etc., por los riesgos implícitos en esta gestión.
 - Definición clara y oportuna de las necesidades de construcción o mantenimiento preventivo o correctivo de la infraestructura relacionada con ambientes de formación. Según numeral 6.3 son a) espacios de trabajo.
- TRD. Participar en la actualización de la Tablas de Retención Documental que está coordinando el Proceso de Gestión Documental y verificar la implementación de la tabla del Proceso.
- Normograma del proceso. Actualizar el Normograma con las nuevas Normas que le aplican al Proceso. Establecer puntualmente los aspectos que son responsabilidad directa del Proceso para evidenciar su cumplimiento.
- Definir la implementación del aplicativo Seven y el desmonte de Orions para establecer lineamientos claros a las Regionales y Centros sobre el manejo de ésta herramienta.

GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS

OPORTUNIDADES DE MEJORA:

- Aunque en cada uno de los tres manuales GRF-M-001, GRF-M-002 y GRF-M-003, que se encuentran formalizados en la plataforma Compromiso, se define un objetivo general y unos objetivos específicos, el objetivo general no presenta una estructura clara con relación al



qué, el cómo y el para qué del contenido del documento, lo que podría generar dificultades en su comprensión, por parte de los usuarios en la Entidad.

- En los procedimientos GRF-P-004, GRF-P-005, GRF-P-007, GRF-P-008, GRF-P-010, GRF-P-011, GRF-P-012 y GRF-P-014, se evidenciaron algunos errores de ortografía, de estilos de redacción, espacios y símbolos de flujogramas en los que no se permite leer los textos completos, actividades en flujogramas que no se redactan comenzando con verbos en infinitivo (ar, er, ir), otras que relacionan de forma errónea registros de una actividad anterior o posterior y falta uniformidad en interlineados que no permiten reflejar la homogeneidad de los textos dentro de los espacios, lo que podría ocasionar confusiones en los responsables del proceso en la Entidad y pérdida de credibilidad ante los documentos formalizados en el SIG.
- En el Procedimiento GRF-P-008 para el Manejo de Inversiones, no se brindan las definiciones necesarias para la comprensión plena del documento, se utilizan conceptos técnicos, siglas y/o abreviaturas, lo cual podría generar dificultades para la comprensión y aplicación del documento, por parte de los responsables de estas actividades en la Entidad.
- En los procedimientos GRF-P-001, GRF-P-004, GRF-P-007 y GRF-P-008, se encuentran flujogramas que presentan deficiencias y/o desorden en su estructura, falta de claridad en la secuencialidad de las actividades, algunos inician con doble toma de decisión antes de plantear alguna actividad, otros no reflejan claridad en la información de algunas actividades, lo que podría ocasionar confusiones y por ende, problemas en la implementación, por parte de los responsables de estas actividades en la Entidad.
- En los procedimientos GRF-P-001, GRF-P-003, GRF-P-004, GRF-P-005, GRF-P-010, GRF-P-013 y GRF-P-014, no se evidencia claramente en el Alcance, la definición o una breve descripción de las actividades de inicio y fin, y en dónde o a quién aplica el documento, incumpliendo lo establecido en el Procedimiento DE-P-001 Elaboración y Control de Documentos del SIG.
- Los procedimientos GRF-P-001, GRF-P-003, GRF-P-004, GRF-P-005, GRF-P-006 y GRF-P-007, no se encuentran ajustados a su formato actualizado DE-F-10. Así mismo, la Guía GRF-G-003, no utiliza como hoja de portada la plantilla definida por el proceso de Gestión de Comunicaciones para tal fin y la Guía GRF-G-005, no presenta su marco normativo.
- En los procedimientos, GRF-P-009 y GRF-P-014, y en las Guías GRF-G-001 y GRF-G-003, se emplean conceptos en los objetivos que contradicen las definiciones o le dan carácter de otro tipo de documento, ya que son Guías pero se definen en su objetivo como Procedimientos o son Procedimientos pero en el objetivo hacen referencia a Proceso. Esta situación genera confusión en los usuarios de los documentos y se incumple con lo establecido en el Procedimiento DE-P-001 Elaboración y Control de Documentos del SIG.

NO CONFORMIDADES:

- **Formalización de documentos en el SIG.** En los procedimientos GRF-P-004, GRF-P-005, GRF-P-006, GRF-P-007, GRF-P-008, GRF-P-010, GRF-P-011 y GRF-P-013, se establecen algunos



documentos y/o registros asociados que no se encuentran formalizados en la plataforma Compromiso o al contrario, se encuentran relacionados en la plataforma Compromiso pero al interior del procedimiento no se identifican como documentos asociados, así mismo, algunos documentos son relacionados en los procedimientos sin su respectiva identificación, a pesar de que están codificados en la plataforma Compromiso, también se encuentran actividades en flujogramas que no relacionan el respectivo registro generado y documentos asociados al procedimiento en el espacio que debe utilizarse para la Normatividad y viceversa, incumpliendo lo establecido en el Procedimiento DE-P-001 Elaboración y Control de Documentos del SIG.

GESTION DE COMUNICACIONES

OPORTUNIDADES DE MEJORA

- La documentación del Proceso: Para que se formalicen en el SIG otros documentos del Proceso: Manual de Identidad Corporativa que está en actualización y otros documentos mencionados durante la auditoría que están en construcción. Igualmente, para que los lineamientos que se han impartido mediante circulares, resoluciones, correos electrónicos, videoconferencias semanales, entre otros, se formalicen en documentos controlados, de manera que sean más disponibles y fáciles de mantener vigentes como lineamientos del nivel estratégico para la estandarización de la Gestión de las comunicaciones Institucionales en el nivel Regional y en los Centros de Formación. Lo anterior teniendo en cuenta la importancia de éstas actividades para asegurar el cumplimiento del objetivo del Proceso con resultados eficientes, eficaces y efectivos, para asegurar la definición de controles en las actividades críticas, facilitar la definición de responsabilidades y de los mecanismos de seguimiento y medición del Proceso; entre otras ventajas comunicadas sobre la importancia de documentar de manera adecuada y suficiente el Proceso.
- Los documentos de Referencia para el Proceso: Para que se carguen en Compromiso aquellos documentos que sin ser normas, son referentes importantes para orientar la gestión del Proceso tales como los protocolos de la comunicaciones institucionales de Presidencia de la República, entre otros.
- Los registros del Proceso: Para que dentro de la evaluación de la documentación del Proceso se evalúe la posibilidad de definir y formalizar si resulta pertinente, formatos que faciliten y estandaricen el registro de evidencias de la gestión del Proceso. Actualmente no hay formatos.
- El alcance del Procedimiento Atención Solicitudes de Servicios de Comunicación: Para que se ajuste de acuerdo con lo establecido en el Procedimiento de Elaboración de documentos: no solamente se coloca a quienes aplica, sino también la descripción de la actividad con la cual inicia y con la cual termina



- Contenidos del Procedimiento Atención Solicitudes de Servicios de Comunicación: Para que se revise el responsable del Procedimiento. De acuerdo con lo establecido en el Procedimiento de Elaboración y Control de Documentos en el encabezado se coloca el responsable de aprobar, impartir, formalizar, mantener y mejorar los lineamientos del Proceso (responsabilidad del Nivel estratégico de la Entidad: En éste caso la responsabilidad es del único Jefe de Comunicaciones para TODA la Entidad).
- La plantilla del Procedimiento: Para que se puedan colocar las definiciones.
- En el procedimiento se menciona que las piezas se aprueban de acuerdo con la política institucional, pero no se orienta sobre cuál es o en dónde se puede consultar. Los demás detalles para ajustar el procedimiento se presentan en el documento que se entrega al Líder SIG.
- La caracterización del Proceso: Para que se definan actividades en todo el ciclo PHVA que identifiquen TODO el quehacer del Proceso y no solamente lo relacionado con la definición de piezas de comunicación.
- El Proceso tiene responsabilidades importantes relacionadas con el cumplimiento de la Estrategia de Gobierno en Línea relacionada con la publicación, mantenimiento y actualización de información en el portal web de la Entidad, la implementación de la Ley 1712 de 2014, entre otros, que no se reflejan en la caracterización.

Para completar la caracterización e identificar lo que se requiere documentar se sugiere que en el marco del PHVA se identifique: qué se hace, quién lo hace, cómo lo hace y qué productos quedan. De la importancia de los productos y su relación directa con el objetivo del Proceso, así como su relación con las responsabilidades de la Oficina de Comunicaciones, se puede establecer las acciones para evidenciar el quehacer del proceso. Identificar de manera general lo que hace la oficina sin necesidad de llevar al detalle cada actividad, con base en ello establecer las acciones importantes del Proceso.

Frente a la primera actividad de la caracterización se identifica que en los proveedores – grupos de interés, la parte correspondiente a “demás fuentes de información de la Entidad” no aclara ni especifica a qué se refiere. Es necesario identificar cuáles son esas demás fuentes para que no quede etéreo.

En la segunda actividad de la caracterización del proceso es necesario colocar también los procesos estratégicos. En la misma actividad en la parte de “salidas” se deben ampliar y especificar todos los productos.



RELACIONAMIENTO EMPRESARIAL Y GESTION DEL CLIENTE

OPORTUNIDADES DE MEJORA:

- Asegurar la normatividad aplicable al proceso y procedimientos para que la que soporta la documentación, esté actualizada.
- Fortalecer el uso de la plataforma Compromiso, para asegurar que los usuarios del proceso utilicen los documentos vigentes.
- Mantener actualizadas las versiones de los documentos, para asegurar que los usuarios de los mismos utilicen las versiones vigentes.
- Revisar objetivo, alcances, redacción y definiciones de los procesos y procedimientos.

GESTIÓN JURÍDICA

OPORTUNIDADES DE MEJORA:

- En la actividad del Hacer “Establecer y diseñar mecanismos para el cobro de la deuda en mora a favor de la entidad y saneamiento de la cartera de cobro coactivo” definida en la Caracterización del Proceso GJ-C-001 Vr. 02 Gestión Jurídica, no se encontraron dentro de los documentos del proceso, las orientaciones y/o lineamientos para el cumplimiento de esta actividad por parte de la Entidad, cuya falta de estandarización, permitiría la definición de actividades y/o trámites adicionales a criterio propio de los responsables en Regionales y Centros.
- Si bien está especificado en las generalidades del Procedimiento GJ-P-001 Vr. 02 como tiempo de respuesta el término de 30 días, no se encontró que para cada actividad que signifique un trámite se detallara también el tiempo máximo de respuesta, que permitiera controlarlo y prevenir así, el vencimiento de los términos.
- Debido a que en las generalidades y los flujogramas de los Procedimientos GJ-P-001 V02, GJ-P-002 V02, GJ-P-003 V01 y GJ-P-004 V02 se emplean términos jurídicos, estos no se encontraron definidos en el apartado “definiciones” y tampoco en el Glosario del SIG de la Plataforma CompromISO, lo que podría dificultar la comprensión por parte de las personas que no conocen esta terminología.
- En el flujograma de los Procedimientos GJ-P-001 V02, GJ-P-002 V02 y GJ-P-004 V02 se observó que en la columna “registro” se hace referencia al medio utilizado para la evidencia (oficio, correo electrónico, documento, entre otros) y no a la especificación del registro, lo que generaría ambigüedades en su interpretación y con ello, diversas maneras de evidenciar cada actividad.



- En los Procedimientos GJ-P-002 V02 y GJ-P-004 V02 se encontró de forma general, que el flujograma definido no presenta coherencia en su estructuración y tampoco es claro de entender, lo que podría ocasionar confusiones y con ello, problemas en la implementación por parte de los responsables de estas actividades en la Entidad.
- En el Manual de Convenios GJ-M-001 V01 se hace referencia a los documentos: Informe Final de Supervisión y Acta de Liquidación, los cuales no se encuentran formalizados en la Plataforma CompromISO, lo que podría generar que la información a evidenciar se registre de forma incompleta o diferente en la Entidad.
- En el Procedimiento GJ-P-003 V01 Recursos de Apelación, se evidencia que el formato empleado para documentarlo no corresponde al DE-F-010 V01, incumpliendo lo establecido en la generalidad 2 del Procedimiento DE-P-001 V06 Elaboración y Control de Documentos, lo que conlleva a problemas de estandarización de los documentos del SIG

NO CONFORMIDAD:

- **Actualización documental.** En el Manual de Convenios GJ-M-001 V01 no se evidencia dentro del alcance una descripción de las actividades con las cuales inicia y termina, tampoco la identificación del responsable al cual pertenece el documento, se cita al Proceso “Gestión de Contratación y Convenios” que no está vigente y se asocia el procedimiento “Elaboración de Convenios y Documentos Convencionales de Convenios” que no se encuentra formalizado en la Plataforma CompromISO, incumpliendo las generalidades 2 y 16 del Procedimiento DE-P-001 V06 Elaboración y Control de Documentos, cuya ausencia de estas instrucciones, podrían generar dificultades para su comprensión e implementación por parte de los responsables de en la Entidad.

GESTION CONTRACTUAL

OPORTUNIDADES DE MEJORA:

- En el Manual de contratación administrativa del Proceso de Gestión Contractual, no se especifica en las actividades los tiempos para los controles de las etapas de gestión contractual en las diferentes modalidades de contratación, para asegurar que los controles de estos procesos sean eficaces y eficientes.

NO CONFORMIDADES:

- **Estandarización de documentos del proceso.** Los formatos de las diferentes etapas de los procesos contractuales en sus diferentes modalidades para la Contratación de bienes no se encuentran normalizados y los formatos para la contratación de servicios se encuentran normalizados en el proceso Gestión de Talento Humano pero no están asociados al manual



por lo que no se permite asegurar la eficaz, planificación, operación y control del proceso. Incumpliendo el numeral 4.2.3 Control de documentos de la Norma NTC GP 1000:2009 e ISO 9001:2008.

GESTION DE EVALUACIÓN Y CONTROL

OPORTUNIDADES DE MEJORA

- La caracterización del proceso. Para que se definan autoridades y responsabilidades y se adicionalmente no detalla claramente los procedimientos, su enfoque e interacción. Incumpliendo el numeral 4.1 b) Requisitos Generales de la Norma NTC GP 1000:2009 e ISO 9001:2008.
- Formatos y los códigos correspondientes, Para que se registren en la plataforma Compromiso todos los que se referencian en el procedimiento de Auditorías internas de calidad y Auditorías Internas de Gestión.
- Procedimiento de Auditorías internas GEC-P-001. Para que se ajuste el campo de responsable, puesto que la responsabilidad de su ejecución recae solamente en el proceso de Direccionamiento Estratégico.

CONCLUSIONES DE LA AUDITORIA

- Se evidencia un SIG que está trabajando en pro de la mejora continua de la documentación, para garantizar la normalización y estandarización de la misma.
- Compromiso es la herramienta, que ha permitido normalizar y estandarizar los documentos del SIG, sin embargo existen algunos documentos que se encuentran pendientes de formalizarlos en el sistema.
- Los líderes de proceso deben apropiarse en su metodología de trabajo la definición de criterios de evaluación, seguimiento y control para los procesos.
- Desde el punto de vista del control de documentos y registros, se debe fortalecer su redacción, secuencia, control de versiones, lenguaje utilizado y ortografía.
- Es necesario fortalecer la apropiación de las normas implementadas para que la documentación de los procesos se realice a la luz de los requisitos de las mismas, así como de los requisitos establecidos por la entidad.
- Es importante trabajar en la actualización del Normograma.



- Se recomienda tener en cuenta para la toma de acciones en los hallazgos del presente informe, los aportes para la mejora descritos por los encuestados en la información que remitió el Grupo de Mejora Continua Institucional sobre los resultados de la encuesta como Auditoría Documental SIG, por considerarse unos buenos insumos para mejorar la pertinencia y suficiencia de los documentos asociados del SIG a cada uno de los Procesos de la Entidad.

Claudia Patricia Sánchez Marín
Auditor Líder.