

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA
Y ELECTRICA
DIVISION DE ESTUDIOS DE POS-GRADO



METODOLOGIA EN EL PROCESO DE
AUDITORES INTERNOS

POR
ING. ROMUALDO VEGA CEPEDA

TESIS

EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS
DE LA ADMINISTRACION CON ESPECIALIDAD
EN PRODUCCION Y CALIDAD

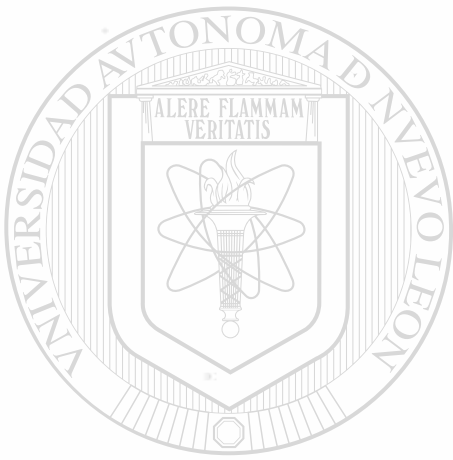
CD. UNIVERSITARIA

JULIO DE 2003

TM
Z5853
.M2
FINE
2003
.V4



1020149166



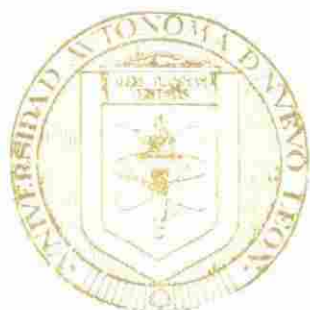
UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA
Y ELECTRICA
DIVISION DE ESTUDIOS DE POS-GRADO



METODOLOGIA EN EL PROCESO DE
AUDITORES INTERNOS

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
ING. ROMUALDO VEGA CEPEDA
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

®

TESIS

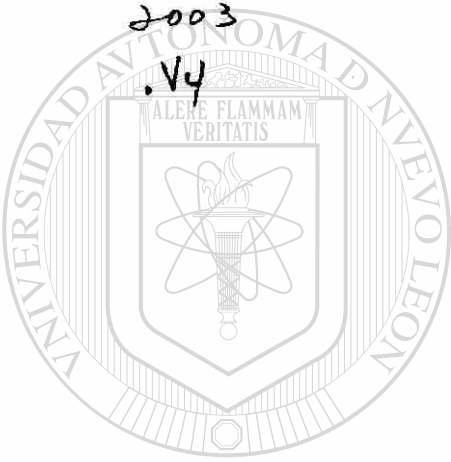
EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS
DE LA ADMINISTRACION CON ESPECIALIDAD
EN PRODUCCION Y CALIDAD

CD. UNIVERSITARIA

JULIO DE 2003

981 157

TH
Z5853
.M2
FIME
2003



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

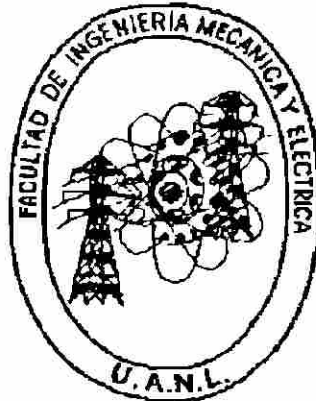
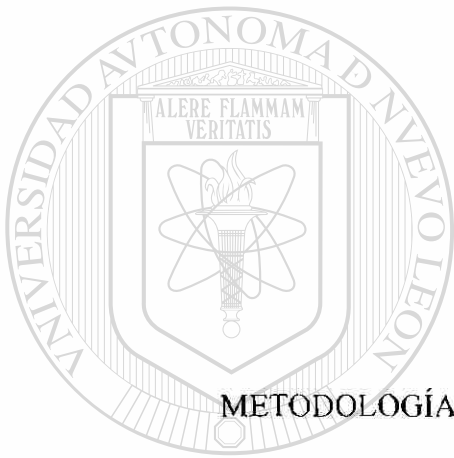


FONDO
TESIS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POS-GRADO



METODOLOGÍA EN EL PROCESO DE AUDITORES INTERNOS

POR

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

ING. ROMUALDO VEGA CEPEDA

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

TESIS

**EN OPCIÓN AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA
ADMINISTRACIÓN CON ESPECIALIDAD EN PRODUCCIÓN Y CALIDAD**

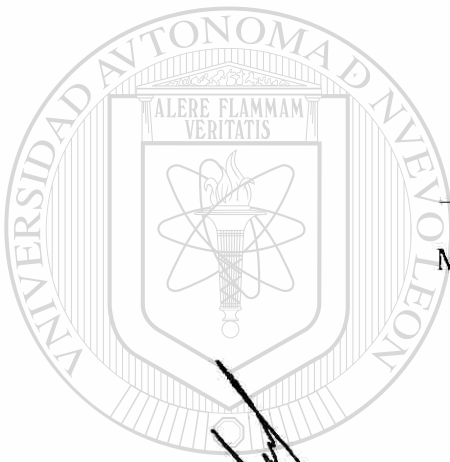
CD. UNIVERSITARIA

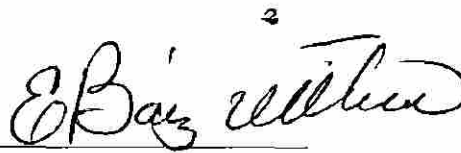
JULIO DE 2003

Universidad Autónoma de Nuevo León
Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica
Subdirección de Estudios de Pos grado

Los miembros del comité de tesis recomendamos que la tesis Metodología en el Proceso de Auditores Internos, realizada por el alumno Ing. Romualdo Vega Cepeda, matrícula 0000733, sea aceptada para su defensa como opción al grado de Maestro en Ciencias de la Administración con especialidad en Producción y Calidad.


El Comité de Tesis




²


Asesor

M.C. Esteban Báez Villarreal


Coasesor

M.C. Felipe de Jesús Díaz Morales


Coasesor

M.C. Oscar González González

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS


Vº. Bo.

Dr. Guadalupe Alan Castillo Rodríguez
División de Estudios de Pos grado.

DEDICATORIA

A Dios.

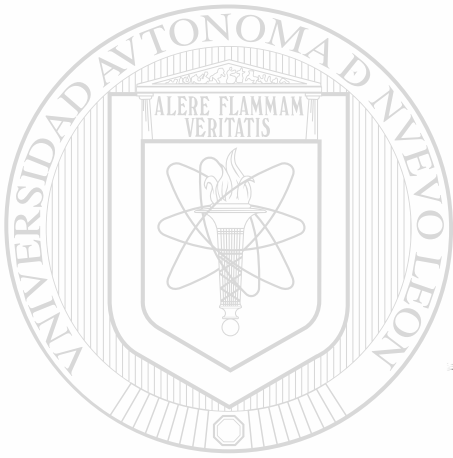
A mis padres, por la formación como profesionista.

A mi esposa, María de los Angeles, por su paciencia y dedicación para conmigo.

A mis maestros.

A mi maestro Matías, que me alentó a cursar la Maestría.

A mi maestro Esteban Báez, por el apoyo brindado en la presente Tesis.



AGRADECIMIENTO

Al Ing. Antonio Galicia por la Información con respecto a la presente Tesis.

Al Ing. Manuel Cantú por el apoyo bibliográfico y su experiencia.

Al Lic. Francisco Aguilera por su apoyo a sus programas de capacitación.

Al Ing. Arnulfo Treviño Cubero, por el apoyo brindado en la práctica de la presente tesis.

A mis asesores, por tener paciencia para conmigo y dedicarme parte de su tiempo.

Un agradecimiento especial a todos aquellos que contribuyeron para que tuviera el espacio y tiempo para hacer este trabajo.

PROLOGO

Globalización.

El hecho es que las personas de todo el mundo, están comprando y vendiendo, la fuerza de la globalización esta derribando los muros de la mentalidad localista, creando un solo mercado global.

Debido a que estas nuevas circunstancias requieren una nueva manera de pensar, la clave esta en adquirir este nuevo modo de pensar, pero para lograrlo esto exige el abandonar el antiguo modo de pensar, es lo difícil pues nadie nos enseña a hacerlo.

Esta nueva corriente nos deja tres opciones.

- Rendirnos y quedarnos rezagados.
- Nadar un poco mas rápido, lo cual sería desgastante y poco eficiente.
- Cambiar de modo de pensar, significa cambiar las perspectivas y ver las cosas de nuevas maneras, significa derribar los muros de la mente , que pueden bloquear las nuevas ideas.

La productividad y calidad no se logran con buenos propósitos; se logran con acciones que permitan que los factores dentro del área de trabajo estén en armonía, donde el diagnóstico de las necesidades de capacitación adquiere una relevancia capital.

Es donde se basa la toma de decisiones para implementar un programa de capacitación a corto, mediano y largo plazo, para reconocer el punto con el cual estamos y lo que queremos en el fondo con respecto a nuestros competidores en el mercado.

INDICE

PROLOGO	1
Capítulo 1 – Síntesis	6
Capítulo 2 – Introducción	8
2.1 Descripción del problema	8
2.2 Objetivo de la tesis	9
2.3 Hipótesis	10
2.4 Limite de trabajo	11
2.5 Justificación de la tesis	12
2.6 Metodología	13
2.7 Revisión de la bibliografía	14
Capítulo 3 – Auditorías y auditores de calidad	15
3.1 Objetivos de la auditoría de calidad	17
3.2 Tipos de auditorías	18
3.3 Auditorías internas de calidad	19
3.4 Auditor de calidad y líder auditor	20
3.5 Preparación de la auditoría	24
3.6 Alcance de la auditoría	24
3.7 Asignación de auditores	25
3.8 Notificación del auditado	26
3.9 Identificación de documentos aplicables	26
3.10 Revisión de documentación	26
3.11 Revisión de auditorías previas	27
3.12 Preparación de la guía de la auditoría	27
3.13 Realización de la auditoría	27
3.14 Apertura de la Auditoría	28
3.15 Obtención de las evidencias	28
3.16 Registro de las observaciones	29
3.17 Cierre de auditorías	29

3.18 Contenido del reporte	30
3.19 Retención de registros	30
3.20 Seguimiento y ejemplos de la auditoría	30
Capítulo 4 – Marco teórico implantación del ISO 9001 – 2000	40
4.1 Introducción	40
4.2 Manual de auditorías internas	41
4.2.1 Objetivo	41
4.2.2 Campo de aplicación	41
4.3 Como utilizar este manual de trabajo y aplicación con su correspondiente video	42
4.4 Los sistemas de aseguramiento de la calidad y las auditorías	44
4.4.1 El aseguramiento de la calidad	44
4.4.2 Las normas sobre aseguramiento de la calidad ISO 9000	45
4.4.3 La auditoría de la calidad . Norma ISO 10.011-2	47
4.4.2 Tipos de auditorías	48
4.4.5 Las auditorías internas del sistema de calidad	50
4.4.6 Objetivo de la auditoría interna del sistema de calidad	50
Capítulo 5 – Equipos de trabajo	52
5.1 Concepto clave	52
5.1.1 La nueva cultura	52
5.1.2 Principios	53
5.1.3 Nuevo rol de la administración	55
5.2 Juntas de equipos auto administrativos	56
5.3 Mejora continua	57
5.3.1 Análisis de procesos	59
5.3.2 Crisis	60
5.4 Procedimiento	61
5.5 Reforzamiento y solución de problemas .	
Ciclo de control , Ruta de calidad .	62
5.6 Habilidades	62
5.6.1 Habilidades específicas	64

5.6.2 Habilidades lógicas	65
5.6.3 Habilidades de estudio	65
5.6.4 Habilidades profesionales	65
5.6.5 Habilidades elementales	65
5.6.6 Habilidades automatizadas	66
5.6.7 Creatividad	66
5.6.8 Formación en Valores	68

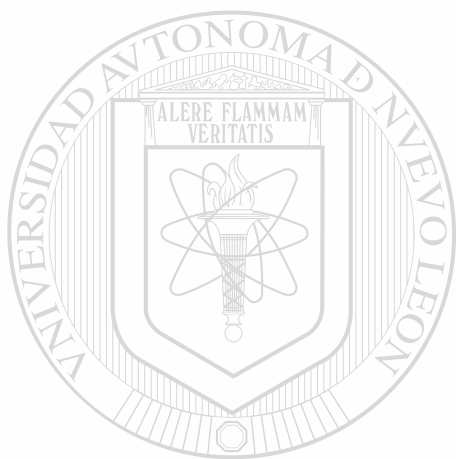
**Capítulo 6 – Planificación y organización de las auditorías internas
del sistema de calidad**

6.1 Planificación de las auditorías internas del sistema de calidad	70
6.1.1 Actividad provocada por una auditoría en función del tiempo	71
6.1.2 Auditorías recomendadas durante un año.	71
6.1.3 El plano anual de auditorías	73
6.1.4 Auditorías especiales	74
6.2 Organización para la auditoría interna	75
6.2.1 El comité de calidad	75
6.2.2 Representante de la dirección de materia de calidad	76
6.2.3 Director de la auditoría	76
6.2.4 El papel de la dirección	76
6.2.5 El auditor jefe	77
6.2.6 Los auditores	78
6.2.7 El auditado	78
6.2.8 El cliente de la auditoría	78
6.3 Cualificación de los auditores	79
6.3.1 Características que deben de cumplir los auditores	79
6.3.2 El comité de evaluación	80

Capítulo 7 – Capacitación

7.1 Introducción	81
7.2 Objetivos	83
7.3 Análisis y Diagnostico de la información de auditores internos.	104

Capítulo 8 – Conclusiones	127
Capítulo 9 - Recomendaciones	128
Bibliografía	129
Lista de tablas y gráficas	130
Glosario de términos	132
Autobiografía	133



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

CAPITULO 1

SÍNTESIS

En el desarrollo de la presente tesis en la metodología de auditorías internas para una mejora continua en los procesos administrativos de la Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica, basándose en las normas ISO 9000- 2000 en el aspecto del marco jurídico y programas de capacitación para que se lleve a cabo la detención de necesidades

1° Detención de necesidades de capacitación.

2° Programas de cursos de capacitación de auditores internos en los procesos administrativos.

Los valores personales son dinámicos y evolucionan en la vida de las personas. El considerar nuestros valores, nuestras actitudes de vida o filosofía personal, nos puede dar indicios de cómo nos conducen ellas a la forma de comportarnos; es decir, nos conducen a un comportamiento determinado.

¿Qué tan congruentes somos entre nuestras actitudes de vida y nuestro comportamiento?

Al analizar la forma en que las organizaciones actúan, vemos como la conducta cotidiana de la organización, la cultura organizacional, muestra una filosofía de ser, unos

valores, igual que en el ser humano, la cultura de la organización debe ser congruente con la filosofía que pregonan la misma organización.

Otra pregunta que debemos hacernos es:

¿Concuerdan nuestros valores personales con los de nuestra organización?

El cambio cultural se debe realizar con una promoción hacia el control de la calidad, integrándolo como filosofía de vida, filosofía de hacer las cosas bien.

Todo debe impactarse de acuerdo al modelo de cultura organizacional de la figura llamada “cebolla organizacional”

El cambio cultural ha sido uno de los mas grandes problemas que la administración ha enfrentado.

El modelo mas exitoso que se ha usado para implantar una cultura de calidad es el Modelo del Cambio Planeado, donde por medio de la capacitación se da el cambio en los conocimientos de las personas, y así se logra impactar la organización, propiciándose el cambio cultural deseado.

La capacitación ayuda a dar ese cambio en los conocimientos para que impacten en las actitudes de los individuos, y sobre todo se da un cambio de valores.

“Los conocimientos se bajan del cerebro al estomago”, expresión que significa que de la razón se pasa al sentimiento, a las emociones.

Una vez convencida la persona, puede decir: “voy a probar”, y esto significa que su comportamiento individual va a ser acorde a la nueva filosofía, a la nueva cultura de calidad.

Propiciado por el cambio de actitudes y valores, en las organizaciones se da una serie de acoplamientos en las actividades organizacionales, lo que se traduce en la conducta o el comportamiento de la organización cambia hacia la calidad.

CAPITULO 2

INTRODUCCIÓN

2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA A RESOLVER

La Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica dentro del proceso de la mejora continua generó la necesidad de una metodología en el proceso administrativo de auditores internos para medir los procesos administrativos y dar solución a los problemas que al respecto se presenten.

Dentro de nuestras organizaciones conlleva algunas implicaciones, el poder de decidir y actuar, esta logrando que los nuevos modo de jerarquía caigan. Un nuevo tipo de acuerdo surgiendo el acuerdo del poder de decidir y actuar y sus tres fundamentos:

- Todos tenemos clientes a quien servir y es nuestra responsabilidad que queden satisfechos.
- Los sentimientos son importantes, podemos expresar nuestras emociones, y conocer a los demás comportamientos, como seres humanos cálidos y decentes.
- Obtener satisfacciones, el trabajo debe implicar nuestras vidas, debe desafiarlos para crecer y madurar.

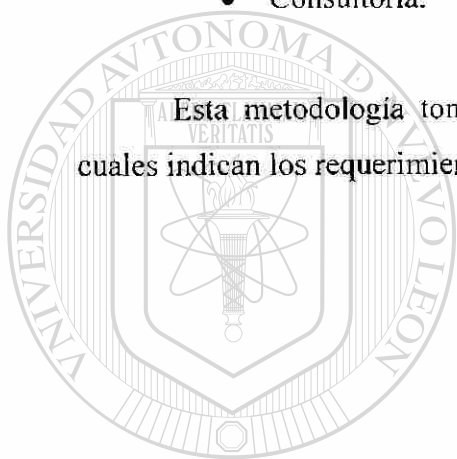
2.2 OBJETIVO DE LA TESIS

Desarrollar un sistema que genere la metodología para el buen desempeño de auditores internos y con esto sistematizar el proceso de la mejora continua.

El proceso administrativo enfrenta un problema de estandarización de conocimientos para la optimización de los recursos humanos muy independiente de su tamaño, para su competencia en sus funciones, donde es indispensable:

- La capacitación.
- La información.
- Consultoría.

Esta metodología tomara fundamentos basados en los auditores internos, los cuales indican los requerimientos de capacitación, con respecto a su función.



UANL

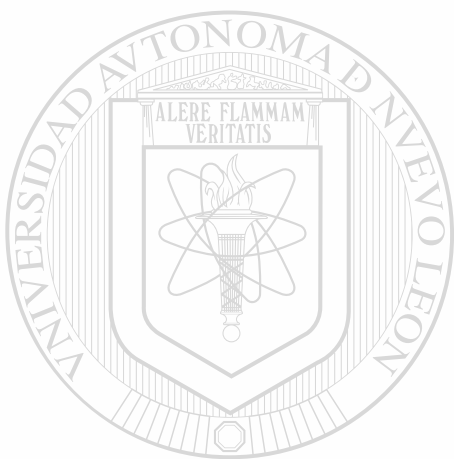
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



2.3 HIPÓTESIS

Al aplicar el proceso metodológico este facilitará medir la calidad de los sistemas, y a la vez el adecuado desempeño de los auditores internos, eficientizando sus labores administrativas.



UANL

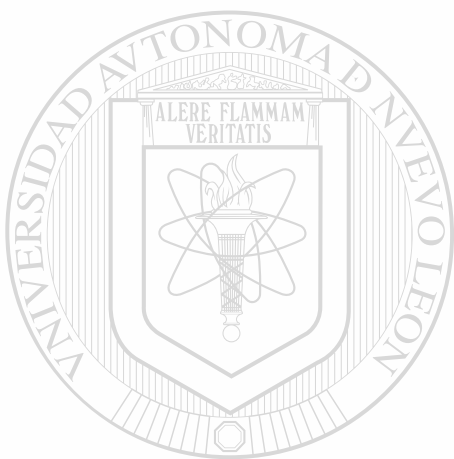
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

2.4 LIMITES DE ESTUDIO

El estudio tendrá como límite las áreas administrativas en nuestra Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica de la Universidad Autónoma de Nuevo León.



UANL

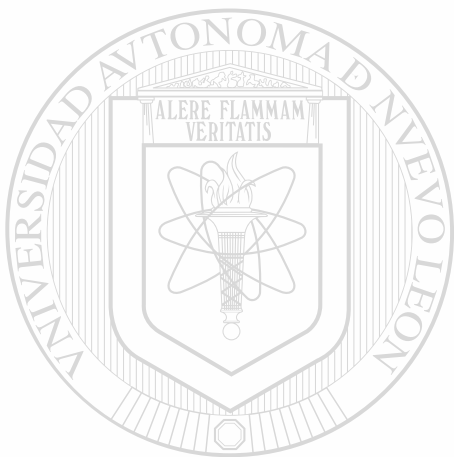
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

2.5 JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO DE TESIS.

Los tiempos actuales exigen que para cualquier proceso administrativo que se realice en la Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica debe existir una metodología adecuada la cual debe estar reglamentada y avalada por el centro de calidad de la misma.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

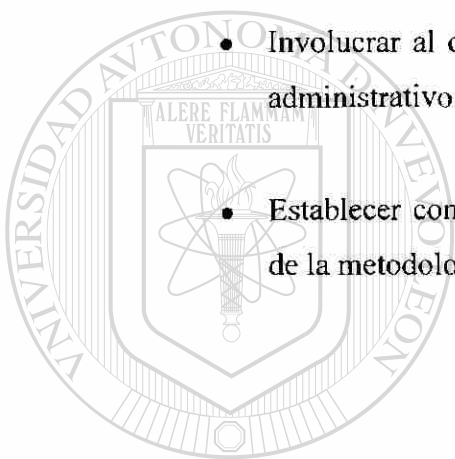


DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

2.6 METODOLOGÍA

Por medio de la investigación documental y de campo se pretende desarrollar de manera eficiente la metodología de auditores internos de calidad esto con el objetivo de la mejora continua en los procesos administrativos de acuerdo a los siguientes puntos:

- Realizar un estudio para diagnosticar una metodología que requiera los auditores internos para conocer sus áreas de oportunidad .
- Involucrar al centro de calidad para que sirva de apoyo para el proceso administrativo.
- Establecer con el centro de calidad un tiempo adecuado para la revisión de la metodología para adecuarlo según las necesidades .



UANL

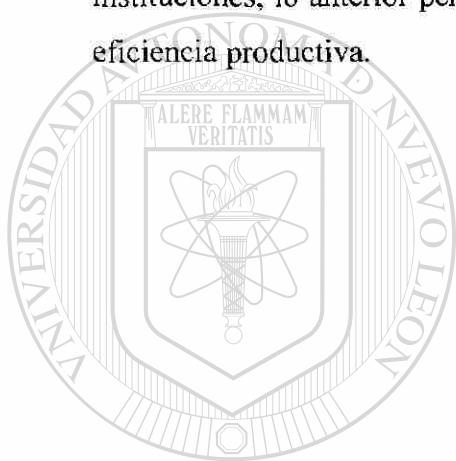
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



2.7. REVISIÓN BIBLIOGRAFICA.

El marco jurídico en base a las normas ISO 9001- 2001, los programas de capacitación en la metodología de auditores internos en los procesos administrativos, rediseñados y adecuado alas necesidades de nuestra facultad y de información del departamento de recursos humanos, en la forma de vida, de organización, el cual no solo favorece, si no exige la participación inteligente y personal en todas las áreas y niveles organizacionales, esto representa una de nuestras principales distinciones frente a otras instituciones, lo anterior permite la satisfacción del personal y la búsqueda de la mayor eficiencia productiva.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

CAPITULO 3

AUDITORÍAS Y AUDITORES DE CALIDAD

AUDITORÍAS DE CALIDAD

Todo sistema que no se revisa regularmente tiende a degenerar y a volverse ineficaz .

El término “Auditoría de calidad” significa cosas distintas para gente distinta . Para muchos significa una inspección detallada de las partes , componentes o productos en una etapa específica del ciclo de manufactura .

Sin embargo , la auditoría de calidad “Es una investigación sistemática e independiente para determinar si las actividades de calidad y los resultados relacionados se cumplen de acuerdo con lo planeado , y si su implementación es efectiva y permiten lograr objetivos.” (ISO 8402)

Por lo tanto , la auditoría de calidad es una evaluación objetiva de la efectividad del sistema de calidad y de sus componentes . Es un proceso para verificar los hechos , cuyo propósito no es controlar sino confirmar si hay control .

La auditoría de calidad es una disciplina dedicada a establecer hechos , no como una inquisición ni como una “misión de señalar al culpable.”

La auditoría de calidad provee un índice que puede ser utilizado como :

- Una medida de calidad y sus cambios y tendencias a lo largo del tiempo ,
- Una medida del sistema de calidad .

Una auditoría de calidad , de acuerdo con la norma de ISO 10011-1 incluye los siguientes pasos :

1.- DEFINICIÓN

- Alcance
- Frecuencia
- Revisión preliminar de la descripción del sistema de calidad

2.- PREPARACIÓN

- Plan de la auditoría
- Asignaciones del equipo auditor
- Documentos de trabajo para realizar la auditoría

3.- REALIZACIÓN

- Sesión de apertura
- Examinación
- Sesión de cierre

4.- REGSISTRO

- Preparación del reporte
- Contenido
- Distribución
- Retención

Una auditoría externa debe desencadenar una acción tal como la modificación de políticas , sistemas y procedimientos para asegurar que se alcance un nivel deseable de calidad del producto .

Una de las claves mas importantes de una auditoría exitosa es el mantenimiento de la objetividad . El mejor método para lograr esa objetividad es mediante la asignación de auditores que no tengan la responsabilidad directa por la realización de la actividad auditada .

3.1 OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA DE CALIDAD

Las auditorías han recibido mala reputación a través de los años . Muchas veces los empleados y la gerencia ven el proceso como una “cacería de brujas” o con fines disciplinarios , en vez de ser vistas como una ayuda para el apoyo de propuestas , reducción o eliminación de errores , verificación de conformidad o comunicaciones .

De hecho las auditorías contribuyen a la realización de muchos objetivos positivos tales como :

1 .- Determinar la conformidad o falta de conformidad de los elementos del sistema de calidad con los requerimientos especificados .

- Certificación de aceptación bajo normas nacionales o internacionales (ISO 9001 , API-Q1 , MIL-Q-9858^a , ETC.)
- Certificación o aceptación bajo sistemas de calidad mandados por el cliente (Q1 , TFE , ETC.)
- Requerimientos regulatorios

2 .- Asegurar el cumplimiento de las políticas de calidad , sistemas y procedimientos .

3 .- Determinar la efectividad del sistema de calidad implementado .

4 .- Dar al auditado la oportunidad de mejorar el sistema de calidad .

5 .- Evaluar a los proveedores para hincar o mantener una relación contractual .

3.2 TIPOS DE AUDITORÍAS DE CALIDAD

Existen tres tipos de auditorías , su diferencia estriba en la naturaleza y relaciones entre las organizaciones auditora y auditada . Las auditorías pueden ser :

- INTERNAS :** En la cual una compañía evalúa su propio desempeño .
- EXTERNAS :** En la cual una compañía evalúa las actividades de sus proveedores , agentes , etc.
Esta auditoría es la mas formal .
- EXTRÍNSECAS :** En la cual un tercero (A veces una autoridad reguladora) conduce una compañía y sus actividades comprándola con requerimientos específicos .

Dentro de estos tipos , existen varias categorías de auditorías que abarcan un gran espectro de la función de calidad .

A) AUDITORÍAS DE POLÍTICAS Y OBJETIVOS : El propósito de esta auditoría se extiende tanto a los aspectos de negocio de las actividades de calidad de la compañía como a sus aspectos tecnológicos . el estándar usado para juzgar la adecuación de las políticas y objetivos es una mezcla de resultados pasados de competidores y de juicio subjetivo .

B) AUDITORÍA DE DESEMPEÑO EN BASE A LOS OBJETIVOS DE LA COMPAÑÍA : Normalmente una investigación basada , en mayor parte , en datos presentados en los informes ejecutivos de calidad . La gerencia normalmente efectúa las investigaciones mensual o trimestralmente .

C) AUDITORÍA DE SISTEMAS O DE ADECUACIÓN : Esta auditoría del manual de calidad para asegurarse de que cumple con los requerimientos de calidad , tales como los de la norma ISO 9001 .

D) AUDITORÍA DE CUMPLIMIENTO : Esta es una auditoría para determinar si la implementación sigue los procedimientos , instrucciones de trabajo , planes de calidad , etc .

E) AUDITORÍA DE PRODUCTOS : Esta es una auditora para determinar si el producto satisface las especificaciones y las necesidades de adecuación al uso.

3.3 AUDITORÍAS INTERNAS DE CALIDAD

ISO 9001/9002 : 1994 ; 4.1.2.2 – RECURSOS

“El productor deberá identificar los requerimientos de los recursos y promover los recursos adecuados , incluyendo la asignación de personal capacitado para la administración , la ejecución del trabajo y para las actividades de verificación incluyendo a las auditorías internas de calidad”

ISO 9001/9002 : 1994 ; 4.17 . AUDITORÍAS INTERNAS DE CALIDAD

“El productor deberá establecer y mantener procedimientos documentados para la planeación e implementación de auditorías internas de calidad con la finalidad de verificar que las actividades de calidad y los resultados relativos a las mismas se cumplan con las disposiciones planeadas para determinar”

“Las auditorías de calidad deberán ser programadas en base a su condición actual y a la importancia de la actividad a ser auditada , y deberán ser llevadas a cabo por personal independiente de aquellos que tienen la responsabilidad directa de la actividad auditada.”

“Los resultados de la auditoría deberán ser registrados y entregados al personal que tiene la responsabilidad del área auditada. El personal directivo responsable de esta área deberá tomar , cuanto antes , la acción correctiva para subsanar las deficiencias encontradas durante la auditoría”

“En las actividades de seguimiento de la auditoría se deberán verificar y registrar a la implementación y efectividad de las acciones correctivas llevadas a cabo.”

“Nota 1 .- Los resultados de las auditorías internas de calidad forman una parte integral de los datos para las actividades de revisión de la administración”

“Nota 2 .- Una guía sobre auditorías de sistemas de calidad se encuentra en ISO 10011”

ISO 9001/9002 : 1994 ; 4.1.3 – REVISIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN

“La administración del productor con responsabilidad gerencial deberá revisar el sistema de calidad a intervalos apropiados para asegurar que mantiene constantemente su eficacia y adecuación para satisfacer los requerimientos de esta norma internacional y la política de calidad y objetivos establecidos por el productor registros de tales revisiones deberán conservarse”

ISO 9001/9002 : 1994 ; 4.14.1 y 4.14.3 – ACCIÓN CORRECTIVA Y PREVENTIVA

4.14.1 GENERAL

“El productor deberá establecer y mantener procedimientos documentados para la implementación de acciones correctivas y preventivas”.

“El productor deberá implementar y registrar cualquier cambio en los procedimientos documentados como resultado de las acciones correctivas y preventivas”

“ Los procedimientos para las acciones preventivas deberán incluir :

- A) El uso de las fuentes adecuadas de información tales como los procesos y operaciones de trabajo que afecten la calidad del producto , concesiones , resultados de la auditorías , registros de calidad , reportes de servicio y quejas de los clientes para detectar , analizar y eliminar causas de potenciales
- B) La determinación de los pasos necesarios para manejar cualquier problema que requiera acción preventiva .
- C) El inicio de la acción preventiva y aplicar los controles para asegurar que es efectiva .
- D) El aseguramiento de que la información relevante de las acciones tomadas sea sometida a la administración para su revisión .

3.4 AUDITOR DE CALIDAD Y AUDITOR LIDER.

El auditor de calidad es una persona que esta calificada y autorizada para conducir total o parcialmente las auditorías de calidad .

El auditor líder es un auditor que está calificado y autorizado para administrar una auditoría del sistema de calidad. Él es el responsable último de todas las fases de la auditoría y tiene la autoridad para hacer las decisiones finales con respecto a la conducción y observaciones de la auditoría.

RESPONSABILIDADES DE LOS AUDITORES

Las responsabilidades de un auditor de calidad son :

- Cumplir con los requerimientos aplicables de la auditoría .
- Comunicar y clarificar los requerimientos de la auditoría .
- Planear y llevar a cabo las responsabilidades asignadas de manera efectiva y eficiente .
- Documentar las observaciones (Hallazgos).
- Reportar el resultado de la auditoría .
- Verificar la efectividad de las acciones correctivas llevadas a cabo como resultado de la auditoría (Si es requerido por la persona que solicita la auditoría).
- Conservar en un lugar seguro los documentos de la auditoría .
- Cooperar y apoyar al auditor líder .

Las responsabilidades del auditor líder , además de las señaladas para el auditor son:

- Ayudar en la selección de otros miembros del equipo de auditores .
- Preparar el plan de la auditoría .
- Re presentar al equipo auditor con la administración del auditado .
- Entregar el reporte de la auditoría .

ACTIVIDADES DE LOS AUDITORES

El auditor líder deberá :

- Definir los requerimientos de cada tarea de la auditoría , incluyendo las calificaciones requeridas del auditor .

- Cumplir con los requerimientos aplicables de la auditoría y con otras directrices apropiadas .
- Planear la auditoría , preparar los documentos de trabajo y orientar al equipo anterior .
- Reportar la documentación sobre las actividades existentes del sistema calidad para determinar su adecuación .
- Reportar inmediatamente al auditado las no conformidades críticas .
- Reportar cualquier obstáculo grave encontrado al realizar la auditoría .
- Reportar los resultados de la auditoría en forma clara , concluyente y sin retrasos innecesarios .

Los auditores deberán :

- Mantenerse dentro del alcance de la auditoría .
- Ser objetivos
- Obtener y analizar la evidencia pertinente y suficiente para sacar conclusiones acerca del sistema de calidad del auditado .
- Mantenerse alerta a cualquier indicación de evidencia que pueda influenciar los

resultados de la auditoría y posiblemente requerir una auditoría mas extensiva .

- Ser capaces de contestar preguntas tales como :

¿Son conocidos , están disponibles , se entienden y se usan por el personal auditado los procedimientos , documentos y otra información que describa o soporte los elementos requeridos del sistema de calidad ?

- Actuar en forma ética todo el tiempo .

ATRIBUTOS PERSONALES DEL AUDITOR

El auditor :

- A menudo trabaja solo sin una supervisión directa .
- Algunas veces obtiene la información en una ambiente hostil (Gente a la defensiva que no quiere cooperar)
- Frecuentemente trabajan en áreas donde tiene poca o ninguna pericia técnica .

- Nunca tienen suficiente tiempo para completar el trabajo .

De acuerdo con ISO 10011-2 , los atributos personales mínimos necesarios para ser un buen auditor son :

- **Mente abierta y madurez**
- **Sentido de juicio**
- **Habilidades analíticas y tenacidad**
- **Habilidad para percibir situaciones de manera realista**
- **Entendimiento de operaciones complejas a partir de nuestra perspectiva general**
- **Entendimiento del rol de las unidades individuales dentro de la organización**
- **Habilidades administrativas requeridas para realizar las auditorías (Manejo de tipo , organización, etc) .**
- **Habilidades de comunicación .**

EDUCACIÓN , CAPACITACIÓN Y EXPERIENCIA DE LOS AUDITORES

La norma ISO 10011.2 establece ciertos requerimientos con respecto a la educación , capacitación y experiencia que deben cumplir aquellas personas que desean ser auditores de calidad , Aunque estos requerimientos sean únicamente para quienes se hayan de dedicar profesionalmente a las auditorías de calidad , son un buen punto de referencia para los candidatos a auditor interno o de proveedores .

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

La norma ISO 10011-2 establece lo siguiente :

- A) Los candidatos a auditor deberán al menos haber completado su educación preparatoria . También deberán demostrar su competencia para expresar conceptos e ideas , oral y por escrito , de una manera clara y fluida .
- B) Los candidatos a auditor deberán estar capacitados para asegurar su competencia en las habilidades requeridas para llevar a cabo las auditorías , y para administrarlas . Esta capacitación deberá cubrir las siguientes áreas :
 - **Conocimiento de las normas y estándares contra las cuales las auditorías del sistema de calidad pueden ser realizadas .**

- Técnicas para examinar , preguntar , evaluar y reportar .
 - Habilidades adicionales requeridas para administrar una auditoría , tales como la planeación , organización , comunicación y el dar ordenes .
- C) Los candidatos a auditor **deberán tener una experiencia mínima de cuatro años de tiempo completo en el trabajo , de los cuales al menos dos años deberán haber estado realizando actividades de aseguramiento de la calidad .**
- D) Los candidatos a auditor **deberán haber participado en un mínimo de cuatro auditorías en un lapso no mayor de 20 días . esta participación deberá incluir la revisión de la documentación , la actividad propia de la auditoría y la elaboración del reporte .**

3.5 PREPARACION DE LA AUDITORÍA

La metodología para preparar las auditorías de calidad de acuerdo con la Norma ISO 10011-1 es:

- Establecimiento del alcance de la auditoría.
- Selección del auditor o auditores.
- Notificación al auditado.
- Identificación de documentos aplicables.
- Revisión de la documentación.
- Revisión de auditorías previas.
- Preparación de la guía de la auditoría.

3.6 ALCANCE DE LA AUDITORÍA

El primer paso en la preparación de la auditoría es el establecimiento del alcance de la auditoría, esto es, que elementos del sistema de calidad, que localidades físicas y que actividades organizacionales serán auditados. Este establecimiento es hecho por el

responsable del sistema de auditorías de calidad (o por el cliente en el caso de auditorías extrínsecas).

En el caso de auditorías internas, existen varias opciones para llevarlas a cabo, siendo las principales:

- A) **POR PROCEDIMIENTOS.** Se audita cada procedimiento, incluyendo al personal, documentos y registros involucrados.
- B) **POR ELEMENTOS DE LA NORMA.** Se audita a un elemento específico de la norma en las áreas involucradas, incluyendo al personal, procedimientos, documentos y registros. En este caso se requiere que previamente se identifique las áreas de la organización para cada elemento de la norma.
- C) **POR AREA DE ORGANIZACIÓN.** Se audita cada área o departamento de la organización incluyendo todos los elementos de la norma que le corresponden, así como también los procedimientos, documentos y registros. Al igual que el estilo anterior, se requiere que previamente se identifiquen las áreas de la organización para cada elemento de la norma .

En cualquier otro caso, siempre habrá de usar el manual del sistema de calidad como otra fuente de información para la planeación y realización de la auditoría.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

3.7 ASIGNACION DE AUDITORES

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

El responsable del sistema de auditorías de calidad deberá designar al auditor o grupo de auditores que llevarán a cabo la auditoría de calidad.

En los casos de auditorías extrínsecas siempre deberán ser realizadas mediante un grupo de auditores. No así en los casos de las auditorías externas e internas, en donde queda a juicio del responsable del sistema de auditorías de calidad si son realizadas por un grupo de auditores o por un solo auditor.

Cuando se opta por un grupo de auditores, deberá designarse a uno de ellos como el auditor líder, cuyas responsabilidades ya fueron comentadas.

3.8 NOTIFICACION AL AUDITADO

El auditor líder (o el auditor cuando únicamente se selecciona a uno solo) deberá notificar al auditado la fecha y hora precisa de la auditoría. Por supuesto que esta notificación deberá ser consultada con el auditado para ver su disponibilidad.

En los casos de auditorías externas y extrínsecas es necesario enviar una agenda de la auditoría, mostrando los temas que serán auditados y el horario planeado para que el auditado pueda hacer los arreglos correspondientes y asegurar que las personas adecuadas estén disponibles.

3.9 IDENTIFICACION DE DOCUMENTOS APLICABLES

El auditor o grupo de auditores deberán ahora identificar los documentos del sistema de calidad que corresponden al alcance de la auditoría, estos documentos normalmente comprenden a:

- La norma aplicable (ISO 9001, ISO 9002, etc.)
- El manual del sistema de calidad.
- Los procedimientos operativos.
- Las instrucciones de trabajo.
- Los documentos generales propios del sistema de calidad.

3.10 REVISION DE LA DOCUMENTACIÓN

El auditor líder, si es el caso, asignara a cada auditor el elemento o subsistema a auditar.

Cada auditor (incluyendo al auditor líder) deberá revisar la documentación identificada y de acuerdo con su asignación.

El propósito es entender, en la medida de lo posible, como debe estarse haciendo las actividades o sistema que será auditado.

3.11 REVISION DE AUDITORÍAS PREVIAS

Si existen auditorías previas, el auditor o grupo de auditores deberán revisar los expedientes de esas auditorías con el propósito de estar en alerta a errores detectados anteriormente o tener presente durante la auditoría los comentarios u observaciones de esas auditorías previas.

3.12 PREPARACION DE LA GUIA DE LA AUDITORÍA

El auditor o grupo de auditores deberán preparar una guía con preguntas para ser usadas durante la realización de la auditoría. Esta guía deberá de formar parte de los documentos y registros del expediente de la auditoría.

Es conveniente mencionar que la guía de la auditoría es precisamente eso: una guía. Esto significa que nunca deberá ser usada durante la realización de la auditoría como una lista que deberá ser cubierta literalmente. Estemos concientes de que mas vale indagar a fondo alguna inconformidad aunque nos consuma todo el tiempo planeado, que cubrir superficialmente todos los puntos de la guía.

3.13 REALIZACION DE LA AUDITORÍA

La metodología para realizar las auditorías de calidad de acuerdo con la norma ISO 10011-1 es:

- Apertura de la auditoría.
- Obtención de evidencias.

- Registro de las observaciones.
- Cierre de la auditoría.

3.14 APERTURA DE LA AUDITORÍA

La realización de la auditoría comienza con una sesión de apertura entre el equipo auditor y el responsable del área o localidad auditada.

El propósito de la sesión de apertura es:

- Presentar al equipo auditor al responsable del área o localidad que será auditada.
- Revisar el alcance y los objetivos de la auditoría.
- Proveer un breve resumen de los métodos y procedimientos que serán usados durante la auditoría.
- Establecer un enlace oficial de comunicación entre el equipo auditor y el auditado.
- Confirmar que estén disponibles los recursos necesarios para el equipo auditor.
- Confirmar la fecha y horario de la sesión de cierre de la auditoría y de las sesiones intermedias (si la auditoría tomará más de un día) entre el equipo auditor y el responsable del área o localidad auditada.
- Clarificar cualquier detalle confuso acerca del plan de la auditoría.

Esta sesión de apertura de la auditoría deberá ser breve. En caso de auditorías internas pudiese tomar no más de 5 a 10 minutos. En el caso de auditorías externas o extrínsecas no más de 30 a 45 minutos.

3.15 OBTENCIÓN DE EVIDENCIAS

La evidencia deberá ser obtenida a través de entrevistas, examinación de documentos y registros, y mediante la observación de las actividades y condiciones en las áreas relativas al alcance de la auditoría.

Es muy importante recordar que el propósito de las auditorías de calidad no es criticar o buscar culpables, sino para determinar el grado de implementación de los

procedimientos y para detectar la necesidad de cualquier cambio para corregir no conformidades.

Las entrevistas en las auditorías de calidad se hacen no exclusivamente al responsable del área auditada sino a todo el personal que esté previamente preparado.

Debido a que el equipo auditor debe apearse a la objetividad, una de las frases que mas deberán de usar es: ¿Podría usted mostrarnos...?

Si durante la auditoría se detecta resistencia por parte del auditado, el equipo auditor no deberá entrar en discusión con el auditado y deberá cerrar el proceso de la auditoría de calidad, acudiendo lo mas pronto posible con el responsable del área auditada (o al cliente en el caso de auditorías extrínsecas) para que tome cartas en el asunto.

3.16 REGISTRO DE LAS OBSERVACIONES

Todas las observaciones deberán ser registradas después de que todas las actividades hayan sido auditadas, el equipo auditor deberá revisar sus observaciones para determinar cuales de ellas serán reportadas como no conformidades.

Deberá tenerse especial cuidado en la claridad de la redacción de las no conformidades.

Las no conformidades deberán estar identificadas con respecto a los requerimientos específicos de los documentos en cuestión.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

3.17 CIERRE DE LA AUDITORÍA

Al final de la auditoría, y antes de preparar el reporte de la auditoría, el equipo auditor deberá realizar una sesión de cierre de auditoría con el responsable del área o localidad auditada.

El principal propósito de esta sesión de cierre es el comentar las observaciones de la auditoría y asegurarse de que se entiendan.

Durante la sesión de cierre, el auditor líder presenta un informe, escrito a mano, de las observaciones de la auditoría, conteniendo las no conformidades detectadas.

3.18 CONTENIDO DEL REPORTE DE LA AUDITORÍA

El reporte de la auditoría deberá contener lo siguiente:

- El alcance y los objetivos de la auditoría.
- Detalles del plan de la auditoría , la identificación del equipo auditor y del responsable auditado, la fecha de la auditoría y la identificación de la organización específica auditada.
- La identificación de los documentos de referencia contra los cuales se realizó la auditoría (Norma de calidad. Manual de calidad del auditado).
- Observaciones de no conformidades.
- La capacidad del sistema de calidad para lograr los objetivos de calidad definidos.
- La lista de distribución del reporte de la auditoría.

3.19 RETENCION DE REGISTROS

Los registros de la auditoría deberán conservarse de común acuerdo entre el cliente, la organización auditora y el auditado, y en el cumplimiento de cualquier requerimiento regulatorio.

3.20 SEGUIMIENTO Y CIERRE DE LA AUDITORÍA

El auditado tiene la responsabilidad de determinar e iniciar la acción correctiva necesaria para corregir la no conformidad o para corregir la causa de la no conformidad. El auditor solo es responsable de la identificación de la no conformidad.

ACCION CORRECTIVA

Existen varios tipos de acciones correctivas, una es una corrección a corto plazo, a veces realizada en el momento para evitar un daño adicional hasta que se puedan realizar las acciones correctivas a largo plazo.

Las acciones correctivas a largo plazo intentan eliminar las causas de las no conformidades y usualmente involucran cambios en los procedimientos y sistemas.

Para facilitar el seguimiento adecuado, el auditado debe documentar el proceso de ejecución y supervisión de las acciones correctivas.

ACTIVIDADES DE SEGUIMIENTO

Las auditorías son actividades cíclicas. Los resultados de las auditorías previas se usan como referencia y como guía durante la planeación de auditorías subsecuentes. Además los resultados de las auditorías pueden provocar otra auditoría, completa o parcial, para confirmar que las acciones correctivas sobre las no conformidades hayan sido realizadas.

Cuando se programa una auditoría de seguimiento para verificar la implementación de la acción correctiva, el cliente, los auditores, y los auditados deben dar tiempo suficiente para la realización completa de la acción correctiva.

Para el seguimiento el auditor se prepara usando notas e informes de la auditoría original. Luego el auditor examina el área en cuestión usando los mismos criterios minuciosos y objetivos como en la auditoría original. El objetivo es obtener la seguridad de que se han remediado las no conformidades.

Cuando el auditor tiene la certeza de que la no conformidad se ha corregido, cerrará la auditoría registrando su aprobación (fecha y firma) en los reportes de no conformidad correspondientes.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

REPORTE DE ACCIONES PREVENTIVAS

Reporte No.:

Fuente de información: _____

Fecha: _____

Puesto: _____

Nombre: _____

Departamento a aplicar la acción preventiva: _____

DESCRIPCIÓN DE LA(S) ACCIÓN(ES) PREVENTIVA(S)

Plan de implementación: (Indicar fecha y responsables)

DESCRIPCIÓN DE LA POSIBLE DESVIACIÓN

Esta(s) acción(es) evitará(n) las posibles desviaciones:



UANL

Autorización: _____

Fecha: _____

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

Verificación de la acción preventiva: _____

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Fecha de Verificación: _____

Verificado por: _____



REPORTE DE ACCIONES CORRECTIVAS

Reporte No.: _____

A LLENAR POR LA PERSONA QUE GENERA EL REPORTE

Fuente de información: _____
Fecha: _____
Puesto: _____
Nombre: _____

Departamento o área no conforme: _____
Asignado a: _____
NO CONFORMIDAD
Nivel de no conformidad: Mayor _____ Menor _____

A LLENAR POR EL RESPONSABLE DE ATENCIÓN AL REPORTE

ACCION CORRECTIVA

Causa raíz: _____
Descripción de la acción correctiva: _____

Responsable de implementar la acción: _____	Fecha: _____
---	--------------

VERIFICACIÓN

Verificación de la acción correctiva: (Revisar la realización)
Efectividad de la acción correctiva: (Revisar se haya atacado la causa raíz)
Fecha: _____
Responsable de la verificación: _____
Firma: _____

QUEJAS Y RECLAMACIONES

Fecha: _____ Hora: _____

Nombre de quien generó la queja o reclamación: _____

Teléfono: _____

Departamento o área involucrada: _____

Nombre de quien recibió la queja o reclamación: _____

QUEJA O RECLAMACIÓN:

SUGERENCIAS (ACCIÓN CORRECTIVA):



U A N L

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

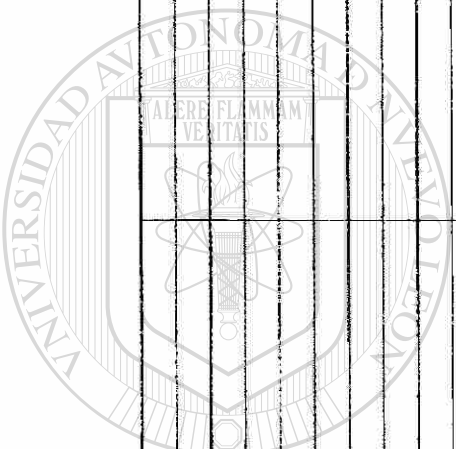
Firma de quien
Recibió la queja o reclamación

Horario Auditores Internos

Subdirección: _____ Coordinación: _____
 Puesto: _____ No. De empleado: _____
 Nombre: _____ E-mail: _____
 Teléfono: _____

Marque por favor su(s) horario(s) disponibles para realizar la auditoría:

HORA	MIERCOLES 3 <i>(Horario disponible para confirmar lugar fecha y hora de auditoría)</i>	JUEVES 4 <i>(Auditoría)</i>	VIERNES 5 <i>(Auditoría)</i>	LUNES 8 <i>(Auditoría)</i>	MARTES 9 <i>(Auditoría)</i>
M1					
M2					
M3					
M4					
M5					
M6					
V1					
V2					
V3					
V4					
V5					
V6					
N1					
N2					
N3					
N4					
N5					
N6					



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BUDGETOS

CAPITULO 4

MARCO TEORICO

IMPLANTACIÓN DEL ISO 9001 – 2000

4.1 INTRODUCCIÓN.

En el marco de la calidad, los conceptos asociados a la detección han quedado completamente obsoletos. Las actuaciones en materia de prevención han evolucionado, formando parte, en este momento, de cualquier programa de “aseguramiento de la calidad”.

Las Normas iso 9000 sobre Aseguramiento de Calidad, se apoyan en esta filosofía de la Prevención, haciendo especial énfasis en la Planificación, con Objetivos específicos de Calidad que deberían ser definidos cuidadosamente controlando su evolución.

Muchas empresas se han puesto a medir urgentemente el grado de adecuación de sus Sistemas de Calidad con dichas Normas Internacionales. De esta forma, conocen las desviaciones existentes y pueden definir y aplicar las acciones necesarias para la adecuación de dichos Sistemas a las exigencias de las Normas. Pero, con frecuencia a esas empresas les hace falta un instrumento de medición objetivo y fiable como lo es la auditoría del sistema de calidad. Mas concretamente, “la Auditoría Interna del sistema de Calidad” permite evaluar de forma objetiva los avances que las empresas van

obteniendo en la puesta en marcha de sus Sistemas de Aseguramiento de la Calidad, así como las desviaciones en el proceso evolutivo posterior.

Las mencionadas Normas exigen explícitamente la existencia en la empresa (tanto industrial, como de servicios) de procedimientos de Auditoría Interna de la Calidad, que deben practicarse con eficacia por personal cualificado para tal efecto.

Pero el verdadero objetivo de las Auditorías internas del Sistema de Calidad es mucho más ambicioso que lo antes señalado. Por ello, para dar a conocer además esta otra faceta de las Auditorías Internas, hemos considerado la necesidad de desarrollar este video con su correspondiente Manual del Trabajo y Aplicación, convencidos de que así contribuimos eficazmente al desarrollo de las empresas.

4.2 MANUAL DE AUDITORÍAS INTERNAS DEL SISTEMA DE CALIDAD

En este documento se recogen todos los aspectos relacionados con el desarrollo y la aplicación de las Auditorías Internas del Sistema de Calidad.

4.2.1. OBJETIVO DEL MANUAL

Este Manual tiene como objetivo definir en detalle el proceso a seguir para la realización de las Auditorías Internas del Sistema de Calidad, tanto en las empresas Industriales como de Servicios.

4.2.2 CAMPO DE APLICACIÓN

El contenido del presente Manual es de aplicación para evaluar el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la empresa, ya sea a nivel de toda la organización, a nivel de una de sus áreas de actividad, o bien, a nivel de uno o varios de los elementos que conforman el Sistema de Calidad.

Por todo ello, la aplicación podrá desarrollarse en cualquiera de los Departamentos o Servicios de la Empresa:

- Comercial, Marketing, Ventas
- Investigación, Desarrollo, Diseño.
- Compras, Subcontratación.
- Planificación.
- Producción y Montaje.
- Logística, Almacén.
- Calidad.
- Expediciones, Entrega.
- Servicios Posventa.
- Recursos humanos.
- Administración, Finanzas.
- Dirección.

Por otro lado, además de la aplicación ordinaria que pudiera tener este Manual, podrían presentarse circunstancias extraordinarias, en base a las cuales la Dirección considerase oportuna dicha aplicación.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

4.3 COMO UTILIZAR ESTE MANUAL DE TRABAJO Y APLICACIÓN [®]

CON SU CORRESPONDIENTE VIDEO. DE BIBLIOTECAS

La presente obra esta compuesta por un video y un manual de trabajo y Aplicación. En el video se explica de forma resumida la filosofía en la que se basan las Auditorías Internas del Sistema de Calidad, en el contexto de las Normas ISO 9000, así como el Proceso a seguir para la aplicación de dichas Auditorías a la Empresa. Este Video se complementa con el manual de Trabajo y Aplicación, en el que se amplían los detalles correspondientes a la Puesta en Marcha, paso a paso. El Manual contiene también el conjunto completo de impresos y cuestionarios que le permiten hacer realidad la aplicación de esta filosofía en su empresa.

Aconsejamos que utilice el material de la siguiente forma:

- I. Visionado inicial de la cinta y análisis del contenido del Manual, por parte de la persona interesada, que coordinara o potenciara lo siguiente:
- II. Creación de un equipo al efecto, que debería estar formado por personal de distintos departamentos de la empresa (Producción, Compras. Calidad, Técnico,...). En este equipo tendrán que figurar , al menos los futuros Auditores. Para la elección de los integrantes del equipo, conviene consultar previamente el apartado de Organización para la Auditoría, en la Segunda Parte de este mismo Manual. La presencia de algún miembro de la empresa en este equipo dependerá de los objetivos que se persigan en cada caso.
- III. Visionado de la cinta de Vídeo por el equipo antes formado, tomando las notas oportunas sobre los temas tratados.
- IV. Trabajo en equipo, para analizar las bases de la filosofía de actuación en materia de Auditoría. Dependiendo del total de personas participantes, conviene agruparlas en pequeños equipos, de dos o tres personas, con el objeto de que realicen los análisis por separado y, posteriormente efectúen una puesta en común.
- V. Trabajo individual, orientado a la ampliación de detalles, al estudio y a la profundización en el tema, con ayuda del Manual de Trabajo.
- VI. Trabajo en equipo, para sacar conclusiones definitivas y establecer la viabilidad del Proyecto “auditoría interna” en la empresa. Si procede, se definirán las bases de actuación, así como el Plan Anual de Auditorías, que deberá ser sometido a la aprobación por la Dirección.

A partir de aquí, se continuará con el paso a paso del Proceso, en función de lo establecido en este material.

Según el contenido de cada Paso, atendiendo a las peculiaridades de cada empresa, tal vez resulte necesario ajustar algún aspecto de los descritos en el material.

Sin embargo, en nuestras experiencias rara vez se ha modificado el Proceso aquí planteado, en tales casos, las modificaciones han sido solo “de forma” permitiendo igualmente el logro de resultados excelentes en la aplicación de esta metodología.

Por otra parte, si se desea lograr una aplicación integral, en materia de Aseguramiento de la Calidad, conviene tener en cuenta que esta obra se complementa con otros cuatro temas íntimamente relacionados, que se detallan a continuación:

- Tema 1.- ISO 9000: una visión gerencial
- Tema 2.- ISO 9000: los cambios en cada área de la organización.
- Tema 3.- ISO 9000 y las auditorías de calidad.
- Tema 4.- ISO 9000 y la base documental.
- Tema 5.- ISO 9000: el proceso de la certificación paso a paso.

El conjunto de estos cinco temas forma la "Colección ISO 9000".

4.4 LOS SISTEMAS DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD Y LAS AUDITORÍAS.

4.4.1 EL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD.

Los orígenes del Aseguramiento de la Calidad se sitúan en torno a la segunda mitad de la década de los sesenta. Han sido numerosas las empresas que desde aquellas fechas iniciaron programas de actuación que podrían enmarcarse dentro de esta nueva filosofía. Sin embargo, han tenido que transcurrir casi dos décadas para que se acuñase el término "quality assurance". Al traducirlo al castellano, en la segunda mitad de la década de los ochentas, dicho término sufrió algunos reveses, aceptándose por último su traducción literal, es decir: "aseguramiento de la calidad"

Para profundizar en este concepto, conviene revisar en primer lugar algunas definiciones:

- De acuerdo con la Norma ISO 8402, un sistema de la calidad, se puede considerar como " el conjunto de la estructura de organización, responsabilidades, procedimientos y recursos que se establecen para llevar a cabo la Gestión de Calidad".
- Por otro lado, revisando en la misma Norma la definición de aseguramiento de la calidad, encontramos que es " conjunto de acciones planificadas y sistemáticas

que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto o servicio satisfará los requisitos dados sobre la calidad”.

Si unimos ambas definiciones, podemos obtener como conclusión en que consiste un sistema de aseguramientos de calidad.

Pero conviene analizar con mas detalle algunos aspectos contenidos en la definición de aseguramiento de la calidad:

- Conjunto de acciones planificadas..... Es decir, que están definidas de acuerdo a un plan, previamente aceptado. ¡cuidado con la improvisación!
- Y sistemáticas..... Se refiere aquí a la existencia de un sistema o método de actuación predefinido y, por supuesto, documentado.
- Necesarias para proporcionar confianza..... No es valida la aplicación de cualquier tipo de acción. Es necesario que con su aplicación se puedan asegurar los resultados. Esto es precisamente lo que aparece a continuación.
- El producto o servicio satisfará los requisitos....

Resulta pues, de vital importancia, esforzarse en diseñar un adecuado sistema y dotarlo de los recursos y medios necesarios para asegurar la confianza de que con el se satisfacen los requisitos y exigencias en materia de calidad. En definitiva, en esto consiste el aseguramiento de la calidad.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

4.4.2 LAS NORMAS SOBRE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD ISO 9000.

A partir de los orígenes citados en el apartado anterior, diversos sectores industriales desarrollaron normas que establecían pautas de actuación en materia de Aseguramiento de la calidad. Éste ha sido el caso de la industria Militar, Aeronáutica, Eléctrica o del Automóvil. Todos ellos desarrollaron, normas propias, algunas de las cuales aun se están aplicando actualmente.

Esta diversidad de normas existentes solucionaba algunos problemas puntuales, pero en general acarrea excesiva burocracia, sobre todo cuando una determinada

organización debía cumplir con varias de estas Normas en simultaneo. Si bien, en algunos contados casos la aplicación de estas normas contribuía a asegurar la Calidad, en la gran mayoría su aplicación solo servía para incrementar el papeleo, duplicar acciones, desmotivar a los implicados,..... , en definitiva, para incrementar los costes. Por estas razones, en los últimos años han ido apareciendo claras tendencias de unificación, basadas en la imperiosa necesidad de cualquier organización, de simplificar y abaratar los procesos, evitando todo tipo de duplicidades.

Los distintos sectores empresariales, primero los industriales y mas tarde los de servicios, comienzan a prestar especial atención a una familia de Normas sobre Aseguramiento de la Calidad, emitidas por el Organismo Internacional de Estandarización, conocido comúnmente como ISO (Internacional Stándar Organization). Nos referimos por supuesto a la familia de Normas ISO 9000.

Veamos a continuación que Normas forman esta familia, así como un breve resumen de lo que trata cada una de ellas:

La primera de estas Normas es la ISO 9000 propiamente dicha, que da nombre a toda la familia. Esta Norma es la “Norma para la Gestión de la Calidad y el Aseguramiento de la Calidad”, estableciendo las directrices para sus selección y utilización.

A continuación expondremos los tres modelos de Aseguramiento de la Calidad:

- | | |
|----------|---|
| ISO 9001 | “Sistemas de la Calidad, Modelo para el aseguramiento de la Calidad en el diseño, desarrollo, la producción, la instalación y el servicio postventa”. |
| ISO 9002 | “Sistemas de Calidad, Modelo para el Aseguramiento de la Calidad en la producción, la instalación, y el servicio postventa. |
| ISO 9003 | “Sistemas de Calidad, Modelo para el Aseguramiento de la Calidad en las inspecciones y ensayos finales”. |

Tal vez, la Norma mas importante para las empresas, la que debe ser mas conocida, es la Norma ISO 9004. que establece las reglas generales para la gestión de la calidad y los elementos que conforman un sistema de gestión de la calidad.

Existen, además, un conjunto de Normas de la Familia ISO 9000, que podemos calificar de Normas Complementarias. Algunas de estas normas serán tratadas posteriormente.

En consecuencia, las Normas ISO 9000 son una serie o familia de Normas sobre Aseguramiento de la Calidad, que describen los requisitos que debe cumplir el sistema de Calidad de una organización, en diferentes situaciones.

4.4.3 LA AUDITORÍA DE LA CALIDAD. NORMA ISO 10.011

En general, el termino “Auditoría” se entiende como un análisis, examen o evaluación. En el contexto de la Calidad. la Auditoría es una Inspección que permite comparar determinados aspectos de la calidad con respecto a las normas y especificaciones existentes, evaluando los resultados.

Según lo establecido en la Norma ISO 8402, la Auditoría de Calidad es un “examen metódico e independiente que se realiza para determinar si las actividades y los resultados relativos a la calidad satisfacen las disposiciones previamente establecidas , y para comprobar que estas disposiciones se llevan realmente a cabo y que son adecuadas para alcanzar los objetivos previstos”.

Es importante destacar que la Auditoría es una inspección independiente, es decir, que ha de ser realizada por personal que no este vinculado directamente con el aspecto objeto de la Auditoría.

La norma ISO 10.011 establece las pautas para la realización de las Auditorías de los Sistemas de Calidad, por lo que ha sido cuidadosamente considerada a la hora de

realizar esta obra. Dicha Norma se subdivide en tres partes, que contemplan, respectivamente:

- Reglas para la Auditoría de los Sistemas de Calidad.
- Criterios de calificación de los Auditores.
- Gestión de los Programas de Auditoría.

Tal como hemos señalado anteriormente en el desarrollo de este Manual de Trabajo y Aplicación hemos considerado el contenido de esta Norma, en sus tres partes, traduciéndolo, en la medida de lo posible, a la realidad de las Auditorías Internas del Sistema de Calidad.

4.4.4 TIPOS DE AUDITORÍAS.

Las auditorías más tradicionales, y por ello, mas conocidas, son las económico-financieras. En la actualidad, también son frecuentes en las empresas las auditorías de seguridad y las medioambientales.

Las Auditorías de Calidad se vienen aplicando con distintos enfoques, tanto en empresas industriales, como de servicios, desde hace poco más de una década.

Para poder analizar mejor las auditorías de Calidad, a continuación vamos a clasificarlas en dos grandes bloques:

- Según su orientación, las Auditorías pueden ser:
 - De producto:

Estas Auditorías tienen como objetivo evaluar las características del producto, tal como lo haría el cliente. Requieren la existencia de una perfecta definición del pliego de condiciones, especificaciones y/o necesidades del cliente.
 - De Servicio:

Ídem al anterior, ahora para un servicio.

- De proceso:

Se trata de una Auditoría de carácter eminentemente técnico. Pretende evaluar el comportamiento de un determinado proceso, en función de especificaciones, características técnicas y/o estándares predeterminados.

- Del Sistema de Calidad:

Esta Auditoría se realiza para comprobar, mediante el examen y la evaluación de evidencias objetivas, que el Sistema de Calidad es adecuado y ha sido desarrollado, documentado, e implantado correctamente, de acuerdo con los requisitos especificados. Este tipo de Auditoría será el que desarrollaremos a lo largo de este Manual.

- Según quien las realice:

- Internas:

Son las realizadas por personal de la propia empresa, o bien por persona externa a la empresa que actúa con los procedimientos y la sistemática de la propia empresa.

- Externas:

Auditorías efectuadas por un organismo independiente, o bien, por personal ajeno a la empresa, con sistemática de actuación propia. Son ejemplo claro de estas Auditorías, las efectuadas por los clientes a sus proveedores.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Tanto en las Auditorías Internas como en las Externas, se deberá garantizar la independencia del Auditor en relación con la parte Auditada. Resulta sumamente interesante mencionar también otro concepto vinculado a las Auditorías de Calidad: La auto auditoría.

En realidad se trata de una pseudo-auditoría, ya que el Auditor NO es independiente del área Auditada. Esto conlleva la posible existencia de fraude cuando se aplica, como instrumento de evaluación. Sin embargo, resulta ser altamente exitosa su aplicación en el contexto de un programa de Mejora Continua de la Calidad, es decir, cuando es aplicada como instrumento de auto control del auditado.

4.4.5 LAS AUDITORÍA INTERNAS DEL SISTEMA DE CALIDAD.

En función de todo lo señalado en el punto anterior, la Auditoría Interna del Sistema de Calidad es una actividad efectuada por una o un grupo de personas de la propia empresa y aplicada a cualquiera de las diferentes áreas de actividad existentes en la organización que se realiza para comprobar, mediante el examen y la evaluación de evidencias objetivas, que el Sistema de Calidad es adecuado para alcanzar los objetivos establecidos, y ha sido desarrollado, documentado e implantado correctamente de acuerdo con los requisitos especificados.

La Auditoría Interna del Sistema de Calidad puede ser aplicada a la totalidad de áreas de la Empresa, o bien solo a alguna de ellas. También se puede aplicar para evaluar de forma específica alguno de los elementos que conforman el Sistema de la Calidad de la Empresa.

4.4.6 OBJETIVO DE LA AUDITORÍA INTERNA DEL SISTEMA DE CALIDAD.

En general, la Auditoría del Sistema de Calidad, se realiza para conocer de forma objetiva el grado de cumplimiento o adecuación de todos los procesos que conforman el Sistema de Calidad, con respecto a lo establecido en la normativa correspondiente

Este conocimiento permitirá definir, en función de las no conformidades detectadas, las acciones correctivas y/ o preventivas pertinentes. A partir de quien se establecerá un seguimiento para asegurar el cumplimiento de dichas acciones, evitando en la medida de lo posible, la repetición de las anomalías detectadas.

De forma específica, las Auditorías Internas del Sistema de Calidad contemplan, entre otros, los siguientes objetivos:

- Determinar el grado de cumplimiento del Sistema de Calidad, de acuerdo con lo planteado en la documentación:

- **Manual de Calidad**
 - Procedimientos
 - Instrucciones
 - Planes
 - Normas
 - Reglamentos
 - Etc.
- Identificar las no conformidades existentes en el Sistema.
- Dar al Auditado la oportunidad de mejorar su Sistema de Calidad.
- Informar a la dirección de la Empresa acerca del estado del Sistema, con el objeto de que se pueda evaluar la eficacia de dicho Sistema de Calidad para alcanzar los objetivos especificados.

Pero el verdadero objetivo de la Auditoría Interna del Sistema de Calidad es impulsar desde la dirección de la Empresa un Proceso de Mejora Continua de la Calidad orientado a todas las áreas de actividad y basado en el ciclo P-D-C-A del Dr. Edward Deming.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN[®]
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

CAPITULO 5

EQUIPOS DE TRABAJO

5.1 CONCEPTO CLAVE.

El propósito de este modulo es el comprender que comportamientos son vitales para mejora en el desempeño.

Cambios en los comportamientos causan un cambio de cultura, y un cambio de cultura puede ayudar a una organización a lograr su visión.

Además de aprender el material de este modulo, los participantes deberán tener experiencia propia con la nueva cultura que queremos que promuevan. Como facilitador, debe asegurarse que su presentación no es un ejercicio mecánico ni seco. La energía, entusiasmo y humor en la sesión puede inspirar a que los participantes empiecen a hacer cambios en sus propios comportamientos.

5.1.1 LA NUEVA CULTURA.

Para ayudar a que las personas entiendan completamente el significado de los cambios que ocurrirán, indique que (1) la nueva cultura requiere que una masa crítica de

personas hagan cambios en sus comportamientos, y que (2) ahora tenemos la oportunidad de cambiar y de lograr una diferencia.

El cambio de comportamientos es requerido de todos, desde el Gerente* General hasta el trabajador. Si un nuevo comportamiento es deseable, todos deben adoptarlo sin excepción. Esta no es una labor fácil. Algunas personas tendrán mas dificultad que otras. Un cambio exitoso de hábitos en una masa critica de gente comenzará un proceso de transformación cultural.

* Usamos este término exclusivamente para designar a la persona a la cual Ud. Le reporta directamente.

5.1.2 PRINCIPIOS.

Los nueve módulos del Sistema en Una Pagina están basados en los siguientes principios básicos:

Principio de propósito.

Existe un propósito para todos los grupos que trabajan juntos. El propósito puede ser expresado en la forma de una misión, una visión y valores. Cuando este propósito es transmitido a todos, puede servir para inspirar ciertas acciones y comportamientos.

Principio de honestidad.

Las acciones o comportamientos deben ser consistentes con la verdad. Con eso queremos decir que no debemos pretender ser lo que no somos, que no debemos declarar algo que no es verdadero, y que no debemos esconder información que podría llevar a alguien a la verdad.

Principio de Unidad.

El principio de unidad requiere una cierta unidad de visión, que va mas allá de un simple consenso o concordancia. La unidad atrae, la desunión aleja. Un equipo unido motiva a sus miembros y atrae a clientes y proveedores. Un equipo desunido puede

alejarse a clientes y proveedores. Un grupo unido puede lograr mucho más que un grupo que solamente ha logrado consenso o uno que no sea unido.

Principio de Creatividad.

Creatividad implica nuevas soluciones a viejos problemas. Creatividad es lo que impulsa a explorar nuevas opciones en busca de la mejor solución.

Principio de Servicio.

Dar servicio, significa hacer algo que beneficia a alguien. El verdadero servicio es servicio a otros, no a uno mismo. Este concepto implica una verdadera preocupación y afecto por el cliente, los proveedores, el empleador, y el gerente. Exige sus mejores esfuerzos para el bienestar de otros. El servicio deberá ser el propósito motivador del trabajo.

Principio de Justicia.

El principio de justicia manifiesta que el originador de un comportamiento debe recibir las consecuencias de sus acciones, ya sean positivas o negativas, sin perjuicio alguno.

Principio de Prioridad.

A una acción que es beneficiosa al propósito de la organización hay que darle prioridad. Cuando hay dos actividades que son igualmente beneficiosas al propósito de la empresa, hay que elegir la que con más rapidez y calidad ayude a lograr el propósito.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Principio de Economía.

Los recursos deberán ser usados con cuidado para eliminar desperdicios, y esto debe ser hecho de una manera que minimiza costos. Este principio implica que hay que evitar una duplicación de esfuerzos, y que la utilización de recursos sea controlada.

Principio de Excelencia.

No existen límites para el mejoramiento. Toda actividad se podrá desempeñar mejor al aplicar nuevas suposiciones, habilidades, recursos y creatividad. El

mejoramiento continuo es un requisito para todas las actividades que respetan los principios de prioridad y economía.

5.1.3 NUEVO ROL DE LA ADMINISTRACIÓN.

La estructura de administración de muchas organizaciones es jerárquica. Sin roles claramente definidos, estas estructuras pueden impedir el cambio. No es necesario deshacerse de esta estructura jerárquica, sin embargo, es necesario el redefinir el rol de la administración.

El sistema en Una Pagina redefine el concepto existente de administración en tres roles: auto administración, administración y liderazgo. Cada rol puede añadir un impulso único al cambio. Cada persona en la organización juega estos tres roles en grados diferentes.

Liderazgo vs. Administración.

El liderazgo esta orientado al futuro; la administración esta orientada al presente. Liderazgo tiene que ver con dirección; administración tiene que ver con la ejecución hacia la dirección. Liderazgo es sobre el orden de las prioridades; administración sobre la coordinación de recursos.

Administración vs. Auto-administración.

Un administrador en el sistema de Una Pagina es una persona que apoya y hace posible que las personas tomen responsabilidad, no alguien que tome responsabilidades por ellos. Auto-administración significa que las personas actúan por sí mismas para cumplir las responsabilidades que han aceptado. Usan los recursos puestos a su disposición para lograr resultados. Auto-administración significa que uno mismo se da dirección y que uno mismo se responsabiliza por el resultado. Esta idea de auto-administración requiere un cambio en los conceptos tradicionales de administración.

5.2. JUNTAS DE EQUIPOS AUTO-ADMINISTRATIVOS.

Esta es una herramienta importante que promueve el trabajo en equipos y la unidad. En el Sistema de Una Página tiene un significado y un propósito específico.

La Junta de Equipo Auto-Administrado.

Esta es una reunión habitual de su equipo auto-administrado, para el propósito específico de asegurar éxitos, resolver problemas y encontrar oportunidades. Es una reunión enfocada, creativa y orientada al servicio. Ustedes logran los resultados concretos a través de estas juntas. Si usan las herramientas presentadas en este seminario en forma efectiva, con el tiempo, esta junta reemplazará y reducirá el número de las otras reuniones a las cuales está asistiendo ahora.

Cuando se llevarán a cabo estas Juntas

Las juntas de equipos deben de programarse por lo menos una vez al mes, preferiblemente 2 veces al mes, o más seguido si su equipo así lo desea. Los miembros de su equipo deberán acordar la frecuencia de las reuniones. Recomendamos que su equipo programe las juntas regularmente, por ejemplo el primer lunes de cada mes.

Donde se llevarán a cabo estas Juntas?

Lleve a cabo estas juntas en un lugar que sea conveniente para todos los participantes. Asegúrese de que haya lugar para todos y que no haya distracciones.

Quiénes deberán estar Presente?

Todos los miembros de su equipo deben estar presente, al igual que una o dos personas adicionales que puedan contribuir a la solución de problemas o a encontrar oportunidades. Estas personas que no son miembros del equipo ocupan los puestos de silla abierta. El hacer esto es muy importante para el éxito de su equipo. Estas sillas abiertas pueden ser ocupadas por personas de su área o no. Incluso pueden ser personas expertas que no pertenecen a su empresa. Por ejemplo, si están discutiendo servicio al cliente, por que no invitar a un cliente.

Cuanto tiempo debe durar la Junta?

La duración de estas reuniones debe ser decisión de su equipo. No deben ser demasiado largas ni demasiado cortas. Lo más importante es la calidad de su plan de acción. La junta inicial puede durar tres o cuatro horas, las siguientes deberán ser más cortas, idealmente, una hora y media.

5.3 MEJORA CONTINUA

Para llevar a cabo un análisis efectivo debemos comprender cómo responde la institución a las fuerzas externas tales como:

- Mercado
- El entorno económico
- Factores específicos de la industria
- Las regularizaciones

La forma en la que la institución formaliza su proceso de administración estratégica a fin de reaccionar ante fuerzas externas variará, dependiendo del volumen y complejidad y las preferencias de su Director General. Para que la gerencia pueda identificar y controlar sus riesgos, la necesidad de tener objetivos y estrategias claras es crítica para cualquier institución.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

El propósito principal de hacer un análisis estratégico es para proveer a los equipos de auditoría un marco para comprender los objetivos y estrategias de la institución, y luego considerar los riesgos fundamentales de la institución asociados con la estrategia y su capacidad para ejecutarla.

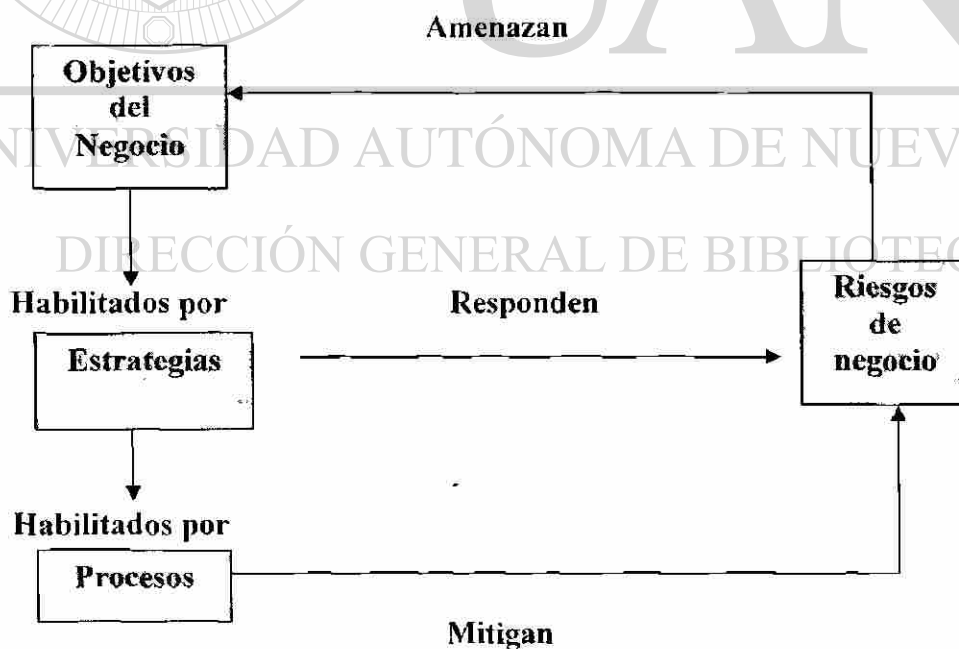
Que se debe de considerar en un análisis estratégico:

Una orientación hacia riesgos de negocios requiere una buena capacidad de criterio con respecto al mercado de la institución. El análisis estratégico nos ayuda a comprender la dirección que establece un cliente cuando responde al entorno económico, al considerar:

- La posición y papel de la institución en su segmento de la industria,
- Las necesidades y deseos de la institución que actúan en el segmento del mercado elegido por el cliente.
- La visión de la institución con respecto a satisfacer sus necesidades de mercado mejor que sus rivales,
- Estrategias y planes específicos para lograr su visión,
- Los procesos claves de la institución que son esenciales para que la institución administre sus riesgos estratégicos, este enfoque se utiliza como inicio para el análisis de procesos de negocio.

La estrategia formulada por la dirección define cómo la institución planea alcanzar la misión, metas y objetivos de la misma. La estrategia refleja el plan de la dirección para "triunfar". Representa los planes para rendir en forma uniforme, dentro de las metas y objetivos de la institución.

Es importante que apreciemos la interrelación existente entre los objetivos de negocio, estrategias y procesos de la institución, y la forma en que estos afectan el riesgo de negocios. El diagrama siguiente ilustra un aspecto de estas interrelaciones.



En el análisis estratégico analizamos la industria y el ambiente competitivo del cliente con el fin de comprender las fuerzas competitivas que afectan sus operaciones. También identificamos su estrategia y objetivos de negocios para ayudarnos a traducir dichas fuerzas a riesgos estratégicos significativos. Luego examinamos los controles estratégicos, administrativos y de proceso a fin de poder apreciar la eficiencia de sus procesos de control. En este proceso se realizan un plan y programas de auditoría.

Ahora estamos en posición de examinar los procesos donde la institución experimenta un riesgo significativo de negocios. Al obtener un conocimiento más profundo de los riesgos implícitos en estos “procesos claves”, estaremos en condiciones de deducir dónde la institución podría estar expuesto al riesgo de errores e irregularidades en sus procesos de control.

5.3.1 ANALISIS DE PROCESOS

El análisis de procesos de negocios significa identificar y comprender los procesos claves de la institución, a fin de reconocer los riesgos de negocios y saber como el cliente mitiga el riesgo.

Al comprender las características de los procesos que se presentan riesgos significativos de negocios, estaremos en mejor posición para comprender el impacto potencial de dichos riesgos sobre los controles de calidad establecidos.

Los resultados del trabajo realizado durante el análisis de los procesos de negocios contribuyen a la auditoría al:

- Identificar riesgos de negocios que deben considerarse en términos de sus implicaciones sobre la auditoría,
- Ayudarnos a comprender cómo se reflejan los resultados del proceso en los controles de calidad,
- Concluir el plan y los programas de auditoría.
- Identificar oportunidades para mejora continua
- Resumir nuestros conocimientos del negocio de la institución en el modelo de negocios del cliente, para discutir con la dirección.

- Resumir la perspectiva del cliente con respecto a los riesgos de negocios, para discusión con la dirección.

5.3.2 CRISIS

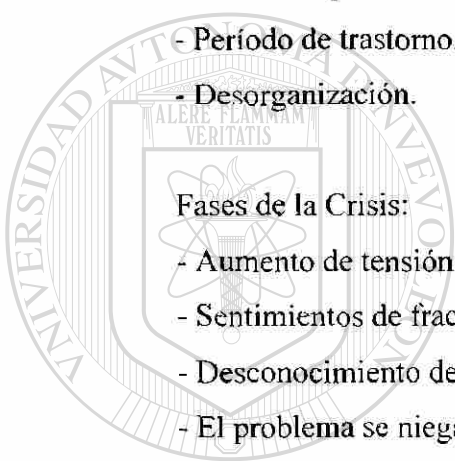
- Peligro- Oportunidad.
- Momento de decisión.
- Reto.
- Perdida de equilibrio.
- Ruptura de la seguridad y estabilidad.
- Dificultad para afrontar obstáculos.

- Período de trastorno.

- Desorganización.

Fases de la Crisis:

- Aumento de tensión.
- Sentimientos de fracaso.
- Desconocimiento de los apoyos.
- El problema se niega.
- Desorganización.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

Intervención en crisis:

Objetivos:

- Identificar los problemas.
- Mantener la capacidad o funcionalidad del individuo.
- Proporcionar un sistema de ayuda inmediata.

Reacciones principales ante una crisis:

- Sorpresa.
- Frustración.
- Negación.
- Angustia.

- Búsqueda de comprensión.
- Re- organización.

Fases de la primera ayuda.

1. Contacto emocional de confianza.
2. Identificación del problema.
3. Examen de las posibles alternativas de solución.
4. Apoyo en la toma de decisiones.
5. Seguimiento.

Intervención ante la Crisis

Metas:

- Mejorar el funcionamiento del individuo en situaron de crisis. (Respuesta adaptativa.)
- Disponibilidad de ayuda inmediata.

5.4 PROCEDIMIENTO DE LA METODOLOGÍA

Esta parte es breve, pero muy importante. Representa la integración de todo el material que hemos estudiado hasta ahora.

Presentamos una combinación única de las siguientes seis herramientas presentadas en la parte tres. Son integradas en dos metodologías que serán usadas por sus equipos auto- administrados.

Estas dos metodologías lo ayudan en las siguientes situaciones: (a) reforzamiento y solución de problemas, (b) encontrar oportunidades. En el primer caso, su equipo esta reaccionando para solucionar algún problema. En el segundo caso, su equipo esta formulando un plan para el futuro. La primera metodología se usa para respuestas reactivas a un problema o éxito y la segunda metodología, para la búsqueda proactiva de oportunidades. Ambas situaciones requieren creatividad.

5.5 REFORZAMIENTO Y SOLUCION DE PROBLEMAS. CICLO DE CONTROL. RUTA DE CALIDAD.

Como mejorar el estado actual de cualquier cosa o situación se puede expresar en un ciclo de control, el cual nos sirve para asegurar el mejoramiento continuo y al que se denomina también ciclo PHVA.

Su equipo auto-administrado puede aplicar esta metodología para resolver problemas o para reforzar su éxito. Esta metodología es simplemente una combinación estructurada de las herramientas presentadas en la parte tres. Podemos discutirla en ocho pasos, llamados también la Ruta de la Calidad.

Paso 1 – Determinar el Proyecto.

Esto significa que deben claramente especificar el problema con el cual se enfrenta su equipo o el éxito que su equipo ha obtenido. Declaraciones generales como “No nos va bien” deberán ser subdivididas en componentes como “las ventas han bajado, los costos han subido, la rotación es muy alta”, etc.

En este paso su equipo debe hacer una lista de los problemas que enfrenta y seleccionar uno de ellos para solucionarlo. Han completado el primer paso cuando han seleccionado y descrito un problema singular en una declaración que todos pueden entender.

5.6 HABILIDADES

Para usar las herramientas precisadas en la parte 3 y las metodologías presentadas en la parte 4 de la manera mas eficaz, necesitamos desarrollar las cuatro habilidades presentadas aquí: precisar, comunicación, retroalimentación y reconocimiento. Con estas habilidades, las discusiones en equipo toman vida y la cultura deseada será establecida. Cuando no se usan estas habilidades, la aplicación de ellas es mecánica, sin vida, y con poco impacto en la cultura.

Hay que entender y practicar las habilidades hasta que se vuelvan hábitos. En esta sesión haremos algunos juegos de roles y también tendrán la oportunidad de practicarlas durante la sesión de entrenamiento. Sin embargo, el aprendizaje mayor ocurrirá al aplicar las habilidades durante la junta de equipos auto administrativos de una página y al interactuar con las personas.

Imagínese que tiene veinte proyectos que hacer en su trabajo. No sabe donde empezar. Necesita precisar. Imagínese que tiene una baja opinión sobre uno de sus subordinados. Necesita precisar.

El precisar es una de las habilidades básicas del Sistema en una Página. Esta sección está diseñada a ayudarle a aprender a precisar y a aumentar su capacidad de usar esta habilidad eficazmente.

Que es precisar?

El precisar es el traducir una observación a una declaración clara y precisa. La declaración debe ser específica, observable y verificable. Por ejemplo, puede decir que uno de sus compañeros de trabajo tiene una mala actitud. Ese comentario no es útil por que el subordinado, no tiene idea de que fue lo que hizo para enfadar al Gerente. Con mucha frecuencia nosotros etiquetamos a otros con términos como los mencionados anteriormente en lugar de tomarnos el tiempo y cortesía para explicar con precisión lo que queremos decir.

Etiquetar puede producir una reacción defensiva en la respuesta; precisar no debería producirla.

El precisar es una habilidad eficaz para el cambio de cultura por que esta enfocada en los comportamiento, no en los individuos. Las personas no se sienten criticadas o atacadas, por lo tanto están mas dispuestas a cambiar sus comportamientos.

Porqué Precisar?

- Se comunicara mas eficazmente.
- Será entendido mas fácilmente.
- Podrá dar reforzamiento mas significativo.
- Sabrá expresar específicamente que necesita corrección.

- Podrá resolver problemas mas eficazmente.
- Eliminará el hablar excesivamente e innecesariamente.
- Sus relaciones tendrán mas credibilidad.

Criterios para precisar.

Una declaración precisa debe ser especifica (medible) , observable (Ud. Puede verla), y verificable por una tercera persona. Veamos dos ejemplos:

Situación 1: “Oye. ¡tengo una noticia positiva!

Mi factor critico de éxito, % de trabajo sin errores, ha sobrepasado la meta satisfactoria . vamos a celebrar!”

Situación 2: “Oye tengo una noticia positiva!

Sandra repaso el trabajo línea por línea, lo que causo que mi % de trabajo sin errores fuera positivo. Gracias Sandra, me has hecho sentir muy bien!”

Además situaciones contienen por lo menos una declaración precisa que cumple los criterios para precisar. En la segunda situación la frase “Sandra repaso el trabajo línea por línea” también es precisa.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
5.6.1. HABILIDADES ESPECÍFICAS

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Vinculadas a una rama de la cultura o profesión. Constituyen el tipo de habilidad que el sujeto desarrolla en su interacción con un objeto de estudio o trabajo concreto y que en el proceso de enseñanza aprendizaje, una vez que son suficientemente sistematizadas y generalizadas se concretan en métodos propios de los diferentes objetos de la cultura que se configuran como contenido.

5.6.2. HABILIDADES LOGICAS

Son las que le permiten al hombre asimilar, comprender, constituir, el conocimiento, guardan una estrecha relación con los procesos fundamentales del pensamiento, tales como el análisis, síntesis, abstracción, concreción, y generalización. Se desarrollan a través de las habilidades específicas. Están en la base del desarrollo del resto de las habilidades y en general de toda actividad del hombre.

5.6.3. HABILIDADES DE ESTUDIO

Son las que le permiten al hombre procesar la información, donde se incluyen aquellas que permiten obtener la información. Aquí incluimos aquellas habilidades propias del proceso, como tomar notas, hacer resúmenes, así como exponer los conocimientos tanto de forma escrita como oral.

5.6.4. HABILIDADES PROFESIONALES

Constituyen el contenido de aquellas acciones del sujeto orientadas a la transformación del objeto de la profesión. Es el tipo de habilidad que a lo largo del proceso de formación del profesional deberá sistematizarse hasta convertirse en una habilidad con un grado de generalidad tal, que le permita aplicar los conocimientos, actuar y transformar su objeto de trabajo y por lo tanto resolver los problemas mas generales y frecuentes que se presenten en las diferentes esferas de actuación, esto es los problemas profesionales.

5.6.5. HABILIDADES ELEMENTALES

Son el contenido de aquellas acciones del sujeto que se sustentan en conocimientos elementales relativos a un objeto de estudio concreto, propio de una rama de la cultura. Si una habilidad elemental se descompone en operaciones, estas

operaciones no son del objeto de estudio concreto, sino que son propias de otras ramas de la cultura, constituyendo habilidades primarias respecto a las elementales.

5.6.6. HABILIDADES AUTOMATIZADAS

A través de un proceso de ejercitación, que implica el enfrentamiento a situaciones de igual grado de complejidad, de manera que se automaticen las habilidades, siendo el sujeto cada vez menos conciente de sus acciones, es decir formando hábitos.

5.6.7. CREATIVIDAD

En el proceso creativo se dan algunas fases. Weisber, Rodríguez, Betancourt, coinciden en algunas etapas del proceso creativo:

- Preparación.
- Incubación.
- Iluminación
- Verificación.

Preparación.- En esta fase se identifica el momento del problema, se revisa y se explora las características de su contexto, se centra la atención, se piensa sobre lo que quiere intervenir, se acumula información, a esta etapa se le denomina cognición, en la cual los sujetos creativos sondan el problema.

Incubación.- Es el periodo de tiempo durante el cual la persona no esta reflexionando conscientemente en un problema, pero que supone, que sigue trabajando inconscientemente en él.

Iluminación.- La Eureka de Arquímedes, es decir, es el momento crucial de la creatividad, la concepción de la solución creativa, es decir la claridad de la percepciones, el almacenamiento entrenado, las emociones, alertas y sin bloqueo.

Verificación.- Es el proceso final en donde se comprueba si realmente la idea creativa es efectiva o sólo fue una ilusión mental, aquí ocurre la elaboración de la idea

de modo que pueda ser transmisible y comunicable a los demás. Es la exteriorización de la iluminación, la comprobación externa de ella, o la formalización de un proceso de verificación aproximado que se inicio en la iluminación.

Objeto creado.- Recio, comenta que: Hablar de creatividad en términos de producto es quizá el enfoque más valorado en diversos sectores, ya que se pone de manifiesto su aspecto objetivo y tangible. Cuando se pretende evaluar un producto creativo. se toman en cuenta dos aspectos fundamentales: que incorpore algo novedoso y que sea útil.

Tipos de pensamientos

- Pensamiento Vertical: importa ante todo la corrección lógica del encadenamiento de las ideas. En cambio, en el pensamiento lateral lo esencial es la efectividad en si de las conclusiones. El pensamiento vertical selecciona un camino mediante la exclusión de otros caminos y bifurcaciones. El pensamiento lateral no selecciona caminos, sino que trata de seguir todos los caminos y de encontrar nuevos derroteros.
- Pensamiento Lateral: se relaciona mucho con la percepción. Con el tratamos de proponer diferentes puntos de vista. Todos son correctos y pueden coexistir. Las distintas percepciones no se deducen una de otra sino que se producen independientemente. Es este sentido, el pensamiento lateral, al igual que la percepción, se relaciona con la exploración.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Características esenciales del pensamiento creativo:

- **Fluidez:** Es la capacidad de generar una cantidad considerable de ideas, respuestas soluciones y preguntas que un alumno emite ante un estímulo.
- **Flexibilidad:** Es la transformación del proceso para lograr la solución del problema que se quiere resolver. relaciona una transformación, cambios una nueva interpretación, es decir produce alternativas, además acepta ideas de otras personas, selecciona ideas para resolver problemas a partir de un conglomerado de posibilidades, cambia puntos de vista.

- Originalidad: En tercer lugar encontramos la originalidad que es el semblante mas característico de la creatividad además implica pensar ideas que nunca a nadie se la ha ocurrido, observar los problemas de manera diferente.
- Elaboración: Esta característica es tan importante como las anteriores, aquí entra el nivel del detalle, es ampliar el problema, es hacerlo lo mas extensivo posible, es decir, es el desarrollo o la complejidad de las ideas creativas. Se perciben todas las deficiencias, se define y se redefine nuevamente, se incluyen los pequeños y grandes detalles.

5.6.8 FORMACION EN LOS VALORES

Los seres humanos establecen relaciones con el medio natural y social en el que ellos se desenvuelven.

A través de su actividad, se ponen en contacto con objetos materiales e ideales.

En este proceso de la actividad humana, en permanente comunicación social, surgen en el ser humano necesidades materiales y espirituales, que al concretarse en objetos materiales y espirituales que las satisfacen, se convierten en valores.

Los valores se identifican con cualquier objeto material o espiritual, que la satisfacer una necesidad humana, so interiorizados y aprehendidos a través de su propia existencia vital, esto da un sentido personal a las significaciones del mundo exterior a él.

Cada ser humano interioriza aquello que satisface sus necesidades personales y sobre esta base posee intereses, forma convicciones, precisa sus aspiraciones futuras y llega a analizar las posibilidades que tiene de alcanzarlas: así se manifiestan los valores.

Dirigen y orientan las acciones humanas de forma conciente y a la vez, como proceso individual permite diferenciar a unos hombres de otros como entes únicos e irrepitibles. Dos personas pueden realizar un misma actividad y estar impulsados por

valores diferentes. De ahí que se afirme que son significados subjetivos que poseen un fuerte componente individual.

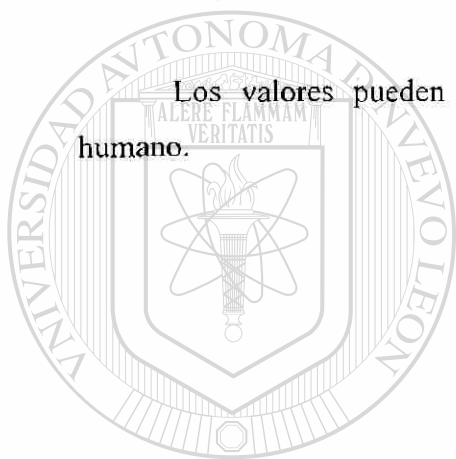
Los valores se forman en el proceso de socialización bajo la influencia de diversos factores (familia, escuela, medios masivos de comunicación, organizaciones políticas, sociales, religiosas, etc.)

Los valores no se agotan en las conductas.

Los valores se forman en la comunicación interpersonal.

La personalización de los valores implica la congruencia de los nuevos valores.

Los valores pueden ser realizados, descubiertos e incorporados por el ser humano.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



CAPITULO 6

PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS AUDITORÍAS INTERNAS DEL SISTEMA DE CALIDAD

6.1 PLANIFICACIÓN DE LAS AUDITORÍAS INTERNAS DEL SISTEMA DE CALIDAD

La Planificación de las Auditorías Internas del Sistema de Calidad se realiza durante el último (Trimestre de cada año Octubre-Noviembre) para todo el año inmediato siguiente. En dicha Planificación no se establecen fechas concretas de realización, sino que se estima un plazo aproximado Por ejemplo: Auditoría a realizar durante el mes Mayo para definir Posteriormente y con exactitud la fecha en que será realizada, de común acuerdo con el Auditado.

Es precisamente aquí donde se inicia el proceso de puesta en marcha en la Empresa de las Auditorías del Sistema de Calidad, pero, para desarrollar una planificación eficaz de los Auditorías a realizar, conviene tener en cuenta el comportamiento típico que se provoca en la empresa ante una Auditoría, para programar, a partir de dicha información, las Auditorías recomendadas durante un año. Esta programación recibe comúnmente el nombre de Plan Anual de Auditorías.

6.1.1 ACTIVIDAD PROVOCADA POR UNA AUDITORÍA, EN FUNCIÓN DEL TIEMPO

La realización de una Auditoría provoca un comportamiento típico en el entorno del Área objeto de Auditoría o Área Auditada. Este comportamiento se caracteriza por un incremento de la actividad, en función del tiempo, desde el momento en que se recibe el aviso hasta la realización de la Auditoría. Por otro lado, después de celebrada la Auditoría será necesario definir y desarrollar una serie de Acciones Correctoras o Preventivas, que generaran nuevamente un importante nivel de actividad, que en este caso se va reduciendo en la medida en que el tiempo transcurre, hasta llegar prácticamente a desaparecer.

A través de la experiencia acumulada, podemos afirmar que la gran mayoría de las acciones derivadas de una Auditoría Interna del Sistema de Calidad son puestas en práctica en un corto periodo de tiempo. Sólo un pequeño porcentaje requiere soluciones a largo plazo.

6.1.2 AUDITORÍAS RECOMENDADAS DURANTE UN AÑO

La necesidad de realizar una Auditoría Interna del Sistema de Calidad la determina el Cliente de la misma, es decir, la Dirección. Sin embargo, a la hora de establecer la frecuencia de las Auditorías Internas, deben ser tenidos en cuenta una serie de aspectos, como los siguientes:

- * Requisitos especificados en el Sistema de Calidad de la Empresa
- * Existencia de cambios en la gestión u organización
- * Cambios tecnológicos que pudieran afectar al Sistema
- * Cambios del propio Sistema de Calidad
- * Resultados de las Auditorías anteriores.
- * Problemas que hayan podido aparecer (dificultades, reclamaciones, devoluciones, etc.)

Por otro lado, considerando lo visto en el gráfico anterior, podemos concluir que la actividad que tiene verdadero interés, provocada por una Auditoría Interna del Sistema de Calidad, se extiende a un periodo de tiempo que oscila entre 3 y 4 meses.

Y, considerando además que, de los 12 meses del año, 1 suele ser de vacaciones, solamente disponemos de 11 meses para actuar. En los 11 meses útiles, podremos realizar un máximo de 3 Auditorías.

Por otro lado, es bastante general que las vacaciones se produzcan en una u otra medida, en tres fechas señaladas del año:

- Semana Santa
- Mes de Agosto
- Vacaciones de Navidad

Podremos entonces planificar sin problemas las 3 auditorías, de forma que se puedan compatibilizar en el tiempo con los periodos vacacionales:

- Primera Auditoría, a realizar en el mes de Febrero
- Segunda Auditoría, a realizar en el mes de Mayo
- Tercera Auditoría, a realizar en el mes de Octubre

Para las Empresas que están desarrollando Programas de Mejora de la Calidad, recomendamos la realización de las tres Auditorías Ordinarias en el año. De esta forma se asegura una actividad continuada a lo largo del año, en todo lo relativo a la mejora del Sistema de la Calidad de la Empresa. Obsérvese la línea media en el gráfico anterior. Los resultados seguro que serán espectaculares.

Sin embargo, si la frecuencia antes señalada no fuese posible, recomendaríamos efectuar dos Auditorías Internas al año: Una en torno al mes de abril y la otra hacia el mes de Octubre, en este caso, los resultados serán positivos, con toda seguridad.

Creemos que en ningún caso debería ser superior a un año el periodo de tiempo entre dos Auditorías consecutivas. Si sólo realizamos una Auditoría anual, seguro que cubriremos el expediente”, pero los resultados difícilmente alcanzarán el mínimo aceptable.

6.1.3 EL PLAN ANUAL DE AUDITORÍAS

Es el documento que recoge el conjunto de Auditorías Internas de Calidad que esta previsto realizar en un determinado año.

El proceso a seguir para la confección del Plan Anual de Auditorías, comienza por un estudio de las necesidades de Auditoría existentes en las distintas áreas de la empresa, en función de la problemática que cada una de ellas pueda presentar. Estas necesidades son determinadas por el Comité de Calidad, por el Responsable de la Dirección en Materia de Calidad. Por el Director de la Auditoría (estas funciones aparecen definidas en el punto siguiente, que trata a Organización para la Auditoría Interna) o propiamente por la Dirección.

A partir de las necesidades que hayan surgido, se genera un plan provisional, en el que constan:

- Las Auditorías que se proponen áreas afectadas
- La fecha estimada de realización.
- La duración previsible para cada una de ellas (días /Auditor)
- El Auditor Responsable

Este plan provisional, que se realiza en el Anexo 1 es presentado a la Dirección, para su aprobación. Con la aprobación, la Dirección autoriza la realización de las Auditorías señaladas, de acuerdo con las características que aparecen en el Plan.

Al ser aprobado el plan provisional por la Dirección, éste se conviene en el “Plan Anual de Auditorías

Si la Dirección no aprobase el plan provisional, deberían efectuarse cuantas modificaciones fuesen necesarias, hasta hacer efectiva dicha aprobación.

El Plan Anual de Auditorías Internas debidamente aprobado por la Dirección, ha de ser distribuido a todos los futuros Auditados, para que ellos tomen las medidas provisorias oportunas.

Las Auditorías que aparecen en el Plan Anual, se denominan comúnmente "ordinarias". Cualquier otra Auditoría no programada es considerada "especial".

6.1.4 AUDITORÍAS ESPECIALES

En el transcurso del año al que se refiere el Plan Anual de Auditorías, es posible que se presenten situaciones de las que se derive la necesidad de efectuar alguna Auditoría de Calidad. Este caso puede presentarse, por ejemplo:

- Ante una reclamación "importante" de un cliente
- Después de haber realizado una Revisión del Sistema de Calidad por la Dirección
- Como consecuencia de deficiencias encontradas en una Auditoría

Estas posibles Auditorías que no están programadas, es decir, que no figuran en el Plan Anual de Auditorías, reciben el nombre de Auditorías Especiales.

La Auditoría Especial deberá ser convocada de forma específica, ya sea por la propia Dirección, o por alguien con autoridad suficiente e incuestionable sobre el Área Auditada.

Es frecuente que la Auditoría Especial se realice inmediatamente después de la convocatoria, o bien, tras uno o dos días. En este caso, resulta evidente señalar que el objetivo principal de esta Auditoría se centra específicamente en la evaluación de la situación existente.

Las Auditorías Especiales, en caso de realizarse, serían consideradas como independientes a las Ordinarias, en lo que respecta al número de Auditorías a celebrar durante un año.

6.2 ORGANIZACIÓN PARA LA AUDITORÍA INTERNA

Las Empresas disponen de organizaciones generales, más o menos definidas y estructuradas: que les permiten funcionar como habitualmente lo hacen. Sin embargo, para la aplicación de las Auditorías Internas, se precisa de una organización específica, que puede ser distinta de una empresa a otra en función de su organización general, del sector al que pertenece, de los productos o servicios que suministra y concretamente, de su volumen.

A continuación aparecen distintas funciones o estamentos que son comunes en las empresas y que podrían asumir la dirección de las Auditorías.

6.2.1 EL COMITÉ DE CALIDAD

Este es formado por un equipo de personas de distintos departamentos (equipo Inter-departamental), presidido comúnmente por la propia dirección, o por el responsable de Calidad de la Empresa. Según el volumen de la Empresa, el comité de Calidad suele estar formado por un número de miembros que varía entre 3 y 8. Comités con mayor número de miembros resultan, en general muy poco operativos.

Este Comité desarrolla diversidad de funciones relacionadas con la Calidad, que son cambiantes de una empresa a otra. En la situación que nos ocupa en relación con las Auditorías Internas, debería ser el impulsor, proponiendo y si procede (cuando participa a Dirección), aprobando el Plan Anual de Auditorías.

Las atribuciones típicas del Comité de Calidad en lo referente a las Auditorías Internas, serán las siguientes:

- Establecer el Plan Anual de Auditorías Internas del Sistema de Calidad.

- Someterlo a la Aprobación de la Dirección.
- Construir la Matriz de elementos de la Norma por Departamentos. Definiendo así la parte que afecta a cada uno de ellos.
- Asegurarse de que la ejecución de las Auditorías se desarrolla normalmente.
- Realizar el seguimiento.
- Elegir el Equipo de Auditores. en cada caso, o bien delegar esta función en el Auditor en Jefe.

6.2.2 REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN DE MATERIA DE CALIDAD.

Es una persona del propio equipo Directivo de la Empresa, con responsabilidad ejecutiva, que ha sido designada formalmente por la Dirección como “Representante de la Dirección en Materia de Calidad”. Suele ser el propio Director de Calidad u otra persona equivalente.

Cuando en la empresa no existe Comité de Calidad, este representante suele ser un buen candidato para planificar e impulsar las Auditorías Internas.

6.2.3 DIRECTOR DE LA AUDITORÍA

En Empresas de cierta magnitud, es frecuente que la función de Auditoría este mas desarrollada, disponiendo de un director de la Auditoría que suele estar apoyado por un Equipo Auditor.

En el caso de existir esta organización en la Empresa, podría potenciarse desde aquí el desarrollo de las Auditorías Internas del Sistema de Calidad. Sin embargo, no resulta ser la mejor organización, por las razones que expondremos posteriormente.

6.2.4 EL PAPEL DE LA DIRECCIÓN.

Tal como ya hemos señalado, corresponde a la Dirección la aprobación del Plan Anual de Auditorías. Pero, además, la Dirección ha de desempeñar un importante papel como impulsora del proyecto. Este impulso se traducirá en la realización de un adecuado

seguimiento de los resultados de las Auditorías celebradas, así como de los Planes de Acción generados. Las revisiones del sistema de Calidad por la Dirección pueden ser, a su vez una buena oportunidad para analizar la evolución.

A partir de aquí, aparecen otras funciones íntimamente vinculadas al Proceso de Auditoría. Algunas empresas ya tienen desarrolladas dichas funciones. Otras deberán desarrollarlas si desean poner en marcha las Auditorías Internas de Calidad.

6.2.5 EL AUDITOR JEFE.

Es la persona designada por la Dirección como “responsable” de la realización de una Auditoría. Es decir organizar y dirigir una Auditoría, evaluando la situación, informando de las desviaciones encontradas, estableciendo las recomendaciones que considere oportunas.

Es el responsable final de todo el proceso. Asimismo, puede ser el responsable de verificar la eficacia de las acciones correctivas /preventivas aplicadas como consecuencia de la auditoría.

Otras responsabilidades del Auditor Jefe son:

- Participar en la selección del equipo Auditor.
- Enviar la convocatoria previa al Auditado.
- Efectuar la planificación específica de la Auditoría.
- Dar instrucciones al equipo Auditor.
- Representar al equipo Auditor ante el Auditado.
- Presentar al Auditado el Informe con los resultados finales de la Auditoría.
- Hacer llegar a la dirección el Informe Final.

El Auxiliar Jefe puede tener a su cargo a un Auditor o equipo de Auditores que colaboren en la ejecución de la Auditoría.

6.2.6 LOS AUDITORES.

Son las personas calificadas para realizar la Auditoría, o bien, una parte de la misma. Entre las responsabilidades de los Auditores podemos citar:

- Comunicar y clarificar los requisitos de la Auditoría al Auditado.
- Consignar las observaciones efectuadas durante la Auditoría.
- Colaborar en la preparación del Informe.
- Evaluar la eficacia de las acciones correctoras, si fuese preciso.
- Asegurar la confidencialidad de la información obtenida.
- Colaborar con el Auditor Jefe en el Cumplimiento de su misión.
- Limitarse al Ámbito de la Auditoría.
- Actuar con objetividad.

6.2.7 EL AUDITADO.

Es el Organismo, Área de Actividad o Departamento que se va a auditar.

6.2.8 CLIENTE DE LA AUDITORÍA.

Es la persona u organismo que solicita la realización de la auditoría , en el caso concreto de las Auditorías Internas del Sistema de la Calidad, el cliente es la propia Dirección de la Empresa.

Basados en la experiencia, consideramos que la organización mas efectiva para la realización de las Auditorías Internas del Sistema de la Calidad , es aquella que permite a las personas participantes compatibilizar sus funciones habituales con las de la Auditoría. No se obtienen los mismos resultados del Auditor a tiempo completo. Es importante que el Auditor de una Auditoría también sea el Auditado de la otra. La doble función Auditor y Auditado resulta ser altamente constructiva. Además si un Auditor dedica 10 o 15 días al año para auditar, como máximo, podrá realizar sus funciones

propias en los días restantes del año, lo cual confiere al proceso grandes dosis de productividad.

6.3 CUALIFICACION DE LOS AUDITORES.

El éxito en una Auditoría depende , en gran medida de la aptitud técnica y humana de los Auditores. Por este motivo, en los Apartados siguientes detallamos las características que deben cumplir los Auditores, así como lo relativo al proceso de Cualificación.

6.3.1 CARACTERÍSTICAS QUE DEBEN DE CUMPLIR LOS AUDITORES.

Podemos citar algunos aspectos, en relación a una adecuada capacidad y aptitud de los Auditores, entre otros:

A nivel técnico:

- Conocimiento sobre el sentido y el objeto de la Auditoría.
- Conocimientos específicos de la empresa y del producto o servicio que se ofrece a los clientes.

-
- Conocimiento y experiencia en la aplicación e interpretación de:

*Normas.

*Procedimientos.

*Instrucciones.

- Conocimientos de las exigencias del cliente.
- Conocimientos de los índices y factores ponderantes de la calidad, para valorar el Sistema de calidad.
- Capacidad de planificación y organización.
- Capacidad de redacción de informes.

A nivel humano:

- Buena capacidad de dialogo y contacto.
- Saber escuchar y /o saber hacer hablar.
- Ser hábil y diplomático en el trato,

- Ser positivo. Actuar con optimismo.
- Ser ordenado y estructurado en su Actuación.
- Intuición y objetividad. Ser justo en sus juicios.
- Capacidad de reacción. En situaciones difíciles.
- Permanecer firme en sus conclusiones, a menos que aparezcan evidencias que justifiquen el cambio de las mismas.

6.3.2. EL COMITÉ DE EVALUACIÓN.

Los conocimientos y competencia de los Auditores deberán poder demostrarse, con el objeto de asegurar que tiene las aptitudes y actitudes necesarias para efectuar y/o gestionar las Auditorías Internas del Sistema de Calidad de la Empresa.

Para llegar a esta demostración, se deberá efectuar una evaluación a través de entrevistas, considerándola experiencia y los trabajos realizados, la formación recibida, o bien a través de pruebas o exámenes efectuados al futuro auditor.

En la Empresa se deberá constituir un Comité de Evaluación, formado por un mínimo de 2 personas, con la capacidad y la jerarquía suficiente como para tomar las decisiones que se requieren. Si en la empresa existe Comité de Calidad, este podría desempeñar perfectamente las funciones de evaluación de los Auditores.

Para realizar la Evaluación de los Auditores podría utilizarse un sencillo cuestionario personal por Auditor, a partir del cual fuese posible tomar la decisión de Aprobar o No al correspondiente Auditor. Los registros de la evaluación practicada deberán mantenerse debidamente archivados.

La evaluación realizada no es eterna por lo que deberá ser revisada periódicamente. El período normal de revisión podrá establecerse entre los 2 y los 3 años.

CAPITULO 7

CAPACITACION

7.1 INTRODUCCION

Es muy importante saber los conceptos de capacitación y adiestramiento, para así saber cuales son sus diferencias y poderlos aplicar al realizar un programa de capacitación y/ o adiestramiento, ya que es común que los lleguemos a confundir.

Primero hay que saber que es lo que hay que hacer antes de realizar dicho programa, previamente tuvo que haber un análisis.

Para realizar este programa se tiene los siguientes factores que son tener que saber a que nivel (ejecutivo o no ejecutivo) sea dado, con que presupuesto (el asignado) se cuenta y de que tamaño será (tanto gente, como material de apoyo, el espacio físico, y tamaño de grupo).

Con el propósito de que los centros de trabajo cuenten con personal preparado para cubrir satisfactoriamente las funciones laborales que les competen, es indispensables capacitarlos de forma continua sobre los cambios que se presentan en la práctica diaria, en los procesos administrativos y de innovación tecnológica.

Pero también es importante escoger muy bien a la persona que capacitará, la cual debe tener las siguientes características: saber escuchar, traducir ideas complejas, sinceridad, carisma, sentido del humor, sembrar inquietudes, ponerse a la altura del grupo, empatía, entusiasmo y que sea un buen motivador.

La persona que tiene a cargo esta función (capacitador) debe evaluar las necesidades del empleado y la organización a fin de llegar a los objetivos de su labor. Y tiene que estar evaluando constantemente.

Es muy importante la capacitación y/ o adiestramiento ya que no solo beneficia a la organización sino que también al empleado y a las relaciones humanas (internas y externas).

Como beneficia la capacitación a las organizaciones:

- Conduce a rentabilidad mas alta y actitudes mas positivas.
 - Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
 - Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
 - Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
-
- Crea mejor imagen.
 - Mejora la relación jefes- subordinados.

Beneficios para el individuo que repercuten favorablemente en la organización:

- Ayuda al individuo en la solución de problemas y en la toma de decisiones.
- Aumenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Elimina los temores a la incompetencia o a la ignorancia individual.

Beneficios en las relaciones humanas, relaciones internas y externas y adopción de políticas:

- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
- Proporciona una nueva atmósfera para el aprendizaje.
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar.

7.2 OBJETIVO

El objetivo es establecer las actividades para agilizar el trámite y autorización de proyectos de capacitación y adiestramiento enfocados a satisfacer las necesidades y objetivos del centro de calidad.

Su definición, la podríamos establecer como: “El estado que se le da a un elemento cuando se ha demostrado que este es capaz de cumplir con los requisitos especificados.”

El proyecto de capacitación toma fundamentos basados en la información y descripción de los auditores internos, los cuales indican los requerimientos de la función a los trabajos inherentes al puesto.

Capacitación al Personal Administrativo

PLAN DE TRABAJO

2003

Actividad	Enero	Feb	Mar	Abril	Mayo	Junio	Julio	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Capacitación a biblioteca												
Inducción al TS16949												
Conceptos básicos de calidad												
Informativo												
Conceptos básicos de calidad												
Capacitación de procesos administrativos												
Comunicación												
Conceptos básicos de calidad												
Capacitación												

3º Objetivo

Incrementar nuestros niveles de Calidad en los Servicios

Indicador

Cumplir en un 95% el Programa de Tutorías

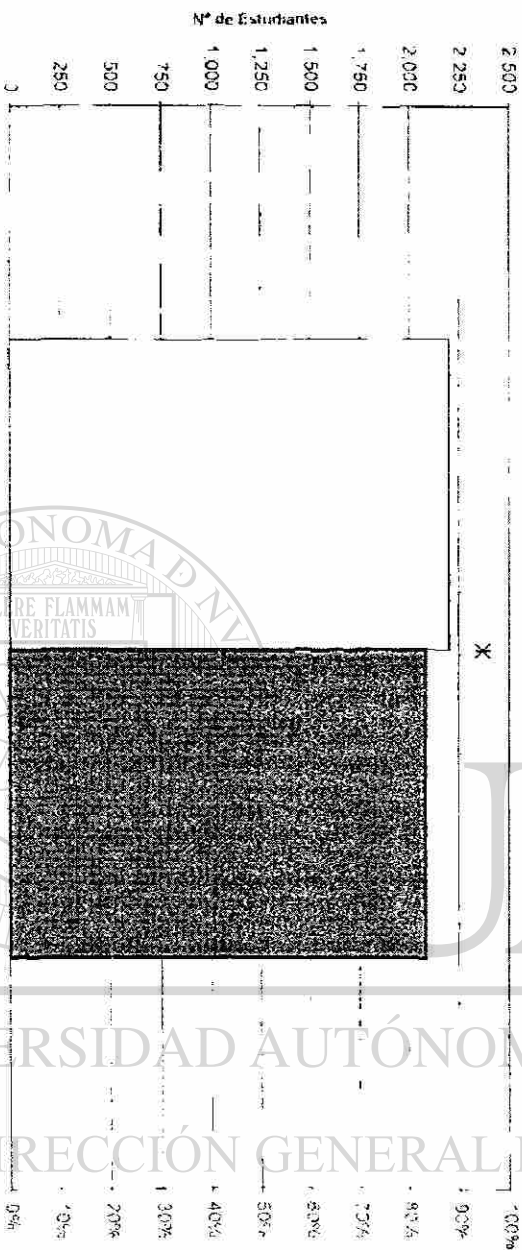
Fuente de Información 17-7-ACM-09-R01 Programa y Horario Disp de Entrevistas con Tutores

Responsable

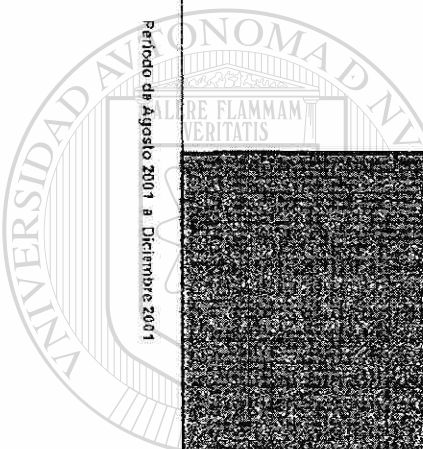
Coordinación de Tutorías

Programa de Tutorías de Agosto 2001 a Diciembre 2001				
Periodo / Estudiantes	Programados	Entrevistados	Diferencia	Porcentaje
Agosto a Diciembre	2.198	2.084	-114	95%

Gráfica de Pareto del Cumplimiento al Programa de Tutorías



Periodo de Agosto 2001 a Diciembre 2001



3º Objetivo Incrementar nuestros niveles de Calidad en los Servicios

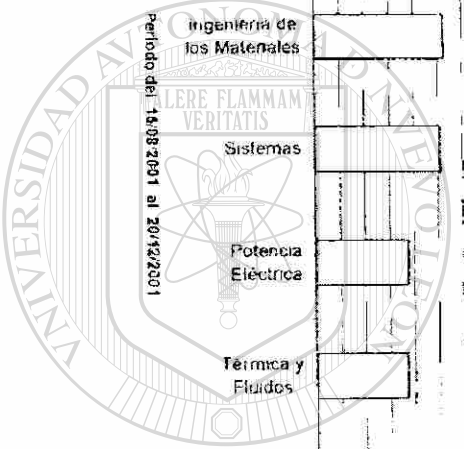
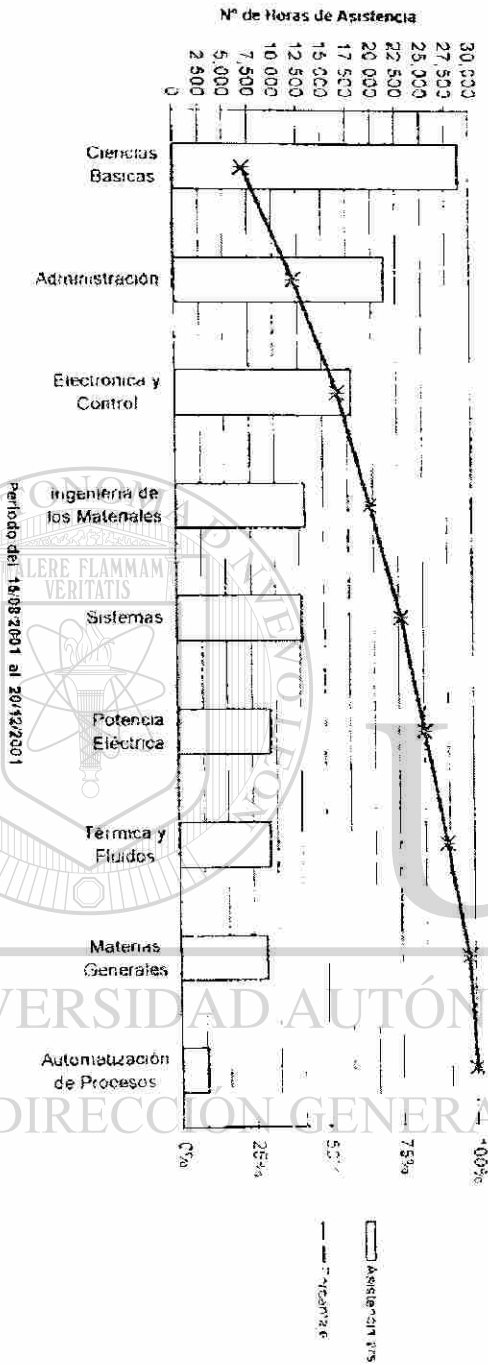
Indicador Lograr al menos un 95% en el Índice de Asistencia del Personal Docente

Fuente de Información Departamento de Personal (IT-7-ADM-06-R01 Tarjeta de Asistencia) Responsable Jefatura de Recursos Humanos

Asistencia durante el periodo del 15/09/2001 al 20/12/2001

	Total Hrs.	Faltas Hrs.	Asistencia	Pareto
Coordinación	30.374	1.470	28.904	23%
Ciencias Básicas	22.592	1.290	21.302	41%
Administración	19.041	1.192	17.849	55%
Electrónica y Control	13.752	723	13.029	68%
Ingeniería de los Materiales	13.595	947	12.648	76%
Sistemas	9.912	552	9.360	83%
Potencia Eléctrica	9.708	515	9.193	91%
Térmica y Fluidos	9.490	719	8.771	89%
Materias Generales	2.697	117	2.580	100%
Automatización de Procesos	131.161	7.525	123.636	100%
Total	100%	6%	94%	

Gráfica de Pareto del Índice de Asistencia del Personal Docente



3º Objetivo Incrementar nuestros niveles de Calidad en los Servicios

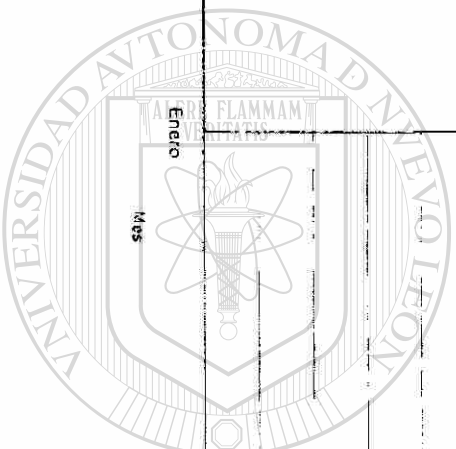
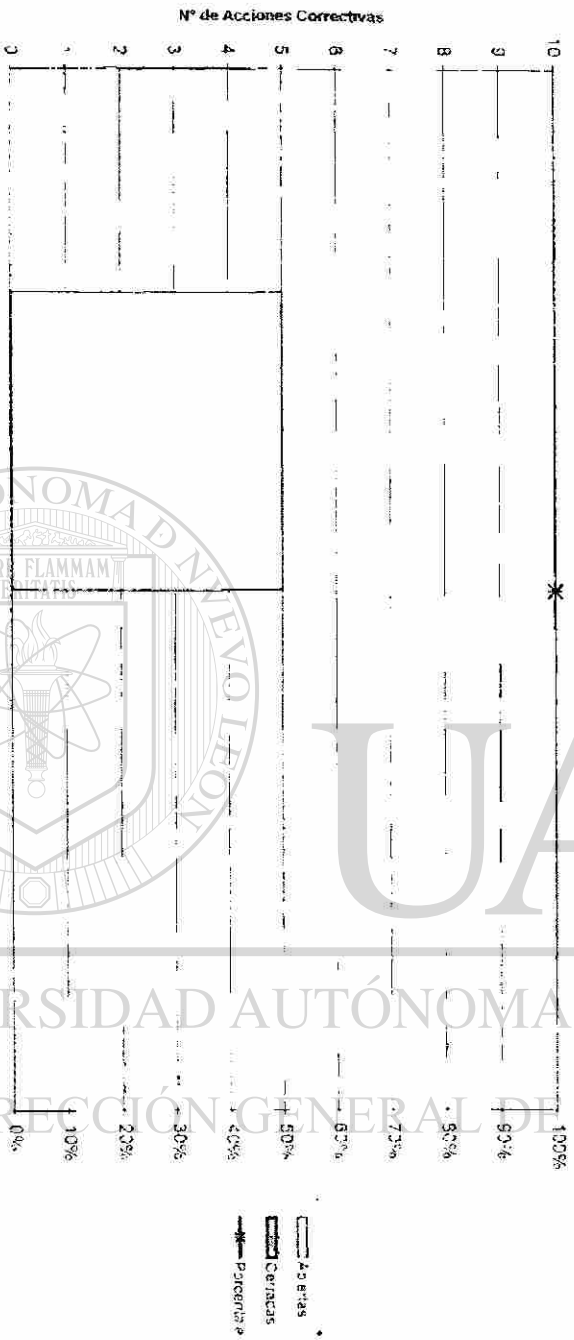
Indicador Cumplir al 90% con el Programa de Acciones Correctivas y/o Preventivas resultado de la Encuesta

Fuente de Información PG-B-CAL-04-R03 Control de Acciones Correctivas

Responsable Coordinación de Calidad

Mes	Abiertas	Cerradas	Pareto
Ene/13	5	0	100%

Grafica de Pareto del Programa de Acciones Correctivas



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

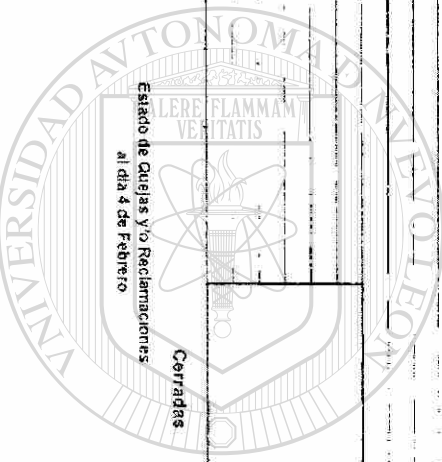
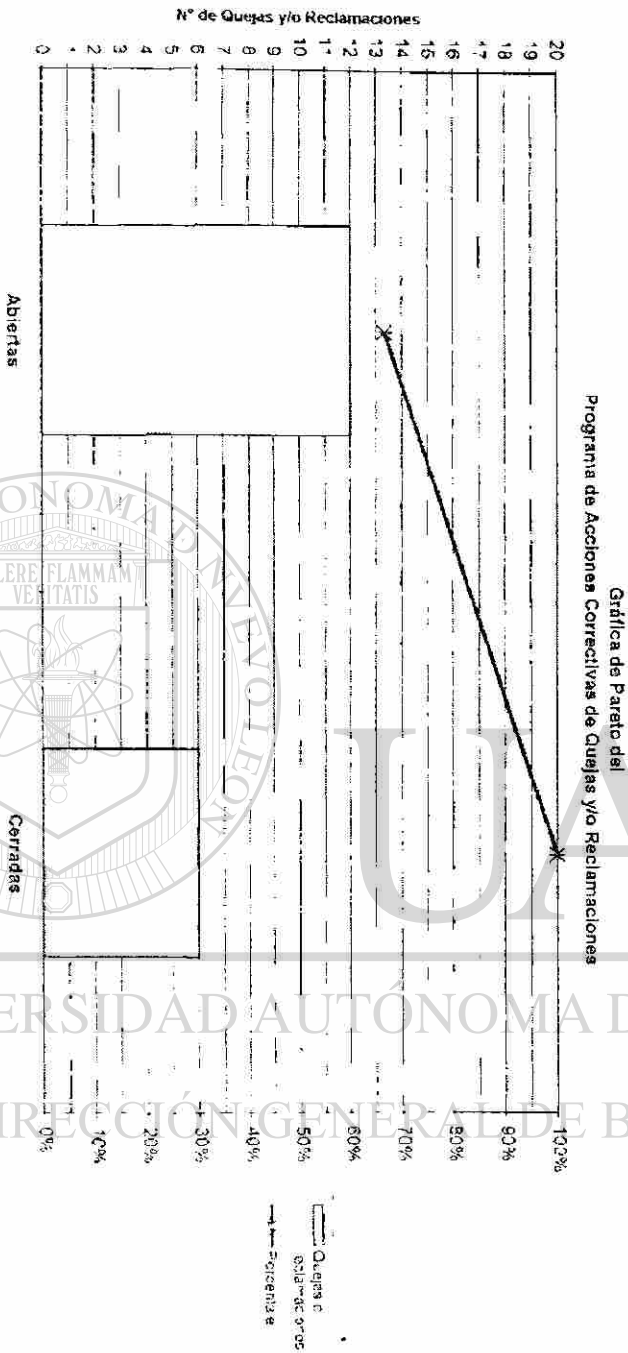
3º Objetivo Incrementar nuestros niveles de Calidad en los Servicios

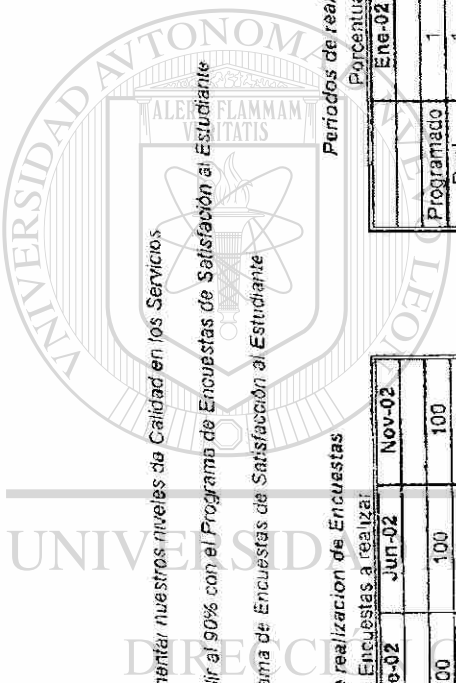
Indicador Analizar el 100% de las Quejas y/o Reclamaciones; Resolver el 90% de las Quejas y/o Reclamaciones

Fuente de Información PG-8-CAL-04-R03 Control de Acciones Correctivas

Responsable Coordinación de Calidad

Estado	Cantidad	Pareto	Porcentaje
Abiertas	12	67%	67%
Cerradas	6	100%	33%
Total	18		





3º Objetivo Incrementar nuestros niveles de Calidad en los Servicios

Indicador Cumplir al 90% con el Programa de Encuestas de Satisfacción al Estudiante

Fuente de Información Programa de Encuestas de Satisfacción al Estudiante

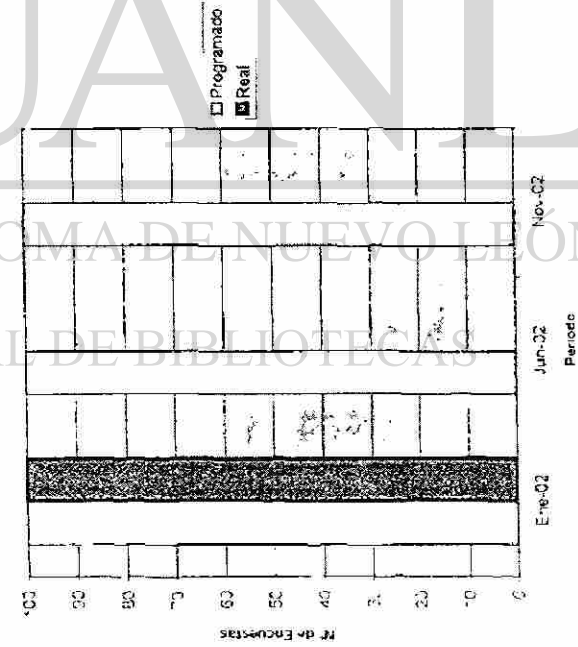
Responsable Coordinación de Calidad

Periodos de realización de Encuestas

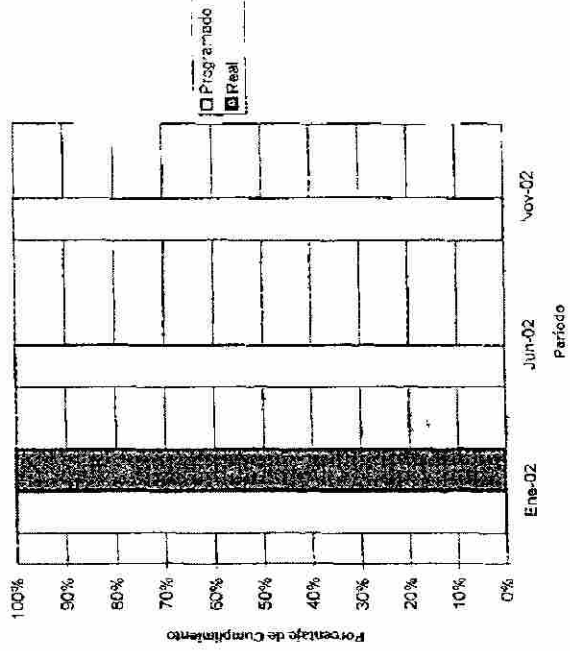
Nº de Encuestas a realizar			
	Ene-02	Jun-02	Nov-02
Programado	100	100	100
Real	100	0	0
Total	100	0	0

Porcentual de Encuestas			
	Ene-02	Jun-02	Nov-02
Programado	1	1	1
Real	1	0	0
Total	100%	0	0

Estadística de Cumplimiento al Programa de Encuestas de Satisfacción del Estudiante



Porcentual del Cumplimiento al Programa de Encuestas de Satisfacción del Estudiante



5° Objetivo

Cumplir con el desarrollo profesional del Personal Docente y Administrativo de la Institución

Indicador

Cumplir en un 95% el Programa de Capacitación al Personal Administrativo en Aspectos de Calidad y Productividad

Fuente de Información

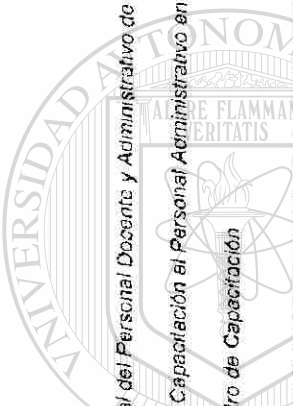
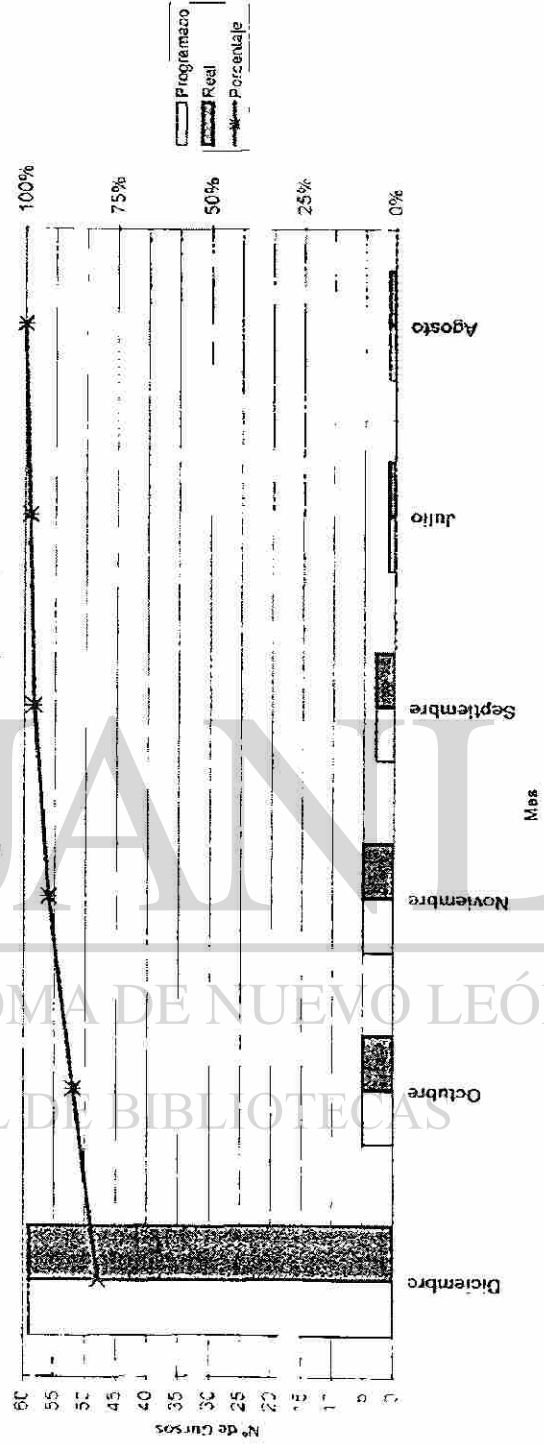
IT-6-ADM-01-R04 Programa Maestro de Capacitación

Responsable

Coordinación de Calidad

Mes	Programado	Real	Pareto
Diciembre	59	59	80%
Octubre	5	5	86%
Noviembre	5	5	93%
Septiembre	3	3	97%
Julio	1	1	98%
Agosto	1	1	100%
Total	74	74	100%
Porcentaje	100%	100%	

Gráfica de Pareto del Programa Maestro de Capacitación



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

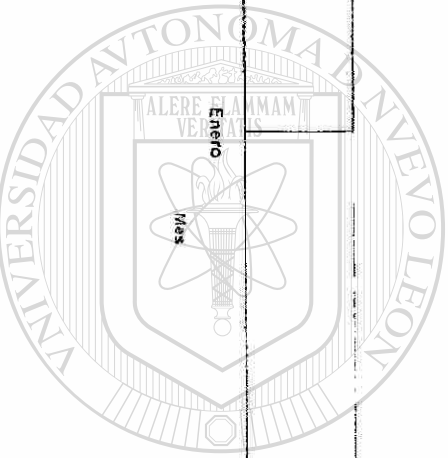
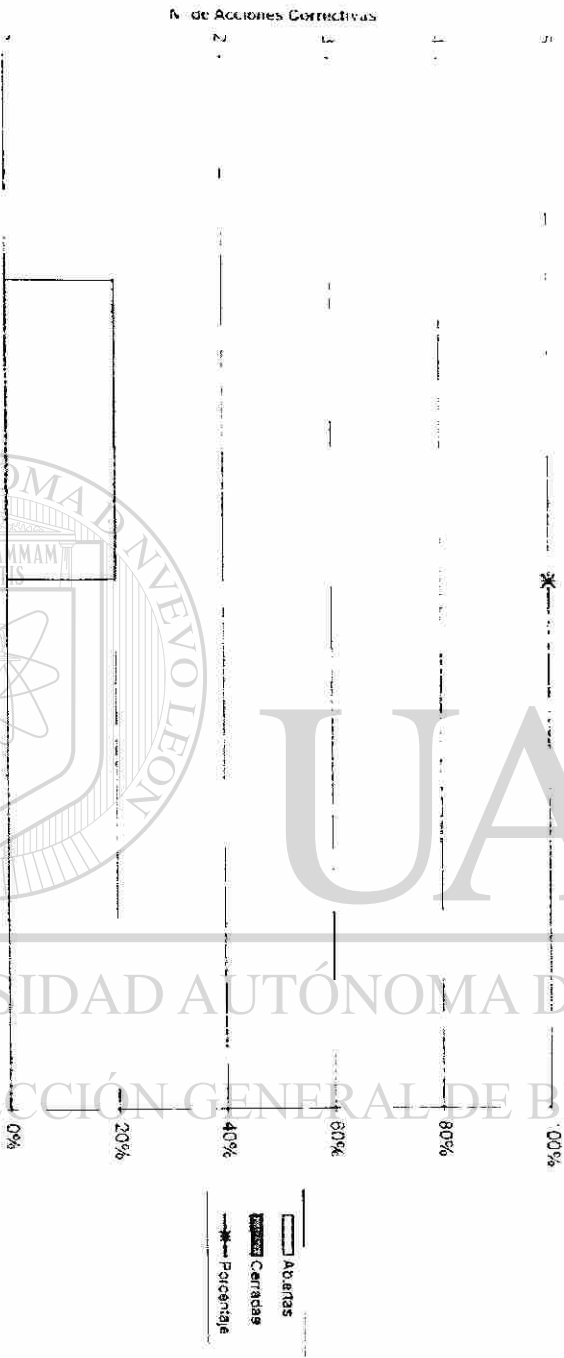
5º Objetivo Mejorar los niveles de Satisfacción de nuestros Estudiantes y de la Sociedad
Indicador Cumplir al 90% con el Programa de Acciones Correctivas

Fuente de Información Pg-8-CAL-04-RQ3 Control de Acciones Correctivas

Responsable Coordinación de Calidad

Mes	Abiertas	Cerradas	Porcentaje
Enero	1	0	100%

Gráfica de Pareto del Programa de Acciones Correctivas de la Encuesta de Satisfacción de la Sociedad



3º Objetivo *Mejorar los niveles de Satisfacción de nuestros Estudiantes y de la Sociedad*

Indicador *Cumplir al 90% con el Programa de Encuestas de Satisfacción de la Sociedad*

Fuente de Información *Programa de Encuestas de la Sociedad*

Responsable *Coordinación de Calidad*

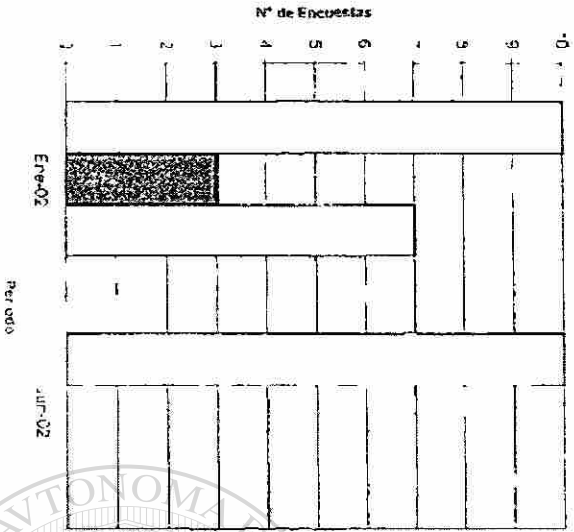
Periodos de realización de Encuestas

Nº de Encuestas de la Sociedad		Ene-02	Jun-02
Programado		10	10
Real		3	0
En Proceso		7	0

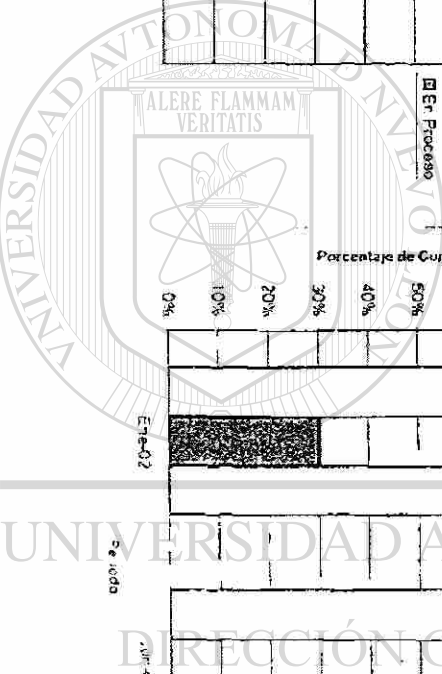
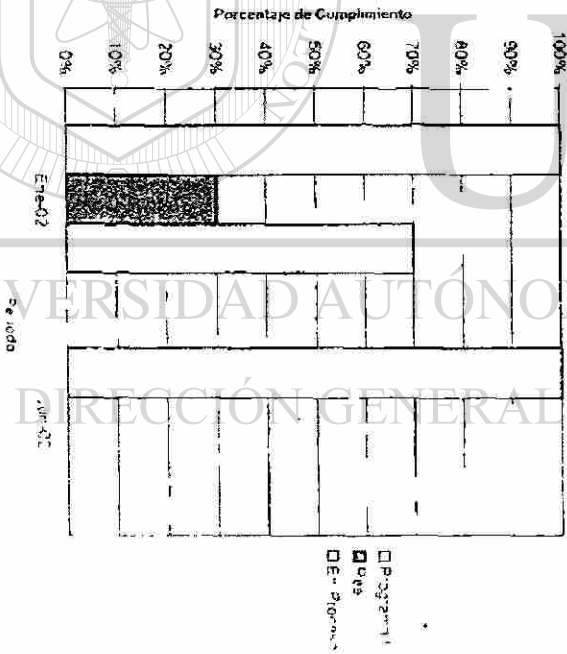
Periodos de realización de Encuestas
Porcentual de Encuestas de la Sociedad

Porcentual de Encuestas de la Sociedad		Ene-02	Jun-02
Programado		1	1
Real		0.3	0
En Proceso		0.7	0

Estadística de Cumplimiento al Programa de Encuestas de Satisfacción de la Sociedad



Porcentual de Cumplimiento al Programa de Encuestas de Satisfacción de la Sociedad



6° Objetivo *Mejorar los niveles de Satisfacción de nuestros Estudiantes y de la Sociedad*

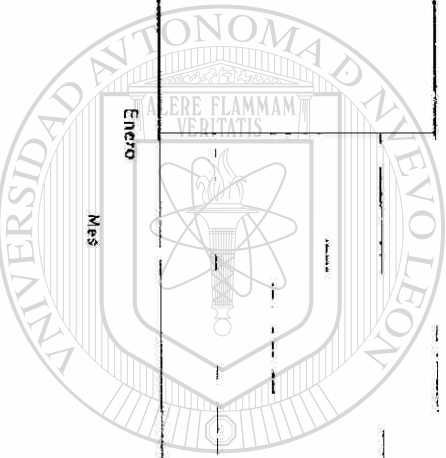
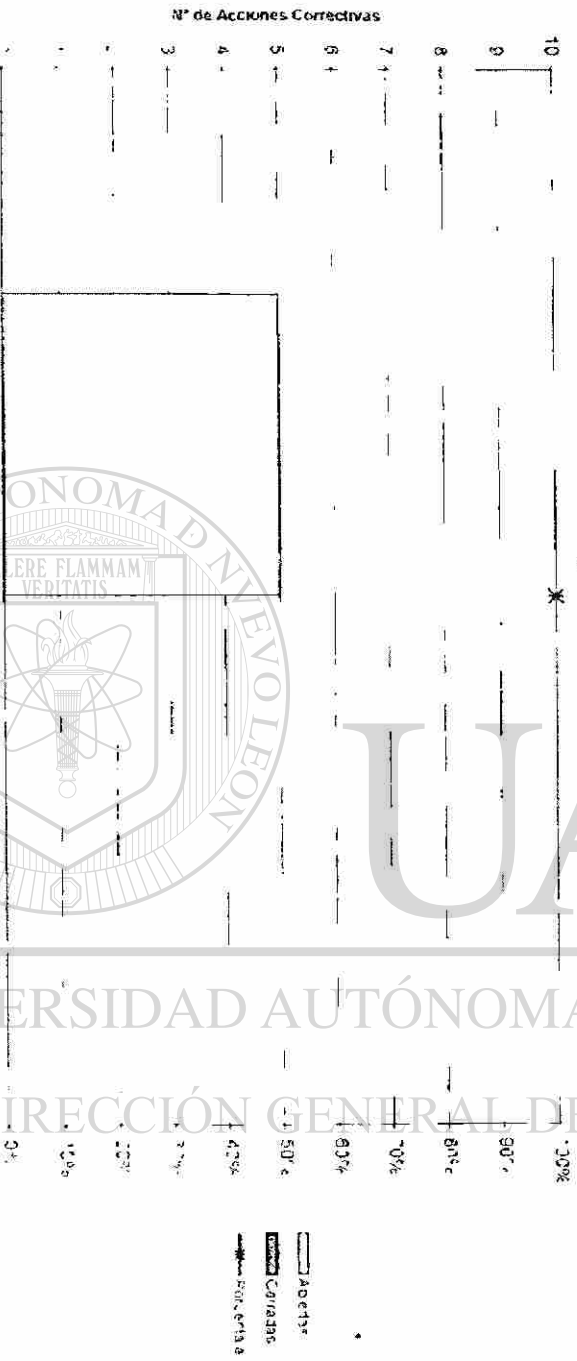
Indicador *Cumplir al 90% con el Programa de Acciones Correctivas y/o Preventivas resultado de la Encuesta*

Fuente de Información *PG-8-CAL-04-R03 Control de Acciones Correctivas*

Responsable *Coordinación de Calidad*

Mes	Abiertas	Cerradas	Paralelo
Enero	5	0	100%

Gráfica de Paralelo del Programa de Acciones Correctivas



6º Objetivo *Mejorar los niveles de Satisfacción de nuestros Estudiantes y de la Sociedad*

Indicador *Cumplir al 90% con el Programa de Encuestas de Satisfacción al Estudiante*

Fuente de Información *Programa de Encuestas de Satisfacción al Estudiante*

Responsable *Coordinación de Calidad*

Periodos de realización de Encuestas

Nº de Encuestas a realizar

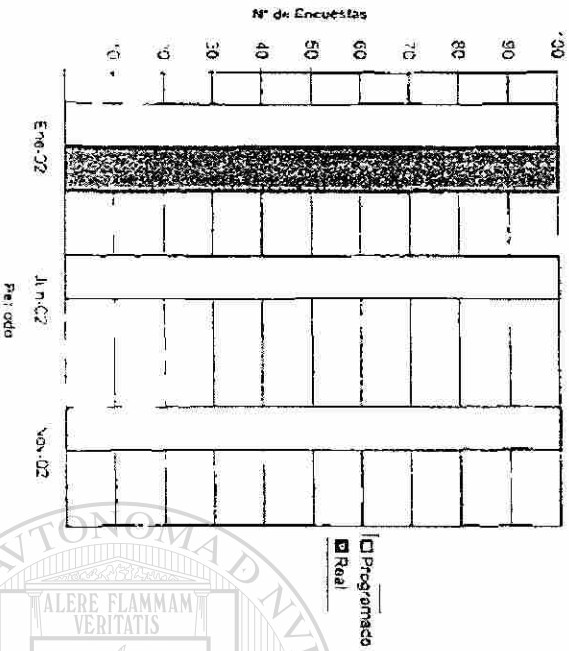
	Ene-02	Jun-02	Nov-02
Programado	100	100	100
Real	100	0	0
Total	100	0	0

Periodos de realización de Encuestas

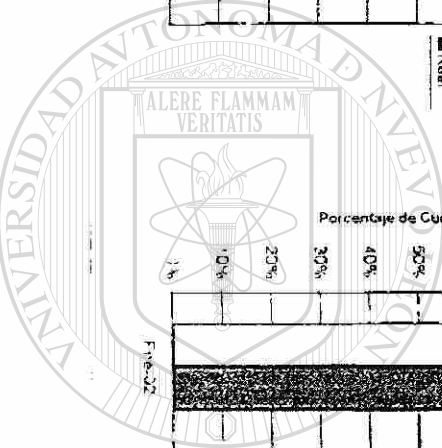
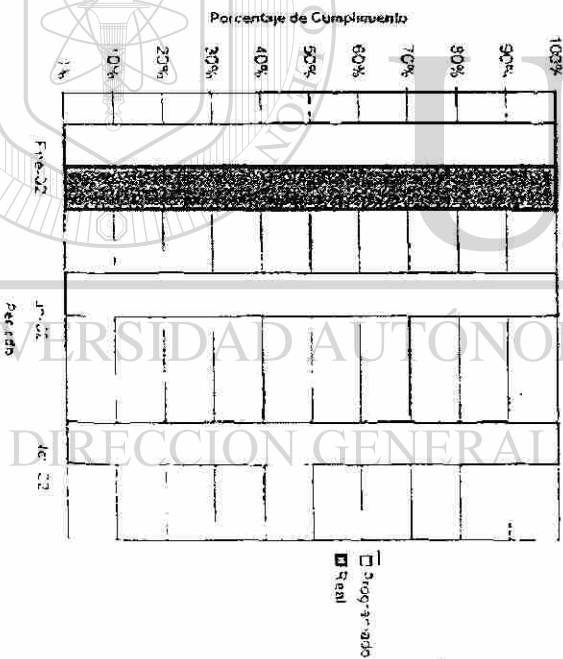
Porcentaje de Encuestas

	Ene-02	Jun-02	Nov-02
Programado	1	1	1
Real	1	0	0
Total	100%	0	0

Resolución de Cumplimiento al Programa de Encuestas de Satisfacción del Estudiante



Resolución de Cumplimiento al Programa de Encuestas de Satisfacción del Estudiante



6° Objetivo *Mejorar los niveles de Satisfacción de nuestros Estudiantes y de la Sociedad*

Indicador *Cumplir al 90% con el Programa de Encuestas de Satisfacción al Estudiante*

Fuente de Información *Programa de Encuestas de Satisfacción al Estudiante*

Responsable *Coordinación de Calidad*

Periodos de realización de Encuestas

N° de Encuestas a realizar

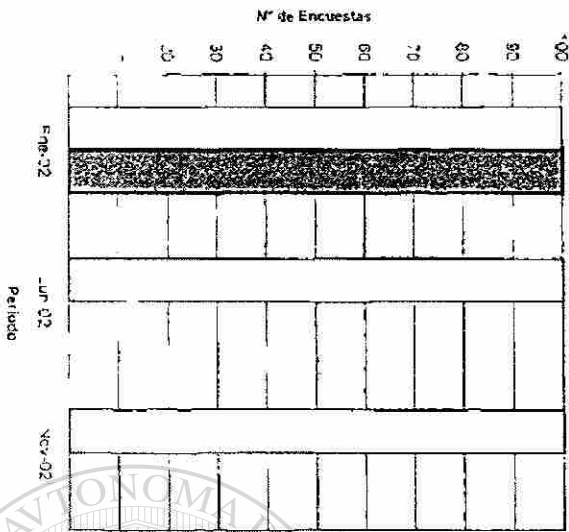
	Ene-02	Jun-02	Nov-02
Programado	100	100	100
Real	100	0	0
Total	100	0	0

Periodos de realización de Encuestas

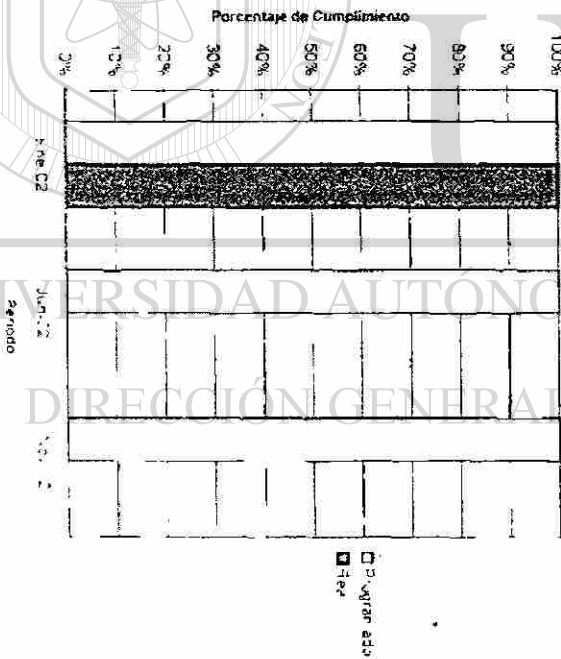
Porcentaje de Encuestas

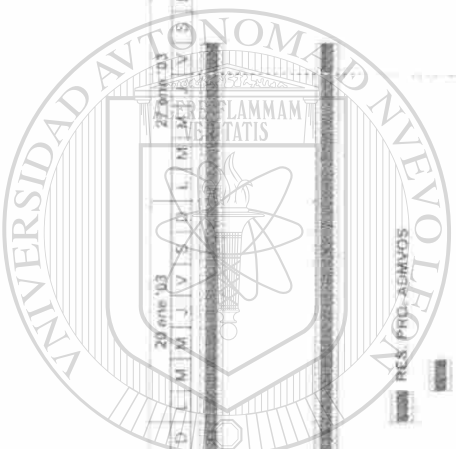
	Ene-02	Jun-02	Nov-02
Programado	1	1	1
Real	1	0	0
Total	100%	0	0

Estadística de Cumplimiento al Programa de Encuestas de Satisfacción del Estudiante



Porcentaje del Cumplimiento al Programa de Encuestas de Satisfacción de Estudiantes





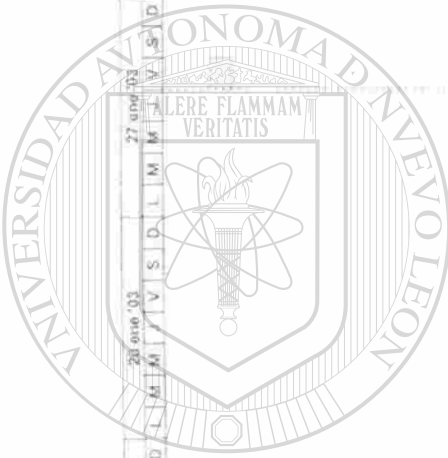
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Tarea
 Progreso
 Hito

Resumen
 Tarea resumida
 Hito resumido

Progreso resumido



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

ID	Nombre de tarea	13 ene '03	20 ene '03	27 ene '03	3 feb '03	10 feb '03
		L M T J V S D	L M T J V S D	L M T J V S D	L M T J V S D	L M T J V S D
24	ENTREGAR COPIA DE MIN.					
25	ENTREGAR COPIA DE MIN.					
26	RECOPIACION DE BUZON					
27	INSPECCION PROC. 17					
28	ENTREGAR COPIA DE MIN.					
29	CORRER PROC. 70					
30	ENTREGAR COPIA DE MIN.					
31	INFORME DE ACC. CORR.					
32	INSPECCION PROC. 66					
33	ENTREGAR COPIA DE MIN.					
34	INSPECCION PROC. 21					
35	ENTREGAR COPIA DE MIN.					
36	RECOPIACION OYR					
37	SEGUIMIENTO DE PEOC 17					
38	INFORME SEG. PRO. 70					
39	RECOPIACION AC. CORR.					
40	ENTREGAR MINUTA					
41	RECOPIACION OYR					
42	SEGUIMIENTO PROCESOS					

Proyecto: Fecha: vie 31/01/03

Tarea: Resumen

Proyecto: Tarea resumida

Hito: Hito resumido

Proyecto resumido

Página 2



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

ERE FLAMMAM VERITATIS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

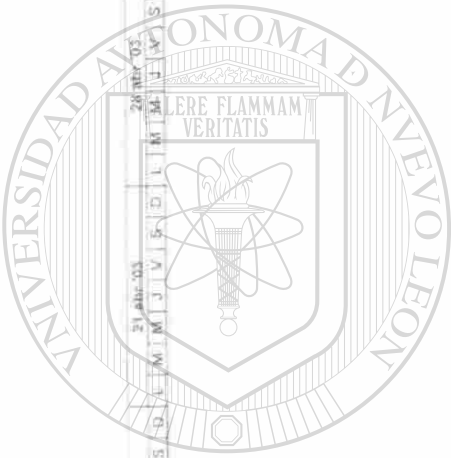
Proyecto: Fecha: vte: 31/01/03

Tarea: Progreso: Hab:

Resumen: Tarea resumida: Hic resumido: Progreso resumido:

Página 3

Calendar: 17 feb '03, 24 feb '03, 3 mar '03, 10 mar '03, 17 mar '03, 24 mar '03, 31 mar '03



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

7 abr '03 12 may '03

21 abr '03 5 may '03

28 mar '03

VERERE FLAMMAM VERITATIS

Resumen

Tarea

Proyecto

Fecha: 31/01/02

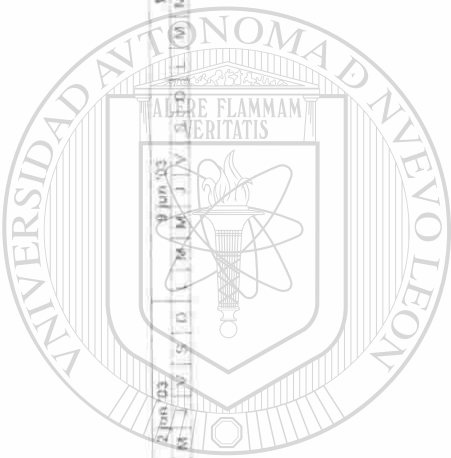
Proyecto resumido

Tarea resumida

Hilo resumido

Página 8





U A N L

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

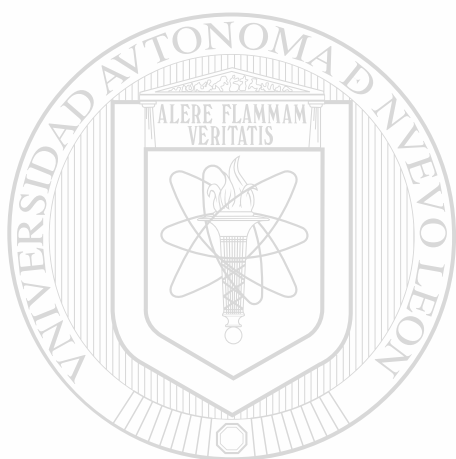
19 may '03	20 may '03	2 jun '03	9 jun '03	16 jun '03	23 jun '03	30
L M M J J V S D L M M J J V S D L M M	L M M J J V S D L M M J J V S D L M M	L M M J J V S D L M M J J V S D L M M	L M M J J V S D L M M J J V S D L M M	L M M J J V S D L M M J J V S D L M M	L M M J J V S D L M M J J V S D L M M	L M M
<p>Proyecto: Fecha: vie 31/01/03</p> <p>Tramite</p> <p>Progreso</p> <p>Finis</p> <p>Resumen</p> <p>Tarea resumida</p> <p>Finis resumido</p> <p>Página 7</p> <p>Progreso resumido</p>						

®

7.3 ANALISIS Y DIAGNOSTICO DE LA INFORMACIÓN DE AUDITORES INTERNOS.

Dentro del proceso Administrativo de los Auditores internos en el área Administrativa, se elaboraron estadísticas para conocer, conforme a los resultados de la Auditoría; las áreas fuertes, así como las deficiencias, para, de esta manera hacer las correcciones necesarias y lograr la certificación solicitada de la Dirección al Centro de Calidad.

Obteniendo los siguientes resultados:



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



Fecha de realización 28 de Enero del 2002

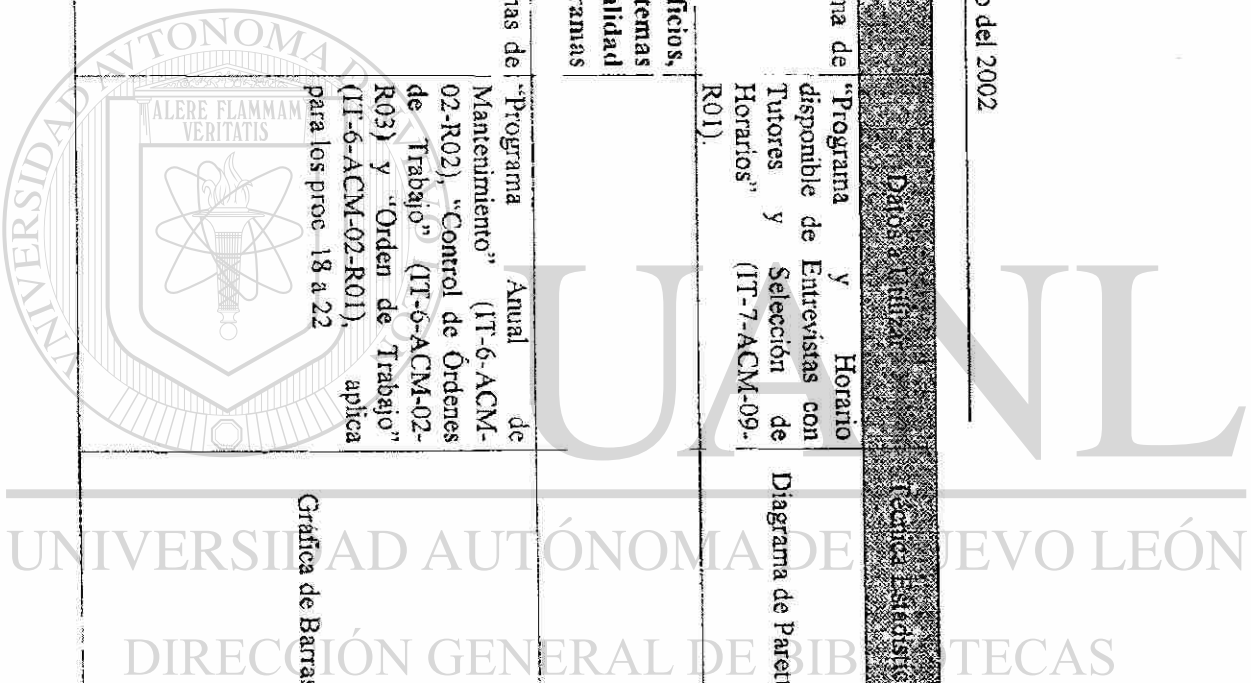
Indicador	Datos a utilizar	Técnica Estadística	Responsable	Frecuencia
1. Reforzar la Cultura de Calidad en toda la Institución.				
1- Cumplir en un 95 % el Programa de Capacitación al Personal Docente en aspectos de Calidad y Productividad.	"Programa de capacitación" (IT-6-ACM-01-R04) y/o "Control de asistencia" (IT-6-ACM-01-R06).	maestro de (IT-6-ACM-01- "Control de (IT-6-ACM-01-	Secretaría Académica.	3 meses
2- Cumplir en un 95 % el Programa de (Apertura al Personal Administrativo en aspectos de Calidad y Productividad	"Programa de capacitación" (IT-6-ADM-01-R04) y/o "Control de asistencia" (IT-6-ADM-01-R06).	maestro de (IT-6-ADM-01- "Control de (IT-6-ADM-01-	Coordinación de Calidad.	3 meses
3- Cumplir en un 95 % con los Programas de Difusión de la Cultura de Calidad.	Programa de Difusión de la Cultura de Calidad.	Diagrama de Pareto	Coordinación de Calidad.	3 meses
4- Cumplir al 90 % con el Programa de Encuestas de Conocimiento de Misión, Visión, Valores y Política de Calidad.	Encuestas de Conocimiento de Misión, Visión, Valores y Política de Calidad.	Diagrama de Pareto	Coordinación de Calidad	3 meses
5- Cumplir al 90 % con el Programa de Acciones Correctivas y/o Preventivas resultado de dicha Encuesta.	"Reporte de acciones correctivas" (PG-8-CAL-04-R02) y "Control de acciones correctivas" (PG-8-CAL-04-R03)	Diagrama de Pareto	Coordinación de Calidad	3 meses



Indicador	Datos a Utilizar	Técnica Estadística	Responsable	Frecuencia
3. Incrementar nuestros niveles de Calidad en los Servicios.				
1- Cumplir al 90 % con el Programa de Encuestas de Satisfacción del Estudiante.	Listado de los docentes y "Encuesta del desempeño del Docente" (IT-7-ACM-08-R02).	Gráfica de Barras	Jefatura de Academia.	3 meses
2- Cumplir al 90 % con el Programa de Acciones Correctivas y/o Preventivas resultado de las Encuestas	"Reporte de acciones correctivas" (PG-8-CAL-04-R02) y "Control de acciones correctivas" (PG-8-CAL-04-R03).	Diagrama de Pareto	Coordinación de Calidad	3 meses
3- Analizar el 100% de las Quejas y/o Reclamaciones.	"Quejas y Reclamaciones" (PG-8-CAL-04-R01).	Diagrama de Pareto	Coordinación de Calidad	3 meses
4- Resolver el 90 % de las Quejas y/o Reclamaciones.	"Reporte de acciones correctivas" (PG-8-CAL-04-R02) y "Control de acciones correctivas" (PG-8-CAL-04-R03)	Diagrama de Pareto	Coordinación de Calidad	3 meses
5- Cumplir al 100 % con los Programas Académicos	"Encuesta del desempeño del Docente" (IT-7-ACM-08-R02)	Diagrama de Pareto	Jefatura de Academia	3 meses
6- Lograr al menos un 95 % en el Índice de Asistencia de Estudiantes	"Programa de la Materia" (IT-7-ACM-04-R01) y "Lista de Asistencia" (IT-7-ACM-04-R04)	Diagrama de Pareto	Jefatura de Escolar.	3 meses
7- Lograr al menos un 95 % en el Índice de Puntualidad del Personal Docente.	"Tarjeta de Asistencia" (IT-7-ADM-06-R01).	Diagrama de Pareto	Jefatura de Recursos Humanos.	3 meses

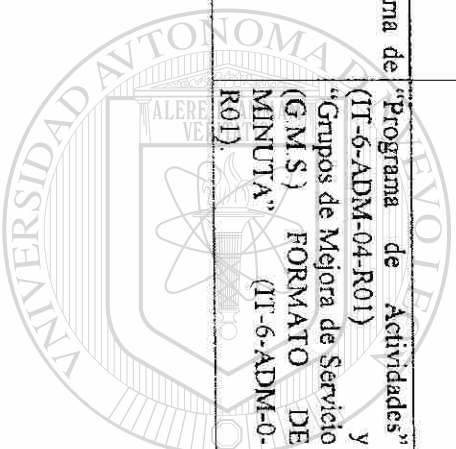
Fecha de realización. 28 de Enero del 2002

Indicador	Datos a utilizar	Técnica Estadística	Responsable	Frecuencia
8- Cumplir en un 95 % el Programa de Tutorías	"Programa disponible de Entrevistas con Tutores y Selección de Horarios" (IT-7-ACM-09-R01)	Diagrama de Pareto	Coordinación de Tutorías.	3 meses
4. Mantener nuestros Edificios, Instalaciones, Equipo y Sistemas Operativos en los niveles de Calidad requeridos de acuerdo a los programas académicos.	"Programa Anual de Mantenimiento" (IT-6-ACM-02-R02), "Control de Órdenes de Trabajo" (IT-6-ACM-02-R03) y "Orden de Trabajo" (IT-6-ACM-02-R01), aplica para los proo-18 a 22	Gráfica de Barras	18-Jefatura de Lab., 19-Coord. de Inf y Serv. de Cómputo, Inf. Adm. y Jefatura de Mtro. (C.E.D.I.M.I.), 20- Jefatura de Imprenta, 21- Jefatura de Mtro. y 22- Jefatura de Transporte.	3 meses
1- Cumplir al 90 % con los Programas de Mantenimiento Preventivo.				



Fecha de realización: 28 de Enero del 2002

Indicador	Datos a Utilizar	Técnicas Estadísticas	Responsable	Frecuencia
2- Cumplir el 90 % de las veces con los tiempos de respuesta en los Mantenimientos Correctivos	"Control de Ordenes de Trabajo" (IT-6-ACM-02-R03) y "Orden de Trabajo" (IT-6-ACM-02-R01), aplica para los proc. 18 a 22	Gráfica de Barras	18- Jefatura de Lab., 19- Coord. de Inf. y Serv. de Cómputo, Inf. Adm. y Jefatura de Mtro. (C.E.D.I.M.I.), 20- Jefatura de Imprenta, 21- Jefatura de Mtro y 22- Jefatura de Transporte	3 meses
3- Cumplir al 95 % con el Programa de Orden, Limpieza y Señalización.	"Programa de Actividades" (IT-6-ADM-04-R01) y "Grupos de Mejora de Servicio (G.M.S.) FORMATO DE MINUTA" (IT-6-ADM-0-R01)	Gráfica de Barras	Jefatura de Prefectura	3 meses



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE TOLUCA DE XICO
 DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECA Y DOCUMENTACIÓN

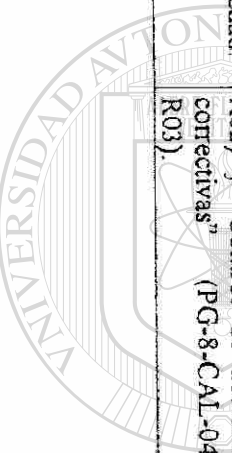
Fecha de realización 28 de Enero del 2002

Indicador	Para medir	Técnica Estadística	Responsable	Frecuencia
5. Cumplir con el desarrollo profesional del Personal Docente y Administrativo de la Institución.				6 meses
1- Cumplir en un 90 % el Programa de Capacitación al Personal Docente	"Programa maestro de capacitación" (IT-6-ACM-01-R04), "Registro de Asistencia de Personal Docente" (IT-6-ACM-01-R05) y "Control de Asistencia" (IT-6-ACM-01-R06)	Diagrama de Pareto	Secretaría Académica	6 meses
2- Cumplir en un 90 % el Programa de Capacitación al Personal Administrativo	"Programa maestro de capacitación" (IT-6-ADM-01-R04), "Registro de Asistencia de Personal Docente" (IT-6-ADM-01-R05) y "Control de Asistencia" (IT-6-ADM-01-R06)	Diagrama de Pareto	Secretaría Administrativa	6 meses
3- Cumplir al 90 % con el Programa de Asistencia a Eventos Externos del Personal Docente	Programa de Control	Hoja de Verificación	Secretaría Académica	6 meses
4- Cumplir al 90 % con el Programa de Asistencia a Eventos Externos del Personal Administrativo	Programa de Control	Hoja de Verificación	Secretaría Administrativa	6 meses
5- Cumplir al 90 % con las invitaciones a Ponencias del Personal Docente.	Programa de Control	Hoja de Verificación	Secretaría Académica	6 meses

REVISA, DN No. 7
 IGEF N. 13 APLICAR D.H. 25 de Octubre del 2001

Fecha de realización 28 de Enero del 2002

Indicador	Bases a Utilizar	Técnica Estadística	Responsable	Frecuencia
6. Mejorar los niveles de Satisfacción de nuestros Estudiantes y de la Sociedad.				
1. Cumplir al 90 % con el Programa de Encuestas de Satisfacción del Estudiante.	Listado de los docentes y "Encuesta del desempeño del Docente" (IT-7-ACM-08-R02)	Gráfica de Barras	Coordinación de Calidad	3 meses
2. Cumplir al 90 % con el Programa de Acciones Correctivas y/o Preventivas resultado de las Encuestas del Estudiante.	"Reporte de acciones correctivas" (PG-8-CAL-04-R02) y "Control de acciones correctivas" (PG-8-CAL-04-R03).	Diagrama de Apreto	Coordinación de Calidad	3 meses
3. Cumplir al 90 % con el Programa de Encuestas de Satisfacción de la Sociedad.	Listado de las Empresas a encuestar y "Encuestas de Satisfacción de la Industria y Empresas en General" (IT-8-CAL-01-R01)	Gráfica de Barras	Coordinación de Calidad	3 meses
4. Cumplir al 90 % con el Programa de Acciones Correctivas y/o Preventivas resultado de las Encuestas de la Sociedad.	"Reporte de acciones correctivas" (PG-8-CAL-04-R02) y "Control de acciones correctivas" (PG-8-CAL-04-R03)	Diagrama de Apreto	Coordinación de Calidad	3 meses



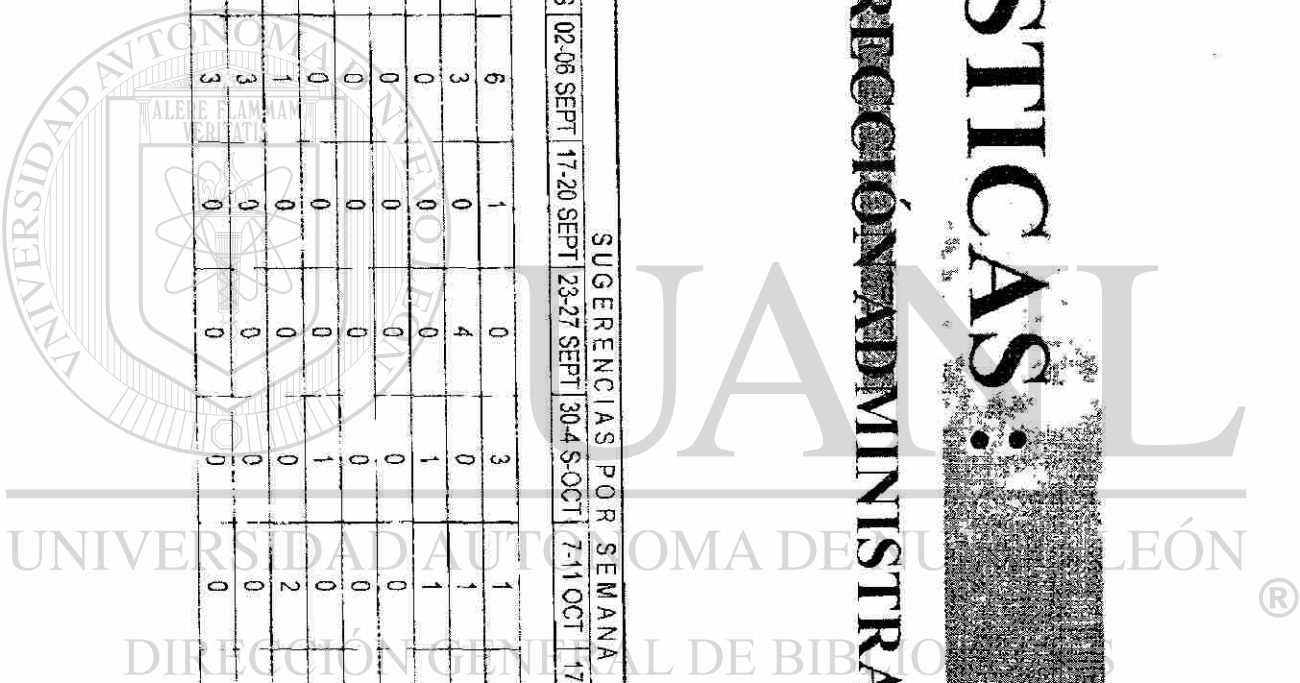
Fecha de realización: 28 de Enero del 2002

Indicador	Datos a Utilizar	Técnica Estadística	Responsable	Frecuencia
"Auditorías Internas" (PG-8-CAL-02).	"Reporte de Auditorías de Calidad Internas" (PG-8-CAL-02-R04).	Diagrama de Pareto	Coordinación de Calidad.	3 meses
"Acciones Correctivas y Preventivas" (PG-8-CAL-04).	"Control de Acciones Correctivas" (PG-8-CAL-04-R03) y "Control de Acciones Preventivas" (PG-8-CAL-04-R05).	Diagrama de Pareto	Coordinación de Calidad	3 meses
"Inspecciones Procesos Administrativos" (IT-8-ADM-01)	"Lista de verificación de inspecciones a procesos administrativos" (IT-8-ADM-01-R02).	Gráfica de Barras	Secretaria Administrativa	3 meses
"Inspecciones Procesos Académicos" (IT-8-ADM-01)	"Lista de verificación de inspecciones a procesos académicos" (IT-8-ACM-01-R02).	Gráfica de Barras	Secretaria Académica	3 meses
"Proceso de Inspecciones al Sistema de Docencia" (IT-7-ACM-08).	"Indicadores de medición del desempeño del Docente" (IT-7-ACM-08-R01) y "Minuta de inspección" (IT-7-ACM-08-R05)	Gráfica de Barras	Jefatura Académica.	de 3 meses
"Evaluación de la Satisfacción del Cliente" (IT-8-CAL-01)	"Encuesta del desempeño del Docente" (IT-7-ACM-08-R02) y "Encuestas de Satisfacción de la Industria y Empresas en general" (IT-8-CAL-01-R01)	Gráfica de Barras	Jefatura Académica y Coordinación de Calidad	de 3 meses

ESTADÍSTICAS:

SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA

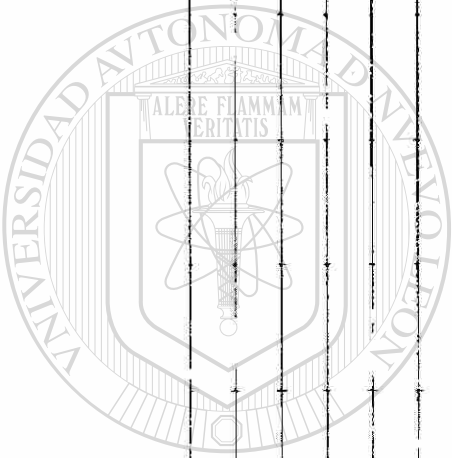
REFERENCIA DE SUGERENCIA	SUGERENCIAS POR SEMANA											TOTAL
	19-23 AGOS	26-30 AGOS	02-06 SEPT	17-20 SEPT	23-27 SEPT	30-4 S-OCT	7-11 OCT	17-18 OCT	4-8 NOV	16-20 DIC		
LIMPIEZA DE BAÑOS	3	3	6	1	0	3	1	1	1	1	2	21
MANTENIMIENTO	2	5	3	0	4	0	1	2	2	0	0	19
BIBLIOTECA	3	0	0	0	0	1	1	4	0	0	0	9
ESCOLAR	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
CAFETERIA	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
ESTACIONAMIENTO	0	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	3
RECURSOS HUMANOS	0	0	1	0	0	0	2	0	0	0	0	3
INFORMATICA	0	0	3	0	0	0	0	0	1	0	0	4
EQUIPO DE OFICINA	0	0	3	0	0	0	0	0	1	1	0	4



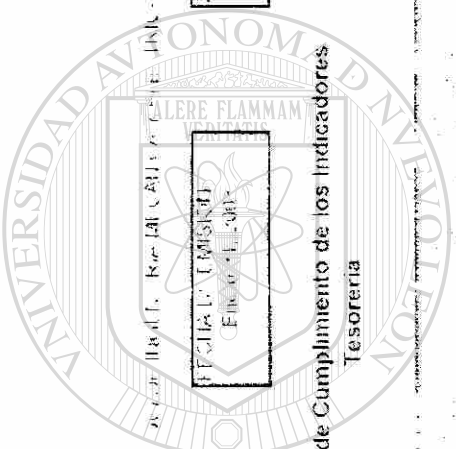
ESTADÍSTICAS:

SUBDIRECCIÓN ACADÉMICA

REFERENCIA DE SUGERENCIA	SUGERENCIAS POR SEMANA											TOTAL
	19-23 AGOS	26-30 AGOS	02-06 SEPT	17-20 SEPT	23-27 SEPT	7-11 OCT	14-18 OCT	11-15 NOV	18-22 NOV	16-20 DIC		
MAESTROS	2	1	1	0	3	2	1	2	2	1		11
CURSOS	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0		0
	3	1	0	0	3	0	0	0	0	0		1



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

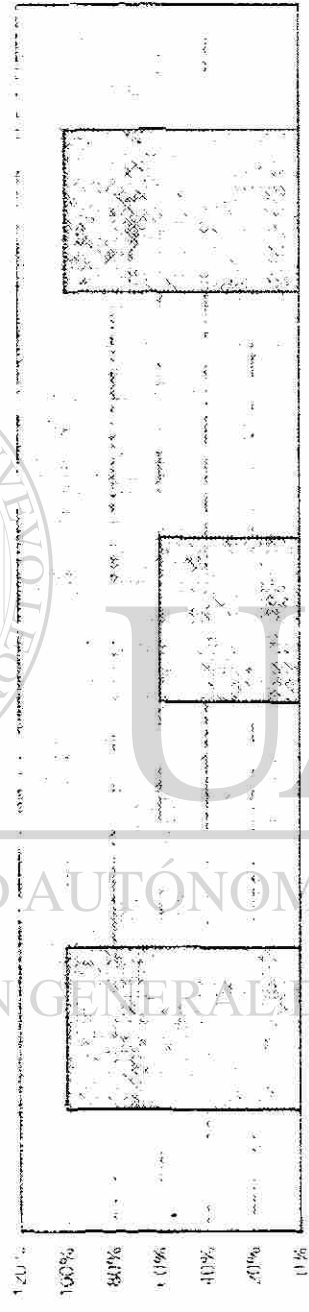


UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

Porcentaje de Cumplimiento de los Indicadores
Tesorería

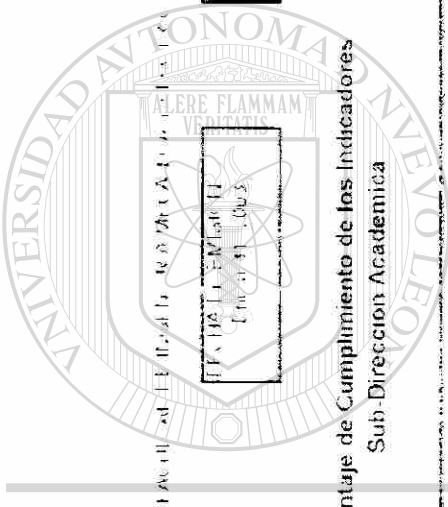


Sistema Contable en Línea en la Biblioteca Programación y Control Presupuestal Cobro de Cuentas por Cobrar en el Párrafo

INDICADORES	CUMPLIMIENTO	OBJETIVO
Sistema Contable en Línea en la Biblioteca	100%	100%
Programación y Control Presupuestal	100%	100%
Cobro de Cuentas por Cobrar en el Párrafo	100%	100%

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS





UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICO-MATEMÁTICAS
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES EN CIENCIAS FÍSICO-MATEMÁTICAS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS
CÁTEDRA DE METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN
CÁTEDRA DE METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

**Porcentaje de Cumplimiento de los Indicadores
Sub-Dirección Académica**



Asistencia a Eventos Externos de Docentes

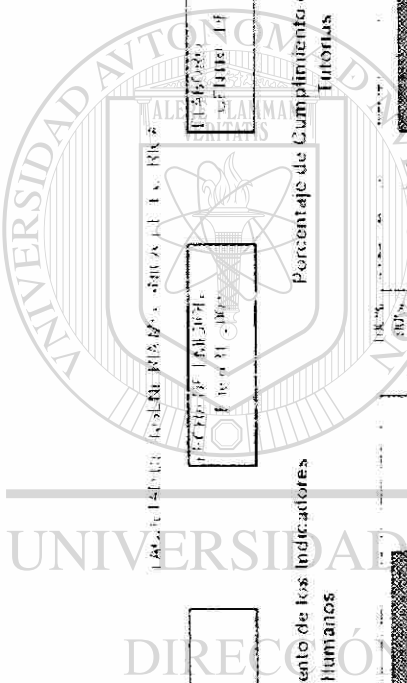
Invitación a Ponencia de Docentes

Asistencia a Eventos Externos de Investigadores

Invitación a Ponencia de Investigadores

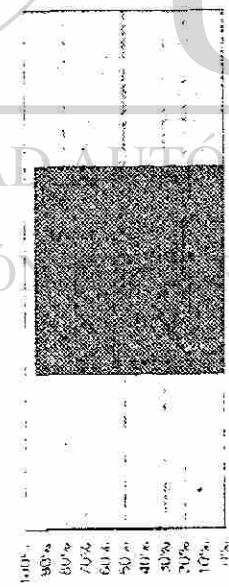
INDICADOR	CUMPLIMIENTO	CARTELES
Asistencia a Eventos Externos de Docentes	100%	100%
Invitación a Ponencia de Docentes	100%	100%
Asistencia a Eventos Externos de Investigadores	100%	100%
Invitación a Ponencia de Investigadores	100%	100%





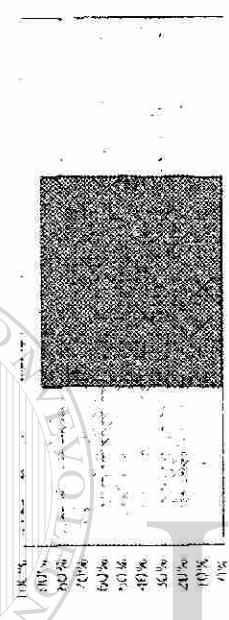
UNIDAD DE MEDIDA: PARES HUMANOS
 4.- CANTIDAD REAL ALUM.
 CANTIDAD PROGRAMADA

Porcentaje de Cumplimiento de los Indicadores Recursos Humanos



UNIDAD DE MEDIDA: PARES HUMANOS
 4.- CANTIDAD REAL ALUM.
 CANTIDAD PROGRAMADA

Porcentaje de Cumplimiento de los Indicadores Tutorías

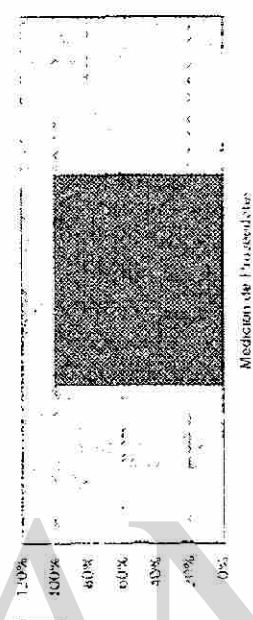


Porcentaje de Cumplimiento de los Indicadores Sub Desarrollo Estudiantil



UNIDAD DE MEDIDA: PARES HUMANOS
 4.- CANTIDAD REAL ALUM.
 CANTIDAD PROGRAMADA

Porcentaje de Cumplimiento de los Indicadores Compras



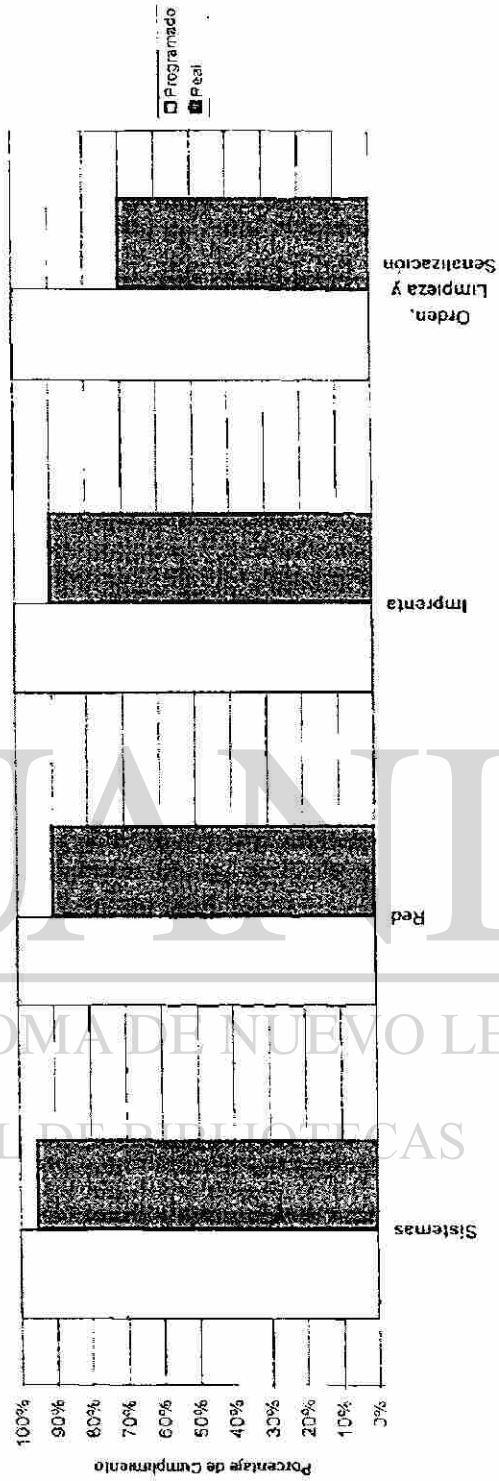
4° Objetivo Mantener nuestros Edificios, Instalaciones, Equipo y Sistemas Operativos en los niveles de Calidad requeridos de acuerdo a los programas académicos

Indicador Cumplir al 90% con los programas de Mantenimiento Preventivo

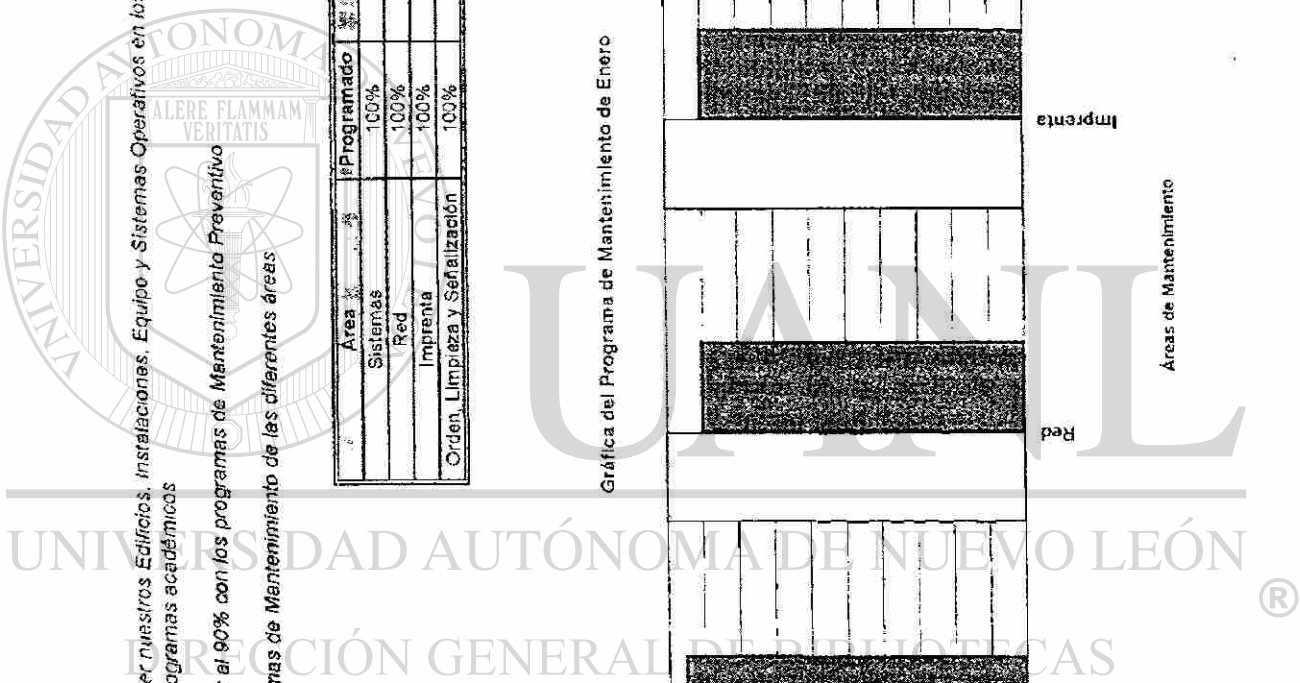
Fuente de Información Programas de Mantenimiento de las diferentes áreas Responsable Según Programa

Área	%	#Programado	% Real
Sistemas	100%	100%	95%
Red	100%	100%	90%
Imprenta	100%	100%	80%
Orden, Limpieza y Señalización	100%	100%	70%

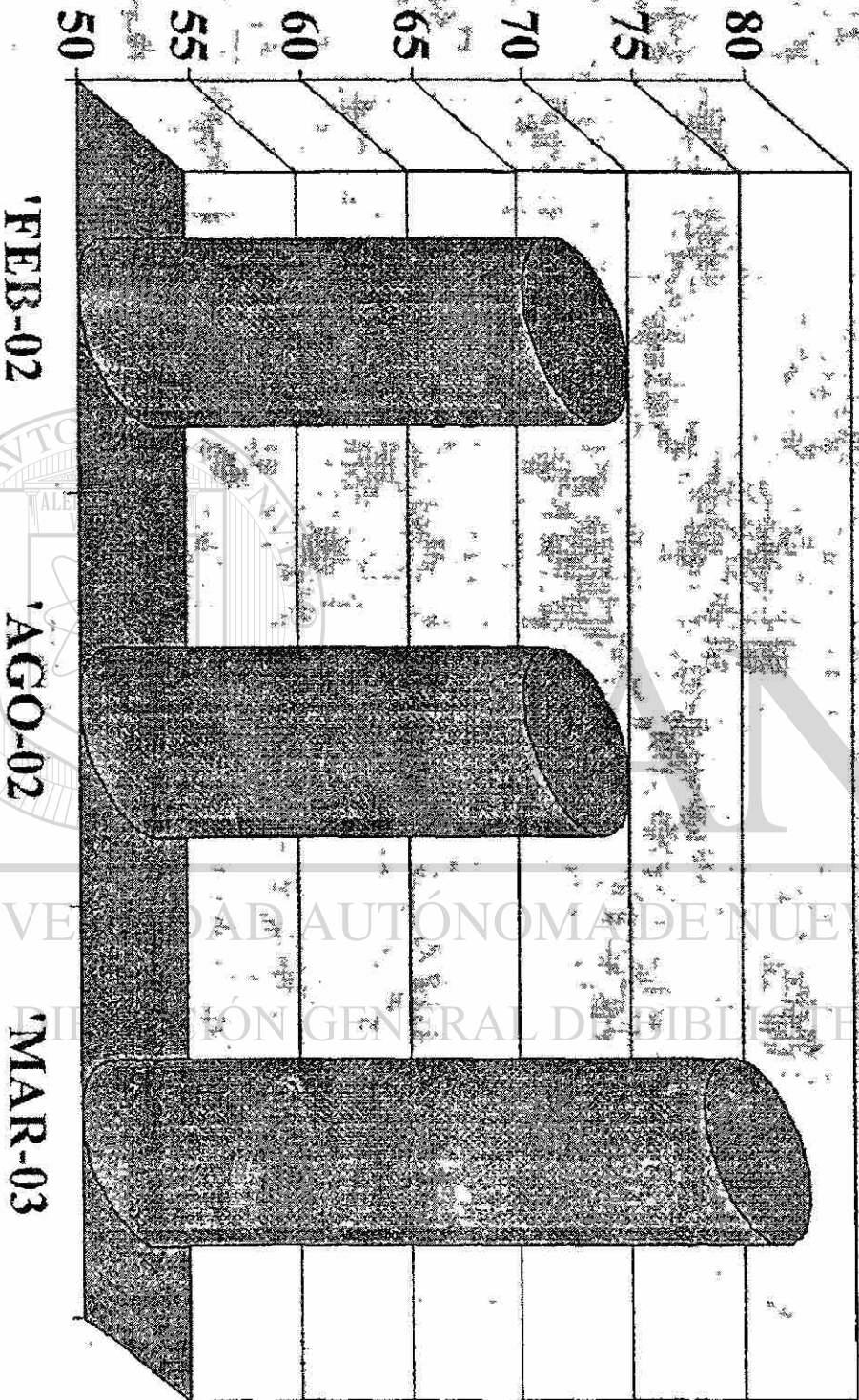
Gráfica del Programa de Mantenimiento de Enero



Áreas de Mantenimiento



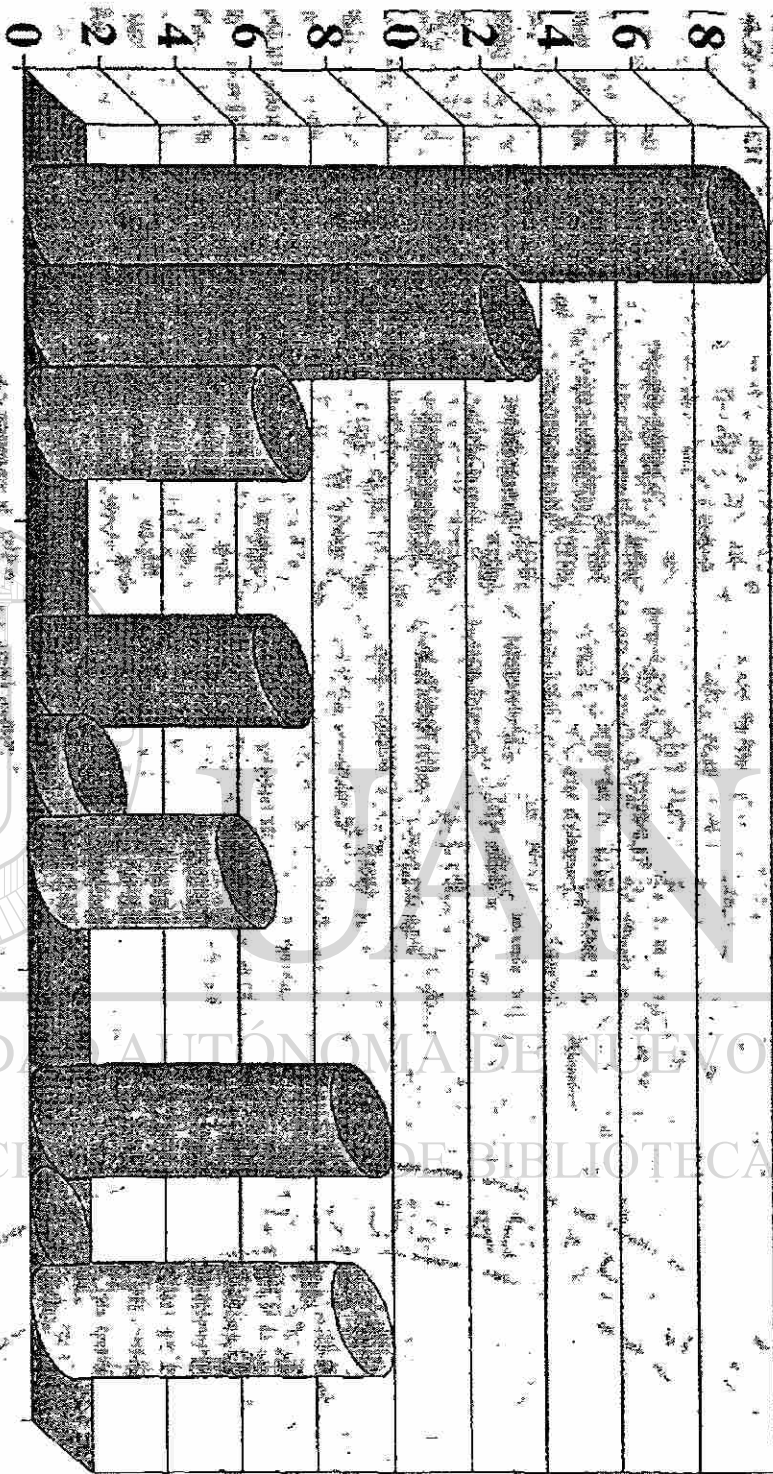
PROGRAMA DE ORDEN, LIMPIEZA Y SEÑALIZACION



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
CENTRO GENERAL DE BIBLIOTECAS



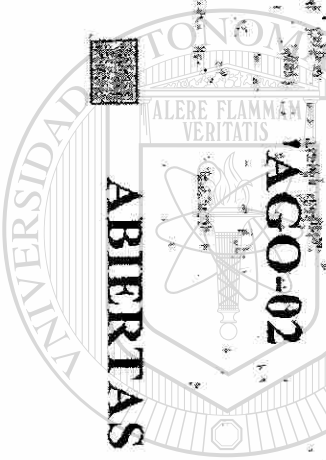
QUEJAS Y/O RECLAMACIONES



TOTALES

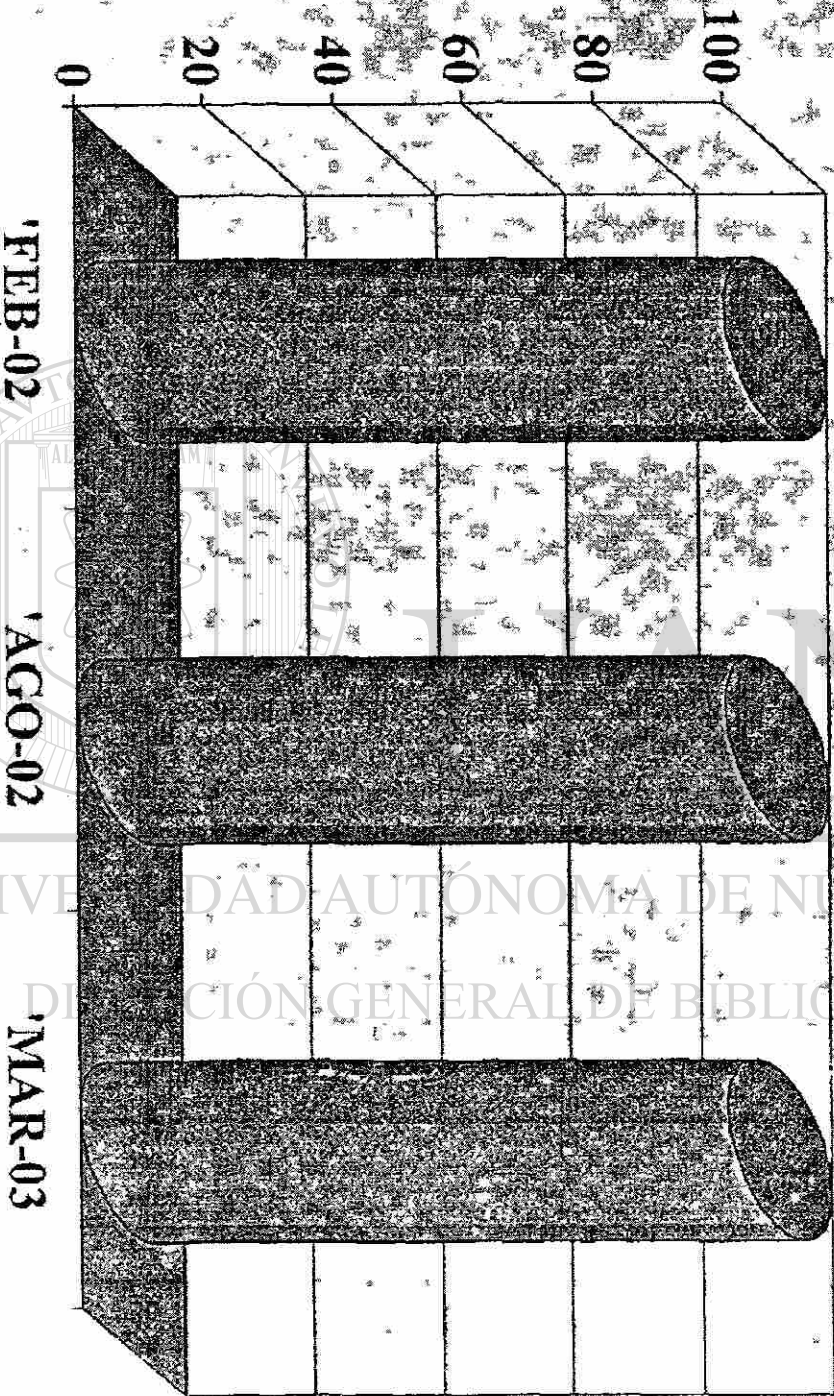
ABIERTAS

CERRADAS



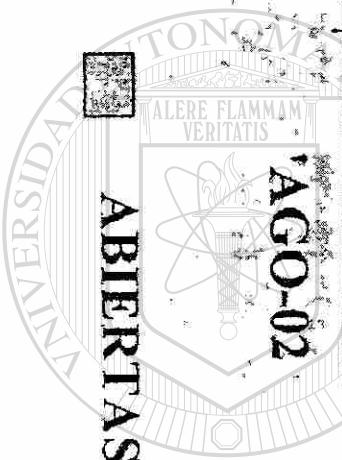
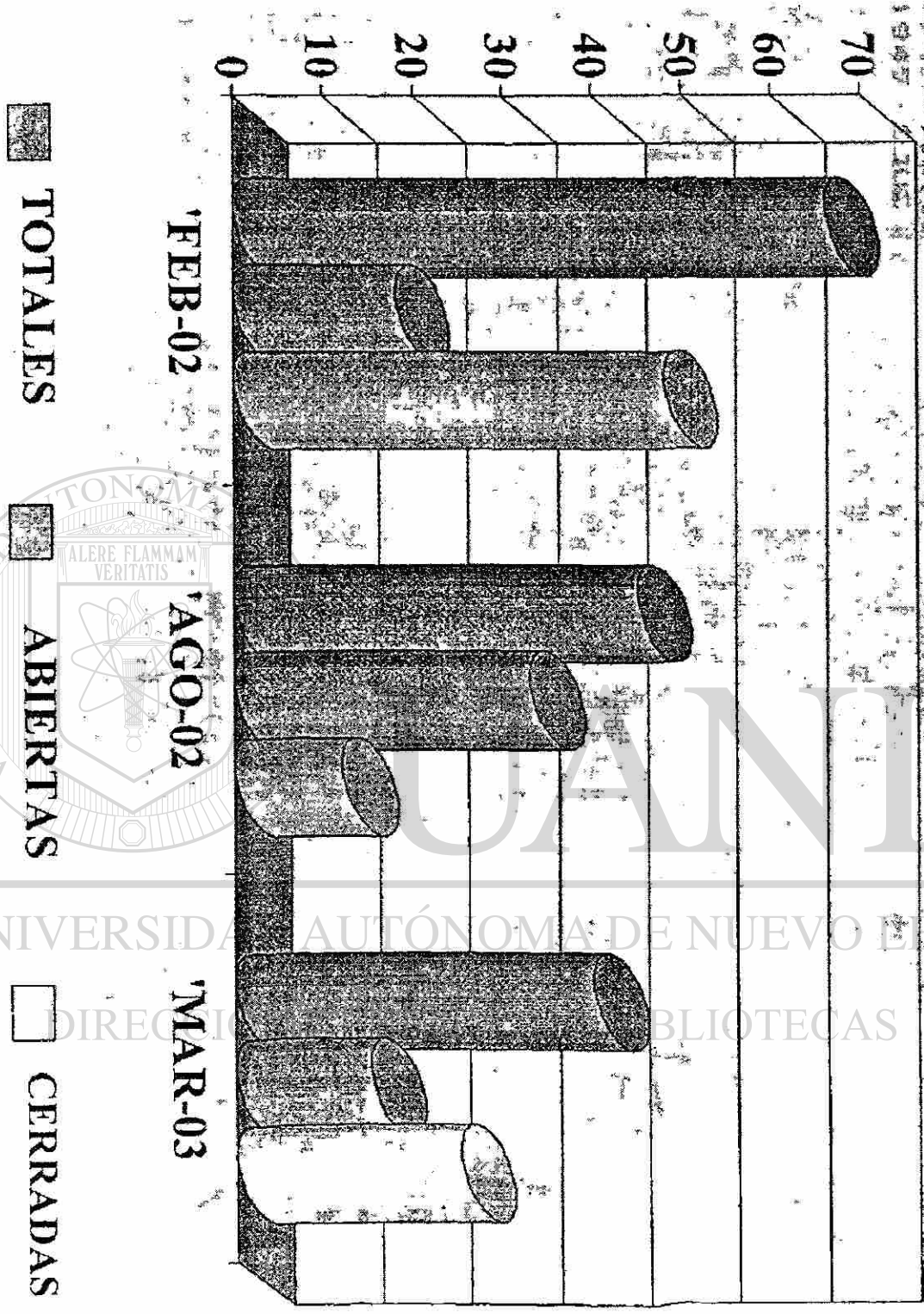
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CAMPECHE
DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS

PROGRAMA DE CAPACITACION AL PERSONAL ADMINISTRATIVO



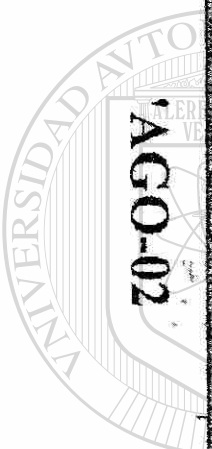
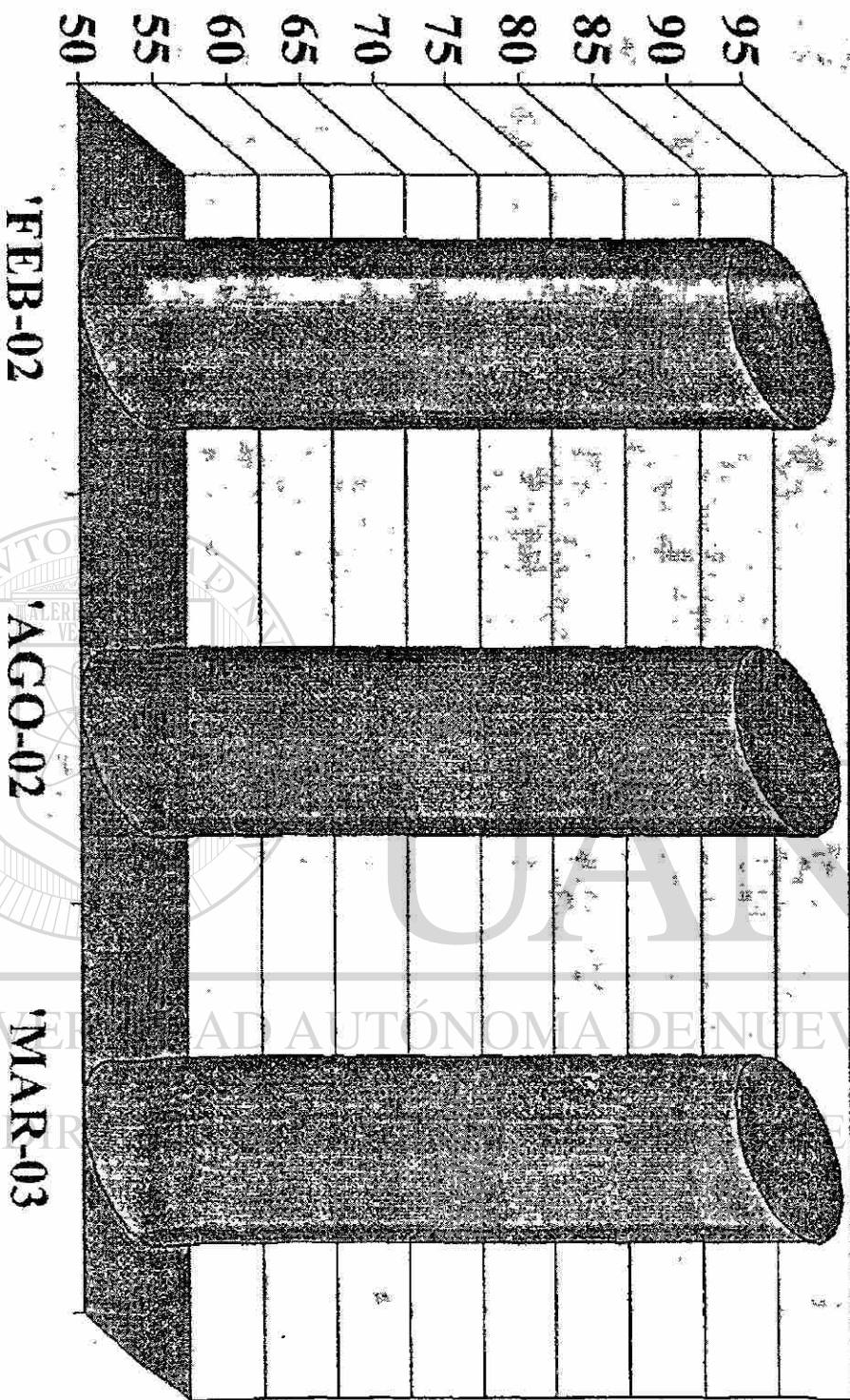
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

ACCIONES CORRECTIVAS DE AUDITORIAS



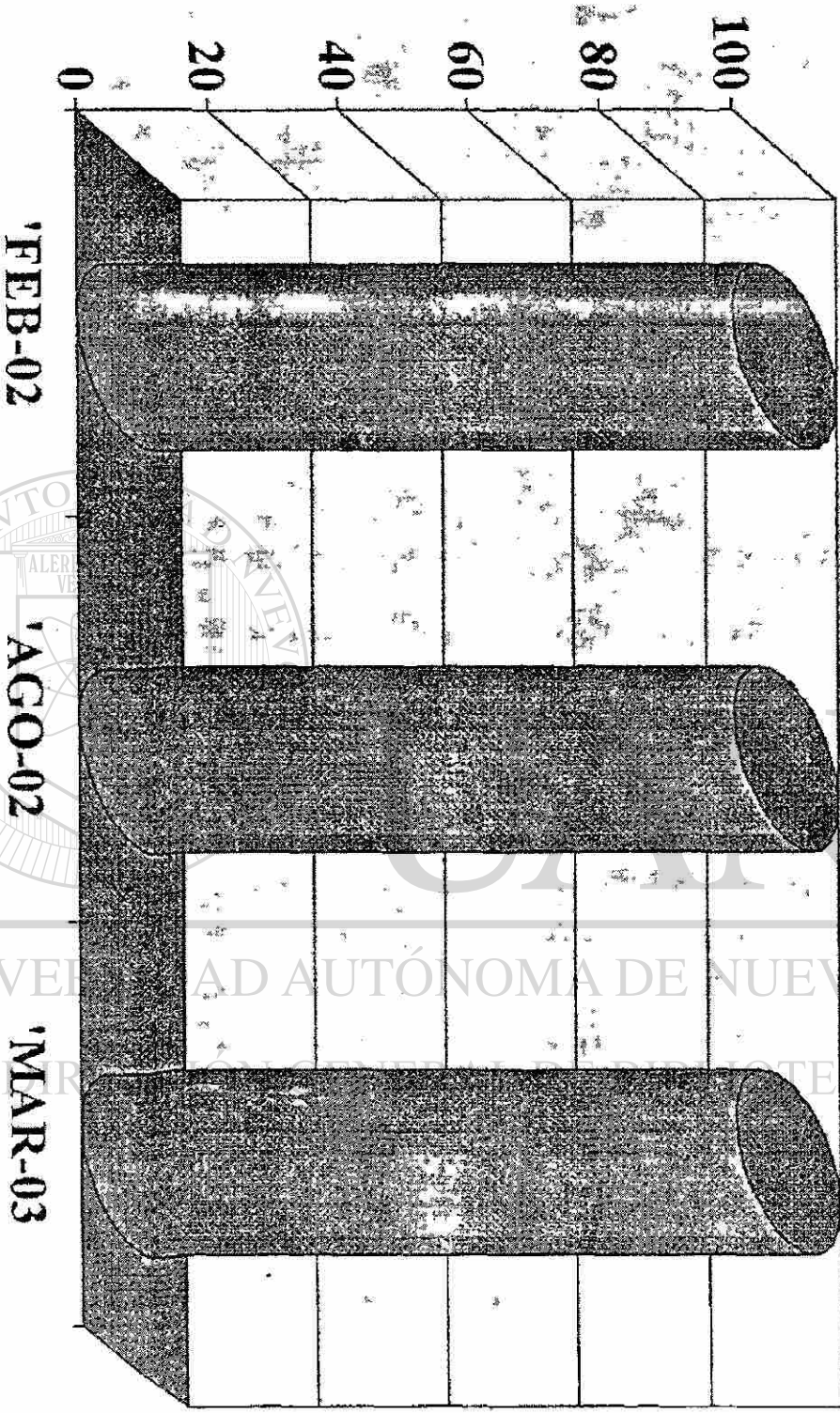
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS

ASISTENCIA DEL PERSONAL DOCENTE



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

CUMPLIMIENTO AL PROGRAMA DE ENCUESTAS



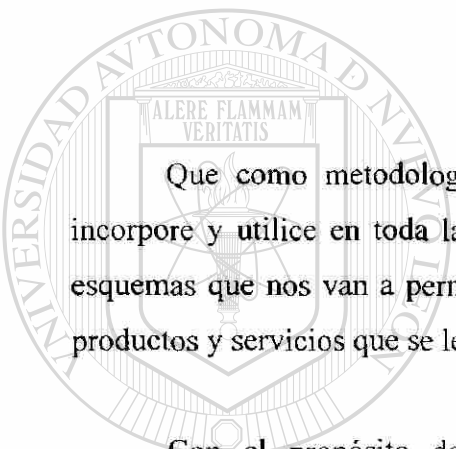
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

BIBLIOTECA



CAPITULO 8

CONCLUSIONES



Que como metodología para el proceso de auditoría es conveniente que se incorpore y utilice en toda la organización productiva, educativa, social, por que son esquemas que nos van a permitir, la mejora continua, tanto los procesos como en los productos y servicios que se le otorgan a la comunidad.

Con el propósito de mantener, mejorar y consolidar nuestro sistema de administración, se requiere que anualmente se realice una auditoría de seguimiento en los programas de inducción, capacitación y sensibilización de los auditores internos, esto con la finalidad de continuar con el proceso de la mejora continua y asegurar la calidad de nuestros procesos, reforzar la cultura de la calidad bajo la Norma ISO 9001- 2000, reducción de la variabilidad de nuestros procesos a través de la estandarización y para reconocer, sostener y mejorar las áreas sólidas de la organización.

CAPITULO 9

RECOMENDACIONES

Que en la implementación de la Norma ISO 9001-2000 en el proceso administrativo se cuente con un sistema que les asegure siempre la confiabilidad de la calidad y con ello incrementar sus niveles de competitividad, su eficiencia en la operación de forma tal que lo anterior le permita lograr su institucionalización, que todas las áreas conozcan su función como soporte en sus procesos de mejora continua, además de:

- Planear la cultura de calidad de la organización.
- Capacitación permanente.
- Sensibilización administrativa al personal.
- Establecimiento de círculos de calidad.
- Jerarquizar y revisar los problemas mas fuertes, utilizando estrategias de trabajo en equipo y soporte de herramientas de calidad.
- Generar una planeación semestral y anual que establezca de manera calendarizada, con los avances de calidad.

BIBLIOGRAFÍA

Duglas Mc. Gregor

El lado humano de las Organizaciones.

Editorial Mc. Graw – Hill.

Edición , Mayo, 1992.

Stephen Robbins

Comportamiento organizacional

Editorial Prentice Hall.

Edición Julio 1992.

Robert W. Peach.

Manual del ISO-900

Editorial Mc. Graw – Hill.

Edición Enero 2000.

Administración de Recursos Humanos.

Editorial Calipso

Edición, Agosto de 1988.

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



LISTA DE TABLAS Y GRAFICAS

1. Acciones Preventivas	32
2. Acciones Correctivas	33
3. Control de Acciones Correctivas	34
4. Control de Acciones Preventivas	35
5. Quejas y Reclamaciones	36
6. Horario auditores internos	37
7. Formatos para chequeo	38
8. Formatos para chequeo	39
9. Plan de Trabajo 2003	84
10.Gráfica 1	85
11.Gráfica 2	86
12.Gráfica 3	87
13.Gráfica 4	88
14.Gráfica 5	89
<hr/>	
15.Gráfica 6	90
16.Gráfica 7	91
17.Gráfica 8	93
18.Gráfica 9	94
19.Gráfica 10	95
20.Gráfica 11	96
21.Gráfica 12	97
22.Gráfica 13	98
23.Gráfica 14	99
24.Gráfica 15	100
25.Gráfica 16	101
26.Grafica 17	102
27.Gráfica 18	103

28.Tabla 1	105
29.Tabla 2	106
30.Tabla 3	107
31.Tabla 4	108
32.Tabla 5	119
33.Tabla 6	110
34.Tabla 7	111
35.Tabla 8	112
36.Estadísticas	113
37.Estadísticas	114
38.Estadísticas	115
39.Gráfica 19	116
40.Gráfica 20	117
41.Gráfica 21	118
42.Gráfica 22	119
43.Gráfica 23	120
44.Gráfica 24	121
45.Gráfica 25	122
46.Gráfica 26	123
47.Gráfica 27	124
48.Gráfica 28	125
49.Gráfica 29	126



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



GLOSARIO DE TERMINOS

Globalización.- Significa que estamos compitiendo en un mercado global, que tenemos que comunicarnos con aquellos que no hablan nuestra lengua o que no comparten nuestros valores culturales.

Auditorías de Calidad.- Es una investigación sistemática e independiente para determinar si las actividades de calidad y los resultados relacionados se cumplen de acuerdo con lo planeado, y si su implementación es efectiva y permiten lograr los objetivos.

Manual de Auditorías Internas.- En este documento se recogen todos los aspectos relacionados con el desarrollo y la aplicación de las Auditorías Internas del Sistema de Calidad.

Junta de Equipo Auto administrado.- Es una reunión habitual de su equipo auto administrado, para el propósito específico de asegurar éxitos, resolver problemas y encontrar oportunidades.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Plan Anual de Auditorías.- Es el documento que recoge el conjunto de Auditorías Internas de Calidad que está previsto realizar en un determinado año.

Capacitación.- Es el estado que se le da a un elemento cuando se ha demostrado que este es capaz de cumplir con los requisitos especificados.

AUTOBIOGRAFÍA

Ing. Romualdo Vega Cepeda

Candidato para el grado de Maestro en Ciencias de la Administración con Especialidad en Producción y Calidad.

Tesis – Metodología en Proceso de Auditores Internos.

DATOS PERSONALES

Nacido en Monterrey N.L., El 5 de Junio de 1950.

Padres: Sr. Guadalupe Vega Cruz.
Sra. Isidra Cepeda Guerrero.

ESTUDIOS REALIZADOS

Egresado de la Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica en 1982.

Diplomado en Filosofía de la Calidad Control del Proceso Estadístico Industrial.

Diplomado en Metodología Ciencia de la Ingeniería.

EXPERIENCIA LABORAL

Maestro de tiempo completo en la Universidad Autónoma de Nuevo León en la Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica, hasta la fecha.

