



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

CURSOS INSTITUCIONALES

AUDITOR INTERNO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

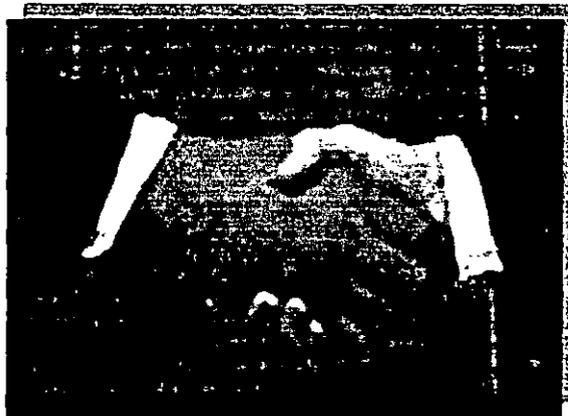
AGOSTO DEL 2002

APUNTES GENERALES

CI-294

Instructor: Ing. José Luis Rangel Aguilar
ISSSTE
AGOSTO DEL 2002

**CURSO DE AUDITOR INTERNO
DEL
SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD**



**INSTRUCTOR: ING. JOSÉ LUIS RANGEL AGUILAR.
DEL 12 AL 26 DE AGOSTO DEL 2002.
DURACIÓN: 38 HORAS.**

CONTENIDO

Capítulo	Tema	Página
1.	Introducción.	3
2.	Objetivos.	3
3.	Auditoría.	4
3.1.	Elementos esenciales de un proceso de Auditoría.	4
3.2.	Objetivos de la auditoría de calidad.	4
3.3.	Aplicaciones equivocadas de las auditorías.	4
3.4.	¿Qué se debe auditar?	4
3.5.	Propósitos de una auditoría.	5
3.6.	Tipos de auditoría.	5
3.7.	Principios de la administración de la auditoría.	5
3.8.	Programa (cuándo auditar).	6
3.9.	Auditoría / Evaluación.	6
3.9.1.	Preparación de la auditoría.	6
3.9.2.	Alcance de la auditoría.	6
3.9.3.	Revisión de documentos aplicables	6
3.10.	Desarrollo de la auditoría.	7
3.10.1.	Reunión de apertura	7
3.10.2.	Puntos a tener en cuenta	7
3.10.3.	Ejecución de la auditoría	8
3.11.	Técnicas de auditoría.	9
3.12.	Reunión de cierre.	10
3.13.	El reporte de Auditoría.	12
3.14.	Seguimiento	12
3.15.	Registros.	13
4.	Reportes de No Conformidad.	13
5.	Atributos del Auditor.	15
6.	Comunicación.	17
7.	Normas ISO 10011.	19
8.	Evaluación del candidato a Auditor Interno.	20
9.	Examen.	21
10.	Bibliografía.	24
11.	Criterios de Evaluación.	24

1. Introducción.

El Curso está diseñado para brindar al participante en entrenamiento los conceptos que requiere la Organización, en la aplicación, evaluación y mejora de su Sistema de Gestión de la Calidad, a través de análisis y autocrítica resultado de una Auditoría de Calidad.

Durante el curso – taller se requiere evaluación continua de los participantes en áreas tales como:

- a). Administración del tiempo.
- b). Conocimiento de la Norma ISO-9001:2000.
- c). Conocimiento del Sistema de Gestión de Calidad de la Organización y su aplicación.
- d). Aspectos generales de Calidad.
- e). Atributos personales.
- f). Habilidades de Planeación, Control, juicio y presentación de Reportes.
- g). Desempeño individual.

Por lo cual es recomendable grupos pequeños.

2. Objetivos.

Al finalizar este curso los participantes estarán en capacidad de efectuar auditorías internas de calidad, mediante la aplicación de los siguientes conceptos:

- Elaboración de programas.
- Preparación de listas de verificación.
- Realizar evaluaciones aplicando técnicas de auditoría
- Trato profesional y diplomático ante problemas y obstáculos comunes.
- Reporte de hallazgos de la evaluación.

3. Auditoria.

Examen sistemático e independiente para determinar si las actividades de Calidad y sus resultados cumplen con las disposiciones previamente establecidas, y si estas son implementadas eficazmente y son adecuadas para alcanzar los objetivos.

3.1. Elementos esenciales de un proceso de Auditoria:

Preparación	Ejecución	Reporte	Seguimiento
Selección del grupo auditor	Reunión de Apertura	Objetivo y Alcance	Programar Seguimiento
<ul style="list-style-type: none">Definir Objetivo y Propósito.Revisión de documentos, elaborar Plan de auditoría, y listas de verificación	<ul style="list-style-type: none">Ejecución del Plan de auditoría	<ul style="list-style-type: none">Personal auditadoPersonal AuditorDescripción de HallazgosDescripción de Observaciones	<ul style="list-style-type: none">Evaluar acciones correctivasEfectuar nueva auditoría de áreas débilesEfectuar el cierre de RNC's
Notificación	Reunión de Cierre	Conclusiones	Registros

3.2. Objetivos de la auditoria de calidad:

- Determinar si el sistema de calidad ha sido desarrollado y documentado.
- Verificar si el sistema de calidad documentado ha sido implementado.
- Identificar cualquier deficiencia o desviación.
- Verificar la eficiencia en implementación de las acciones correctivas y preventivas a desviaciones detectadas.

3.3. Aplicaciones equivocadas de las auditorias:

- No es sinónimo de inspección patrulla o inspección por muestreo.
- La auditoria no controla algo directamente, solo reporta resultados, para el control del elemento detectado insatisfactorio.
- Los resultados están dirigidos a la alta dirección para su revisión.

3.4. ¿Qué se debe auditar?

- Todas las áreas relacionadas con el sistema de calidad.
- Revisar que los lineamientos establecidos en manual y procedimientos de calidad estén implementados.

- Verificar la información desde la entrada de la orden hasta la entrega del producto

al cliente.

El auditor debe tener presente que el propósito de la auditoría es:

3.5. Propósitos de una auditoría:

3.5.1. Medición de la efectividad del sistema de calidad:

3.5.2. Detección oportuna (deficiencias, incumplimientos, etc.).

3.5.3. Detección oportuna de deficiencias o no cumplimientos en etapas iniciales (diseño, compras, prototipos o producción final).

3.5.4. Dar tiempo al responsable de calidad para consultar con la alta dirección y evitar presiones de última hora.

3.5.5. Prevenir la entrega de productos terminados defectuosos.

3.6. Tipos de auditoría.

3.6.1. Por su campo de aplicación:

3.6.1.1. Al sistema de calidad (suficiencia y cumplimiento)

3.6.1.2. A la calidad del producto (contra requisitos establecidos).

3.6.1.3. A la calidad del proceso (cumplimiento de requisitos técnicos y de calidad establecidos).

3.6.1.4. A la calidad del servicio (cumplimiento con bases operativas y técnicas documentadas para tal fin).

3.6.2. Por su propósito.

3.6.2.1. Auditoría interna

3.6.2.2. Auditoría externa

3.6.2.3. Auditoría de seguimiento

3.7. Principios de la administración de la auditoría:

3.7.1. No sorpresas

3.7.2. No interferencias (deben planearse, programarse).

3.7.3. Independencia en el área auditada.

3.7.4. Sin restricciones al libre acceso en: Operaciones, información y revisión de documentos.

- 3.8. Programa (cuándo auditar):
 - 3.8.1. De acuerdo a requisitos regulatorios.
 - 3.8.2. Antes de conceder un contrato para determinar la capacidad del sistema de calidad del proveedor.
 - 3.8.3. Después de conceder un contrato para verificar la implementación y efectividad del sistema de calidad.
 - 3.8.4. Cuando la calidad del producto esta en duda debido a una deficiencia en el sistema de calidad.
 - 3.8.5. Cuando se requiera medir la efectividad del sistema de calidad.
 - 3.8.6. Cuando sea necesario verificar la implantación de una acción correctiva.

- 3.9. Auditoria / evaluación.
 - 3.9.1. Preparación de la auditoria.
 - 3.9.1.1. Selección / asignación del grupo auditor.
 - 3.9.1.2. No siempre es necesario asignar mas de un auditor, puede ser uno solo el que realice la auditoría.
 - 3.9.1.3. Si se asigna mas de uno, nombrar un auditor líder.
 - 3.9.1.4. Los auditores deben estar calificados.
 - 3.9.1.5. Asegurarse que el auditor no tiene responsabilidad directa sobre el área auditada, debe ser independiente.
 - 3.9.1.6. Si es mas de un auditor, el auditor líder será responsable de la coordinación del grupo auditor.

 - 3.9.2. Alcance de la auditoria:
 - 3.9.2.1. Sistema de calidad
 - 3.9.2.2. Producto
 - 3.9.2.3. departamento y/o actividades especificas a ser auditadas.

 - 3.9.3. Revisión de documentos aplicables:
 - 3.9.3.1. Normas, especificaciones, manual de calidad, procedimientos e instrucciones de trabajo aplicables, expediente de acciones correctivas, reportes de auditoria previos, requisitos regulatorios, etc.
 - 3.9.3.2. Listas de verificación.

- 3.9.3.3. Organigramas / Personal a ser notificado / contactado.
- 3.9.3.4. Notificación de la auditoría, donde se incluya alcance, fecha, nombre del auditor/grupo auditor; programa de auditoría, etc.
- 3.10 Desarrollo de la auditoría.
 - 3.10.1. Reunión de apertura.
 - La actividad inicial es la reunión introductoria donde el auditor líder como director:
 - 3.10.1.1. Presentará al equipo.
 - 3.10.1.2. Confirmará la razón de la auditoría y su alcance. (Las actividades y las áreas a ser incluidas, y el detalle y la profundidad de la auditoría). Esto deberá ser suministrado por escrito.
 - 3.10.1.3. Confirmará las normas a ser usadas como base para la auditoría.
 - 3.10.1.4. Detallará quién hará qué y cuando.
 - 3.10.1.5. Explicará el término “no-conformidad”, como serán reportadas y como serán calificadas (Mayor/Menor).
 - 3.10.1.6. Acordará el status del sistema de documentación del auditor que va a ser usado durante la auditoría.
 - 3.10.1.7. Se asegurará que los guías han sido proporcionados e instruidos.
 - 3.10.1.8. Informará cuando se realizarán las reuniones de enlace, incluirá detalles de las reuniones con los representantes del auditado.
 - 3.10.1.9. Verificará que el personal del auditado sabe de la auditoría que se está realizando.
 - 3.10.1.10. Confirmará la logística (oficina, acomodación, comidas, etc.).
 - 3.10.1.11. Organizará, si es necesario, un mapa del lugar o una visita para los miembros del equipo.
 - 3.10.1.12. Explicará la necesidad de la reunión de cierre, sus detalles, tiempo y propósito.
 - 3.10.1.13. Preguntará si existe alguna duda a cerca de la auditoría.
 - 3.10.2. Puntos para tener en cuenta:
 - a) El auditor líder dirige la reunión y la deberá controlar. Esto debe hacerse cortésmente, con tacto y diplomacia.
 - b) Las reuniones de enlace se realizarán en las horas de almuerzo o después de las horas de trabajo para asegurar la efectividad en el uso del tiempo.

- c) Después de la reunión de apertura, el equipo sostendrá una reunión privada para confirmar los detalles de las reuniones de enlace y para recibir información final del auditor líder.

3.10.3. Ejecución de la Auditoría.

Dependiendo de si el manual de calidad del auditado o su equivalente ha sido recibido con anterioridad a la auditoría, entonces un miembro del equipo comenzará por conducir la auditoría de suficiencia; los otros miembros del equipo procederán con la auditoría de cumplimiento.

Los miembros del equipo deben recordar que los reportes de no conformidad son:

- Claros y concisos.
- Basados en evidencias sólidas y objetivas.
- Fundamentados en requisitos / normas apropiadas.

3.10.3.1. El auditor líder es responsable por:

3.10.3.1.1. Asegurar que el alcance de la auditoría sea completamente cubierto.

3.10.3.1.2. Asegurar que las no conformidades estén basadas en evidencias objetivas sólidas.

3.10.3.1.3. Los reportes de las no conformidades sean claros y concisos.

3.10.3.1.4. Las reuniones de enlace se realizan regularmente.

3.10.3.1.5. La auditoría se lleva a cabo de acuerdo a lo planeado, incluyendo la reorganización de los recursos como sea necesario.

3.10.3.1.6. Informa a los representantes del auditado de cualquier no conformidad mayor tan pronto como sea posible, teniendo en cuenta las consecuencias.

3.11. Técnicas de Auditoría.

3.11.1. El auditor debe conocer y utilizar las técnicas que le permitan:

3.11.1.1. Entender y evaluar el sistema de calidad que esta auditando. (O la parte del sistema).

3.11.1.2. Verificar su implementación mediante el muestreo y evaluación de evidencias objetivas.

3.11.2. Las técnicas de auditoría constituyen la herramienta del auditor y se clasifican en:

3.11.2.1. Técnicas de Verificación:

3.11.2.2. Entrevista. Tiene por objeto:

- Verificar si el personal conoce sus responsabilidades establecidas para el sistema de calidad.

- Conocer lo que se está realizando realmente y por quien.

3.11.2.2. Muestreo.

- No solicitar que le muestren documentos típicos, le darán lo mejor que tengan.
- Solicitar ver listados, índice, registros, etc., para seleccionar las muestras que desea verificar.
- Solicitar ver los archiveros donde se guardan los registros y escoja las muestras del frente, mitad y final.
- Seleccione muestras de diferentes pasos del proceso.
- Cuando encuentre desviación, tome muestras adicionales del mismo tipo para comprobar si es algo genérico.

3.11.2.3. Rastreo.

a) De punto profundo.

- Seleccione un área o producto aparentemente débil, y efectúe una auditoría del sistema, además de una auditoría técnica.
- Esto, pondrá de manifiesto si existe una implementación incompleta del sistema de calidad.

b) De seguimiento.

- Comenzar ya sea al principio o al final del proceso. (cualquier proceso).
- Haga un seguimiento desde un documento dado, hasta los documentos asociados de referencia.
- Vaya de los procedimientos a los reportes, de los reportes a los procedimientos.
- "Siga la cadena" de las transacciones hacia atrás o hacia delante a lo largo del proceso.

3.11.2.4. Comprobación:

a) De control del proceso :

- Verificar si se sigue la secuencia de operación y si se están llenando los registros de control del proceso.
- Revisar los documentos para evaluar el cumplimiento con las especificaciones aplicables.

b) **De revisión de documentos y registros:**

- Verificar que cada paso de la actividad se efectúa como se describe en el documento de calidad aplicable.
- Verificar que cada espacio es llenado, firmado y fechado, si es requerido por el registro de calidad aplicable.
- Verificar la utilización de las revisiones actualizadas de los documentos.
- Verificar las correcciones hechas a mano, en los documentos y los espacios que hayan sido borrados en los registros.
- Revisar totalmente algunos documentos.

3.11.2.5. **Listas de Verificación / Ayudas de Memoria.**

- Deben ser preparadas para cada actividad del sistema de calidad que vaya a ser auditada.
- Deben incluir todos los requisitos a ser evaluados.
- Es conveniente que sean redactadas de manera que una respuesta "si", signifique cumplimiento.
- Debe contener espacio para el registro apropiado de la evidencia objetiva correspondiente.
- Debe registrar el cumplimiento o no cumplimiento de cada requisito verificado.
- Debe proporcionar al auditor la oportunidad de resumir y sintetizar las observaciones y lo encontrado individualmente para facilitar conclusiones.
- Identificada de manera que permita ser relacionada con la auditoría en la cual se está utilizando.
- El uso de listas de verificación cuidadosamente preparadas para la auditoría ofrece muchas ventajas:
 - Mejora la administración del tiempo de auditoría .
 - Proporciona uniformidad al proceso de auditoría.
 - Evita dar la impresión de la improvisación.

3.12. **Reunión de Cierre.**

El procedimiento normal para la reunión de clausura es realizarla al final de la auditoría, a esta reunión deben asistir las mismas personas que atendieron la reunión de apertura.

3.12.1. Preparación.

Antes de la reunión de cierre, el equipo se debe reunir para permitir:

- Cada miembro del equipo relatará sus hallazgos al resto del equipo.
- El equipo evaluará y revisará los hallazgos.
- Confirmar la calificación de las no conformidades.
- Determinar la acción a ser tomada como resultado del conjunto de hallazgos.
- Preparar un borrador del reporte final.

3.12.2. La reunión de cierre.

La reunión de cierre se realizará, una vez más, dirigida por el auditor líder, para acordar las fechas para la terminación de las acciones correctivas y determinar cualquier acción de supervisión.

La reunión debe incluir lo siguiente:

- 3.12.2.1. Agradecimiento al auditor y su organización por su cooperación.
- 3.12.2.2. Un breve resumen de alcance de la auditoría.
- 3.12.2.3. Aclaración del objetivo y la razón de la auditoría y el método que fue usado.
- 3.12.2.4. Representación del equipo.
- 3.12.2.5. La declaración de que solamente las no conformidades son reportadas y no todo lo que está conforme. A este punto se debe informar que no todas las no conformidades han sido descubiertas.
- 3.12.2.6. Solicitar que todas las preguntas y cualquier discusión se deje para el final de la presentación.
- 3.12.2.7. La presentación, por parte de cada miembro del equipo, para cubrir el área(s) auditada(s). Hechos solamente.
- 3.12.2.8. El auditor líder hará para su propia empresa, un resumen general y las conclusiones de la acciones que se deben tomar.
- 3.12.2.9. Una invitación a los representantes del auditado a discutir cualquier punto específico.
- 3.12.2.10. Acuerdo de las fechas para la terminación de acciones correctivas.
- 3.12.2.11. Una explicación, cuando se requiera, de las acciones de supervisión.
- 3.12.2.12. La entrega de todos los reportes de no conformidad individuales y el reporte final. Si éste es escrito a mano, lo cual puede ser necesario, entonces éste debe ser seguido con una copia a máquina tan pronto como sea posible.

Nota. El reporte final debe ser objetivo, basado en las no conformidades apoyadas por las evidencias objetivas.

- 3.12.3. Una evidencia objetiva podría constituir por ejemplo:
 - 3.12.3.1. Evidencias basadas en hechos de diferencias entre el manual de calidad y los procedimientos asociados.
 - 3.12.3.2. Evidencias basadas en hechos de diferencias entre procedimientos y las practicas de trabajo.
 - 3.12.3.3. Carencias de evidencia que apoye la implementación de las diversas cláusulas de la norma seleccionada (modelo da aseguramiento de calidad).
 - 3.12.3.4. Carencia de evidencia que muestre la implementación continua de las diversas partes del sistema.

Nota. Esta lista no debe considerarse exhaustiva.

3.13. El reporte de Auditoria.

El reporte de auditoría debe contener cierta información relevante a la auditoría y el área auditada. Contenido sugerido de éste reporte es el siguiente:

- 3.13.1. Reportes de no-conformidad.
Todos aquellos observados durante la auditoría (Incluyendo aquellos que no fueron cerrados durante la auditoría).
- 3.13.2. Lista de verificación completas.
Estas contendrán varias notas relevantes tomadas por el auditor y pueden ser una guía muy útil para la próxima auditoría de éste departamento o área.
- 3.13.3. Notas del auditor.
Incluyen cualquier nota adicional tomada por el auditor.
- 3.13.4. Declaración.
Basada en declarar que la auditoría es únicamente un muestreo del sistema en el área y que no puede decir que aquellas partes que no se revisen no tengan no conformidades.
- 3.13.5. Areas donde se detectaron no conformidades.
Esto puede ser por cláusula de la norma o procedimiento, o aún por secciones de cada área. Es útil para el departamento ver en que parte necesita atención el sistema.
- 3.13.6. Número de reportes de no conformidades encontrados.
Esto se puede agregar en caso que alguno sea separado del reporte. No es usual agregar el número de mayores o menores.

3.14. Seguimiento.

Transcurrido el tiempo acordado para la implantación de acciones correctivas a deficiencias, el auditor líder hará una visita de seguimiento para verificar que las acciones correctivas que se han tomado, han probado ser y continuarán siendo efectivas y que han sido aprobatoriamente registradas y comunicadas a las partes interesadas.

Ninguna auditoría se podrá considerar completa hasta que las acciones identificadas hayan sido tomadas satisfactoriamente y puedan ser consideradas efectivas. Lo que quizás más importante, asegurar que la acción tomada fue la correcta y que, como resultado de esta el sistema ha llegado a ser más efectivo y más eficiente. Esto es generalmente difícil de probar con precisión, pero es también verdad que aquellos miembros del personal que son afectados por las acciones correctivas sabrán si su trabajo ha llegado a ser más difícil como resultado de éstas y sabrán si la acción correctiva ha valido la pena.

Parte de la tarea del auditor líder es seguir una auditoría después de que el tiempo acordado ha pasado para verificar que las acciones correctivas afectivas se han tomado; y si no, el auditor líder debe comunicarlo a la alta dirección.

A menos que un seguimiento apropiado de las auditorías lleve a cabo y la efectividad de las acciones correctivas sea probada, entonces el ejercicio total de la auditoría no sería más que una pérdida de tiempo y dinero.

3.15. Registros.

Los registros que mínimamente se deben generar son los siguientes:

- 3.15.1. Programa de auditoría.
- 3.15.2. Calificación de auditores.
- 3.15.3. Listas de verificación utilizadas.
- 3.15.4. Reporte de auditoría.
- 3.15.5. Reporte de seguimiento de auditoría con la anotación de nuevas observaciones y/o incumplimientos durante la verificación de acciones correctivas.
- 3.15.6. Reporte de cierre de auditoría con la verificación de acciones efectivas (seguimiento).

4. Reporte de No-Conformidad.

Es un requisito de las Normas ISO-10111/94 que los resultados de las auditorías deben ser documentados y presentados al personal que tiene la responsabilidad del área auditada. Adicionalmente se requiere que las acciones correctivas sean tomadas a tiempo por el personal de la gerencia responsable por el área. Finalmente se hace referencia a la revisión por parte de la gerencia.

El uso de las listas de verificación (check list) utilizadas por el auditor para el registro de la investigación de las diferentes áreas evaluadas durante la auditoría, se deben conservar y mantener.

Hay sin embargo, la necesidad de reportar, de una manera específica, cada incidente de No Conformidad. Mientras no exista una forma específica, cada organización debe diseñar una que se adapte a las circunstancias particulares y ésta debe incluir ciertas características.

- a) Un encabezamiento exhaustivo que permita hacer referencia a todos los detalles de la auditoría.
- b) Un número único.
- c) Una sección para que el auditor registre los detalles de la deficiencia.
- d) Una sección para que el auditado registre la acción correctiva que se va a tomar y la fecha propuesta de cierre.
- e) Una sección para el auditor. O el sucesor del auditor, para confirmar que la acción ha sido tomada, a tiempo, y si ésta fue efectiva, (seguimiento).

4.1. Puntos para tener en cuenta:

4.1.1. Cada deficiencia / no conformidad debe tener un reporte separado, éste es importante para el seguimiento de cada una de ellas.

4.1.2. El reporte del auditor debe contener tres ítems:

- a) Un texto u observación que detalle completa y precisamente lo que fue visto/encontrado por el auditor. Esta observación debe ser presenciada por la persona siendo auditada para confirmar su precisión.
- b) Una referencia a la cláusula del estándar y/o documento de calidad de la organización. Centro que se compara (punto o documento de la No Conformidad).

c) Una explicación de los requisitos de la cláusula/documento citado.

4.1.2.1. Las insuficiencias deben ser atribuidas solamente a una cláusula de la norma la más aplicable o la que sea considerada la más importante.

4.1.2.2. En ocasiones, la única atribución, es la documentación de la organización.

5. Atributos del Auditor.

Mucha información obtenida en una auditoría es suministrada por las personas auditadas. Las cualidades personales del auditor, tales como: integridad, conocimiento de sistemas de calidad, habilidades de comunicación, objetividad juicio, etc. Son muy importantes para el éxito de la auditoría.

Es fácil para un auditor sin experiencia olvidar los objetivos de la auditoría cayendo en el “modo de inspección”, haciendo juicios, “golpeando” la gente con el “libro de normas”, cazando brujas, haciendo inculpaciones, etc.

Un auditor requiere un número formidable de habilidades:

Abstracción: La habilidad de captar objetivamente y resumirlo por escrito.

Percepción: La habilidad de captar rápidamente el problema pero sin tomar conclusiones apresuradas.

Persistencia: La habilidad de sobreponerse a los problemas y mantener el curso de la acción planeada a pesar de los inconvenientes.

Flexibilidad: La habilidad de ver las cosas desde diferentes puntos de vista y de adaptarse a las circunstancias cambiantes.

Disciplina: La habilidad de enfrentar problemas lógicamente y sistemáticamente y definir las barreras de responsabilidad y el área de investigación.

Sociales: La habilidad de comunicarse y trabajar con otras personas de todos los niveles, desde el personal de planta hasta los altos ejecutivos y mantener control a través de numerosas entrevistas.

Presentación: la habilidad de expresar pensamientos, ideas y propuestas claramente, oral y por escrito.

Técnicas: La habilidad para investigar y determinar el grado de conformidad con el sistema y la norma en todas las áreas del proceso de producción.

Trato con la gente. El mejor método es adoptar una manera informal; las habilidades comunicativas son cruciales. Trate de hacer que la gente se sienta a gusto, pero no pierda el tiempo hablando de asuntos irrelevantes. Usted debe evitar causar la impresión de que usted es un “experto” que vino a “solucionar problemas”. Esta actitud puede conducir a una falta de cooperación.

Consulte y la gente comúnmente explicará sus problemas y pueden sugerir posibles soluciones. No critique a la gente, ellos siempre tienen la razón para lo que están haciendo. La crítica solamente creará enemigos, usted está allí para revisar objetivamente las disposiciones para evaluar la efectividad del sistema de calidad y contribuir a su mantenimiento.

Técnica de Interrogación. El auditor tiene que evaluar, mediante preguntas, qué tan cerca está la gente del cumplimiento de las disposiciones del sistema de calidad; debe también determinar, mediante preguntas, la razón para cualquier desviación de los procedimientos documentados. La técnica más efectiva es hacer preguntas abiertas comenzando con Quién, Qué, Dónde, Cuando, Por qué, Cómo, etc.

El auditor también debe preguntar “¿Podría usted mostrarme por favor?” En la medida que vea evidencia de cumplimiento de las disposiciones. Sea cuidadoso de sus propias respuestas a las preguntas; si se desarrolla algún argumento o polémica, usted está errado. Si usted encuentra resistencia abierta u hostilidad personal a sus preguntas, informe al líder del equipo quien hará los arreglos necesarios para que la investigación sea terminada, quizá por alguien más.

Manejo del Tiempo. Recuerde su agenda y aspectos de planeación. Una auditoría es únicamente un “muestreo” de actividades y sistemas y usted debe tratar de hacer un muestreo tan representativo como sea posible.

- Nota.
- Un auditor no puede lograr esto, si persigue obstinadamente sólo una línea de investigación.
 - De preferencia deben terminar su entrevista en el tiempo previsto, nunca permitan se re programe un evento a menos que sea el turno para el Responsable de una Dirección o de una Obra.

6. Comunicación.

6.1. El proceso de comunicación es muy importante para los auditores ya que las personas no hablan libremente con aquellos que no escuchan; no tiene sentido hacer preguntas si no se presta atención o está ocupado cuando se recibe la respuesta.

6.1.1. Sin embargo un auditor que escucha puede beneficiarse de esto, ya que se puede fomentar:

- a) Una mejor relación desde el punto de vista del entendimiento de los auditados y los problemas, ya que lo que el auditado está diciendo es importante e informativo.
- b) Una toma de decisiones sobre la base de información más completa y precisa.
- c) Una solución más objetiva de los problemas.

6.2. Ayudas para escuchar más efectivamente:

6.2.1. Eliminar distracciones: Ruido de fondo, disturbios, incomodidad en el entorno, falta de tiempo, voz tranquila, barreras de comunicación. Trate de ser objetivo en vez de tolerar este tipo de situaciones.

6.2.2. Escuche el contenido: Concéntrese en el tema central de lo que esta escuchando y se está diciendo, si el mensaje del interlocutor es pobre, trate de compensarlo escuchando mejor en lugar de dejarse distraer por esto.

6.2.3. No emita Juicios: Espere hasta que haya recibido y entendido toda la información antes de evaluarla. No tome conclusiones prematuras y mantenga una mente abierta.

- 6.2.4. Escuche el contenido: Trate de extraer las principales ideas de lo que se está diciendo, trate de encontrar un vínculo y relaciónelo con su propio propósito, conocimiento y experiencia. No escuche solamente los hechos.
- 6.2.5. Use sus ratos libres. Nosotros pensamos aproximadamente cuatro veces más rápido de lo que hablamos, Trate de usar este tiempo libre para encontrarle sentido a lo que se está diciendo, en lugar de permitirle a su mente divagar.
- 6.2.6. Busque claridad. Si no ha entendido pida que le repitan o solicite una explicación. Tome ventaja de cualquier interrupción para resumir lo que se ha dicho; esto le ayuda a mantener concentración y le da una oportunidad para aclarar los malos entendidos.
- 6.2.7. Algunos malos hábitos que se deben evitar:
 - 6.2.7.1. Fingir atención mientras la mente divaga.
 - 6.2.7.2. Ocuparse en otros asuntos.
 - 6.2.7.3. Sobre reacción a palabras "pesadas", por ejemplo "interrupciones, golpes, ¡muy ocupado!".
 - 6.2.7.4. Escuchar sin mirar, agitarse nerviosamente.
 - 6.2.7.5. Interrumpir al interlocutor.
 - 6.2.7.6. Escuchar a medias las cosas que queremos oír, mientras no prestamos atención a las cosas que no nos gustan o estamos en desacuerdo.
 - 6.2.7.7. Usar el tiempo de escuchar para pensar y prepararse para la próxima oportunidad de hablar.

6.3. El proceso de comunicación:

QUIÉN COMUNICA	QUÉ COMUNICA	A QUIÉN COMUNICA
EMISOR →	MENSAJE →	RECEPTOR
CODIFICADOR	DECODIFICADOR	BARRERAS DE LA COMUNICACION

6.4. Existe algo cuando una persona dice a otra algo y ésta lo asimila:

PROCESO DE LA COMUNICACIÓN	1	PERSONA QUE REQUIERE TRANSMITIR ALGO
	2	QUIÉN COMUNICA
	QUÉ COMUNICA	SABER LO QUE LE VA A DECIR A OTRA PERSONA
	A QUIÉN COMUNICA	QUIÉN RECIBE EL MENSAJE

6.5. Métodos para una comunicación efectiva:

6.5.1. La comunicación debe servir a una función. Sus objetivos deben ser crear entendimiento y obtener una acción en la dirección escogida.

6.5.2. Ya que es la función de un mensaje el obtener una respuesta y producir una acción: El objetivo es el mensaje" entonces los pasos para formular una comunicación efectiva son:

6.5.3. Seleccione y desarrolle un objetivo (cuál es el propósito)

6.5.4. Analice la audiencia (considere el receptor).

6.5.5. Organice y estructure la idea (secuencia lógica de la concepción).

6.5.6. Seleccione el medio de entrega (proceso de transmisión).

6.5.7. Genere una respuesta (logro del objetivo).

6.6. Finalmente, ya que el propósito del comunicador es ganar la aceptación de una idea, entonces la efectividad vendrá del desarrollo de la perspectiva del comunicador.

7. **Normas ISO 10011.**

Esta norma es una guía para la auditoría de sistemas de calidad y consta de tres partes:

- Parte 1. Auditoría. Establece los principios básicos, criterios y prácticas de auditoría y entrega de guías para establecer, planificar y efectuar y documentar auditorías de sistemas de calidad.
- Parte 2. Criterios de calificación para auditores de sistemas de calidad. Establece una guía para la calificación de los auditores.
- Parte 3. Administración de programas de auditorías. Esta norma entrega una guía básica para la administración de programas de auditoría de los sistemas de calidad.

8. Evaluaciones.

8.1. Ejercicio de entrevista, (Antecedentes):

En el área de Telereservación de boletos del ISSSTE ha recibido quejas sobre el servicio al cliente. La mayoría de las quejas se relacionan principalmente con la atención del servicio y entrega de boletos dentro del tiempo estipulado y a la falta aparente de procedimientos.

Tampoco hay información en cuanto a la clasificación de atención al tipo de servicio al cliente.

No se aceptan cambios de reservaciones.

No se informa a los clientes de los problemas.

Demoras debido a la falta de personal capacitado.

Se le ha pedido a usted investigar la situación, y recomendar los cambios necesarios a los procedimientos.

Prepare un plan de acción para sus entrevistas (personas, propósito, qué es requerido, cómo obtenerlo).

La estructura de la organización es como actualmente trabaja, por favor describala:

8.2. Reportes de No-Conformidad.

Los siguientes detalles son tomados de las notas que el auditor tomó durante el curso de sus evaluaciones; elabore la composición adecuada para un reporte típico de No Conformidad, si procede, definir observaciones y/o conclusiones:

- 8.2.1. Laboratorio de análisis de alimentos (ver procedimiento ALM – 002), dos operarios que no estaban utilizando los gorros de nylon, un operario con la blusa de laboratorio

desabrochada y con joyas. Otros tres operarios muy bien (procedimiento disponible en el área describe claramente el código de vestido).

8.2.2. Cuadros de control del proceso desactualizados en los registros de archivo, (procedimiento CC-005 solicita verificaciones cada 30 minutos):

Ultima verificación en línea:

1 : 10:00 A.M.

2 : 10:00 A.M.

3 : 9:30 A.M: (tiempo de observación 11:50 A.M.)

8.2.3. Auditorías Internas: (Revisión de reportes de auditoría) fecha: 6 de enero de 1993.

Reporte 03 – 2 acciones correctivas pendientes (vencidas junio 30 de 1992).

05 – 1 acciones correctivas pendientes (vencidas septiembre 30 de 1992).

07 – 2 acciones correctivas pendientes (vencidas octubre 31 de 1992).

No hay evidencia de acción de seguimiento.

8.2.4. Equipo (serie N° 1884), el rotulo indica que la calibración se debe hacer en septiembre (hace más de 8 meses).

Equipo (serie N° 1996), no tiene rotulo de calibración, se observa en mala condición.

8.2.5. La orden de compra N° 895 no ha sido firmada por el Director (el procedimiento CC – 006 establece que él debe firmar todas las ordenes de compra).

Nota: Otras 15 ordenes de compra verificadas estaban firmadas por el Responsable de compras.

8.2.6. La unidad esterilizada de botellas se encontró en mal estado de funcionamiento. Se debe verificar la calibración cada dos horas (ver procedimiento PAC25).

Nota: No se han registrado verificaciones desde el cambio de turno (hace 5 horas).

El operador de la unidad esterilizadora indica que tiene mucha presión de trabajo como razón para la No Conformidad.

9. Examen.

El instructor propone para esta fase del curso, un examen que indique la forma de medir la habilidad de los asistentes en el conocimiento de la Norma, redacción de reportes de no-conformidad, o bien se ajustará al siguiente material.

- **Primera Parte:**

- 9.1. En el Manual de calidad se establece que el director de la empresa Centurión lleva a cabo revisiones del sistema de calidad a intervalos definidos.
- a) ¿Es una desviación?
 - b) ¿Por qué?
- 9.2. En el programa de auditoría interna de la Organización no están incluidos los departamentos de ventas y almacén. No hay evidencia de que fueron auditados.
- a) ¿Es una desviación?
 - b) ¿Por qué?
- 9.3. Los equipos de peso y toma de medida, así como los equipos que requieren mantener una calibración para su buen uso, no están incluidas en el programa de calibración.
- a) ¿Es una desviación?
 - b) ¿Por qué?
- 9.4. Las especificaciones (x-37) entregadas por el cliente a la Organización no se encuentran disponibles en el departamento de diseño.
- a) ¿Es una desviación?
 - b) ¿Por qué?
- 9.5. En el procedimiento de manejo de producto no conforme se establece que el director de producción es quien tiene la responsabilidad de definir la disposición del producto no conforme, sin embargo la disposición como desperdicio del lote No. 39-G fue dada por el supervisor de turno.
- a) ¿Es una desviación?

b) ¿Por qué?

9.6. En el almacén de materiales se encontró material para curación identificada como "producto aprobado", sin embargo en el laboratorio de control de calidad no se mostró evidencia de los registros de los registros de inspección.

a) ¿Es una desviación?

b) ¿Por qué?

- **Segunda Parte:**

9.7. Cuenta con incidentes que pueden ocurrir en una auditoría, ellos contienen situaciones que pueden requerir de reportes de no-conformidad. Examine cada uno cuidadosamente y escoja una de las siguientes acciones.

a) Si usted concluye que existen evidencias objetivas de una no-conformidad, deberá emitir un reporte de No conformidad y clasificarla como mayor o menor.

b) Si usted concluye que existen solamente indicios de una no-conformidad, deberá emitir una observación presentando sus razones.

c) Usted también deberá indicar que se podría hacer para profundizar el tema.

d) Elija solo un incidente, o los dos si considera necesario mostrar más evidencias para su evaluación.

9.7.1. En el departamento de compras el auditor pregunta como el nuevo proveedor de los artículos TMX 101 fue seleccionado. Un empleado del sector explica que los proveedores regulares no podrían cumplir con los plazos de entrega, y que la orden de compra fue hecha a un nuevo proveedor que, todavía considerado aceptable, hasta entonces no había sido utilizado, siendo su precio muy bajo. El empleado del sector explicó que no es práctica normal consultar y avisar a otros departamentos de la organización.

9.7.2. Durante una revisión de documentos, el auditor detecta que el procedimiento de la Organización, CRP 12 sexta edición, establece que para ensayos de aceptación de material MAXT 100, los resultados no serán confiables si las muestras del material son tomadas juntas en el material.

9.7.3. En el área de inspección de recepción el auditor observa que un inspector realiza una prueba de aceptación del material MAXT 100.

9.7.4. El auditor pregunta al inspector como se toma la muestra del material. El inspector contesta que las muestras son tomadas juntas para evitar pérdida del material. El auditor pide para ver el procedimiento CRP 12. Revisión 6, enrollada con otras instrucciones escritas.

10. Bibliografía.

- Norma Internacional ISO-9000:2000.
- Norma Internacional ISO-9001:2000.
- Norma Internacional ISO-10011.

11. Criterios de Evaluación.

Para tener derecho a la constancia y acreditación los participantes tendrán que cubrir el 90% de asistencia. La calificación resultará del desempeño académico de cada uno de los participantes ya sea individual y en equipo: se evaluarán los siguientes aspectos, con las cargas indicadas:

- Integración de la documentación: 50%
(desde la Planeación hasta el seguimiento)
- Participación durante el evento de auditoría: 30%
- Asistencia 20%

La calificación mínima para tener derecho a constancia de acreditación del curso será de 9.0 en escala de 1.0 a 10.0 y una asistencia mínima del 90%