

**PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE AUDITORIA
INTERNA DE CALIDAD EN LA SOCIEDAD PORTUARIA REGIONAL DE
BUENAVENTURA**

**Lina María Higueta Martínez
Mayra Elisa Lozano Obregón**

**Universidad del Valle Sede Pacífico
Facultad Ciencias de la Administración
Administración de Empresas
Buenaventura
2012**

**PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE AUDITORIA
INTERNA DE CALIDAD EN LA SOCIEDAD PORTUARIA REGIONAL DE
BUENAVENTURA**

**Lina María Higueta Martínez
Mayra Elisa Lozano Obregón**

**Trabajo de grado presentado como requisito final para optar al título
Administradora de Empresas**

**Director
Walter Alberto Tenorio Castillo
Ingeniero Industrial**

**Universidad del Valle Sede Pacífico
Facultad Ciencias de la Administración
Administración de Empresas
Buenaventura
2012**

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	8
1. ANTECEDENTES.....	10
2. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	13
3. JUSTIFICACIÓN.....	14
4. OBJETIVOS.....	16
4.1 OBJETIVO GENERAL.....	16
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
5. MARCOS DE REFERENCIA.....	17
5.1 MARCO CONTEXTUAL	17
5.1.1 Historia.	17
5.1.2 Presentacion de la empresa.	18
5.2 MARCO LEGAL.....	22
5.3 MARCO NORMATIVO.....	23
5.3.1 ISO 9001:2008.	23
5.3.2 ISO 19011.	24
5.4 MARCO TEÓRICO.....	25
5.4.1 Administración de la Calidad.	25
5.4.2 Kaizen.	26
5.5 MARCO CONCEPTUAL.....	27

6. ANÁLISIS DEL PROCESO DE AUDITORÍA INTERNA DE CALIDAD EN LA SOCIEDAD PORTUARIA REGIONAL DE BUENAVENTURA S.A.....	30
6.1 INICIO DE AUDITORÍA.....	31
6.2 AUDITORÍA DOCUMENTAL.....	50
6.3 AUDITORÍA DE CAMPO.....	52
6.4 REUNIÓN DE CIERRE.....	55
6.5 ACTIVIDADES DE SEGUIMIENTO A LA AUDITORÍA.....	56
6.6 DIAGNÓSTICO.....	58
7. PROPUESTA PARA MEJORAR LA AUDITORÍA INTERNA DE CALIDAD EN LA SPRBUN.....	60
7.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	60
7.2 ACTIVIDADES DE MOTIVACIÓN.....	61
7.3 CONVOCATORIA.....	62
7.4 SELECCIÓN.....	63
7.5 CAPACITACIÓN.....	65
7.6 DIVULGACIÓN DE LOS INFORMES.....	66
7.7 RETROALIMENTACIÓN.....	66
7.8 ACTIVIDADES DE SEGUIMIENTO DE LA AUDITORÍA.....	68
7.9 PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	70
8. DISEÑO METODOLÓGICO.....	73
9. PARTICIPANTES.....	74
10. CONCLUSIONES.....	75
11. RECOMENDACIONES.....	78
BIBLIOGRAFÍA.....	81
ANEXOS.....	83

LISTA DE CUADROS

Pág.

Cuadro 1. Perfil de los auditores internos	31
Cuadro 2. Perfil del auditor líder	32
Cuadro 3. Descripción profesional de los auditores.....	36
Cuadro 4. Descripción profesional del auditor líder	37
Cuadro 5. Programa de auditoría interna de la SPRBUN	42
Cuadro 6. Cronograma de la auditoría interna de calidad en la SPRBUN	42
Cuadro 7. Cronograma para la próxima auditoría interna.....	46
Cuadro 8. Resultados de evaluación previa del auditor	64
Cuadro 9. Evaluación de desempeño de la auditoria.....	67
Cuadro 10. Ponderación para no conformidades.....	68
Cuadro 11. Análisis de relevancia de actividades de seguimiento.....	69
Cuadro 12. Cronograma para implementación de propuesta	70

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Estructura Organizacional de la SPRBUN S.A.	19
Figura 2. Red de procesos.....	21
Figura 3. El triángulo de la auditoría	25
Figura 4. Etapas de auditoría interna de calidad.....	30
Figura 5. Diagrama de flujo del proceso para la gestión de un programa de auditoría	48
Figura 6. Resumen de hallazgos	59
Figura 7. Convocatoria auditores internos	62
Figura 8. Resultados de evaluación previa del auditor	64

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A.....	83
Anexo B.....	89

INTRODUCCIÓN

En la actual economía global, las organizaciones se han visto obligadas a mantener un control efectivo y eficiente en sus operaciones, para ofrecer a sus clientes productos o servicios con la mejor calidad que satisfagan las necesidades.

Es esencial para el éxito de una empresa la implementación de herramientas de control y la aplicación de procesos de producción estandarizados, en los que se puedan confiar en la idoneidad de un producto o servicio para los fines previstos. Por lo tanto, es necesario llevar a cabo un sistemático y confiable aseguramiento de calidad, función destinada a garantizar que los productos o servicios cumplan los requisitos del cliente de una manera sistemática y confiable, y estén en conformidad con todas las especificaciones contractuales, códigos, normas o regulaciones gubernamentales.

La utilización de las auditorías como una herramienta de control en la gestión, se empiezan a formalizar con la publicación de una serie de normas a partir de la década de los 50, cuando Estados Unidos comienza a regular las acciones bélicas con la *norma MIL-Q 5848*, esta contenía un pequeño párrafo sobre auditoría. Más adelante en los años 80 prolifera el desarrollo de la norma de calidad y ante la necesidad de los fabricantes manufactureros de cambiar la manera de supervisar los procesos con calidad, se crea la *Norma Z-1.15* la cual audita procesos internos y del proveedor. En 1987 se crea la primera norma internacional sobre Gestión de Calidad *ISO 9001* la cual, fue acogida por la comunidad de Europa, Canadá y Australia.

Luego se piensa en la posibilidad de amalgamar desde una ISO las gestiones de la Calidad con las del medio Ambiente a través de trabajos informales en la Norma de Auditoría integrada *ISO19011 de 1998*.

Éste trabajo analiza el proceso de las auditorías internas de calidad como una herramienta de gestión para el seguimiento, la verificación y el mejoramiento en la implementación eficaz de una política organizacional de la calidad en la empresa Sociedad Portuaria de Regional de Buenaventura.

Utilizando una investigación, basada principalmente en la observación y en el análisis descriptivo de los hechos que ocurren en la auditoría interna de calidad, dentro de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura, se procederá a realizar recomendaciones que permitan mejorar el desempeño de esta herramienta de gestión.

1. ANTECEDENTES

Al expedirse la Ley 1ª de enero 10 de 1991, Estatuto de Puertos Marítimos, durante la Presidencia de César Gaviria Trujillo, el estado colombiano dejó de ejercer el monopolio que ostentó la Empresa Puertos de Colombia – COLPUERTOS - dando paso a la conformación de las Sociedades Portuarias Regionales integradas por prestantes industriales, comerciantes y personas vinculadas con el comercio exterior, a los que el Gobierno Nacional les firma un contrato de concesión portuaria, para hacer uso de infraestructura existente.

COLPUERTOS fue liquidado por su incapacidad de gestionar de manera eficiente la actividad portuaria en un país que se enfrentaba a un proceso de globalización, para dar paso a la creación de nuevas sociedades portuarias que ofrecieran al comercio exterior, sistemas eficientes de operaciones de cargue y descargue de mercancías a unas tarifas competitivas. El objetivo era crear nuevas empresas con unos sistemas administrativos totalmente diferentes y modernos a los que éste tenía, sobre todo reducción de costos y operación en la manipulación de la mercancía. En este marco de privatización de la actividad portuaria, el 21 de diciembre de 1993 se constituyó la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A., que recibió de manos del Presidente de la República de Colombia, César Gaviria Trujillo, el 21 de febrero de 1994, la concesión para la administración del Terminal Marítimo de Buenaventura durante 20 años, periodo comprendido entre 1994 y 2014. El 30 de mayo de 2008 el Instituto Nacional de Concesiones – INCO - firmó la Resolución Número 246 por la cual se concede permiso para cambiar las condiciones de la concesión portuaria incluyendo, una prórroga de ampliación por 20 años más, se autoriza la incorporación de nuevas áreas de expansión y se aprueba modificar las condiciones del contrato de concesión portuaria número 009 del 21 de febrero de 1994.¹

De acuerdo con la investigación desarrollada por Garcés y Mayorga², el nuevo modelo administrativo que trajo el marco de la privatización, se creó la necesidad de ofrecer un mejor servicio al cliente; fue así, como en el año 2000 se optó por iniciar la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, el cual se desarrolló en cuatro etapas, las cuales fueron: revisión del estado inicial y su

¹CAICEDO, Paola Andrea; CARREJO, Paula Andrea y DÍAZ, Edison. Caso en medio de un mar revuelto [versión electrónica]. Consultado 3 de Septiembre del 2011. <http://casoenmediodeunmarrevuelto.blogspot.com/>

² GARCÉS, Carmen Lorena y MAYORGA, Guiomar Arussy. Propuesta para el mejoramiento del proceso de evaluación de proveedores de la gerencia de operaciones de la S.P.R.BUN. Trabajo de grado Administración de Empresas. Buenaventura: Universidad del Valle, 2011. p. 32.

diagnóstico; implementación del sistema, auditoría de certificación y mejoras del sistema; las dos primeras fases se hicieron bajo la supervisión del Jefe de Aseguramiento de la Calidad de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura, con la asesoría de una empresa externa.

En la fase de revisión se evaluó la estructura organizacional de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. y el grado de cumplimiento en relación a los requisitos normativos de ISO 9001, esta etapa consistió en analizar la información sobre la empresa, los procesos involucrados, los servicios y aquella documentación asociada a las actividades diarias tanto de la operación portuaria como de las actividades administrativas involucradas en la satisfacción de las necesidades de los clientes; una vez concluido el análisis, se elaboró un informe de diagnóstico en el cual, entre otros elementos, se detallaron las fortalezas y debilidades que tenía la empresa en ese momento.

Para el diseño e implementación del Sistema de Gestión de la Calidad fue necesario capacitar al personal involucrado, a fin de que obtuviesen los conocimientos pertinentes sobre la norma ISO 9001. Además se realizaron jornadas de sensibilización donde la alta gerencia bajo la coordinación de la jefatura de calidad involucra al personal en la adopción del sistema de gestión de la calidad como herramienta para desarrollar los procesos.

De esta manera la organización planifica las actividades bajo el enfoque basado en procesos, definiendo la política y objetivos de calidad; el manual de calidad, procedimientos, instructivos, registros, indicadores de gestión y actividades de control; además se realizaron auditorías internas con el propósito de determinar la conformidad y la eficacia de la implementación del sistema.

Una vez implementado el sistema de gestión de la calidad la organización solicitó ante el ente certificador *Société Générale de Surveillance* (SGS), la realización de

la auditoria de certificación quedando certificada en la administración, operación y comercialización de las actividades portuarias relacionadas con la recepción, almacenamiento y entrega de mercancías de comercio internacional, bajo la norma ISO 9001. Con la obtención de la certificación también se obtienen obligaciones que estipula la norma, entre ellas encontramos la realización de auditorías internas periódicas y el mejoramiento continuo.

El mantenimiento y mejora del sistema de gestión de calidad se ha logrado a través de auditorías internas, auditorías externas de seguimiento y mejoras a los diferentes procesos en cuanto a la documentación, sistemas informáticos y estructura organizacional.

2. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La obligación de la Sociedad Portuaria Regional De Buenaventura con el cliente es la administración, operación y comercialización de las actividades portuarias en el Terminal Marítimo de Buenaventura, de acuerdo con los requisitos establecidos por los clientes, partes interesadas, necesidades internas de la empresa, requisitos legales y reglamentarios.

De acuerdo con lo anterior, esta empresa estableció una serie de procesos, procedimientos e instructivos entre otros documentos que le permiten estandarizar las actividades desarrolladas.

La Jefatura de Aseguramiento de la Calidad ha instaurado un instructivo de auditoría interna confiable y efectivo, fundamentándose en los principios de la norma ISO 19011; la cual resalta la importancia de la competencia de los auditores, la independencia y el soporte en la evidencia que se debe tener para el éxito de esta.

Si bien ya se tiene una certificación en ISO 9001, el sistema exige un mejoramiento continuo; considerando que la auditoría interna es una herramienta que permite la retroalimentación del cumplimiento en el sistema, es vital hacer mejoras que agreguen más valor a los resultados de auditoría.

¿Qué estrategias se deben adoptar para mejorar el proceso de auditoría interna de calidad en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura?

3. JUSTIFICACIÓN

La universidad del valle ha establecido una serie de requisitos para otorgar un título profesional, uno de ellos es la presentación de trabajo de grado, por esta razón se desarrolla la presente investigación, además es una oportunidad de aplicar los conocimientos adquiridos para el beneficio de una empresa.

Las alianzas entre las universidades y las empresas públicas o privadas cada día se hacen más necesarias para generar en la sociedad un ambiente más apto para el desarrollo sostenible, las alianzas buscan un beneficio mutuo. Un aporte que la universidad le hace a estas empresas es vincular a los estudiantes para generar estrategias a partir de una visión académica a las problemáticas u oportunidades de mejora que hay en ellas, este trabajo permite fortalecer y evidenciar el valor que generan los estudiantes vinculados como practicantes a las diferentes organizaciones.

Elaborar una propuesta que aporte al mejoramiento de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura; una empresa que es de vital importancia para la economía del municipio y del país, contribuye indiscutiblemente a la comunidad que trabaja o posee algún vínculo con esta empresa.

La auditoría interna es una de herramientas para retroalimentar el desempeño del sistema de gestión de la calidad, mucho más cuando se parte de un estándar como la norma ISO 9001:2008, estructurada con un enfoque de procesos y bajo el modelo Deming (PHVA), en el que la verificación es la base del mejoramiento. Esta condición obliga a la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura a desarrollar procesos de auditoría confiables y efectivos.

El proceso de auditoría interna de calidad tiene la finalidad de revisar, identificar y evaluar las fortalezas, debilidades y oportunidades de mejoramiento de su Sistema de Gestión de la Calidad; por lo tanto, se hace necesario mantener un correcto

manejo y administración de la auditoría interna, apoyado en nuevas estrategias metodológicas que le permitan a la empresa medir las desviaciones entre lo definido en los procesos , procedimientos entre otros y lo actuado, obtener información objetiva para tomar decisiones, con el propósito de encontrar efectividad y valor agregado en esta herramienta de gestión.

Cabe anotar que la empresa ha venido desarrollando desde el año 2003 procesos de auditorías, conforme al Sistema de Gestión de Calidad y en conformidad con la norma ISO 9001 la compañía no sólo debe implementar este proceso, sino garantizar la mejora continua de este.

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Diagnosticar el proceso de auditorías internas de calidad de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura para recomendar estrategias que permitan mejorar los resultados hacia el sistema de gestión de la calidad.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Diagnosticar el proceso de auditoría interna.
- ✓ Analizar las oportunidades de mejora para la auditoría interna de calidad implementado por la jefatura de aseguramiento de la calidad.
- ✓ Establecer criterios que permitan formular estrategias para mejorar el desarrollo de la auditoría interna de calidad.

5. MARCOS DE REFERENCIA

5.1 MARCO CONTEXTUAL

5.1.1 Historia.

El Puerto de Buenaventura fue creado en época de la Colonia en 1719; posteriormente el general Francisco de Paula Santander, por decreto legislativo en 1872, lo declara puerto franco y de allí en adelante sufrió constantes transformaciones hasta su configuración actual como el más pujante terminal marítimo del país.

Es el único puerto polivalente de Colombia y opera a través de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A., con una pantalla de 2.000 metros de longitud, que permite la atención simultánea de hasta 12 buques de navegación internacional y una plataforma de ferro concreto de 70 metros para atender gráneles líquidos.

Cuenta con terminales especializadas en contenedores, gráneles sólidos, gráneles líquidos y multipropósito; patios, bodegas, cobertizos, silos y tanques para la más variada nomenclatura de mercancías.

Al puerto de Buenaventura llegan anualmente más de 1200 buques pertenecientes a las más importantes líneas navieras que tienen conexiones directas o mediante puertos de trasbordo con más de 100 de los principales puertos del mundo.

Por la disponibilidad de terrenos, el puerto de Buenaventura tiene las mejores posibilidades de expansión portuaria en todo el pacífico latinoamericano, posee el más rico *hinterland* de Colombia, que contribuye con el 60% del producto interno bruto del país.

El aeropuerto internacional más cercano al puerto se encuentra a una distancia de 150 kilómetros. El aeropuerto local está a sólo 15 kilómetros.³

³ CAICEDO, Paola Andrea; CARREJO, Paula Andrea y DÍAZ, Edison. Caso en medio de un mar revuelto [versión electrónica]. Consultado 3 de Septiembre del 2011.
<http://casoenmediodeunmarrevuelto.blogspot.com/>

5.1.2 Presentacion de la empresa. Esta investigación se desarrolla en la empresa Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura ubicada en la costa del Océano Pacífico de Colombia, en la ciudad de Buenaventura del departamento del Valle del Cauca, se encuentra situado en la zona suroccidental de la República de Colombia, en las coordenadas 3° 53" de latitud norte, 77° 05" de longitud al oeste del meridiano de Greenwich. Es uno de los puertos del continente americano más cercanos al Lejano Oriente.

La SPRBUN está compuesta por una economía mixta, regida por el derecho privado, donde el 83% de su participación accionaria pertenece a empresarios privados conformados por importadores, exportadores, operadores portuarios, líneas navieras, gremios, ex trabajadores portuarios y personas naturales. El 17% restante está en manos del sector público integrado por la Alcaldía de Buenaventura 15% y el Ministerio de Transporte 2%.

Esta organización tiene la siguiente misión, visión y estructura organizacional:

Misión: Prestamos y facilitamos servicios portuarios y logísticos con calidad, seguridad y efectividad, satisfaciendo las necesidades de los clientes, con tecnología y talento humano competente generando rentabilidad para los accionistas y contribuyendo al desarrollo sostenible de Buenaventura.

Visión: Ser en el año 2010 un puerto líder por la efectividad de sus servicios portuarios y logísticos en el contexto internacional, con una excelente atención al cliente, tecnología de avanzada, optima infraestructura, alianzas estratégicas y talento humano calificado; participando en el desarrollo sostenible de Buenaventura.

Estructura Organizacional: La máxima autoridad de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura es su Asamblea de Accionistas, la cual elige a la Revisoría Fiscal y a los miembros de la Junta Directiva, éstos a su vez nombran al Gerente General, quien como Representante Legal de la Sociedad, responde por la planeación, ejecución y control de todos los procesos que atañen a las actividades de la organización.⁴

⁴ Información corporativa [versión electrónica]. SPRBUN. Consultado el 1 de septiembre del 2011.<http://www.sprbun.com/informacion-corporativa/index.php>

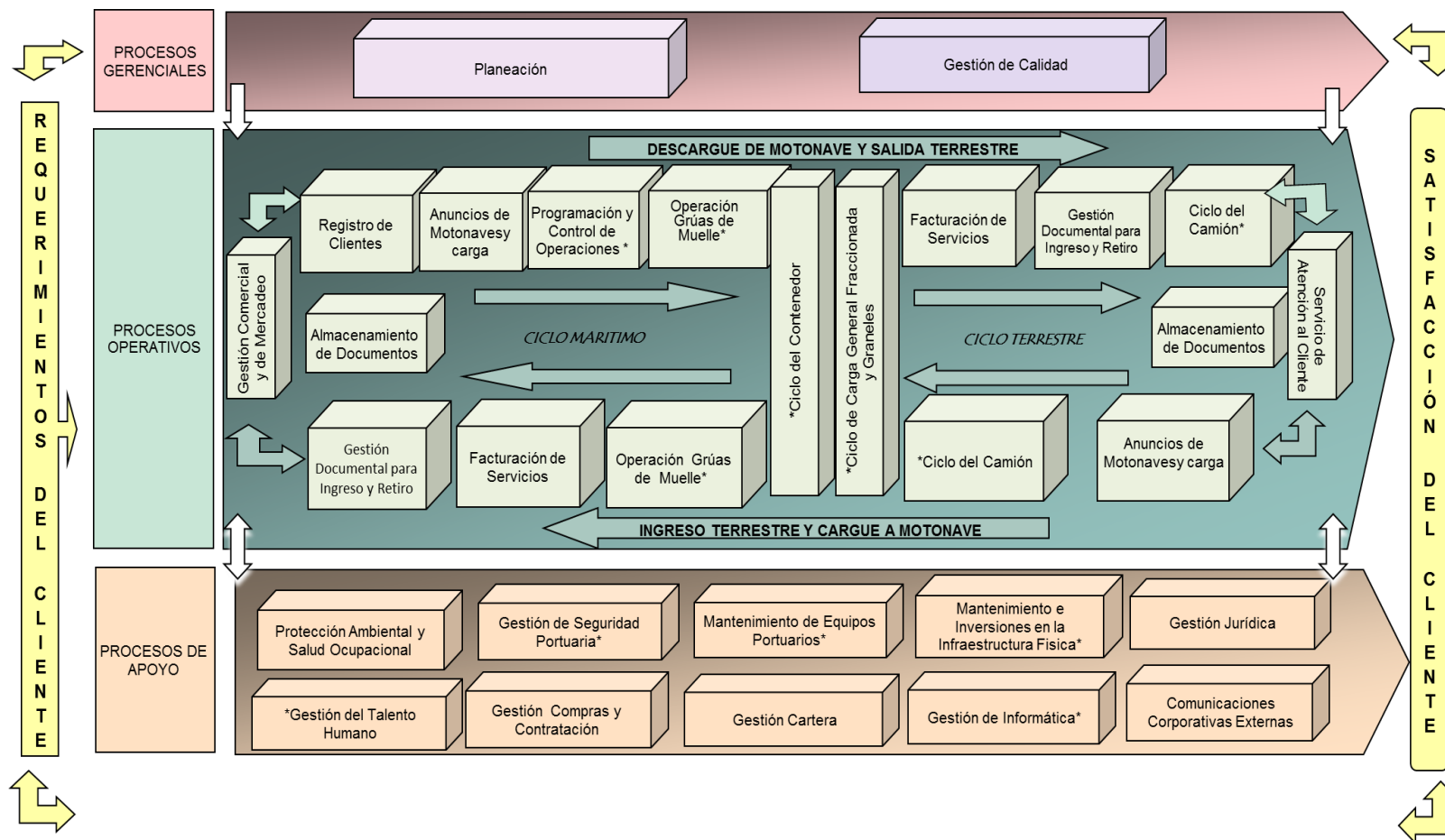
Figura 1. Estructura Organizacional de la SPRBUN S.A.



Fuente: Manual de calidad de la SPRBUN S.A.

Esta empresa cuenta con 4 Direcciones, 2 Jefaturas y 8 Gerencias, las cuales se han integrado en una red de procesos que permiten prestar un servicio y con el fin de contribuir a la satisfacción del cliente la Jefatura de aseguramiento de la calidad realiza auditorías internas de calidad dos veces al año para verificar el funcionamiento del sistema de gestión.

Figura 2. Red de procesos



Fuente: Manual de calidad de la SPRBUN S.A

La presente investigación se basa en la observación de la auditoría interna de calidad realizada en la SPRBUN S.A. en el periodo del seis de septiembre hasta el 28 de noviembre fecha en la que se entregó el informe final de auditoría a la dirección.

La auditoría tuvo como alcance: La administración, operación y comercialización de las actividades portuarias relacionadas con la recepción, almacenamiento y entrega de mercancías de comercio internacional por el puerto marítimo concesionado a la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. Exclusiones: 7.3 y 7.5.2.

5.2 MARCO LEGAL

En Colombia se ha creado la Ley 872 de 2003, por la cual se crea el sistema de gestión de la calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público y en otras entidades prestadoras de servicios y se precisa en su artículo 2° lo siguiente:

Artículo 2°. ENTIDADES Y AGENTES OBLIGADOS: El sistema de gestión de la calidad se desarrollará y se pondrá en funcionamiento en forma obligatoria en los organismos y entidades del Sector Central y del Sector Descentralizado por servicios de la Rama Ejecutiva del Poder Público del orden Nacional, y en la gestión administrativa necesaria para el desarrollo de las funciones propias de las demás ramas del Poder Público en el orden nacional. Así mismo en las Corporaciones Autónomas Regionales, las entidades que conforman el Sistema de Seguridad Social Integral de acuerdo con lo definido en la Ley 100 de 1993, y de modo general, en las empresas y entidades prestadoras de servicios públicos domiciliarios y no domiciliarios de naturaleza pública o las privadas concesionarios del Estado.⁵

⁵ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 872 (30, diciembre, 2003). Por la cual se crea el sistema de gestión de la calidad en la rama ejecutiva del poder público y en otras entidades prestadoras de servicios. Diario Oficial. Bogotá D.C., 1993. no. 45418. p.1.

5.3 MARCO NORMATIVO

El contenido de este trabajo se fundamenta en los siguientes documentos normativos:

5.3.1 ISO 9001:2008. Esta norma estipula que la organización debe llevar a cabo auditorías internas a intervalos planificados para determinar si el sistema de gestión de la calidad:

- a) es conforme con las disposiciones planificadas, con los requisitos de esta norma mexicana y con los requisitos del sistema de gestión de la calidad establecidos por la organización; y
- b) se ha implementado y se mantiene de manera eficaz.

Se debe planificar un programa de auditorías tomando en consideración el estado y la importancia de los procesos y las áreas a auditar, así como los resultados de auditorías previas. Se deben definir los criterios de auditoría, el alcance de la misma, su frecuencia y la metodología. La selección de los auditores y la realización de las auditorías deben asegurar la objetividad e imparcialidad del proceso de auditoría. Los auditores no deben auditar su propio trabajo.

Se debe establecer un procedimiento documentado para definir las responsabilidades y los requisitos para planificar y realizar las auditorías, establecer los registros e informar de los resultados.

Deben mantenerse registros de las auditorías y de sus resultados.

La dirección responsable del área que esté siendo auditada debe asegurarse de que se realizan las correcciones y se toman las acciones correctivas necesarias sin demora injustificada para eliminar las no conformidades detectadas y sus causas. Las actividades de seguimiento deben incluir la verificación de las acciones tomadas y el informe de los resultados de la verificación.

5.3.2 ISO 19011. La norma ISO 19011⁶, proporciona orientación sobre los principios de auditoría, la gestión de programas de auditoría, la realización de auditorías de sistemas de gestión de la calidad, así como la competencia de los auditores de sistemas de gestión de la calidad y ambiental. Esta norma es aplicable a todas las organizaciones que tienen que realizar auditorías internas o externas de sistemas de gestión de la calidad y/o ambiental o para gestionar un programa de auditoría.

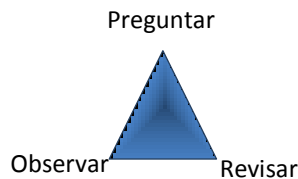
⁶ INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión de la calidad y/o ambiental. ISO 19011:2002. Ginebra, Suiza: ISO, 2002. p.1.

5.4 MARCO TEÓRICO

El presente trabajo se estructura en diversas teorías administrativas, desarrolladas por reconocidos autores como Demming con su ciclo de Planear, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA), Kaoru Ishikawa con la teoría del control total de la calidad, Masaaki Imai con la teoría de *Kaizen*, pero en particular, se traen a colación citas de dos autores contemporáneos, que trabajan en el tema de la calidad partiendo de los fundamentos históricos de los autores mencionados en un principio.

5.4.1 Administración de la Calidad. La evaluación consiste en la verificación por parte de un observador independiente, de que lo que se dice que se hace en realidad se haga. Los evaluadores emplearán técnicas familiares para los procesos de auditoría interna: preguntarán, revisarán y observarán. Aquí es donde entra la parte de revisión del triángulo de la auditoría. El evaluador revisará los procedimientos verificando el cumplimiento o incumplimiento del sistema.

Figura 3. El triángulo de la auditoría



Fuente: Libro The quality management manual. 1998

El principio detrás de la auditoría no sólo es el establecimiento del cumplimiento, aunque es claro que la auditoría dirá si se siguen o no los procedimientos. Existe asimismo un elemento de evaluación: preguntar dónde no hay cumplimiento, encontrar si los procedimientos funcionan para las personas, o si son una franca molestia. Al tornarse la auditoría parte familiar de la rutina de administración, los auditores internos deberán ser cada vez más sensibles a la naturaleza de lo que las personas dicen y de la forma de interpretarlo.⁷

⁷ WALLER, Jenny; ALLEN, Derek y BURNS, Andrew. The quality management manual. Traducido por Juan Carlos Jolly. 4 ed. México D.F.: Panorama Editorial, S.A de C.V,1998.243 p.

5.4.2 Kaizen. La gestión de calidad total consiste en la aplicación de métodos cuantitativos y recursos humanos para mejorar el material y los servicios suministrados a una organización, los procesos dentro de la organización, y la respuesta a las necesidades del consumidor en el presente y en el futuro. La gestión de calidad total integra los métodos de administración fundamentales con los esfuerzos de perfeccionamiento existentes y los recursos técnicos en un enfoque corregido, orientado al mejoramiento continuo.

Orientación hacia el proceso, antes que simplemente orientación al resultado. Al estar orientados hacia el proceso, podemos influir sobre el resultado en una etapa preliminar. La orientación hacia el proceso exige que nos replanteemos por qué las cosas se hacen de determinada manera. Al mejorar la calidad del proceso se mejora la calidad del resultado.

Los caminos por los cuales podemos realizar la mejora continua son varios pero el principal es el Control Total de Calidad. La primera y más importante preocupación debe estar centrada en la calidad de las personas. Una empresa que crea calidad en su personal está a medio camino de producir artículos de alta calidad. Construir la calidad en las personas significa ayudarlas a llegar a ser conscientes de *Kaizen*. En el entorno del trabajo abundan los problemas de los más diversos tipos y naturaleza, debiendo ayudarse a la gente a identificar estos problemas, para lo cual es menester entrenar al personal en el uso de los diversos tipos de herramientas destinados tanto a la resolución de problemas como a la toma de decisiones.⁸

⁸ CREARMAS& MAS S.L. Kaizen [Versión electrónica]. Consultado el 4 de Septiembre del 2011. [http:// www.crearmas.com/udocumentos/KAIZEN.pdf](http://www.crearmas.com/udocumentos/KAIZEN.pdf)

5.5 MARCO CONCEPTUAL

Auditoría interna de calidad. “Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoria y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el grado en que se cumplen los criterios de auditoría”⁹.

Calidad. “Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”¹⁰.

Auditor. “Persona capacitada y experimentada que se designa por una autoridad competente, para revisar, examinar y evaluar los resultados de la gestión en la organización, con el propósito de informar o dictaminar acerca de ellas, realizando las observaciones y recomendaciones pertinentes para mejorar su eficacia y eficiencia en su desempeño. Originalmente la palabra que se define significa oidor u oyente”¹¹.

Competencia: “Es un conjunto de conocimientos que al ser utilizados mediante habilidades de pensamiento en distintas situaciones, generan diferentes destrezas en la resolución de los problemas de la vida y su transformación, bajo un código de valores previamente aceptados que muestra una actitud concreta frente al desempeño realizado, es una capacidad de hacer algo”¹².

⁹ INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. Sistemas de gestión de la calidad. fundamentos y vocabulario. ISO 9000:2005. 3 ed. Geneve, Suiza: ISO, 2005. p.20.

¹⁰ Ibid., p. 9.

¹¹ Definición de auditor. [versión electrónica]. Consultado el 8 de septiembre del 2011. <http://www.definicion.org/auditor>

¹² FRADE, Laura. ¿Que son las competencias? [versión electrónica]. Consultado el 5 de enero del 2012. <http://academiasefcnayarit.blogspot.com/2009/07/competencia-definicion.html>

Control de la calidad. Es el seguimiento detallado de los procesos dentro de una empresa para mejorar la calidad del producto y/o servicio, implantando programas, mecanismo, herramientas y/o técnicas en una empresa para la mejora de la calidad de sus productos, servicios y productividad. El control de la calidad es una estrategia para asegurar el cuidado y mejora continua en la calidad, para satisfacer a los clientes al máximo y conseguir los objetivos de la empresa.

Hallazgos de la auditoría. Resultados de la evaluación de la evidencia de la auditoría recopilada frente a los criterios de auditoría. Los hallazgos de la auditoría pueden indicar conformidad o no conformidad con los criterios de auditoría u oportunidades de mejora¹³.

Mejora continua. Es una actividad recurrente para aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos establecidos por el cliente y las otras partes interesadas; a través de la revisión de los resultados provenientes de las auditorías, los propósitos de la dirección, el análisis de datos y de los clientes. Los resultados se revisan, con el fin de identificar oportunidades adicionales de mejora.

Proceso. “Es un conjunto de actividades relacionadas o que interactúan, transformando los elementos de entrada en resultados con un valor añadido”¹⁴.

No Conformidad. “Incumplimiento de un requisito del sistema de gestión de la calidad”¹⁵.

¹³ INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. Sistemas de gestión de la calidad. fundamentos y vocabulario. ISO 9000:2005. 3 ed. Geneve, Suiza: ISO, 2005. p.21.

¹⁴ Ibid., p.14.

¹⁵ Ibid., p.16.

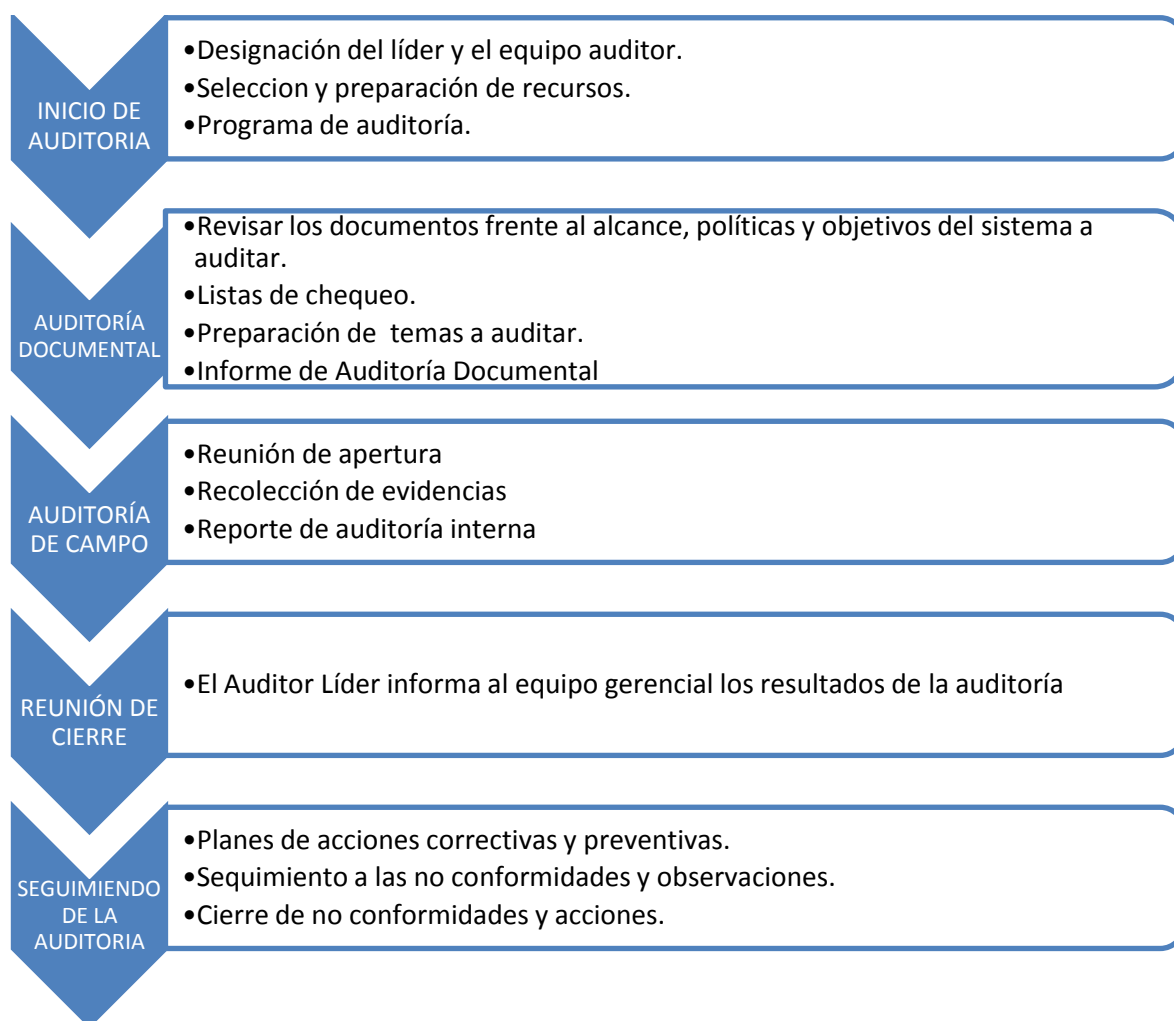
Sistema de gestión de la calidad. “El sistema de gestión de la calidad es aquella parte del sistema de gestión de la organización enfocada en el logro de resultados, en relación con los objetivos de la calidad, para satisfacer las necesidades, expectativas y requisitos de las partes interesadas, según corresponda.”¹⁶.

¹⁶ INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. Sistemas de gestión de la calidad. fundamentos y vocabulario. ISO 9000:2005. 3 ed. Gineve, Suiza: ISO, 2005. p.8.

6. ANÁLISIS DEL PROCESO DE AUDITORÍA INTERNA DE CALIDAD EN LA SOCIEDAD PORTUARIA REGIONAL DE BUENAVENTURA S.A.

La SPRBUN S.A tiene definido un instructivo de auditoría interna de calidad en las siguientes etapas:

Figura 4. Etapas de auditoría interna de calidad



Fuente: Elaboración propia

En este numeral se detallará en un principio lo que la SPRBUN ha definido en el instructivo de auditorías internas, seguidamente se procederá a hacer un análisis y descripción de lo ocurrido durante la auditoría del 20 de septiembre del 2011, con el fin de detectar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de esta herramienta de gestión.

6.1 INICIO DE AUDITORIA

- Designación de equipo de auditores y auditor líder:

Lo determinado en el instructivo. El Representante de la Gerencia para el sistema de gestión ha definido el siguiente perfil para los Auditores Internos de la Compañía:

Cuadro 1. Perfil de los auditores internos

Educación	Habilidades personales	Experiencia
Profesional universitario, tecnólogo o trayectoria equivalente en otras disciplinas.	Expresión oral y escrita de conceptos e ideas de manera clara y fluida	2 años dentro de la empresa
	Habilidades de organización personal necesarias para la realización efectiva y eficiente de la auditoria.	
Certificación como auditor interno por una entidad reconocida.	Percepción, diplomacia, objetividad, independencia y capacidad para escuchar.	
	Trabajo en Equipo	

Fuente. Elaboración Propia

Cuadro 2. Perfil del auditor líder

Educación	Habilidades personales	Experiencia
Profesional universitario, tecnólogo o trayectoria equivalente en otras disciplinas.	Expresión oral y escrita de conceptos e ideas de manera clara y fluida	2 años dentro de la empresa
	Habilidades de organización personal necesarias para la realización efectiva y eficiente de la auditoria.	
Certificación como auditor líder por una entidad reconocida.	Percepción, diplomacia, objetividad, independencia y capacidad para escuchar.	Haber participado como auditor en una auditoria del sistema que se pretenda auditar.
	Trabajo en Equipo	
	Capacidad para planificar auditorías internas.	
	Capacidad para orientar los resultados de la auditoria hacia la mejora continúa del sistema de gestión.	

Fuente Elaboración Propia

Análisis y descripción. Antes de seleccionar los auditores, la opción de hacer una convocatoria abierta en la organización, la cual se considera una actividad positiva y de invitación, aporta a hacer un enrolamiento con personas de iniciativa y auto motivación, contribuyendo al compromiso que se debe adquirir para la ejecución de la auditoria.

La selección según Merjin Perez¹⁷ es una actividad, de escogencia, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y por consiguiente, restrictiva. El objetivo de esta, es el poder escoger las personas que tengan los mejores atributos, para ser auditor. Esta primera etapa califica las aptitudes y actitudes que tiene cada candidato para la misión encargada, como también la potencialidad y adaptabilidad para los diferentes procesos que tendría que auditar.

Es indiscutible la importancia que tiene para la jefatura de aseguramiento de la calidad, el contar con los auditores idóneos para así optimizar los recursos que se asignan para cumplir con los objetivos propuestos, además se debe pensar en la ubicación de los auditores respecto al proceso que deben auditar, teniendo en cuenta la independencia y conocimiento que estos poseen.

Los perfiles que ha definido la jefatura de aseguramiento de la calidad con respecto a la educación superior de los auditores, se da de manera general y ambigua, un criterio más preciso genera mayor control, es conveniente definir un criterio mínimo para el cumplimiento de las expectativas. La norma ISO 19011¹⁸ en su ítem 7.4.4 contempla que una educación secundaria es adecuada para ser auditor de certificación o de auditorías similares, esto se basa en lo que la experiencia ha demostrado.

Se escogieron once personas para conformar el equipo auditor, a su vez este estaba conformado por 5 parejas que se complementaban en conocimientos y habilidades y un auditor líder. El jefe de aseguramiento de la calidad jugó un papel de apoyo para el auditor líder y por primera vez no participo en la auditoria,

¹⁷ PEREZ, Merjin. Selección de personal [online.]. Consultado el 15 de Diciembre del 2011. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos10/seper/seper.shtml>

¹⁸ INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión de la calidad y/o ambiental. ISO 19011:2002. Geneve, Suiza: ISO, 2002. p.33.

generando más objetividad al calificar el Sistema de gestión de la calidad en el cual él es responsable.

El equipo auditor estuvo conformado por una diversidad de perfiles profesionales, otorgando un conocimiento más amplio y técnico para los procesos que se debían auditar en la organización, aunque solo hubo una persona con formación académica acerca del sector portuario; las otras personas aunque no tienen una formación académica oficial en actividades portuarias, tienen años de experiencia en la empresa a nivel operativo y administrativo supliendo de esta forma los estudios académicamente formales que se requirió para el desarrollo de la auditoria.

El auditor líder es Jefe del departamento de almacenaje, con una antigüedad de 17 años en la empresa, con gran recorrido en la parte técnico/operativa en el puerto, el cual tiene dos certificaciones, una es como auditor interno dada por la SGS y la otra como auditor interno avanzado fue otorgada por la entidad Eduardo Beltrán Quiceno (EBQ), la última mencionada no es una entidad oficialmente reconocida en Colombia. Se incumplió con la educación exigida en el perfil formulado por la Jefatura de Aseguramiento de Calidad. Siendo el auditor líder el papel principal de la auditoria.

Las dos organizaciones con mayor reconocimiento a nivel mundial y facultadas para otorgar certificaciones como auditor líder son el *International Register of Certificated Auditors* (IRCA) y *Registrar Accreditation Board by Australia-based Quality Society of Australia* (RABQSA); el IRCA a su vez proporciona la aprobación a organizaciones de formación y certificación de sus cursos de formación en diferentes países del mundo; en Colombia las entidades que tienen la aprobación del IRCA para otorgar la certificación de auditor líder son: *Bureau Veritas Certificación*, *Hong Kong Veritas Ltd*, *Lloyd's Register Quality Assurance Ltd* y *SGS United Kingdom Ltd*.

Otro incumplimiento ocurrió con una de las participantes del equipo auditor, practicante universitaria con tres meses de haber ingresado a la organización, incumplió con la experiencia exigida en el perfil planteado; se debe aclarar que tenía la función de ser auditora acompañante, conformando equipo con un auditor que contaba con 12 años de experiencia dentro de la empresa y con certificaciones de auditor y auditor líder otorgadas por la SGS, entidad oficialmente reconocida en Colombia.

La formación del auditor líder debe proporcionar en él, un dominio profundo de la actividad de evaluación de los sistemas de gestión, capacidad crítica para analizar la estructura de los sistemas, establecer programas y planes de auditoría, asignar las responsabilidades al equipo auditor, dirigir, coordinar las actividades de los miembros del equipo en búsqueda la ejecución de las auditorías según la planificación y los objetivos. El auditor líder debe adquirir el conocimiento y la competencia necesaria para consolidar resultados, sacar conclusiones y expresar un criterio de calificación sobre la madurez del sistema, el grado de confianza que arrojan las auditorías internas, la efectividad del sistema de gestión, determinar la competencia de los miembros del equipo y formular oportunidades de mejora.

Cuadro 3. Descripción profesional de los auditores

Nombre	Educación Superior	Especialización	Formación como auditor	Tiempo de formación	Años en la SPRBUN
Alexandra Hurtado	Tecnóloga en obras civiles		Auditor Interno Avanzado en Sistema de Gestión Estándar ISO 9001:2008	60 Horas	8
			Internal Auditor- ISO 9000:200 Series	2 Días	
Víctor Díaz	Ingeniero Industrial		Auditor Interno Avanzado en Sistema de Gestión Estándar ISO 9001:2008	60 Horas	6
Luis Arias	Ingeniero Civil		Internal Auditor- ISO 9000:2000 (2 veces)	2 Días	12
			Lead Auditor Training Course (2veces)	5 Días	
Lina Higueta	Administradora de empresas		Auditor Interno Avanzado en Sistema de Gestión Estándar ISO 9001:2008	60 Horas	3 meses
Jose Roosevelt	Licenciado en Ccio y contaduría	Administración de Empresas	Auditor Interno Avanzado en Sistema de Gestión Estándar ISO 9001:2008	60 Horas	4
Kelly villa	Economista	Gerencia de Logística	Auditor Interno Avanzado en Sistema de Gestión Estándar ISO 9001:2008	60 Horas	11
Alex García	Ingeniero electrónica	Sistemas Gerenciales de Ingeniería	Auditor Interno Avanzado en Sistema de Gestión Estándar ISO 9001:2008	60 Horas	2
Julio Varela	Economista	Marketing Estratégico	Auditor Interno Avanzado en Sistema de Gestión Estándar ISO 9001:2008	60 Horas	17
			ISO 9000:200 Series - Internal Auditor	2 días	
			Lead Auditor Training Course 2004	5 Días	
Jairo Posada	Profesional Gestión Empresarial	Derecho Marítimo y portuario	Auditor Interno Avanzado en Sistema de Gestión Estándar ISO 9001:2008	60 Horas	11
Yoli Gamboa	Ingeniera industrial	Gerencia de Gestión de Talento Humano	Auditor Interno Avanzado en Sistema de Gestión Estándar ISO 9001:2008	60 Horas	5
			Internal Auditor- ISO 9000:200 Series	2 Días	
			Formación de Auditor Interno en Calidad	24 Horas	

Fuente Elaboración propia

Cuadro 4. Descripción profesional del auditor líder

Nombre	Formación profesional	Formación como auditor	Tiempo de formación	Años en la SPRBUN
David Olmedo	Tecnólogo en Administración y Finanzas	Auditor Interno Avanzado en Sistema de Gestión Estándar ISO 9001:2008	60 Horas	17
		ISO 9000:200 Series - Internal Auditor	2 días	

Fuente: Elaboración propia

La definición de dos tipos de perfiles establece una mayor exigencia en la designación del auditor líder, aportándole al proceso bases sólidas y rigurosas. El auditor líder es el responsable principal de los recursos, toma de decisiones finales y la proyección del ejercicio, dependiendo del manejo de estas responsabilidades podría conllevar al éxito o al fracaso de la auditoria.

Contemplar una evaluación para las competencias de los auditores, contribuiría a la retroalimentación para el mejoramiento de las futuras auditorias de la organización.

Si bien el perfil requiere que el auditor (líder-interno) debe tener ciertas habilidades, en el momento de seleccionar no se hace una debida prueba para que sean identificadas las habilidades que se desean establecer como necesarias con que se debe contar para el perfil ideal escogido.

Existen distintas habilidades que han de ser consideradas como necesaria para ser requisitos del perfil ideal escogido. Estas son denominadas como Habilidades Sociales, las cuales cuentan con un conjunto de habilidades como son la comunicativa y cognitivas, todas estas necesarias ya que generan un ritmo diferente al proceso de auditoría interno ejercido. El hombre aprende cada una de estas de manera natural.

Es importante que tanto como el auditor líder, como el auditor interno cuenten con este tipo de habilidades ya que dan mayor interés y relevancia a los procesos de auditorías internas de calidad en la SPRBUN.

Habilidades Comunicativas: Es la capacidad de hacer bien el proceso de comunicación, siendo utilizado los conectores adecuados para entender, elaborar e interpretar los diversos eventos comunicativos, teniendo en cuenta no sólo su significado explícito o literal, lo que se dice, sino también las implicaciones, el sentido explícito o intencional, lo que el emisor quiere decir o lo que el destinatario quiere entender.

El manejo de la información adecuada, con un lenguaje entendible, palabras técnica, hace que se produzca un nivel de comunicación bueno. Es importante que todos se comuniquen de la misma forma.

Habilidades Cognitivas: Es la capacidad de aprendizaje que ha de tener cada individuo, conocer o grado de conocimiento que cuenta cada persona acerca de temas específicos.

Los auditores deben de estar bien preparados, saber esencialmente como manejar todo su proceso de auditoría, analizar y establecer las problemáticas específica de cada parte involucrada en el proceso de auditoría.

Según Omar Aktouf¹⁹, las teorías de los dirigentes se han concentrado en el estudio de los rasgos de personalidad (factores dependientes de la personalidad misma del dirigente), el estudio de habilidades (el saber ser y el saber hacer que el dirigente debe conocer y adquirir), el estudio de los polos en el que está centrado el dirigente (para el cumplimiento de la tarea o el bienestar del grupo).

¹⁹ AKTOUF, Omar. De la dirección al control, una cuestión de poder. En: La administración: entre tradición y renovación. 3 ed. Montreal: Gaëtan Morin Éditeur, 1998. p.185.

Es importante que el auditor líder cuente con habilidades para liderar el equipo con flexibilidad; Kenneth Blanchard y Paul Hersey²⁰, plantean en su modelo de Liderazgo Situacional, que los líderes deben utilizar varias formas de liderazgo, dependiendo de la situación en la que se encuentren. El Liderazgo Situacional permite el análisis de la situación y la evaluación de las necesidades para que se utilice el estilo que mejor se acomode a la situación presente. Este modelo tiene en cuenta para su aplicación las capacidades de las personas que se desean dirigir hacia un fin específico, generando compromiso en las tareas que se les asigna.

- **Selección y Preparación de Recursos.**

Lo determinado en el instructivo. Previo a las fechas planificadas para la auditoría Interna el Auditor Líder designa los Auditores Internos de acuerdo con la disponibilidad, independencia y competencia del mismo con relación al proceso a auditar.

Análisis y descripción. Se ha definido una gran exigencia en la independencia del auditor con respecto a las áreas que se deben auditar, dando mayor objetividad e imparcialidad a los resultados de la auditoría. Falta implicar más el tema de la afinidad de personalidad que tiene cada auditor para la formación del equipo y para los individuos a los cuales se pretenden auditar. Se presentaron inconvenientes por la falta de habilidades personales desarrolladas por cada auditor ya que carecían de un buen manejo de comunicación o dificultades cognitivas, presentándose así parcialidades en la información recogida y descubrimiento de problemas de cada área auditada.

²⁰ BLANCHARD, Kenneth and HERSEY, Paul. Administración del comportamiento organizacional. Liderazgo situacional. 7 ed. Mexico D.F.:Prentice Hall, 1998. 627p.

Por parte de la Gerencia General se facilitaron todos los recursos materiales que se solicitaron para un adecuado desarrollo de la auditoría, demostrando la preparación y el compromiso de la alta dirección. Pero este compromiso debe hacerse no solo de forma física. El Gerente General deberá utilizar los resultados obtenidos de cada auditoría interna de calidad, para realizar una retroalimentación de todos los procesos ejercidos, sacar lo que beneficia y lo que perjudica el desarrollo de la organización y se vean los cambios y mejoramiento continuo dentro de los procesos ejecutados en la SPRBUN.

- **Programa de Auditoría.**

Lo determinado en el instructivo. El Auditor Líder elabora el Programa de Auditoría en el cual se especifica:

- a) Objeto, alcance y criterios de la auditoría
- b) Procesos o áreas a Auditar.
- c) Reuniones de apertura y cierre.
- d) Elaboración de informes.
- e) Evaluación del trabajo realizado.
- f) Fecha, hora
- g) Auditores y auditados

Análisis y descripción. “La planificación de tareas consiste en prever el detalle localizado y cotidiano en lo que deberá hacerse, por parte de quien y con qué recursos concretos. Igualmente, siempre es un esfuerzo de disposición de medios y de personas, pero incluso de precisión en cuanto a operaciones, lugares, procedimiento. La planificación se aplica a la previsión de las maneras en que se usaran los recursos, muy concreta y localmente, en el corto plazo”²¹.

²¹ AKTOUF, Omar. De la dirección al control, una cuestión de poder. En: La administración: entre tradición y renovación. 3 ed. Montreal: Gaëtan Morin Éditeur, 1998. p.13.

Se decidieron auditar 21 procesos:

- Gestión comercial y mercadeo
- Anuncio de motonave y carga
- Ciclo de contenedores
- Programación y control de operaciones
- Ciclo de carga general fraccionada
- Mantenimiento e inversión de infraestructura
- Gestión Ambiental
- Gestión de Informática
- Seguridad de Información
- Servicio y Atención al cliente
- Facturación de servicios
- Registro de clientes
- Ciclo de carga a granel
- Ciclo de camión
- Operación y control de Sector Externo
- Gestión documental y retiro terrestre
- Almacenamiento de documentos Operativos
- Gestión de seguridad portuaria
- Operación de Grúas
- Mantenimiento de equipos
- Gestión de Cartera

Si bien se planteó un programa para la ejecución de la auditoria, este tomo más tiempo de lo esperado, principalmente porque se estaba instaurando una nueva metodología y visión para realizar la auditoría interna, por consiguiente se dio una visión más holística, en donde se demanda mas retroalimentación entre el grupo de auditores, para poder relacionar los resultados de un proceso con el impacto que se generan en otros procesos.

Un cronograma con más detalles en los tiempos y responsabilidades se hace necesario para el control y cumplimiento de cada actividad. El programa general que implantó el auditor líder se discrimina con más detalles en el siguiente cronograma.

Cuadro 5. Programa de auditoría interna de la SPRBUN

OBJETO DE LA AUDITORÍA	Auditar el sistema de gestión de la Calidad de la Organización y verificar conformidad respecto de los requisitos exigidos por la norma ISO 9001:2008
ALCANCE DE LA AUDITORÍA	La auditoría aplica a los procesos operativos y de apoyo definidos en la red de procesos
AUDITOR LÍDER	David Alberto Olmedo Klinger

Fuente: Programa de auditoría interna de la calidad de la Jefatura de calidad

Cuadro 6. Cronograma de la auditoría interna de calidad en la SPRBUN

[illegible]

Fuente: Elaboración propia

Cada actividad mencionada en el anterior cronograma tiene un seguimiento detallado de los tiempos y hechos:

- Auditoría Documental. Se presentó una interrupción en la auditoría documental de un día por la inasistencia de los auditores debido a los diferentes compromisos ligados a la ejecución diaria de su cargo , dejando de un lado el compromiso adquirido por los auditores, el 9 de Septiembre el auditor líder y el Jefe de aseguramiento de la calidad, haciendo el seguimiento a la ausencia de algunos auditores decidieron convocar una reunión con el Gerente General para recordarles la responsabilidad que habían adquirido y de los recursos que se estaban invirtiendo para la auditoría, también hizo énfasis en que la auditoria debía ser objetiva con respecto a lo que exige la norma ISO 9001. Después de esta reunión se suministró la orden a los Jefes de cada auditor para que les dieran flexibilidad en los horarios durante el periodo de la auditoria.

La auditoria documental se retomó a la siguiente semana en un espacio diferente al de la organización, permitiendo más concentración y menos interrupciones a los auditores, se completó en un tiempo de dos días y cada pareja de auditores se comprometió en entregarle al auditor líder el informe documental al siguiente día.

- Informe de auditoría documental. Los auditores incumplieron este compromiso y realizaron la entrega en un periodo promedio de 3 días; el auditor líder hizo correcciones de redacción a los informes y complementó las listas de chequeo. El 29 de Septiembre se entregó a las áreas el informe de la auditoria documental, se ve un espacio de 11 días desde la auditoria documental hasta la entrega del informe, correspondiente al incumplimiento de los auditores internos y a las correcciones de redacción que realizó el auditor líder.
- Implementación. Es el periodo que se le proporcionó a cada área auditada para que corrigiera los hallazgos encontrados en la auditoria documental.

La norma ISO 19011 en el ítem 6.3 apunta, “Si se encuentra que la documentación es inadecuada, el líder del equipo auditor debería informar al cliente de la auditoría, a aquéllos a los que se ha asignado la responsabilidad de gestionar el programa de auditoría y al auditado. Debería decidirse si se continúa o suspende la auditoría hasta que los problemas de documentación se resuelvan.”²²

Si la auditoría en la SPRBUN adopta el anterior ítem mencionado, se puede indicar que los hallazgos que se encuentran en una auditoría documental no son muy trascendentales de lo contrario aplazaría la auditoría hasta que se considere necesario. Por lo tanto el periodo de implementación de las áreas se puede acortar a 5 días considerando que las modificaciones no son complejas.

- Auditoría en sitio. Esta actividad tomo 6 días completos; los 2 primeros días fue auditado el proceso de Gestión comercial y mercadeo en las ciudades de Cali, Bogotá y Medellín, y se auditaron 21 procesos en 4 días.

Hay una gran fortaleza en la utilización del tiempo para la auditoría en sitio, ya que si se contempla la complejidad de los procesos y que la auditoría tomaba dos partes, una auditoría de campo y otra gerencial, hacer auditoría de campo implica tiempo de movilización y de permisos para el ingreso del terminal marítimo. Los horarios de auditoría iniciaban de 8 de la mañana a 12 y de 2 a 5 de la tarde.

- Presentación de hallazgos a las áreas. Esta etapa consistía en presentar y negociar los hallazgos encontrados con cada área auditada, tomo un tiempo de 6 días.

²²INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión de la calidad y/o ambiental. ISO 19011:2002. Gineve, Suiza: ISO, 2002. p.14.

La norma ISO 19011²³, sugiere que debe de haber una comunicación durante la auditoría, establecer acuerdos formales para la comunicación entre el equipo auditor y con el auditado durante la auditoría. Durante la auditoría, el líder del equipo auditor debería comunicar periódicamente los progresos de la auditoría y cualquier inquietud al auditado y, cuando sea apropiado, al cliente de la auditoría.

El líder del equipo auditor, debería presentar los hallazgos y conclusiones de la auditoría en la reunión de cierre; de tal manera que la información sea comprendida y reconocida por el auditado. “Entre los participantes en la reunión de cierre debería incluirse al auditado y podría también incluirse al cliente de la auditoría y a otras partes”²⁴. Si es necesario, el líder del equipo auditor debería prevenir al auditado de las situaciones encontradas durante la auditoría que pudieran disminuir la confianza en las conclusiones de la auditoría. Cualquier opinión divergente relativa a los hallazgos de la auditoría y/o a las conclusiones entre el equipo auditor y el auditado deberían discutirse y, si es posible, resolverse.

- Entrega del informe final. El informe final se entregó vía correo electrónico a la junta directiva el 28 de noviembre, el cronograma no contempla el periodo de tiempo que necesito el auditor líder en la redacción de este informe. Fueron 15 días de preparación del informe, se tomo todo este tiempo por la deficiencia de las evidencias de las no conformidades que habían determinado el equipo auditor.

El líder del equipo auditor es el responsable de la preparación y del contenido del informe de la auditoría. “El informe de la auditoría debería emitirse en el período

²³INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión de la calidad y/o ambiental. ISO 19011:2002. Gineve, Suiza: ISO, 2002. p.16.

²⁴ Ibid., p. 20.

de tiempo acordado. Si esto no es posible, se debería comunicar al cliente de la auditoría las razones del retraso y acordar una nueva fecha de emisión”²⁵.

El informe de la auditoría debería divulgarse en toda la organización, de manera didáctica y la información concerniente que sirva para retroalimentar como se está haciendo el trabajo, como se afecta a las otras áreas. Este trabajo debería ser hecho por los jefes de área.

Cuadro 7. Cronograma para la próxima auditoría interna

Fecha		Septiembre del 2012																		
Actividad	Responsable	3	4	5	6	7	10	11	12	13	14	17	18	19	20	21	24	25	26	27
Auditoria Documental	Equipo Auditor																			
Entrega de informe documental	Auditor lider																			
Espacio de Implementación	Auditados																			
Auditoria en Sitio	Equipo Auditor																			
Presentación de hallazgos a las áreas	Equipo Auditor																			
Espacio para recibir aclaraciones	Auditor lider																			
Entrega del Informe final de auditoría	Auditor lider																			

Fuente: Elaboración propia

Utilizar herramientas para planificar las actividades proporciona un mayor control y visibilidad de la ejecución de las mismas, además es una oportunidad de optimizar el tiempo. “El cuadro lineal de responsabilidades o TLR, es una matriz de doble entrada, donde se encuentran en el eje horizontal las actividades, y en el vertical

²⁵INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión de la calidad y/o ambiental. ISO 19011:2002. Geneve, Suiza: ISO, 2002. p.21.

las responsabilidades de las estructuras de las personas involucradas. Esta clase de diagrama tiene la ventaja de mostrar quién hace qué y en relación con quien.”²⁶

Otra herramienta que se puede utilizar es el diagrama de Gantt.

El diagrama de Gantt es un grafico en dos ejes, uno de los cuales representa el progreso del tiempo, y el otro, las tareas por efectuar. El cruce de las indicaciones de fechas, de duraciones, y de trabajos arroja al mismo tiempo el desarrollo previsto para cada actividad, su lanzamiento previsto y su lanzamiento real, así como la demora o el avance que se haya hecho. Para este también habrá que disponer de las listas ordenadas de las tareas por efectuar y de las fechas previstas de inicio y termino de cada tarea.

Previendo una forma diferente y móvil, (colores, elásticos, etiquetas móviles, etc.) de visualizar las diferentes actividades, su evolución prevista y su evolución real, es posible dar cuenta cada día del estado de avance de cada tarea; y, así, tomar o hacer tomar las medidas requeridas para adaptarse consecuentemente. Este es también un excelente medio de seguimiento y de control, además de ser una forma sencilla y cómoda de saber qué hacer y cuando hay que hacerlo.²⁷

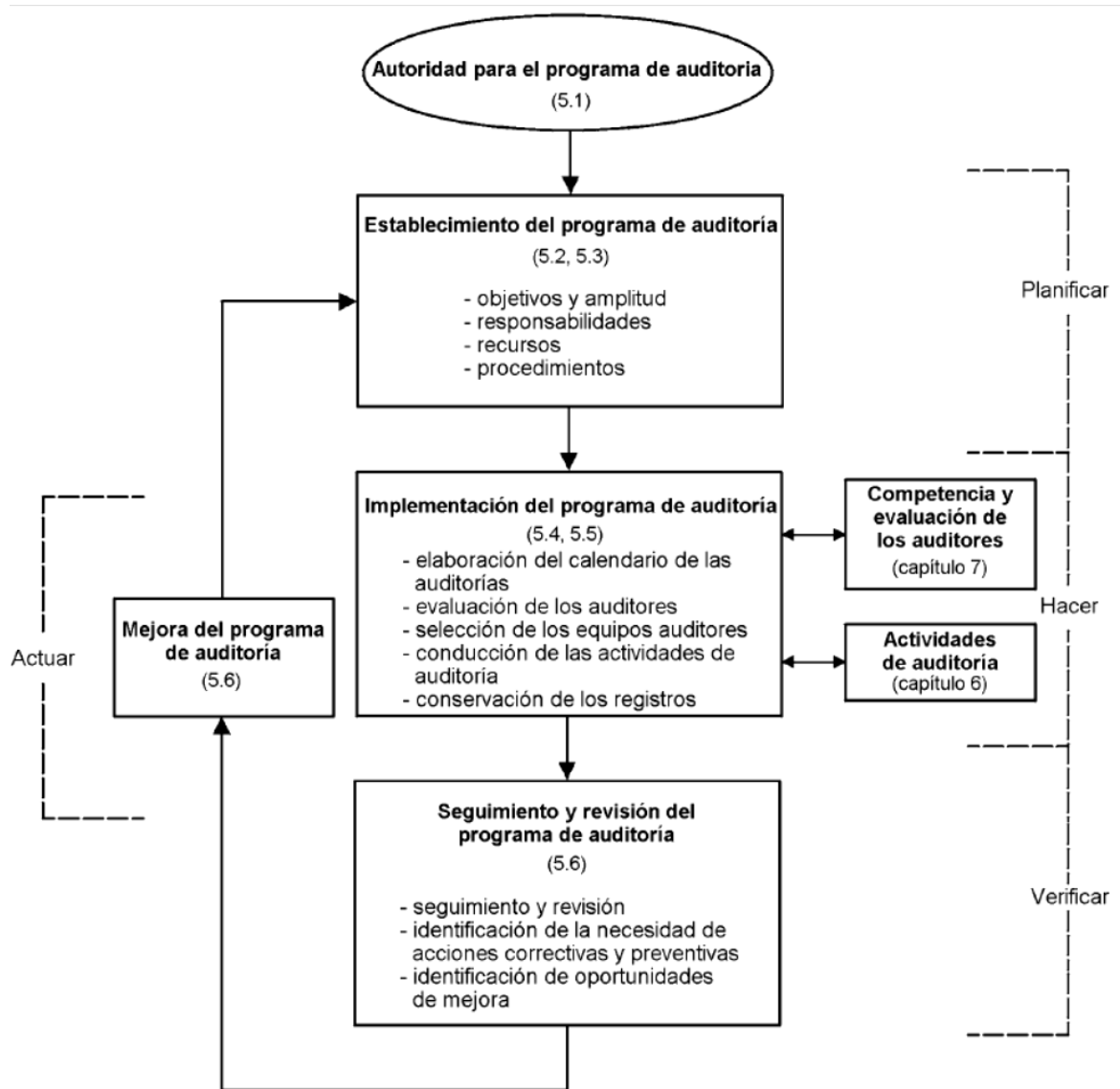
Para el cronograma planteado se agregan los responsables de entregar resultados en cada actividad, se eliminaron los lapsos de tiempo que hubo en la auditoria documental debido a la falta de compromiso con las asistencias a las reuniones y se eliminan muchos días ocasionado por la entrega de informes, además se aconseja presentar los hallazgos al final de cada auditoria con el encargado del área auditada. Como resultado final se prevé que la auditoria puede tener un tiempo estimado en el mes de septiembre reduciendo el tiempo de ejecución de tres a un mes.

²⁶ AKTOUF, Omar. De la dirección al control, una cuestión de poder. En: La administración: entre tradición y renovación. 3 ed. Montreal: Gaëtan Morin Éditeur, 1998. p.133.

²⁷ Ibid., p. 135.

“Un programa de auditoría incluye todas las actividades necesarias para planificar y organizar el tipo y número de auditorías, y para proporcionar los recursos para llevarlas a cabo de forma eficaz y eficiente dentro de los plazos establecidos”²⁸.

Figura 5. Diagrama de flujo del proceso para la gestión de un programa de auditoría



Fuente: Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión de la calidad y/o ambiental. ISO 19011:2002

²⁸ INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión de la calidad y/o ambiental. ISO 19011:2002. Geneve, Suiza: ISO, 2002. p.4.

Los objetivos de un programa de auditoría son primordiales para dirigir la planificación y ejecución de las auditorías, pueden basarse considerando:

- a) Prioridades de la dirección.
- b) Propósitos comerciales.
- c) Requisitos del sistema de gestión.
- d) Requisitos legales, reglamentarios y contractuales.
- e) Necesidad de evaluar a los proveedores.
- f) Requisitos del cliente.
- g) Necesidades de otras partes interesadas.
- h) Riesgos para la organización.

La SPRBUN toma como objetivo “Auditar el sistema de gestión de la Calidad de la Organización y verificar conformidad respecto de los requisitos exigidos por la norma ISO 9001:2008’ donde el cumplimiento de los requisitos para la certificación de conformidad con la norma mencionada es la prioridad de la auditoria; este único objetivo deja de aprovechar otros mas importantes como las prioridades de la dirección que conjugado con el plan estratégico le provee más valor agregado al resultado final de la auditoria.

6.2 AUDITORIA DOCUMENTAL

Lo determinado en el instructivo. La auditoría documental debe programarse con tiempo y recursos suficientes con el fin de que el equipo auditor pueda:

- Revisar los documentos frente al alcance, políticas y objetivos del sistema a auditar.
- Preparar las listas de chequeo a utilizarse en las auditorias de campo.
- Los Auditores Internos preparan el tema a auditar, teniendo en cuenta las leyes y los estándares nacionales o internacionales aplicables, los contratos, los planes, los requisitos de Norma Internacional y los requisitos del Sistema de Gestión a auditar.
- Informe de Auditoría Documental. Una vez establecidos los hallazgos documentales los Auditores Internos realizan el informe por cada proceso revisado, resaltando los hallazgos por ítem de norma, observaciones y oportunidades de mejora y es enviada por el Auditor Líder a los Gerentes y Directores de Área junto con las Listas de Chequeo por cada proceso con el fin de que se hagan las correcciones oportunamente y que se prepare la auditoria conforme a la información solicitada en las listas de chequeo.

Análisis y descripción. La planeación de una auditoria documental les permite a los auditores una mayor preparación frente a los procesos que se van a auditar, especialmente en los temas legales, ya que cada proceso tiene normatividades nacionales e internacionales que se deben cumplir.

La alta dirección facilitó todos los recursos solicitados, además de los espacios adecuados para la preparación de auditoría documental, acertando al escoger un lugar tranquilo y fuera de la organización para evitar la distracción de los auditores con sus deberes diarios.

En este espacio hubo gran retroalimentación entre los auditores, derivado de la diversidad del equipo auditor ya que estaba compuesto por profesionales de todas la áreas y estos enseñaban y asesoraban a los que debían auditar sus áreas sobre temas técnicos.

A pesar de que se facilitaron todos los recursos y ya se había hecho énfasis del compromiso que estaba adquirido, algunos auditores no entregaron sus informes a tiempo, debió haber una regla que al terminar la auditoria documental se debía entregar el informe inmediatamente, antes de llegar nuevamente al área de trabajo porque esto provocaba distracción o aplazamientos, se analizaron los procesos que correspondían a cada auditor haciendo una socialización entre ellos

6.3 AUDITORÍA DE CAMPO

- **Reunión de Apertura**

Lo determinado en el instructivo. Se lleva a cabo el primer día de la auditoría, y se presenta el objetivo, alcance de la auditoría, se confirma la disponibilidad de los recursos, las instalaciones necesarias, la hora y fecha de las entrevistas con cada auditado. A esta reunión asisten los Auditores Internos y los responsables de los procesos auditados.

Análisis y descripción. Esta reunión fortalece la planeación de la auditoría, permitiendo realizar los debidos cambios en los horarios si se considera necesario por algunas de las partes (auditores o auditados), además se hace una presentación de los que están a cargo de la auditoría proporcionando más formalidad y seriedad en el asunto.

- **Recolección de Evidencias**

Lo determinado en el instructivo. La misión de los Auditores Internos durante el desarrollo de la auditoría es la recolección de información que evidencie la conformidad del sistema, las situaciones destacables, fortalezas del sistema, servicio o proceso, así como los riesgos y oportunidades de mejorar. El Auditor busca las evidencias valiéndose de las siguientes metodologías: (Entrevista-Verificación de los documentos - Observación directa de la ejecución de los procedimientos). Los Auditores Internos son responsables de verificar si se cumplen o no los objetivos de la auditoría, e informar al Auditor Líder en los casos que las condiciones no sean favorables para el logro de los mismos. Finalizada una jornada de auditoría el Auditor Líder y los Auditores internos deben preparar

informes, intercambiar experiencias de los resultados obtenidos y evaluar el desempeño de la auditoría de acuerdo con lo establecido en el programa. En caso de que el auditor encuentre un obstáculo de cualquier naturaleza que pudiera afectar el logro del objetivo de la auditoría, debe ser resuelto en conjunto con el auditado y el auditor Líder.

Análisis y descripción. El cronograma tenía contemplado al finalizar cada día de auditoría una reunión entre los auditores para la retroalimentación de los resultados obtenidos, esta reunión sólo se ejecutó el primer día y al finalizar la auditoría.

Las entrevistas son el corazón de toda auditoría. Pueden proporcionar información clave para comprender los éxitos y desafíos de los sistemas, de los negocios y de los clientes a quienes sirven. El primer paso para crear una relación exitosa con el auditado es conducir entrevistas sólidas que fijen las bases para una comprensión y confianza mutuas.

Muchos auditores de sistemas de gestión tienen formación técnica y algunos han adquirido, luego de varios años de experiencia práctica, habilidades para alentar a la gente a entrar en confianza y para mantener una conversación fluida. Pero, claramente, el enfoque tradicional en la formación de auditores ha estado en los aspectos técnicos más que en los de comunicación.

Una buena entrevista no sucede por casualidad. Es el resultado de una preparación cuidadosa y seria por parte del entrevistador y requiere la aplicación de ciertas habilidades para comprender a la organización, los procesos y las personas que los ejecutan.

La habilidad específica requerida para conducir entrevistas exitosas, presentar resultados de auditoría y comunicarse en forma escrita puede ser desarrollado

más rápido y en forma eficaz por medio de distintas etapas de evaluación y capacitación más que basarse en el modelo basado en la experiencia que muchos han usado hasta la fecha.

- Reporte de Auditoría Interna

Lo determinado en el instructivo. Los auditores registran, en el Informe de Auditoría Interna los hallazgos encontrados durante la realización de la auditoría, este informe es enviado vía correo electrónico al auditor líder en las fechas y horas definidas en el programa de auditoría para la generación del Informe Final de Auditoría. El equipo auditor de cada proceso, el auditor líder y el líder del sistema de gestión presentan el reporte de auditoría interna al Gerente Director y Jefe de proceso con el fin de informar los hallazgos de auditoría y hacer las aclaraciones pertinentes.

Análisis y descripción. Se noto una debilidad por parte de algunos auditores ya que presentaron dificultad en la redacción y recolección de la información solicitada, esto ocasionó una demanda del tiempo del auditor líder al redactar los informes finales puesto que, no habían soportes suficientes y criterios para establecer una No Conformidad.

- Preparación del Informe Final de auditoría

Lo definido en el instructivo. El Auditor líder elabora el informe final de auditoría en el formato correspondiente, en donde registra las No Conformidades detectadas en el sistema de gestión.

Análisis y descripción. El informe final se demoró 15 días después de la presentación de hallazgos a las áreas, una de las causas se debe a las diferencias

de opiniones por parte de los auditores, para definir las no conformidades; además la insuficiencia de los soportes y evidencias de los hallazgos en las No Conformidades declaradas ocasiono que el auditor líder en conjunto con el Jefe de Calidad tuvieran que reescribir y depurar los hallazgos.

El Ingeniero Walter Tenorio (Representante de la calidad de la SPRBUN, observación inédita, 2012) señalo que hubo gran debilidad en las redacciones de los informes que entregaban los auditores, faltaban evidencias que sustentaran las no conformidades declaradas, y en algunos auditores se percibía que había más preocupación por la cantidad de hallazgos encontrado que por el valor agregado que estos podrían dar a la organización.

6.4 REUNIÓN DE CIERRE

Lo definido en el instructivo. El Auditor Líder informa al equipo gerencial los resultados de la auditoría, presentando de forma general el desempeño del sistema de gestión en una reunión donde asisten el líder del sistema de gestión, los Auditores Internos y representante de las áreas auditadas.

Análisis y descripción. No hubo reunión de cierre final, pero si reuniones previas donde el auditor y el equipo auditado concertaban la información entregada en los informes finales, además se pensó en las posibles soluciones para los hallazgos encontrados.

6.5 ACTIVIDADES DE SEGUIMIENTO A LA AUDITORÍA

Lo definido en el instructivo.

- **Planes de Acción.** Las acciones correctivas y preventivas originadas en la auditoría interna se gestionan de acuerdo con lo establecido en los instructivos de Acciones Correctivas y Preventivas y de Mejoramiento Continuo.
- **Seguimiento a las No Conformidades y Observaciones.** Las auditorias de seguimiento las realiza preferiblemente el mismo auditor que encontró la No Conformidad u Observación o en su defecto, cualquier otro auditor, siempre y cuando sea independiente al área auditada.
- **Cierre de No Conformidades y Observaciones.** Una vez se desarrollan los planes de acción, el auditor verifica que hayan sido eficaces e informa al Auditor Líder para que cierre las No conformidades u Observaciones en la base de datos.

Análisis y descripción. Las acciones correctivas, preventivas o los planes de mejora iniciados por los resultados que arroja la auditoría interna, generalmente son decididas y emprendidas por los auditados en un intervalo de tiempo acordado. El auditado debería mantener informado al Jefe de Aseguramiento de la Calidad y al auditor líder sobre el estado de estas acciones.

Debería verificarse si se implementó la acción correctiva y especialmente su eficacia.

El programa de auditoría podría especificar el seguimiento por parte de los miembros del equipo auditor. En estos casos, se debería tener cuidado para mantener la independencia en las actividades de auditoría posteriores.

El auditor no es el responsable de tomar acciones pero su actividad debe propender a la modificación de conductas y al apoyo a la mejora de la gestión.

Esto debe verificarse a través del seguimiento efectivo que lleve a cabo, de las debilidades expuestas en los informes emitidos.

El seguimiento de los resultados permite al auditor asegurarse que se están adoptando medidas adecuadas para solucionar las debilidades detectadas. A través del seguimiento se podrá evaluar no sólo lo acertado del asesoramiento, sino también si los resultados obtenidos de tales soluciones se corresponden con las expectativas.

6.6 DIAGNÓSTICO

Después de hacer un seguimiento a cada una de las etapas realizadas en la auditoría interna de calidad del mes de septiembre del 2011, se detectaron fortalezas como un liderazgo proactivo orientado al aprendizaje; se da la participación de personas en todos los niveles generando diversidad de conocimientos que nutren la actividad; la gestión de los recursos es proporcionada por la alta dirección y es planificada; la coherencia y el enlace que tienen los procesos en el sistema de gestión facilita a los auditores una comprensión y evaluación del mismo.

También se detectaron las siguientes debilidades:

- El interés de la alta dirección de hacer auditorías se centra solo en el cumplimiento de la norma y no toman los resultados arrojados como insumo de entrada para el mejoramiento continuo.
- No hay evaluación que permita una retroalimentación de la efectividad del proceso, el mejoramiento de este se basa en los errores que ocurren en el pasado.
- El débil acompañamiento por parte de los auditores después de entregar los resultados.

En general el proceso de auditoría interna de calidad es un proceso maduro que se ha ido implementando desde el 2004. Sin embargo hay oportunidades de mejora y amenazas que pueden inferir en que el futuro de este proceso sea exitoso o adverso.

El proceso debe ir mejorando continuamente para que no se vuelva obsoleto en el tiempo, la falta de innovación y de resultados que agreguen valor al proceso puede generar la pérdida de credibilidad del mismo. Lo anterior también puede ocasionar que el equipo de auditores internos pierda el interés de seguir participando en este proceso, ya que ellos podrían percibir que el esfuerzo invertido no va a tener ningún valor para la organización.

El responsable del sistema de gestión de la calidad debe pensar en las oportunidades que tiene para darle más dinámica que conlleve al mejoramiento del proceso de auditoría. Para esto se ha sugerido realizar actividades que motiven al equipo auditor, efectuar la evaluación del proceso y de los auditores, realizar convocatorias, alinear los objetivos de la auditoria con los objetivos de la organización y optimar las actividades de seguimiento de la auditoria; todas estas consideraciones se desarrollan en el siguiente numeral de manera más detallada.

Figura 6. Resumen de hallazgos



Fuente: Elaboración propia.

7. PROPUESTA PARA MEJORAR LA AUDITORIA INTERNA DE CALIDAD EN LA SOCIEDAD POTUARIA REGIONAL DE BUENAVENTURA

7.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Alinear los objetivos de la auditoría interna a los objetivos estratégicos de la organización, es de vital importancia que el equipo gerencial tome medidas para conectar los objetivos de la auditoria con los del plan estratégicos, ya que este le proporciona una dirección formal al futuro de lo que se quiere realizar con la organización.

Convencer a los directores de áreas que la auditoria como herramienta de gestión, les aporta valor a los procesos que ellos tienen a cargo, para ello, los auditados deben percibir que el grupo de auditores trabaja para que las cosas funcionen bien y no solo como un servicio de control e inspección.

7.2 ACTIVIDADES DE MOTIVACIÓN

Se debe crear un clima de confiabilidad hacia los auditores conociendo de antemano que la calidad no se improvisa sino que es fruto de su trabajo, competente, honesto, riguroso y sistemático.

La finalidad de motivar a los auditores es lograr un propósito común, creando armonía entre los objetivos de la alta gerencia y la del equipo de auditores. La motivación se refiere los deseos del empleado, es útil preguntarse ¿qué desea el empleado? Sí desea más desarrollo dentro de la organización, si quiere más o diferentes responsabilidades o si sus necesidades están relacionadas con las necesidades primarias y secundarias.

Es importante que las retribuciones se den en público, que el proceso de retribución sea creíble, que se relacionen con el triunfo y que tengan significado dentro de la cultura de la organización. Es significativo que la alta gerencia sea la que reconozca y retribuya la labor ejercida por los auditores, para ello se ha sugerido una serie de estímulos y beneficios para el equipo auditor:

1. Capacitación: Un curso de auditoría aporta al desarrollo educativo, promoviendo los procesos de formación para obtener los resultados deseados.
2. Reconocimiento: Otorgar una placa de reconocimiento a los auditores en el auditorio Sofonias Yacub invitando a los todos los trabajadores a la ceremonia.
3. Recreación: Un día de esparcimiento es una oportunidad para encontrarse y departir en un ambiente que no sea el del trabajo generando recreación y la integración del equipo.
4. Cumplimiento de logros: crear una motivación dirigida al logro induce a las personas a establecerse metas alcanzables y a ocuparse en ellas hasta conseguirlas.

7.3 CONVOCATORIA

Realizar una convocatoria interna un mes antes del inicio de auditoría, donde se les dé oportunidad a todos los trabajadores que cumplan con los requisitos del perfil de auditor interno y que por iniciativa propia estén interesados en participar en la auditoría interna de calidad.

Es preciso que la persona encargada de liderar esta convocatoria sea el Jefe de aseguramiento de la calidad, a través del correo electrónico que tiene la empresa, ya que es un medio asequible, rápido y económico.

A continuación se presenta un modelo para la realización de la convocatoria.

Figura 7. Convocatoria auditores internos



The graphic is a recruitment poster for internal auditors. At the top left is the logo of 'SOCIEDAD PORTUARIA REGIONAL DE BUENAVENTURA S.A.' featuring a stylized green plant. To the right are two certification logos: 'BAC' (Business Alliance for Secure Commerce) and 'SGS' (ISO 9001:2000). Below the company logo, the text reads 'NUESTRA PRIORIDAD ES LA OPERACIÓN PORTUARIA'. The main body of text states: 'Si eres profesional universitario con mas de 2 años de experiencia dentro de la organización y cuentas con habilidades para :'. This is followed by a bulleted list of skills: '* La comunicación oral y escrita', '* El análisis critico y objetivo', and '* El trabajo en equipo'. To the right of the list is a photograph of a man in a dark suit standing in front of a group of people seated at a conference table. At the bottom, a blue banner with white text says '¡TE INVITAMOS A SER PARTE DEL EQUIPO DE AUDITORES DE CALIDAD!'.

**SOCIEDAD PORTUARIA
REGIONAL DE
BUENAVENTURA S.A.**

**NUESTRA PRIORIDAD ES
LA OPERACIÓN PORTUARIA**

Si eres profesional universitario con mas de 2 años de experiencia dentro de la organización y cuentas con habilidades para :

- * La comunicación oral y escrita
- * El análisis critico y objetivo
- * El trabajo en equipo

¡TE INVITAMOS A SER PARTE DEL EQUIPO DE AUDITORES DE CALIDAD!

Fuente: Elaboración propia

Todas las iniciativas enviarlas al correo del Jefe de aseguramiento de calidad waltec@sprbun.com se recibirán hasta el 30 de abril del 2012

7.4 SELECCIÓN

Se diseñó un test basado en el programa creado por Natalia Scriabina, auditora certificada por el IRCA, con años de experiencia en capacitación, consultoría, auditoría, conferencista y autora de varias publicaciones en materia de auditoría.

Este test se modificó según las necesidades de la SPRBUN, permitirá conocer las competencias del personal que se postula para ser auditor interno y así hacer la escogencia del equipo auditor más idónea (véase el anexo A).

El cuestionario tiene 4 partes y cada una ayudará a evaluar un tema en especial:

- Parte Cero. Se evalúan conocimientos básicos del sistema de gestión de calidad que ha implementado la Jefatura de Aseguramiento de la Calidad.
- Primera parte. Se evalúa la capacidad de organización y preparación.
- Segunda parte. Esta parte del cuestionario, evalúa la atención al detalle y la capacidad de darse cuenta de los hechos claves que pueden ayudar a la conexión con el auditado durante la conversación. Las habilidades visuales y auditivas son muy importantes durante una entrevista esto facilita la comprensión de las fortalezas y desafíos del sistema de gestión.
- Tercera parte. En esta parte del cuestionario, se valora el manejo del flujo de información, la capacidad para verificar el material y comprobar su exactitud, y la habilidad en el reconocimiento de las contribuciones del auditado a la discusión.
- Resultados de la evaluación. Cada parte tiene un puntaje máximo de 11 puntos, siendo el máximo puntaje total de 44 puntos. Lo idóneo es hacer esta evaluación a través de un sistema, para esto se pueden apoyar en el área de informática para diseñar un software según las necesidades de presentación de la evaluación y sus resultados.

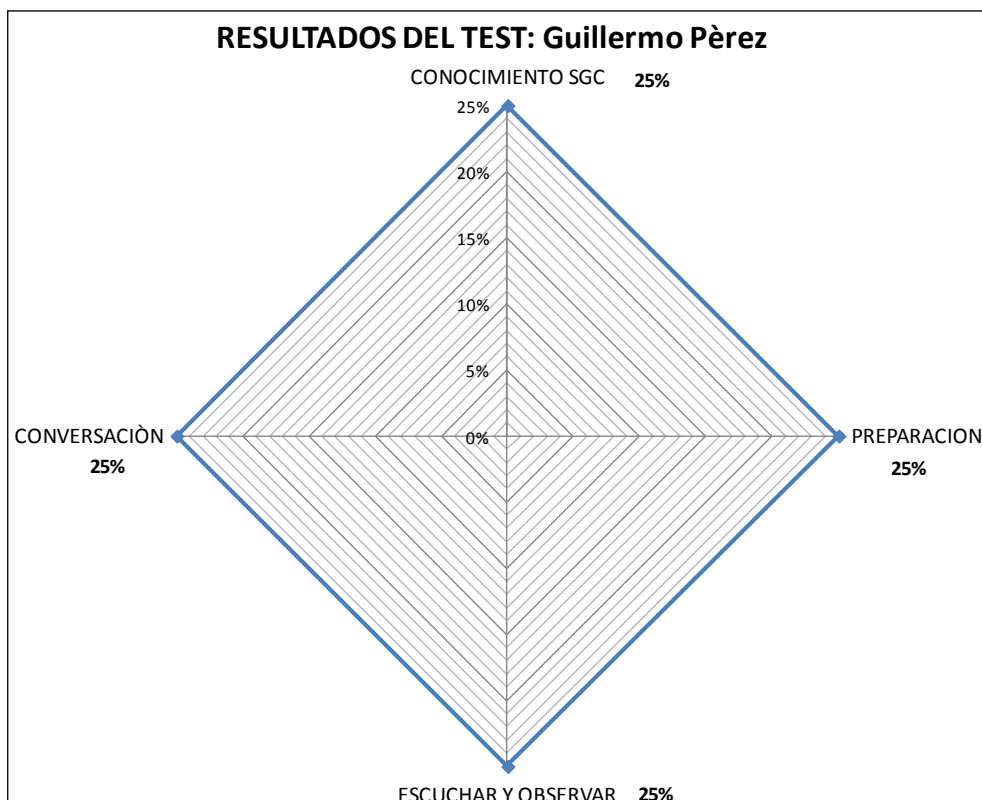
Al final de la evaluación se tendrá un informe personalizado, donde se den los datos del participante, la dependencia a la que pertenece, los años que tiene en la compañía y la formación profesional, seguidamente se mostraran los resultados de la prueba, que permiten detectar las fortaleza y debilidades como auditor. También se pueden graficar los resultados, para tener una mejor percepción visual la dispersión de los resultados idoneos.

Cuadro 8. Resultados de evaluación previa del auditor

Competencia	Puntaje	Porcentaje
Conocimiento S.G.C	11	25%
Preparación	11	25%
Escuchar y observar	11	25%
Conversación	11	25%
Total	44	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 8. Resultados de evaluación previa del auditor



Fuente: Elaboración propia

7.5 CAPACITACIÓN

La formación del auditor líder tiene un carácter especial, proporcionarle un entrenamiento previo, para que obtenga las bases que le faciliten la creación de equipos comprometidos y orientados a una misma dirección. Será necesario que este entrenamiento tenga en cuenta los siguientes aspectos:

1. Conocer habilidades del personal. El auditor líder deberá conocer capacidades y cualidades de los auditores; estas le ayudaran con la creación de grupos de trabajo exaltando las habilidades de los miembros, sin sobre cargar ninguna de sus partes.
2. Relaciones interpersonales. Crear buenas relaciones entre las personas implicadas, tener un buen manejo del equipo de trabajo, crear un ambiente sano y propicio enfocado al cumplimiento de los objetivos.
3. Comunicación efectiva. Manejo de un idioma técnico y claro, se deberá hablar un solo idioma entendible y asequible para cada parte.
4. Ejecución de cronogramas. Puesto que se tendrá que colocar fechas y tiempos específicos para el desarrollo de cada tarea durante el ejercicio de auditoría.

La formación de los auditores internos antes de cada ejercicio de auditoría, debe ir dirigida al conocimiento de la norma, además de técnicas de redacción y análisis para la declaración de no conformidades. Utilizar capacitaciones técnico-practicas que se enfoquen en:

1. Manejo de herramientas o recursos. Es importante utilizar bien los recursos como el tiempo, espacios físicos e información de manera eficiente.
2. Rol que juega cada auditor dentro del ejercicio. Papel que desempeña cada uno de los auditores en el ejercicio de la auditoria.

7.6 DIVULGACIÓN DE LOS INFORMES

Una vez obtenidos los resultados, es importante que éstos sean validados por el comité de alta gerencia, para poder continuar con la divulgación del informe final de la auditoría. Una consideración a tomar en cuenta, es tener resultados en forma rápida en esta etapa por las expectativas que la organización tiene sobre el trabajo realizado. No hay que olvidar que las personas desean ver resultados del trabajo realizado; porque si no se desmoralizan y pierden el interés en el proceso.

7.7 RETROALIMENTACIÓN

Se sugiere que el auditor líder, con ayuda del equipo auditor realice una revisión interna sobre la ejecución de la auditoría, proporcionando un auto diagnóstico del nivel de desempeño en el que se encuentra. La revisión se podrá basar en los siguientes objetivos:

- Evaluar grado de credibilidad y confianza de los auditores.
- Verificar el cumplimiento de normas y procedimientos.
- Analizar métodos y técnicas aplicadas.
- Comprobar cumplimiento de las recomendaciones.
- Evaluar organización, costos y rendimientos.

El auditor líder y el equipo auditor deben disponer de una total independencia que les permita llegar a un juicio acertado. Este trabajo debe ser de conocimiento de todos los auditores, disponer de un período de tiempo que permita un riguroso estudio sin llegar a una extensión que haga que se pierda la motivación, se desvíen de los objetivos y se puedan tomar las medidas con respecto a las conclusiones.

La revisión interna se puede complementar con una evaluación externa, realizada por las personas que fueron auditadas, para esto se ha diseñado un formato de evaluación de auditores que se muestra a continuación.

Cuadro 9. Evaluación de desempeño de la auditoria

Proceso Auditado:	
Fecha:	
Escala de evaluación: 1: Deficiente, 2: Regular, 3: Bueno, 4: Muy bueno, 5: Excelente	Calif.
1. <u>Comunicación verbal</u> : manera como formulan las preguntas, diplomacia para expresar las ideas, manera de darse a entender, respeto por los auditados.	
2. <u>Comunicación escrita</u> : envío plan de auditoría, explicación y determinación de hallazgos (conformidades y no conformidades), registro de información durante la auditoria.	
3. <u>Comunicación no verbal (actitudes, gestos, postura, mirada)</u> : manejo adecuado de los elementos de la comunicación no verbal durante la realización de la auditoria.	
4. <u>Confianza en sí mismos</u> : los auditores demuestran confianza en sí mismos reflejando el dominio de las técnicas de auditoría y conocimientos para realizarla. Además demuestra confianza cuando se comunica con las personas participantes de la auditoria.	
5. <u>Conocimiento sobre el tema a auditar</u> : los auditores demuestran haberse preparado sobre el tema a ser auditado (procesos, requisitos) y utilizan adecuadamente los soportes documentales con los que cuentan.	
6. <u>Utilización de listas de chequeo</u> : los auditores demuestran un uso adecuado de las listas de chequeo durante el desarrollo de la auditoria (sirven como un apoyo y no son utilizadas como un cuestionario rígido).	
7. <u>Técnicas para la recolección de información</u> : observación del entorno, solicitud y revisión de documentos, muestreo: los auditores utilizan técnicas de recolección de información apropiadas.	
8. <u>Manejo del tiempo, cumplimiento de horarios</u> : los auditores cumplen con los horarios definidos y manejan el tiempo de tal manera que alcanza a cubrir todos los temas que se necesitan auditar.	
9. <u>Sugerencias de mejora resultado de la auditoria</u> : los auditores generan sugerencias de mejora para el proceso auditado.	
10. <u>Manejo de conflictos</u> : los auditores resuelven acertadamente los conflictos que se presentan durante el desarrollo de la auditoria.	
Total calificación (promedio) – se acepta como satisfactorio a partir de 3.5	
Sugerencias:	

Fuente: Elaboración propia.

7.8 ACTIVIDADES DE SEGUIMIENTO DE LA AUDITORÍA

El seguimiento formal a las no conformidades encontradas dentro de la auditoría interna, es fundamental para el mejoramiento del sistema de gestión de la calidad; si no se le da un tratamiento serio a la eliminación de las causas, la recurrencia en los errores no permitirá que la organización utilice los recursos de manera eficiente.

La comunicación entre el auditado y el auditor del área es vital para las actividades de seguimiento. Se recomienda realizar un documento formal, remitido al Gerente General, que contenga de manera breve la información sobre los avances y atrasos en la implementación, de los compromisos y las proyecciones sobre el nivel de cumplimiento final, en opinión fundada del auditor líder.

El programa de seguimiento a la auditoría debe considerar que, no todos los factores tienen la misma importancia, ni el mismo peso específico para la organización, valorar y ponderar de acuerdo a la relevancia que tenga cada uno de estos factores. Una ponderación adecuada, se presenta a continuación:

Cuadro 10. Ponderación para no conformidades

Factor crítico	Ponderación por factor
Importancia de las no conformidades u observaciones	30%
Relevancia del proceso o área auditada para la organización.	30%
Periodos del seguimiento.	20%
Solución de observaciones y hallazgos.	20%

Fuente: Elaboración propia

La ponderación anterior se puede complementar con la siguiente serie de preguntas, para hacer un mejor análisis.

Cuadro 11. Análisis de relevancia de actividades de seguimiento.

PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIONES
¿Es posible implementar esta recomendación en base a los recursos del organismo?	X		Es relevante su seguimiento.
		X	No es relevante su seguimiento.
¿La recomendación es aún válida?	X		Es relevante su seguimiento.
		X	No es relevante su seguimiento.
¿Pueden los objetivos de la recomendación ser alcanzados por un enfoque alternativo?	X		Al hacer seguimiento, debe considerar que el auditado puede hacer implementado acciones alternativas.
		X	Es relevante su seguimiento.
¿Deben implementarse las recomendaciones atrasadas?	X		Es relevante su seguimiento.
		X	No es relevante su seguimiento.
¿La consecuencia de no implementar la recomendación es grave?	X		Es relevante su seguimiento.
		X	No es relevante su seguimiento.
¿Es esta la recomendación clave para resolverlos	X		Es relevante su seguimiento.
		X	No es relevante su seguimiento.

Fuente: Guía técnica de seguimiento de los resultados de auditoría- Auditoría interna de la nación de Uruguay

“A estas preguntas, el auditor puede agregar otros análisis y razonamientos. Lo importante, es que a través de todo este estudio, el auditor interno se asegure que está concentrando sus esfuerzos en seguir la implementación de las recomendaciones tendientes a subsanar los hallazgos y observaciones más críticos para la empresa y además de aquellas que agregan valor, ya que tienden a mejorar en forma efectiva el proceso”²⁹.

Los encargados de hacer el seguimiento deben hacer énfasis en la eficacia que tiene la acción correctiva o preventiva, más que en la implementación, para tener éxito en la eliminación de las causas.

²⁹ URUGUAY. MINISTERIO DE ECONOMIA Y FINANZAS. Guía técnica de seguimiento de los resultados de auditoría. Consultado el 2 de febrero del 2012. Disponible en http://www.ain.gub.uy/sector_publico/naigu/gt_sra.pdf

7.9 PLAN DE ACCION PARA LA IMPLEMENTACION DE LA PROPUESTA

Para poner en marcha la propuesta implementada del mejoramiento de las auditorías internas de calidad en la Sociedad Portuaria Regional De Buenaventura, es importante que la alta gerencia apruebe y respalde los cambios que se desean efectuar, debido a que en gran parte los cambios son en la administración del recurso humano se debe iniciar un trabajo conjunto con la Gerencia de Gestión De Talento Humano, para que guíe el proceso en los temas de motivación, convocatoria, selección y capacitación.

La decisión de gestionar esta propuesta está a cargo de la Jefatura de Calidad, con respecto al tema de la divulgación de los informes, retroalimentación y actividades de seguimiento, son mejoras que no necesitan recursos extras, ni aprobación por parte de la gerencia general y el responsable de la calidad tiene total autonomía.

El equipo auditor juega un papel importante en la creación de conciencia en las altas gerencias, con el aporte que generen los resultados de auditoría a los procesos.

Se propone un cronograma para asignar tiempos y responsabilidades en cada una de las actividades propuestas para el mejoramiento de la auditoria. Previamente se debe obtener la autorización de los cambios por parte de la gerencia general. El cronograma considera los tiempos que toma cada acción según los procedimientos que se han implementado en la organización.

Cuadro 12. Cronograma para implementación de propuesta

Fecha		Agosto del 2012																Septiembre del 2012																		
Actividad	Responsable	13	14	15	16	17	20	21	22	23	24	27	28	29	30	31	3	4	5	6	7	10	11	12	13	14	17	18	19	20	21	24	25	26	27	28
Preparación de recurso	Jefe de Calidad																																			
Convocatoria	Jefe de Calidad																																			
Preseleccion	Jefe de Calidad																																			
Capacitacion	Jefe de calidad																																			
Preparación de auditoria	Auditor líder																																			
Auditoria Documental	Equipo Auditor																																			
Entrega de informe documental	Auditor líder																																			
Auditoria in Situ	Equipo Auditor																																			
Presentación de hallazgos a las áreas	Equipo Auditor																																			
Espacio para recibir aclaraciones	Auditor líder																																			
Entrega del Informe final de auditoría	Auditor líder																																			
Evaluación del proceso de auditoría	Equipo Auditor, Auditor líder y Jefe de Calidad																																			

Fuente. Elaboración propia.

Se propone que la presentación de hallazgos a las áreas se hagan al finalizar cada auditoria en sitio, en donde se retroalimenten de los hallazgos encontrados. La divulgación del cronograma con el equipo es importante, para que se puedan establecer compromisos y cumplimiento de objetivos en el tiempo acordado.

Los espacios vacios dentro del cronograma tienen una causa que se explica a continuación:

El primer espacio vacío del 7 al 13 de septiembre, es un espacio que se le da a las áreas para que tomen acciones según los hallazgos del informe de auditoría documental, es un espacio en donde no hay actividad por el equipo auditor pero que es necesario para las áreas.

El segundo espacio vacío es para la depuración de la información y la redacción del informe final por parte del auditor líder, es necesario que se informe a la alta dirección del tiempo que implica la elaboración de este; para que estos espacios no se consideren tiempos improductivos.

Para el cumplimiento de este cronograma es necesario realizar la divulgación de este y los objetivos que se desean cumplir, seguidamente implantar compromisos entre los auditores, los auditados y los jefes de áreas, para que cada parte cumpla con las acciones que deben llevar y no se presenten inconvenientes como las ausencias, a no ser que sea un caso de fuerza mayor.

8. DISEÑO METODOLÓGICO

El presente estudio se realiza en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura, utilizando principalmente un método de observación, haciendo un seguimiento al proceso de la auditoría interna de calidad, complementándolo con la investigación documental alimentado de fuentes internas y externas como la intranet, folletos de la organización, entrevista a los participantes del proceso, internet y libros.

Finalmente se utilizará un método descriptivo, con la finalidad de llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas; para exponer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento de la auditoría interna de calidad.

Los dos tipos de investigación a utilizar son:

- Investigación documental. El material se obtiene de la recopilación de material existente en forma de documentos. Las ciencias administrativas, ciencias de la educación y ciencias políticas usan preferentemente las de investigación documental.
- Investigación en campo. En donde la investigación se enmarca dentro de un espacio o ambiente determinado, en donde la observación de un fenómeno es el objetivo. Las ciencias sociales y las ciencias aplicadas, se apoyan en tesis de éste estilo para presentar su investigación.

9. PARTICIPANTES

WALTER ALBERTO TENORIO CASTILLO

Ingeniero Industrial Especialista en Administración de la calidad y la productividad

Jefe Aseguramiento de la Calidad

Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura

YOLI MERCEDES GAMBOA LOPEZ

Ingeniera Industrial Especialista en Gerencia de Gestión del Talento Humano

Asistente Aseguramiento de la Calidad

Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura

DAVID ALBERTO OLMEDO KLINGER

Tecnólogo en Administración y Finanzas

Jefe de Sector Externo

Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura

10.CONCLUSIONES

- ✓ La Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura ha implementado en su sistema de gestión de calidad un proceso de auditoría confiable y con el tiempo lo ha venido fortaleciendo, esto se da en gran parte porque la organización ha facilitado los espacios y los recursos necesarios. Siempre apoyados por el aval de la alta gerencia, sin el cual este proceso no se estaría llevando a cabo.
- ✓ La gerencia general es la encargada de proporcionar los espacios y los recursos necesarios para el desarrollo de la auditoria.
- ✓ El equipo gerencial adquiere la responsabilidad de resolver las no conformidades resultantes del ejercicio de auditoría; la solución a estas no conformidades se realizan por compromiso adquirido y no por la convicción del aporte que estas pueden llegar a generar en los procesos. Es importante resaltar, que el apoyo por esta parte es escaso con el tema de la orientación que debería tener la auditoria para poder lograr una alineación con los objetivos estratégicos de la organización.
- ✓ El equipo gerencial no es consciente del tiempo que toma el seguimiento de la auditoria, restándole importancia y autoridad a esta parte del ejercicio la cual determina el mejoramiento del sistema de gestión.
- ✓ Se ha logrado mayor independencia en el proceso de auditoría al decidir que el auditor líder sea una persona que no sea el responsable del sistema de gestión, haciendo la evaluación más imparcial.

- ✓ No se ha implantado un método objetivo para la selección de auditores. Gran parte del éxito de una auditoria depende de la capacidad y habilidad que poseen los auditores para hacer un análisis crítico del sistema de gestión, por eso se hace necesario implementar actividades que permitan una elección de los auditores más optima, participativa y objetiva.
- ✓ Los compromisos que adquieren los auditores con la organización, no tienen un reconocimiento, ni estímulo formal por parte de la alta dirección, afectando negativamente la motivación del personal para la participación reiterada en estos ejercicios.
- ✓ Actualmente el auditor líder es el encargado de divulgar los informes a la alta gerencia y esta a su vez se encarga de informar a sus subalternos sobre los resultados. De esta manera se ocasiona que la información se dé de forma sectorizada y parcial, perdiendo el sentido holístico que debe tener el sistema de gestión.
- ✓ La planeación para realizar las actividades de seguimiento de la auditoria, tienen poca iniciativa y análisis, porque no contemplan la limitación de los recursos y no hay un criterio que permita priorizar estas actividades según el impacto que provoquen dentro de la organización.
- ✓ No se hace una evaluación que permita retroalimentar el proceso de auditoría, con respecto al cumplimiento de los objetivos implantados en el programa de auditoría.
- ✓ Los procesos de auditoría en la SPRBUN, tienen gran proyección por ser una empresa de gran tamaño, con la necesidad de revisar constantemente

la interacción del sistema de gestión, además de contar con un capital humano capacitado y recursos económicos suficientes para la ejecución de estas.

11.RECOMENDACIONES

- ✓ Es importante que el responsable del sistema de gestión de la calidad comience a crear conciencia en el equipo gerencial sobre la importancia de utilizar la auditoria como una herramienta alineada a los objetivos estratégicos de la organización.
- ✓ Se debe empezar a sensibilizar al equipo gerencial acerca del aporte que hacen los resultados de la auditoria a sus procesos, para que las acciones necesarias que se deban tomar para el mejoramiento de los procesos sean liderados por las personas que tienen la autoridad y los recursos.
- ✓ Para que la administración piense en utilizar los resultados de la auditoria, estos deben ser pertinentes, de calidad, que generen confianza, y agreguen valor a los procesos de la compañía; así el proceso de auditoría se convierte en una fuente para la mejora la organización.
- ✓ Para mejorar la gestión del seguimiento de la auditoría, la alta gerencia debe otorgar más autoridad al equipo auditor. Donde el juicio del auditor es crítico para determinar si las acciones tomadas son eficaces para la eliminación de las no conformidades.
- ✓ Se recomiendan hacer convocatorias en la organización, las cuales contribuyen a tener mayor diversidad y cantidad de opciones en el momento de realizar la selección de los auditores.

- ✓ Es importante reconocer a los auditores la labor desempeñada, mediante actividades que generen motivación y estímulos a seguir participando en estos ejercicios de auditoría.
- ✓ El equipo auditor debe empezar a formalizar la comunicación de los informes de auditoría, este se debe realizarse en todos los niveles de la organización para dar una información holística.
- ✓ Con el fin de mantener el control de la gestión y el manejo de los recursos en las actividades de seguimiento de la auditoría, es importante realizar una priorización y mantener informada de manera formal al equipo gerencial sobre el avance de estas.
- ✓ Para que se puedan tener bases para el mejoramiento de la auditoría interna, es importante empezar a medir los resultados de la auditoría, mediante evaluaciones que permitan recoger información del impacto que tuvo el ejercicio frente a los objetivos establecidos.
- ✓ Para mejorar la auditoría interna, se recomienda tomar acciones basadas en la prevención, más que en los errores que se encuentran mientras esta se ejecuta, dar una visión proactiva y adelantarse a los posibles inconvenientes que podrían ocurrir.
- ✓ Las propuestas realizadas en este trabajo para el mejoramiento de la auditoría interna de calidad, se hicieron con base al seguimiento de la auditoría interna en el año 2011, a partir de las observaciones del área de aseguramiento de calidad y las observaciones del auditor líder. Sin embargo, debido a que el sistema de gestión de la SPRBUN está en constante cambio, estas observaciones deben ser consideradas a la hora

de implementar estas propuestas, si todavía aplican en su totalidad o si hay que hacer modificaciones.

- ✓ Se ha generado una planeación para la implementación de las propuestas. Esta considera los tiempos que toma cada acción según los procedimientos dentro de la organización; es importante que se divulgue esta programación con el equipo auditor para concientizarlos del tiempo de cumplimiento.

BIBLIOGRAFÍA

- AKTOUF, Omar. La administración: entre tradición y renovación. 3 ed. Montreal: Gaëtan Morin Éditeur, 1998. 750 p.
- BLANCHARD, Kenneth and HERSEY, Paul. Administración del comportamiento organizacional: Liderazgo situacional. 7 ed. México D.F.: Prentice Hall, 1998. 627p.
- COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 872 (30, diciembre, 2003). Por la cual se crea el sistema de gestión de la calidad en la rama ejecutiva del poder público y en otras entidades prestadoras de servicios. Diario Oficial. Bogotá D.C., 1993.
- Definición de auditor. [Versión electrónica]. Consultado el 8 de septiembre del 2011. <http://www.definicion.org/auditor>
- FRADE, Laura. ¿Que son las competencias? [versión electrónica]. Consultado el 5 de enero del 2012. Disponible en <http://academiasefncayarit.blogspot.com/2009/07/competencia-definicion.html>
- GARCES, Carmen Lorena y MAYORGA, Guiomar Arussy. Propuesta para el mejoramiento del proceso de evaluación de proveedores de la gerencia de operaciones de la S.P.R.BUN. Trabajo de grado Administración de Empresas. Buenaventura: Universidad del Valle, 2011.
- ISO 19011:2002, Directrices para la auditoria de los sistemas de gestión de la calidad y/o ambiental.
- ISO 9000:2000, Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario.
- ISO 9001:2008, Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos.
- ISO 9004:2009, Gestión para el éxito sostenido de una organización. Enfoque de gestión de la calidad.
- Kaizen[online]. Barcelona: CREARMAS& MAS S.L [cited 2008-01-02]. Available from internet: www.crearmas.com/udocumentos/KAIZEN.pdf

- PEREZ, Merjin. Selección de personal [online]. Consultado el 15 de Diciembre del 2011. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos10/seper/seper.shtml>
- SMITH, Romaine y SCRIABINA, Natalia. Cómo mejorar las entrevistas de auditoría [online]. Publicado en el 2009. Disponible en <http://spain.irca.org/inform/issue22/NScriabina.html>
- Sobre el IRCA [online] IRCA. 2012. Disponible en <http://spain.irca.org/about.html>
- SOCIEDAD PORTUARIA REGIONAL DE BUENAVENTURA, Información corporativa [versión electrónica]. <http://www.sprbun.com/informacion-corporativa/index.php>
- SOCIEDAD PORTUARIA REGIONAL DE BUENAVENTURA. Instructivo de auditoría interna de calidad. 2011.
- SOCIEDAD PORTUARIA REGIONAL DE BUENAVENTURA. Manual de la calidad. SPRBUN. 2011.
- URUGUAY. MINISTERIO DE ECONOMIA Y FINANZAS. Guía técnica de seguimiento de los resultados de auditoría. Consultado el 2 de febrero del 2012. Disponible en http://www.ain.gub.uy/sector_publico/naigu/gt_sra.pdf
- WALLER, Jenny; ALLEN, Derek y BURNS, Andrew. The quality management manual. Traducido por Juan Carlos Jolly. 4 ed. México D.F.: Panorama Editorial, S.A de C.V, 1998. 243 p.

EVALUACION PARA LA SELECCIÓN DE AUDITORES

Este test no debería tardar más de 15 minutos, esta compuesto por 4 partes y con respuestas de seleccion multiple con unica respuestas.

Los resultados de la prueba ayudarán a evaluar sus conocimientos del Sistema de Gestion de la calidad y sus habilidades de entrevista, las habilidades para escuchar, observar y manejar el flujo de la entrevista.

0. Parte Cero	PUNTAJE 11
0. 1 Conocimiento del sistema de gestión de calidad	
1. ¿Cuál es el alcance del sistema de gestión en la SPRBUN?	
☐ La administración, operación y comercialización de las actividades portuarias relacionadas con la recepción, almacenamiento y entrega de mercancías de comercio nacional por el puerto marítimo concesionado a la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.	0
☐ La importación y exportación de mercancías a través de la operación portuaria que se da en el puerto marítimo concesionado a la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.	0
☒ La administración, operación y comercialización de las actividades portuarias relacionadas con la recepción, almacenamiento y entrega de mercancías de comercio internacional por el puerto marítimo concesionado a la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.	3
2. ¿Cuál es el principal requisito legal que debe cumplir el SGC?	
☐ Ley 1ª de 1990	0
☐ Reglamento de condiciones técnicas de operaciones portuarias	0
☐ Los estatutos de la SPRBUN	0
☐ Contrato de concesión N° 008	0
☐ a y d	3
3. ¿Cuáles son las exclusiones que ha determinado el sistema de gestión?	
☐ 7.3 y 7.5.2	2
☐ 8.1	0
☐ 5.1 y 5.3	0
☐ 4.2	0
☐ 6	0
4. Cual es el proposito de la auditoria de calidad en la SPRBUN	
☐ Verificar el cumplimiento de la norma ISO 9001	0
☐ Verificar el cumplimiento de los requisitos legales, reglamentarios y contractuales	0
☐ Aportar a los objetivos estrategicos planteados por la organizaciòn	3
☐ Satisfacer las necesidades de la asamblea general	0

Primera parte - Preparación	PUNTAJE 11
1,1. Preparación - Primera visita	
Es la primera vez que va a auditar "X" proceso	
1. Usted debe auditar a los estibadores de la compañía en las bodegas cafeteras, usted se decide por usar un lenguaje.	
☐ Tecnico	0
☐ Informal, lo mas sencillo posible	0
☐ Teorico	0
☒ A y B	1
2. Usted debe auditar al gerente de operaciones y será el primer contacto que hace con él. ¿Cómo tiene previsto dirigirse a él?	
☐ Doctor García	0
☐ Edison García	0
☐ Sr. García	1
☐ Edison	0
3. Usted debe revisar otras fuentes de información, además de sitios web cuando se prepara para su primera auditoría.	
☐ Muy de acuerdo	1
☐ De acuerdo	0
☐ No está de acuerdo	0
☐ Muy en desacuerdo	0
☐ Ninguna de las anteriores	0
1,2. Preparación - visita de seguimiento	
Usted ya ha auditado un proceso "X" hace un año y esta es su visita de seguimiento:	
1. El proceso ha añadido más operaciones. Su intención es:	
☐ Examinar los problemas relacionados con la adquisición	0
☐ Identificar las motivaciones detrás de las adquisiciones	0
☐ Todas las anteriores	1
2. La compañía acaba de presentar un nuevo servicio. Usted tiene la intención de:	
☐ Cubrir todos los procesos por igual	0
☐ Dedicar más tiempo a los procesos de soporte para el nuevo servicio	0
☐ Asignar el tiempo para entender mejor los planes futuros de la compañía y los servicios	0
☐ B y C	1
3. Usted investiga antes de hacer el seguimiento, los cambios que ha presentado el área por diferentes medios	
☐ Muy de acuerdo	1
☐ De acuerdo	0
☐ No está de acuerdo	0
☐ Muy en desacuerdo	0
☐ Ninguna de las anteriores	0

1.3. Preparación - Revisión de la documentación	
Por favor, elija una sola respuesta que mejor refleje su estilo de preparación habitual:	
1. Se revisará la documentación que el área le ha proporcionado antes de la visita y nota algo raro. Usted :	
☐ Lo discute Inmediatamente	0
☐ Después de un poco de calentamiento con la conversación	1
☐ Lo aclara con la información que tiene del contexto	0
☐ No pregunta y considera que es un descuido	0
☐ Sólo b y c	0
2. Parte de la documentación ha sido proporcionada en el último momento. Usted	
☐ Sabe que todo el mundo está ocupado en la actualidad-no tiene ningún problema y no hace comentarios al respecto.	0
☐ Piensa que la empresa debe estar en algún trámite, sin embargo usted pida una aclaración durante la auditoría	0
☐ Revisar la documentación requerida	1
☐ Sé que no es una buena práctica y voy a mencionar esto durante la auditoría	0
3. La cantidad de documentación es mucho más alta de la que se requiere. Usted cree que...	
☐ No importa y revisa solo lo que se requiere	0
☐ Le da una revisión a todo el material para estar más preparados	1
☐ Eso es una buena señal y se están tomando en serio la auditoría	0
☐ Algo está mal y que están tratando de impresionarme	0
4. Uno de los documentos es inconsistente o incorrecto. Usted decide	
☐ Es tan pequeña que asume que es un error y lo ignora	0
☐ Se ve como un error tipográfico, pero lo pronunciará para su debida atención	0
☐ Ver más cuadros durante la visita para ver si hay un patrón, y luego considerar la forma de proceder	1
☐ El sistema produce un error y trata de averiguar lo que está mal con el sistema	0
☐ Ser directo, señala el error tipográfico o de ortografía, y revisar otras tablas para ver si hay un patrón	0
5. Encuentra un número excepcionalmente bajo de las actualizaciones de la documentación. Usted lo toma como:	
☐ Un signo del buen funcionamiento del sistema.	0
☐ No tiene significancia y no va a influir en el proceso de la entrevista	0
☐ Un acontecimiento extraño y preguntará acerca de esto durante su visita	0
☐ Una advertencia y comprueba todos los cambios durante la visita para ver cómo se han documentado	1
☐ Ninguna de las anteriores	0

Segunda parte - escuchar y observar	PUNTAJE 11
Tenga en cuenta: Todos los hechos y datos que ayudan a explicar el procedimiento del Ciclo del camión; además de los elementos que aparecen en el entorno 2,1. Habilidades para escuchar 1. De acuerdo con el video, cual es el tiempo de permanencia que debe tener un camión? ☐ 30 minutos 0 ☒ 1 hora y 30 minutos 2 ☐ 2 horas 0 ☐ 45 minutos 0 2. De acuerdo con el video, ¿Cuál es el tonelaje máximo puede tener un tractocamion? ☐ 2000 Toneladas 0 ☐ 2500 Toneladas 0 ☐ 18000 Toneladas 2 ☐ 17000 Toneladas 0 3. Los datos que debe verificar un controlador antes de permitir el ingreso al camión son: ☐ Que los documentos del conductor sean originales. 2 ☐ Datos del conductor y de la empresa transportadora 0 ☐ Tipo de carga asignada, datos de la empresa transportadora y datos del conductor 0 ☐ La orden del Coordinador terrestre 0 4. El coordinador terrestre da la orden de ingreso al camión después de verificar: ☐ El número de Camiones que están dentro de la terminal. 2 ☐ El espacio disponible en bodegas y muelle. 0 ☐ La velocidad de la operación, el espacio y los camiones en espera. 0 ☐ Todo depende del tipo de carga y el sitio donde se haga el cargue. 0 2,2. Habilidades de Observación 1. ¿Qué notó en torno al Controlador terrestre? ☐ Los archivos y libros 1 ☐ Un calendario de pared 0 ☐ Fotos 0 ☐ Una computadora portátil blanco 0 2. La entrevistada estaba vestida con: ☐ Ropa informal 0 ☐ El uniforme de la compañía 0 ☐ Vestida formalmente 1 3. ¿Quien llevaba gafas? ☐ La entrevistada 0 ☐ La entrevistadora 0 ☐ Ninguna 1	

Tercera parte: habilidades de conversación	PUNTAJE 11
3,1. Reconocimiento y verificaciones	
1. ¿Cómo se reconoce que usted entiende la información proporcionada?	
☐ Confirmar con comentarios como "uh huh"	0
☐ Confirmar con comentarios como "correcto" o "exactamente"	0
☐ Inclina la cabeza de arriba abajo como un gesto de aceptación.	0
☐ No lo reconoce	0
☒ Tanto A y C	1
2. ¿Qué es lo primero que haces cuando algo no está claro?	
☐ Hacer una pregunta para aclararlo	0
☐ Pedir más detalles	0
☐ Hace una expresión facial de no haber entendido	0
☐ Toma nota para preguntar acerca de esto más adelante	0
☐ B y A	1
3. ¿Qué información se verifica?	
☐ Todos los números, hechos y datos	0
☐ Todo lo que no quedo claro, ambiguo o inconsistente	0
☐ Toda la información significativa o importante	1
☐ Todas las anteriores	0
☐ Ninguna de las anteriores	0
4. ¿Cómo se puede verificar la exactitud de la información?	
☐ Parafrasear las palabras del auditado	0
☐ Hacer una pregunta específica para verificar que ambos entienden lo que se dice	0
☐ Tomando nota para verificar la información al final de la entrevista	0
☐ Todas las anteriores	0
☐ Sólo b y c	1
3,2. Administrar el flujo de la conversación	
1. ¿Cuál es su forma más usual de interrumpir durante una entrevista?	
☐ Con un comentario	0
☐ Con una pregunta	1
☐ Con una expresión facial	0
☐ Con un movimiento del cuerpo-como levantar una mano	0
☐ Nunca interrumpa	0
2. ¿Cómo se puede animar a un entrevistado que siga proporcionando información ?	
☐ Hace una pausa en respuesta a su pausa	0
☐ Le ofrecen el refuerzo verbal positivo	1
☐ Usted cambia la posición del cuerpo para reflejar la de su entrevistado	0
☐ Se asienta con la cabeza	0
☐ A Y D	0
4. El entrevistado es muy aguda y se le proporciona mucha más información que usted necesita o para el que tenga tiempo. Usted:	
☐ Escuchar cortésmente, porque toda la información es útil	0
☐ Escuchar cortésmente, tomar notas para editar el material, y en repetidas ocasiones una mirada a su reloj	0
☐ Interrumpe y le dice que este no es el punto de la discusión	0
☐ Hace preguntas específicas que creen enfoque	1

3.3. Generar confianza	
1. ¿Usted revela información personal durante una entrevista?	
☐ Siempre es un gran rompehielos	0
☐ Muy a menudo, busco posible similitudes con los entrevistados	0
☐ De vez en cuando, cuando estoy seguro que hay algo en común con el entrevistado	0
☐ De vez en cuando, cuando yo ya sé que el entrevistado en otra capacidad	0
☐ Nunca me mantengo el negocio y personal estrictamente separados	1
2. ¿Cómo se utiliza la investigación y la preparación previa durante la entrevista?	
☐ Para hacer las observaciones pertinentes	0
☐ Demostrar conocimiento y comprensión*	0
☐ Para hacer preguntas más precisas***	1
☐ Todas las anteriores	0
3. ¿Utiliza el humor durante una entrevista?	
☐ Siempre es una buena forma de relajarse entrevistados	0
☐ Muy a menudo, cuando pienso que la situación es apropiada	1
☐ De vez en cuando, pero sólo con la gente que conozco bien	0
☐ Nunca-Creo que el humor es un campo de minas	0
☐ Sólo puedo usar el humor que se burla de mí misma, nunca un cliente	0
4. ¿Por qué razón o en qué instancia le haría "pequeña charla"?	
☐ Para iniciar una conversación	0
☐ Para que una persona se sienta más cómodo**	1
☐ Para demostrar que tiene conocimientos sobre el negocio del cliente	0
☐ Rara vez hago una pequeña charla--	0
☐ Creo que la charla pequeña es inadecuado en un entorno de negocios	0



PROGRAMA DE AUDITORÍA INTERNA A LOS SISTEMAS DE GESTIÓN

Código:

RAU-AUD-0002

Versión:

2

OBJETO DE LA AUDITORÍA	Auditar el sistema de gestión de la Calidad de la Organización y verificar conformidad respecto de los requisitos exigidos por la norma ISO 9001:2008
ALCANCE DE LA AUDITORÍA	La auditoría aplica a los procesos operativos y de apoyo definidos en la red de procesos
AUDITOR LÍDER	David Alberto Olmedo Klinger

Nº	Área / Departamento / Proceso / Función/ Actividad	CRITERIO DE AUDITORÍA	FECHA	HORA		AUDITORES	AUDITADOS
				INICIO	FINAL		
1	Preparación de Auditoría Interna- Fase Documental	ISO 9001	6,8,12,13 /09/2011	08:00	18:00	Equipo Auditor	
2	Gestión Comercial: Oficina Bogotá	ISO 9001	06-10-2011	08:00	11:00	Alex García Alexandra Hurtado	Fernando Arturo Aulestia
3	Gestión Comercial: Oficina Medellín	ISO 9001	06-10-2011	15:00	18:00	Alex García Alexandra Hurtado	Maria Fernanda Ávila
4	Gestión Comercial: Oficina Cali	ISO 9001	07-10-2011	10:00	13:00	Alex García Alexandra Hurtado	Harry Orlando Magaña
5	Reunión de Apertura	ISO 9001	10-10-2011	08:00	08:30	Equipo Auditor	Comité de Gerencia Ampliado
6	Gestión comercial y mercadeo	ISO 9001	10-10-2011	08:30	10:30	Yoli Gamboa Alexandra	Héctor Medina y

Nº	Área / Departamento / Proceso / Función/ Actividad	CRITERIO DE AUDITORÍA	FECHA	HORA		AUDITORES	AUDITADOS
				INICIO	FINAL		
						Hurtado	Equipo
7	Anuncio de motonave y carga	ISO 9001	10-10-2011	08:30	10:30	Alex García Víctor Díaz	Jairo Posada y Equipo
8	Ciclo de contenedores	ISO 9001	10-10-2011	08:30	11:30	Luis Arias Lina Higueta	David A Olmedo y Coordinadores
9	Ciclo de contenedores: Verificación en terreno	ISO 9001	10-10-2011	14:00	17:00	Luis Arias Lina Higueta	Coordinadores Almacenaje
10	Programación y control de operaciones	ISO 9001	10-10-2011	14:00	17:00	Jairo Posada Jose Roosevelt	Edison Díaz, Jorge Gallego, Gerardo Solano
11	Ciclo de carga general fraccionada	ISO 9001	10-10-2011	14:00	17:00	Julio Varela Kelly Villa	Coordinadoras CGF y Almacenistas
12	Reunión de Auditores	ISO 9001	10-10-2011	18:00	18:30	Equipo Auditor	
13	Gestión de Cartera	ISO 9001	11-10-2011	08:00	10:00	Julio Varela Kelly Villa	Xiomara Sánchez y Equipo
11	Gestión Ambiental	ISO 9001	11-10-2011	08:00	12:00	Jairo Posada Jose Roosevelt	Miriam Mosquera y Equipo
12	Gestión de Informática	ISO 9001	11-10-2011	14:00	16:00	Alex García Víctor Díaz	Lewis Guette Y Equipo

Nº	Área / Departamento / Proceso / Función/ Actividad	CRITERIO DE AUDITORÍA	FECHA	HORA		AUDITORES	AUDITADOS
				INICIO	FINAL		
13	Seguridad de Información	ISO 9001	11-10-2011	16:00	18:00	Alex García Víctor Díaz	Lewis Guette y PWH
14	Ciclo de carga general fraccionada: Verificación en terreno	ISO 9001	11-10-2011	14:00	17:00	Julio Varela Kelly Villa	Coordinadoras Almacenaje CGF/Almacenistas
15	Servicio y Atención al cliente	ISO 9001	11-10-2011	14:00	16:00	Alexandra Hurtado Yoly Gamboa	Uriel Segura y Equipo
16	Registro de clientes	ISO 9001	11-10-2011	16:00	17:00	Alexandra Hurtado Yoly Gamboa	Uriel Segura y equipo
17	Ciclo de carga a granel	ISO 9001	12-10-2011	08:00	11:00	Jairo Posada Jose Roosevelt	Edison Díaz, Gerardo Solano
18	Ciclo de camión	ISO 9001	12-10-2011	08:00	11:00	Julio Varela Kelly Villa	Tomas Quiñones y Coord. Serv. Terrestres
19	Operación y control de Sector Externo	ISO 9001	12-10-2011	08:00	10:00	Yoly Gamboa Lina Higueta	David A Olmedo y Almacenistas
20	Ciclo de contenedores: Verificación en terreno	ISO 9001	12-10-2011	14:00	17:00	Luis Arias Lina Higueta	Coordinadores Almacenaje

Nº	Área / Departamento / Proceso / Función/ Actividad	CRITERIO DE AUDITORÍA	FECHA	HORA		AUDITORES	AUDITADOS
				INICIO	FINAL		
21	Gestión documental y retiro terrestre	ISO 9001	12-10-2011	14:00	16:00	Alex García Víctor Díaz	Jairo Posada y Equipo
22	Almacenamiento de docs. Operativos	ISO 9001	12-10-2011	16:00	17:00	Alex García Víctor Díaz	Jairo Posada y Equipo
23	Ciclo de camión: Verificación en terreno	ISO 9001	12-10-2011	14:00	16:00	Julio Varela Kelly Villa	Tomas Quiñones y coord. Serv. terrestres
24	Gestión de seguridad portuaria	ISO 9001	13-10-2011	08:00	11:00	Jairo Posada	Gilberto Ocampo Y Equipo
25	Operación de Grúas	ISO 9001	13-10-2011	08:00:	10:00	Luis Arias Lina Higuita	Jorge Orobio Y Equipo
26	Mantenimiento de equipos	ISO 9001	13-10-2011	10:00	12:00	Luis Arias Lina Higuita	Julio Orobio Y Equipo
27	Mantenimiento e inversión de infraestructura	ISO 9001	13-10-2011	08:00	11:00	Alexandra Hurtado Víctor Díaz	Sergio Velázquez Y Equipo
28	Facturación de servicios	ISO 9001	13-10-2011	08:00	10:00	Julio Varela Kelly Villa	Carlos Alberto Ocoró Y Equipo
29	Reunión por área para presentación de hallazgos	ISO 9001	26/10/2011- 04/11/2011			Equipo Auditor	Jefe de Área y auditados



PROGRAMA DE AUDITORÍA INTERNA A LOS SISTEMAS DE GESTIÓN

Código:	RAU-AUD-0002
Versión:	2

Nº	Área / Departamento / Proceso / Función/ Actividad	CRITERIO DE AUDITORÍA	FECHA	HORA		AUDITORES	AUDITADOS
				INICIO	FINAL		
30	Informe Final de auditoria	ISO 9001	28/11/2011				