



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS NATURALES Y MATEMÁTICAS**

**“ACTUALIZACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD SEGÚN LA NORMA ISO  
9001:2015 DIRIGIDO A UNA EMPRESA DEDICADA A OFRECER CAPACITACIONES”**

**PROYECTO INTEGRADOR**

Previa a la obtención del título de:

**INGENIEROS EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA**

Presentado por:

**FLORA ELIZABETH BONOZO MOLINA**

**MIRIAM PATRICIA BALAREZO CISNEROS**

GUAYAQUIL - ECUADOR

2015

## I. AGRADECIMIENTO

El más sincero agradecimiento a mi familia, por sustentar mis estudios y manutención en una ciudad tan alejada de mi hogar, así también, por brindarme incondicionalmente su apoyo en todo momento, alentándome a seguir adelante y perseverar para alcanzar mis metas.

Agradezco también a mis profesores por que fueron personas sabias que supieron guiarme oportunamente para ser una buena profesional, dándome en el día a día, retos y consejos, inculcándome disciplina, dedicación y esmero por el estudio.

Al profesor Honorato Márquez, por la guía proporcionada para la realización de este proyecto integrador.

A la gratuidad de la educación, la cual facilitó mis estudios en esta distinguida universidad de la cual siento orgullo de pertenecer y de la que siempre llevaré buenos recuerdos.

A la empresa que nos brindó las facilidades necesarias para el desarrollo de este proyecto, permitiéndonos poner en práctica los conocimientos adquiridos durante todos estos años de estudio.

*Miriam*

Agradezco a Dios, por permitirme alcanzar la meta propuesta hace aproximadamente 5 años, en donde pertenecer a la ESPOL era lo único que anhelaba.

Asimismo, quedo infinitamente agradecida por todo el apoyo brindado por parte de mis abuelitos, quienes desde siempre me han alentado y han compartido conmigo las glorias y derrotas.

Quiero agradecer a mi mamá, por darme el ejemplo de una mujer luchadora y demostrar fortaleza, pese a las situaciones difíciles de la vida. De manera simultánea expreso mi gratitud a mis tíos, hermanos y primos, por los sabios consejos brindados y el apoyo incondicional que he recibido.

Agradezco a mis maestros por otorgarme la luz del saber, a través de sus enseñanzas que más allá de las académicas, también se incluyeron lecciones de vida. Especialmente quiero agradecer al Ing. Antonio Márquez, por los conocimientos aportados y la guía que me otorgó en su debido momento, ya que sin ella no hubiera sido posible llegar hasta aquí.

No quiero dejar de lado, el agradecimiento a mis amigos, hermanos que aparecieron a lo largo de mi vida estudiantil, quienes siempre estuvieron ahí en los momentos que más los necesité, especialmente a: Joanna, Mariam, Tatiana, Ximena y Eduardo.

Finalmente, agradezco a mi compañera de tesis y futura colega, Patricia Balarezo, por haberme brindado apoyo suficiente para lograr el cumplimiento de este proyecto.

*Elizabeth Bonozo Molina*

## I. DEDICATORIA

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL FACULTAD DE CIENCIAS NATURALES  
Y MATEMÁTICAS

INGENIERÍA EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA

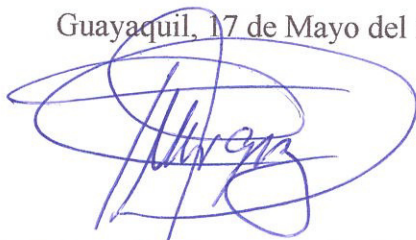
INFORME DEL PROFESOR DE LA MATERIA INTEGRADORA

Habiendo sido nombrado PROFESOR DE LA MATERIA INTEGRADORA, de la  
señorita,

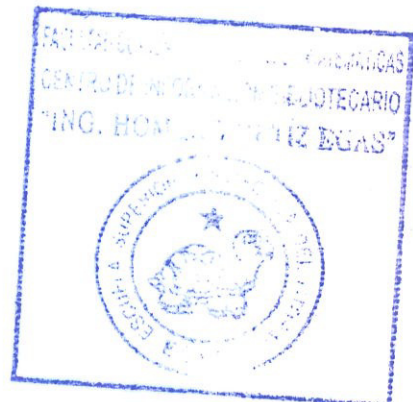
FLORA ELIZABETH  
BONZO MOLINA

Con el tema del proyecto integrador ***“ACTUALIZACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD SEGÚN LA NORMA ISO 9001:2015 DIRIGIDO A UNA EMPRESA DEDICADA A OFRECER CAPACITACIONES”***, previa a la obtención del título de INGENIERO EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA, me permito informar que he leído el contenido y he revisado el formato del proyecto integrador, luego de lo cual indico que estoy de acuerdo en que el mismo se lo ha desarrollado conforme a los lineamientos de la Unidad de Titulación Especial de la ESPOL.

Guayaquil, 17 de Mayo del 2016



ING. ANTONIO HONORATO MARQUEZ BERMEO  
PROFESOR DE LA MATERIA INTEGRADORA



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL FACULTAD DE CIENCIAS NATURALES  
Y MATEMÁTICAS

INGENIERÍA EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA

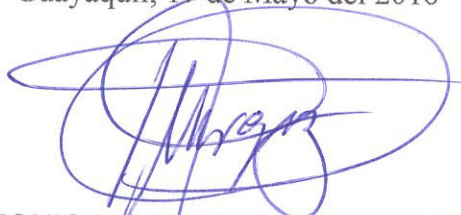
INFORME DEL PROFESOR DE LA MATERIA INTEGRADORA

Habiendo sido nombrado PROFESOR DE LA MATERIA INTEGRADORA, de la  
señorita,

MIRIAM PATRICIA  
BALAREZO CISNEROS

Con el tema del proyecto integrador **“ACTUALIZACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD SEGÚN LA NORMA ISO 9001:2015 DIRIGIDO A UNA EMPRESA DEDICADA A OFRECER CAPACITACIONES”**, previa a la obtención del título de INGENIERO EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA, me permito informar que he leído el contenido y he revisado el formato del proyecto integrador, luego de lo cual indico que estoy de acuerdo en que el mismo se lo ha desarrollado conforme a los lineamientos de la Unidad de Titulación Especial de la ESPOL.

Guayaquil, 17 de Mayo del 2016



ING. ANTONIO HONORATO MARQUEZ BERMEO  
PROFESOR DE LA MATERIA INTEGRADORA



A mis padres, por el apoyo brindado en lo económico y moral, que permitieron avanzar en mis estudios.

A la universidad que me vio crecer profesionalmente, me enseñó a aprender de mis errores, a crecer cada día y trazarme la meta de ser una persona productiva para la sociedad y generar futuras fuentes de empleo.

*Miriam Balarezo*

Dedico este proyecto a mis familiares y amigos, y a quienes me han brindado su apoyo incondicional.

*Elizabeth Bonoza Molina*

## **II. DECLARACIÓN EXPRESA**

Declaro que la responsabilidad de este proyecto de la materia integradora es exclusivamente a los autores y el patrimonio intelectual de la misma, a la Escuela Superior Politécnica del Litoral.

## II. DECLARACIÓN EXPRESA

Declaro que la responsabilidad de este proyecto de la materia integradora es exclusivamente a los autores y el patrimonio intelectual de la misma, a la Escuela Superior Politécnica del Litoral.



**Elizabeth Bonozo**

0931008825



**Miriam Balarezo**

0202071452



como: los procesos, procedimientos, política de calidad, objetivos, estructura organizacional, entre otros. Algunos procesos estarán sujetos a cambios de acuerdo a los resultados obtenidos como parte de la aplicación de la matriz de riesgos, la misma que facilita la determinación de los procesos críticos, con mayor escala en la evaluación del riesgo. Una vez determinados los procesos que contienen mayor riesgo, denominados como “críticos”, a los cuales se propone las mejoras que son incluidas en las fichas de proceso, dentro del capítulo 3 Aplicación de Campo; en el cual se detalla la planificación y ejecución de la auditoría.

Finalmente tenemos el capítulo cuatro en el que se muestran los resultados obtenidos de la evaluación del SGC realizada. De manera simultánea, se presenta un informe de auditoría con los hallazgos y recomendaciones que se deben considerar para empezar con el proceso de adaptación de cambios de una versión a otra.

## IV.ÍNDICE DE CONTENIDO, TABLAS E ILUSTRACIONES

### Índice

I.	AGRADECIMIENTO.....	ii
I.	DEDICATORIA.....	ii
II.	DECLARACIÓN EXPRESA .....	iii
III.	RESUMEN.....	iv
IV.	ÍNDICE DE CONTENIDO, TABLAS E ILUSTRACIONES .....	v
V.	INTRODUCCIÓN.....	x

1	: ASPECTOS GENERALES .....	1
1.1	DEFINICIÓN DEL TEMA.....	1
1.2	JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO .....	1
1.1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.2	OBJETIVOS .....	2
1.2.1	Objetivo General.....	2
1.2.2	Objetivos Específicos .....	2
1.3	ALCANCE.....	3
1.4	HIPÓTESIS .....	3
1.5	METODOLOGÍA.....	3
1.5.1	Búsqueda de información.....	3
1.5.2	Aplicación de instrumentos .....	3
1.5.3	Análisis de resultados.....	4
2	: BASE TEORÍA.....	5
2.1	PRINCIPALES CAMBIOS EN LA NUEVA VERSIÓN.....	5
2.2	NORMA ISO 9001:2015 .....	9
a.1	Introducción .....	9
a.2	Principio de la Gestión de Calidad .....	10
a.3	Concepto de enfoque por procesos .....	10
a.4	Pensamiento basado en el riesgo .....	11
1.	Alcance .....	12
2.	Referencias Normativas .....	12
3.	Términos y definiciones.....	12
4.	Contexto de la organización.....	14
5.	Liderazgo.....	15
6.	Planificación para el Sistema de Gestión de Calidad (SGC) .....	16
7.	Soporte (Apoyo) .....	16
8.	Operación .....	18
9.	Evaluación del desempeño .....	22
10.	Mejora.....	24
2.1.	NORMA ISO 31000 .....	25
2.3	NORMA ISO 19001 .....	25
2.4	INSTRUMENTACIÓN.....	26

2.4.1	Identificación de procesos críticos .....	26
2.4.2	Valoración del riesgo de los procesos críticos .....	26
2.4.3	Análisis de brechas .....	26
2.4.4	Análisis PEST .....	26
2.4.5	Análisis de indicadores .....	27
2.5	AUDITORÍA .....	27
2.4.6	Concepto de auditoría .....	27
2.4.7	Objetivo de la Auditoría .....	27
2.4.8	Principios de Auditoría .....	27
2.4.9	Clasificación de Auditoría .....	28
2.4.10	Tipos de Auditoría .....	28
2.4.11	Tipos de auditoría de certificación .....	29
2.4.12	Etapas de una auditoría .....	30
2.4.13	Conceptos claves .....	32
2.4.14	Informe de auditoría .....	33
3	APLICACIÓN DE CAMPO .....	33
3.1	ANTECEDENTES .....	33
3.2	FILOSOFÍA .....	34
3.3	PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN DE AUDITORÍA .....	36
3.3.1	Planificación .....	36
3.3.2	Ejecución .....	38
3.3.3	Procesos de la organización .....	48
3.4	INFORME DE AUDITORÍA DEL SGC .....	85
3.4.1	Objetivo .....	85
3.4.2	Alcance .....	85
3.4.3	Criterios de auditoría .....	85
3.4.4	Descripción de los hallazgos .....	86
3.4.5	Lista de hallazgos generados en contraste con los requisitos de la norma ISO 9001:2015 .....	87
3.5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	96
3.5.1	De principales fortalezas identificadas: .....	96
3.5.2	De los principales Hallazgos: .....	96
3.5.3	Consideraciones importantes: .....	96

3.5.4	Aspectos a mejorar.....	97
3.5.5	Otras recomendaciones: .....	98
ANEXOS.....		100
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		155

## **GRÁFICOS**

Gráfico No 1	Mapa de procesos de la empresa “ABC”.....	39
Gráfico No 2	Diagrama del Procedimiento de Logística .....	56
Gráfico No 3	Diagrama mejorado del Procedimiento de Logística .....	57
Gráfico No 4	Diagrama del Procedimiento de Capacitación actual .....	58
Gráfico No 5	Diagrama del Procedimiento de Capacitación mejorado.....	59
Gráfico No 6	Diagrama mejorado del Procedimiento de Ventas .....	64
Gráfico No 7	Diagrama mejorado del Procedimiento de Facturación y cobros .....	65
Gráfico No 8	Diagrama del Proceso de Calidad .....	73
Gráfico No 9	Diagrama mejorado del Proceso de Calidad .....	74
Gráfico No 10	Diagrama actual del procedimiento de evaluación y selección de proveedores .....	77
Gráfico No 11	Diagrama del procedimiento actual de Administración de bienes .....	78
Gráfico No 12	Diagrama actual del Procedimiento de compras .....	79
Gráfico No 13	Diagrama actual del Procedimiento de capacitación del personal .....	80
Gráfico No 14	Diagrama actual del Procedimiento de pago a proveedores.....	82
Gráfico No 15	Diagrama actual del Proceso de soporte informático .....	84
Gráfico No 16	Riesgos identificados .....	86

## **ANEXOS**

Anexo No 1	Cronograma de Auditoría .....	100
Anexo No 2	Lista de la documentación principal del Sistema de Gestión de Calidad vigente.....	101
Anexo No 3	Informes de auditorías internas y externas .....	102
Anexo No 4	Indicadores propuestos para el SGC .....	102
Anexo No 6	Lista de verificación del SGC con ISO 9001:2015 .....	106
Anexo No 7	Criterios para la valoración los riesgos y su impacto sobre el SGC .....	141
Anexo No 8	Matriz de riesgos .....	143

## TABLAS

Tabla No 1 Programa de Auditoría.....	36
Tabla No 2 Análisis FODA .....	40
Tabla No 3 Análisis de estrategias FODA.....	41
Tabla No 4 Análisis del entorno PEST .....	43
Tabla No 5 Matriz de asignación de ponderación de riesgos .....	45
Tabla No 6 Matriz de ponderación de riesgos .....	45
Tabla No 7 Uso de la matriz de evaluación de riesgos.....	46
Tabla No 8 Criterios para valoración de riesgos aplicados en la matriz.....	46
Tabla No 9 Resumen de Riesgos del SGC evaluado con ISO 9001:2015.....	47
Tabla No 10 Ficha de proceso Programación y diseño actual .....	50
Tabla No 11 Ficha de proceso Programación y diseño mejorado .....	51
Tabla No 12 Ficha del proceso de capacitación (actual) .....	53
Tabla No 13 Ficha de proceso de capacitación mejorada.....	54
Tabla No 14 Ficha del indicador propuesto al proceso de Capacitación.....	59
Tabla No 15 Ficha del proceso de Programación y diseño .....	61
Tabla No 16 Ficha mejorada del proceso de Programación y diseño .....	62
Tabla No 17 Ficha del proceso de Calidad (actual).....	67
Tabla No 18 Ficha mejorada del proceso de Calidad .....	68
Tabla No 19 Ficha del indicador 1, propuesta al proceso de Calidad .....	70
Tabla No 20 Ficha del indicador 2, propuesta al proceso de Calidad .....	70
Tabla No 21 Ficha del indicador 3, propuesta al proceso de Calidad .....	71
Tabla No 22 Ficha del proceso administrativo actual .....	76
Tabla No 23 Ficha del proceso financiero actual.....	81
Tabla No 25 Matriz de riesgos – Procedimiento Compras .....	143
Tabla No 26 Matriz de riesgos – Procedimiento Compras .....	144
Tabla No 27 Matriz de riesgos- Procedimiento Ventas.....	145
Tabla No 28 Matriz de riesgos - Procedimiento Pagos.....	146
Tabla No 29 Matriz de riesgos - Procedimiento Administración de bienes.....	147
Tabla No 30 Matriz de riesgos - Procedimiento de Logística .....	148
Tabla No 32 Matriz de riesgos – Procedimiento Soporte informático.....	149
Tabla No 33 Matriz de riesgos – Procedimiento Mantenimiento y reparación de equipos.....	151
Tabla No 34 Matriz de riesgos – Proceso de Calidad.....	152

Tabla No 36 Matriz de riesgos - Procedimiento Facturación y cobros .....	153
--	-----

## **V. INTRODUCCIÓN**

A partir de 1987, la Organización Internacional para la Normalización o también conocida como ISO por el significado de sus siglas en inglés, ha creado y actualizado un grupo de normas relacionadas con calidad y otros aspectos como: seguridad y salud, gestión ambiental, sistema de gestión alimentario entre otras, que consecuentemente proponen una serie de requisitos que deben cumplirse para lograr la satisfacción del cliente y a la vez contribuir a mejores prácticas empresariales y sociales.

El concepto de calidad ha recibido la aceptación paulatina pero constante de las empresas. Mundialmente, se ha extendido a través de las normas de certificación ISO, que proponen lineamientos y requisitos que deben adaptarlos en sus procesos y sistemas, a fin de contar con un sistema eficiente que les otorgue una imagen corporativa robusta y sobretodo que agregue valor a los servicios y a los usuarios.

En el proceso de mejora continua, propio de las normas ISO, en el 2015 se publicó y entró en vigencia la ISO 9001:2015, para las organizaciones que busquen certificarse bajo esta norma existe un plazo perentorio de tres años durante los cuales deben adaptar los cambios al sistema de gestión, ya que transcurrido este plazo, los certificados de acreditación con ISO 9001:2008 serán considerados obsoletos.

La nueva norma se caracteriza porque incluye: el enfoque basado en los riesgos, incorpora análisis de los factores internos y externos, es decir el contexto de la organización, con el fin de lograr una adecuada planificación de su sistema de gestión; asimismo, identifica las necesidades y expectativas de sus clientes y otras partes interesadas. De igual modo, la norma incorpora la corresponsabilidad de la alta dirección con el personal y consiguientemente busca mantener la eficacia del sistema y lograr la competencia de las personas que laboran en la organización. Complementariamente impulsa la innovación en los productos o servicios que se ofertan.

El informe de auditoría se focalizará en el estudio comparativo de la norma versión 2015 y el sistema de gestión actual (versión 2008) de la empresa, para determinar:

- 1) Las brechas existentes entre la norma vigente y el Sistema de Gestión de Calidad (SGC).
- 2) La evaluación general de los procesos para identificar los procesos críticos y proponer las mejoras.
- 3) Formular recomendaciones que permitan una transición armoniosa hacia la ISO 9001:2015.

El proyecto proporcionará las directrices para iniciar la fase de actualización de un Sistema de Gestión de Calidad, con alcance a los procesos considerables luego de la evaluación de riesgos. Con base en esos resultados se procederá a realizar las recomendaciones necesarias a implementar en los procesos críticos según los nuevos requisitos.

# **1 : ASPECTOS GENERALES**

## **1.1 DEFINICIÓN DEL TEMA**

“Actualización de un Sistema de Gestión de Calidad según la norma ISO 9001:2015 dirigido a una empresa dedicada a ofrecer capacitaciones”

## **1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO**

Actualmente las empresas, consideran la calidad como un elemento esencial dentro de sus operaciones, razón por la cual los Sistemas de Gestión de Calidad han ganado un espacio significativo a nivel empresarial. Es por esto que, obtener una certificación ISO 9001 supone una ventaja competitiva en el mercado. De manera que ofrecer un producto diferenciado genere interés en los clientes, quienes buscan satisfacer sus necesidades.

Sin embargo, la atención de los clientes es atraída cuando la empresa está dispuesta a innovar; y este es un concepto expuesto dentro de la ISO 9001:2015. La innovación puede darse en aspectos referentes a: tecnología, adopción de mejores prácticas de producción, procesamiento, almacenamiento y disposición de los recursos. Para el caso de los servicios, la norma sugiere realizar proyectos innovadores que cooperan con el fortalecimiento y eficacia del SGC.

La finalidad de esta investigación es aportar con la actualización de un SGC, iniciando con una auditoría a los procesos principales teniendo como criterios de auditoría que corresponden a los cambios propuestos por la nueva versión de ISO 9001.

Dentro del aporte de la investigación, se encuentran: los procesos mejorados de acuerdo con requisitos de la nueva versión de la norma, la aplicación de la metodología para identificación de riesgos, y procedimientos de auditoría necesarios para alcanzar los objetivos del proyecto.

Acorde con los riesgos latentes en todo sistema estos pueden ser: implícitos o tácitos los mismos que serán identificados a través de un análisis de factores internos o externos de la organización. Además, la evaluación de riesgos proporciona directrices para actuar preventivamente ante la ocurrencia de los mismos. La identificación de los riesgos permite de alcanzar eficiencia operativa.

En efecto, esta investigación puede ser considerada como guía para empresas que planean actualizar o adoptar un sistema de gestión con ISO 9001, ya que se enfoca en la aplicación de una metodología para identificar los requisitos necesarios y ajustar el SGC durante la transición de una versión a otra.

Para efectos de la implementación de los cambios, la alta dirección tiene responsabilidad principalmente en esta fase, promoviendo el liderazgo y la participación colectiva para la consecución de objetivos estratégicos y el fortalecimiento de una imagen corporativa reconocida en el medio a través de la respectiva certificación ISO 9001:2015.

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La problemática en la organización surge a raíz de la publicación de una nueva versión de la ISO 9001, publicada el 23 de septiembre del 2015. Por consiguiente, las empresas que estén certificadas con la versión 2008, deberán pasar por el proceso de actualización e incorporar los nuevos requisitos en sus sistemas de gestión de calidad, con el propósito de obtener una nueva certificación ISO 9001: 2015, durante un periodo límite de transición de tres años.

Otro rasgo importante es el apareamiento de nuevos competidores dedicados a la misma actividad, lo cual amerita buscar la mejora de los sistemas de gestión de calidad en la empresa para hacerla competitiva, y ofrecer un servicio diferenciado que cuente con altos estándares de calidad.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo General**

Adaptar los nuevos cambios de la norma ISO 9001:2015 en el Sistema de Gestión de Calidad de una empresa dedicada a ofrecer capacitaciones a profesionales y público en general.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

1. Identificar los procesos críticos de la empresa a través de los resultados proporcionados por la matriz de riesgos
2. Establecer los controles propios que contrarresten los riesgos encontrados en los procesos
3. Evaluar el sistema de gestión en base a lo dispuesto en la norma ISO 9001 emitida en el 2015, tomando en como criterios el cumplimiento de los principios de calidad
4. Identificar las actividades principales de cada proceso y su interacción con los riesgos
5. Orientar los procedimientos actuales a la nueva versión

### **1.3 ALCANCE**

Con respecto al alcance del proyecto, consiste en la identificación de los procesos críticos a través de la aplicación de la matriz de riesgo, a su vez, estos serán evaluados conforme a lo dispuesto en los requisitos de la nueva norma ISO 9001: 2015 y se propondrán las mejoras correspondientes.

Al mismo tiempo el proyecto da lugar a la comparación de los elementos de la nueva versión ISO 9001: 2015, contra el SGC que mantiene la empresa, a fin de identificar los aspectos que deben trabajarse y mejorar para que se facilite la adopción de la norma.

### **1.4 HIPÓTESIS**

La nueva versión de la norma ISO 9001 ayuda al perfeccionamiento del sistema de gestión actual y mejora la calidad del servicio de capacitación que brinda la entidad.

### **1.5 METODOLOGÍA**

#### **1.5.1 Búsqueda de información**

Para la búsqueda de información, se consideran los requisitos de la norma versión 2015, así como también documentación relacionada al sistema de gestión de calidad de la entidad, lo que permite realizar un análisis documental.

El levantamiento de información se lleva a cabo a través de la observación directa y recopilación de documentos que nos ayuden a descifrar el medio en el que se desenvuelve la empresa, es decir el conocimiento de negocio.

Durante el desarrollo se utilizarán papeles de trabajo de auditoría, dependiendo del tipo de información que se necesite levantar.

#### **1.5.2 Aplicación de instrumentos**

La observación directa de las actividades que se ejecutan en la organización, concede una visión global de la situación del sistema de gestión de calidad implementado, y la posibilidad de identificar las deficiencias, por las cuales se tiene riesgos e incumplimiento de los requisitos de la norma.

Por otra parte, el cuestionario de control interno, permite obtener información relevante sobre los aspectos internos relacionados con el ambiente en la organización y la identificación de los puntos débiles en los procesos, los mismos que representan el funcionamiento de las actividades cotidianas propias del giro de negocio de la empresa.

En cuanto a la auditoría preliminar o de suficiencia aplicada a la organización, muestra las brechas existentes, y los cambios que se requieren implementar para lograr la certificación con ISO. Este análisis se realiza a través de una matriz de verificación o Check list, cuyo eje son los requisitos de la norma y el cual faculta las conclusiones propuestas en esta investigación.

Cabe recalcar que a través de la aplicación de una matriz de riesgos, se examina los procesos críticos y sus actividades, valorando aspectos como: severidad, frecuencia, permanencia, desarrollo, entre otros. La Matriz de Riesgos permite identificar y cuantificar los principales riesgos y los procesos a los cuales deben su origen.

En cuanto a la evaluación de los factores internos y externos realizada a través del análisis Pest, y el FODA, cuyo contenido incluye la valoración del entorno político, económico, social y tecnológico; responde a la aplicación de nuevos criterios incluidos en la ISO 9001:2015, como por ejemplo la innovación, el liderazgo, la tendencia cultural, entre otros.

### **1.5.3 Análisis de resultados**

En base a la información recabada a través de la aplicación de los diferentes instrumentos, se permite el desarrollo de los respectivos hallazgos, los cuales serán detallados en el “Informe de Auditoría”. Este incluye las conclusiones y recomendaciones que se realizan a la empresa sobre la adaptación de los cambios al SGC.

## 2 : BASE TEORÍA

### 2.1 PRINCIPALES CAMBIOS EN LA NUEVA VERSIÓN

Al realizar el contraste entre la versión 2008 y la versión reciente 2015, encontramos algunas diferencias que se detallan a continuación:

La versión 2008 de la Norma ISO 9001, tiene 8 requisitos o elementos que se definen para la implementación de un sistema de gestión de calidad, en contraparte la versión 2015, cuenta con 10 requisitos o elementos que debe cumplir para la implementación de un SGC.

#### 1. Los objetivos y el campo de aplicación de la norma:

Este apartado menciona los motivos por los que una empresa debe adoptar un SGC, así por ejemplo, cuando la organización necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos, que satisfagan los requisitos del cliente, los legales y reglamentarios. En segunda instancia, es el afán por conseguir un sistema que funcione eficazmente, con el propósito de alcanzar la mejora continua en los procesos.

Respecto a la aplicabilidad de la norma, especifica que, se puede adoptar un SGC basado en ISO 9001: 2008 en cualquier organización sin importar aspectos como: tamaño, tipo de organización, o producto que suministre la misma. De manera semejante, establece que en caso de la no aplicabilidad de algún requisito dentro del apartado “7. Realización del producto”, se considerará como una exclusión al alcance del SGC.

En tanto lo referente a exclusiones al SGC, la norma manifiesta que:

*“No se podrá alegar conformidad con esta Norma Internacional a menos que, dichas exclusiones queden restringidas a los requisitos expresados en el Capítulo 7 y que tales exclusiones, no afecten la capacidad o responsabilidad de la organización para proporcionar productos que cumplan con los requisitos del cliente, legales y reglamentarios” (Norma ISO 9001, 2008)*

La norma ISO 9001:2008 contempla la definición de acción preventiva, la misma que se define como: la acción tomada para eliminar la causa de una No conformidad potencial no deseable, es decir, para evitar que se vuelvan ciertas. Por el contrario la ISO 9001: 2015 pretende que el propio SGC actúe preventivamente.

**2. Normas para consulta:** En este apartado se incluyen las normas que se pueden utilizar para consulta o referencia, como la ISO 9000:2005 al emplear algunos términos referidos en el apartado Fundamentos y Vocabulario. Sin embargo, la norma ISO 9001: 2015, hace referencia a las normas ISO 9000 & ISO 9004.

#### 3. Términos y definiciones:

Presenta los principales conceptos asociados que son empleados dentro de la norma, los cuales están referenciados en la norma ISO 9000. Cabe recalcar que en la nueva versión de la ISO se sustituye el término “productos” por “productos y servicios”, a diferencia que en la versión anterior, donde se hacía énfasis a los productos. Por tanto

la norma ISO 9001: 2015, no solo es de aplicación a un producto sino que es aplicable a los servicios que ofrece la empresa.

Es así que en el apartado de términos y definiciones de la norma ISO 9001:2015, se incluye nuevos conceptos necesarios para expresar claramente los cambios en los requisitos de la nueva versión; así por ejemplo encontramos conceptos como: riesgo, información documentada, innovación, partes interesadas, estrategia, entre otros.

#### **4. El Sistema de Gestión de Calidad:**

En este apartado incluye los elementos como los requisitos generales, el manual de calidad, la cláusula de control de documentos que es reemplazada en la nueva versión por el requisito *7.5 Información documentada*.

Hay que mencionar además, que esta nueva versión no exige un Manual de Calidad como requisito para implementar el SGC, el mismo que cumplía con el propósito de identificar todas las excepciones posibles del sistema, determinar el alcance, los procedimientos documentados y su interacción con los procesos. Es por esto que, la forma de documentar el SGC quedará a criterio de la empresa según la nueva versión.

La ISO 9001: 2008 en el requisito 4.2.4 control de los registros, señala la importancia de conservar los registros, así también el acceso a la información soporte de la evidencia. De manera análoga, todos los cambios que se produzcan dentro del sistema, se encuentran en 7.5.3 Control de la información documentada de acuerdo con la versión 2015.

Otro aspecto destacado en la ISO 9001: 2015, es el concepto “contexto de la organización” consiste en la evaluación del entorno, considerando factores internos y externos; permitiendo el establecimiento de objetivos organizacionales y la comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas.

Además es necesario que la organización tenga claro el contexto para la toma de decisiones, o prever cualquier situación que desestabilice su sistema de gestión, o a su vez afecte la mejora continua.

#### **5. La responsabilidad de la Dirección:**

En la versión 2008 en el apartado 5. Responsabilidad por la dirección, se destacaban temas como el enfoque al cliente, política de calidad, objetivos de calidad, y la responsabilidad por la dirección en relación con el SGC. Además requería nombrar a un representante de la dirección que:

- a) Se asegure del cumplimiento de los procesos necesarios para el SGC,
- b) Informe oportunamente a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión y las oportunidades de mejora,
- c) Promueva la toma de conciencia acerca del cumplimiento de los requisitos del cliente en la organización.

Esta cláusula fue reemplazada en la versión 2015 por el requisito 5 “Liderazgo”, en donde se menciona que la alta dirección está obligada a demostrar su involucramiento y participación en las actividades principales del SGC, en lugar de solo monitorear el cumplimiento.

Lo antes mencionado se traduce en una necesidad, de que la alta dirección se vea obligada a participar dentro del funcionamiento del sistema. Un cambio significativo entre versiones de la norma ISO 9001, consiste en la derogación del papel del representante de la dirección.

## **6. Gestión de Recursos.-**

Es un apartado en donde se hace referencia a la competencia del personal, la misma que debe evaluarse para asegurar la conformidad con los requisitos del producto; puesto que, de no hacerlo, se puede afectar significativamente a los requisitos del producto. Del mismo modo, es importante que se asegure el cumplimiento de los objetivos y la política de calidad por parte del personal.

Además se hace énfasis en el ambiente de trabajo, sobre aspectos relacionados con: ambiente físico, condiciones climáticas y comportamiento humano, es decir los vínculos entre compañeros de trabajo; así también, en temas de infraestructura.

En la cláusula 7.1 Recursos (ISO 9001:2015), se incluyen temas del requisito 6 de la versión anterior y se adicionan conceptos como el medio ambiente para el funcionamiento de los procesos, los mismos que contribuyan con la conformidad de los productos y servicios.

En la versión 2015 de la norma, el término “*ambiente de trabajo*” de la versión 2008, se amplía por: “*ambiente de trabajo para la operación de los procesos*”. Así también la “*gestión del conocimiento*” aparece como un nuevo concepto, el cual engloba requisitos tales como: determinar conocimientos necesarios que debe tener el personal para la ejecución adecuada de los procesos, y el aseguramiento de que se le proporcione esos conceptos, si no los tuvieron inicialmente; esto se complementa con el apartado 7.2 *competencia*.

Por otra parte, el apartado 7.1 *Recursos* se mantiene en la versión actual, bajo el requisito 7. *Apoyo* el cual incluye que la organización debe considerar la eficacia de los controles, que aplica el proveedor para suministrar el producto en perfecto estado. En la versión actual se cambia el concepto proveedor por el de proveedor externo y señala además que los requisitos comunicados a los proveedores sean idóneos.

- 7. Realización del producto:** La versión 2008, establece que la planificación de la realización del producto debe ser congruente, contemplando los requisitos de los procesos del SGC, los objetivos de calidad y requisitos para el producto; así también como: las necesidades de documentación y establecimiento de procesos; las actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento, medición e inspección y ensayo/prueba específicas y sus correspondientes criterios para su aceptación, manteniendo los registros que sean necesarios para el proceso.

En cuanto a los procesos relacionados con el cliente, la norma ISO 9001:2015 indica que se debe determinar los requisitos propios del producto, especificados o no por el cliente, tales como: los requisitos legales, reglamentarios y otros requisitos adicionales, así como por ejemplo, los necesarios para realizar actividades postventa.

En cuanto a los requisitos relacionados con el producto; estos deben ser revisados antes de comprometerse a proporcionar el producto al cliente. Por cuanto deben definirse los requisitos del contrato y los expresados previamente y determinar si la organización es capaz dar cumplimiento a estos objetivos planteados. La norma, establece además, los lineamientos sobre comunicaciones con el cliente y como se debe mantener la documentación respectiva como soporte de la declaración de los requisitos.

En el apartado 7.3 *Diseño y desarrollo* (ISO 9001:2008), establece la manera en cómo se debe realizar la planificación del diseño y desarrollo, sus correspondientes controles y las etapas que se requiere durante la planeación, como son: el diseño y desarrollo, la validación, la actualización, los elementos de entrada y los resultados de esta etapa, las revisiones y verificaciones que son necesarias para constatar si se cumple todo lo planificado; así como el caso de los controles de cambios. También respecto a la comunicación y la asignación adecuada de las responsabilidades y autoridades asociadas a esta etapa de diseño y desarrollo del producto. Para todo lo antes mencionado, deberá mantenerse los soportes correspondientes.

En el apartado de compras, menciona los parámetros sobre el proceso de compras, la información de las compras y la verificación de los productos comprados.

Sobre la prestación de servicio, la norma ISO 9001:2008, refiere el control y validación de la producción y prestación del servicio, identificación y la trazabilidad como mecanismo de seguimiento y medición a través de toda la realización del producto. Otro punto importante al cual se refiere la norma, es la propiedad del cliente y la preservación del producto hasta su entrega final.

El requisito 7.6 *Control de los equipos de seguimiento y medición* contemplados en la versión 2008, establece que se deben calibrar los equipos utilizados para la medición, ser ajustados, protegidos en beneficio de su preservación y contra ajustes que invaliden los resultados de las mediciones, debiendo además identificar las calibraciones realizadas a estos equipos de medición. Los registros de estas acciones deben mantenerse y preservarse adecuadamente.

Mientras tanto, en la versión 2015, el requisito 8.5 *Producción y prestación del servicio*, incluyendo la medición de las etapas, las competencias de las personas y el control de la infraestructura, entre otras. A demás incluye el concepto *innovación* de manera que se garantice un producto o servicio adecuado al medio, actualizado y capaz de proporcionar la conformidad con los requisitos del cliente o de las partes interesadas como tal y que contribuya a la eficacia del SGC implantado.

El título del apartado *propiedad del cliente* en la versión 2008, se cambia a 8.5.3 *Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos*, y en la nueva versión 2015 puede tratarse de incluir herramientas, equipos o materiales (tangibles) y propiedad intelectual o datos personales (intangibles), la comunicación con el proveedor

externo o con el cliente debe realizarse cuando su propiedad ha sido usada inadecuadamente.

### **8. Medición, análisis y mejora:**

La versión 2008, establece que la organización debe demostrar la conformidad con los requisitos del producto, asegurar y mantener un SGC eficaz. Se debe especificar los métodos estadísticos o las técnicas que sean utilizadas como instrumentos de medición de la satisfacción de cliente estableciéndose los métodos para determinar la información a utilizar.

Con la finalidad de evaluar si el SGC, está conforme con los requisitos, la norma establece que se debe realizar un programa de auditoría, en el cual se definirán responsabilidades, los requisitos para planificar y realizar auditorías, la manera en la que se debieran establecer los registros, preservar documentos e informar los resultados de la auditoría.

En la versión 2015, el requisito 8.2. *Seguimiento y medición de la versión 2008*, cambia por el requisito 9. Evaluación del desempeño e incluye nuevos requisitos referentes al *Análisis y evaluación*, en donde se indica que resultados del análisis deben ser usados para evaluar aspectos referentes a la conformidad de los productos y servicios, el grado de satisfacción de los clientes, el desempeño del SGC, la necesidad de mejorar el SGC, entre otros.

En la versión 2008, la norma establecía acerca de las acciones preventivas que debía tomar la organización para lograr la conformidad con los requisitos del sistema implantado y que debía contener un procedimiento documentado para este fin, en la versión actual por el contrario no se incluye este apartado ya que el sistema como tal, está encaminado a la prevención de inconformidades.

La norma ISO 9001:2008, incluye además el apartado *acción correctiva*, que ahora se establece como 10.2 *No conformidad y acción correctiva*, ampliando de esta manera el alcance y lineamientos para lograr la conformidad con los requisitos de la norma internacional y los derivados de las partes interesadas pertinentes. Y aclara que en algunos casos las acciones correctivas tomadas pudieran no eliminar la causa raíz de la no conformidad, por lo cual las acciones tomadas deberán reducir al máximo la probabilidad de recurrencia de la no conformidad, en la medida posible, conservando de manera documentada toda información relacionada a su tratamiento.

## **2.2 NORMA ISO 9001:2015**

Para efectos de esta investigación, los requisitos de la norma fueron resumidos de tal manera que el lector este en capacidad de comprender la síntesis de cada requisito de la norma internacional ISO 9001, a demás; se incluyen algunas citas textuales, necesarias para dar importancia a los requisitos. A continuación se detalla los requisitos resumidos:

### **a.1 Introducción**

Adoptar un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) es una de las decisiones estratégicas que debe tomar la dirección. Las bases del sistema deben ser lo suficientemente sólidas para

mejorar el rendimiento en general y mantener el sistema a lo largo del tiempo es decir se habla de desarrollo sostenible que es un concepto que se ha utilizado durante aproximadamente dos décadas y se centra en "Satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las generaciones del futuro para atender sus propias necesidades. (ONU, 1987)

En cuanto a los beneficios para una organización que implementa un SGC en la norma ISO 9001:20015 tenemos:

- a) Mejorar la capacidad de proporcionar productos o servicios que cumplan los requisitos del cliente, aspectos legales y reglamentarios;
- b) Aumento de posibilidades de satisfacer a los clientes;
- c) Identificar los riesgos y oportunidades provenientes del contexto y los objetivos;
- d) Los productos y servicios que proporciona;
- e) Capacidad de demostrar conformidad con los requisitos del SGC;

Cuando se hace referencia al contexto de la organización, se habla de factores internos como la cultura de la organización; y los externos como las condiciones socio económicas que logren afectar de cierta forma las actividades operativas, en consecuencia los requisitos de la norma son manejables según el giro de negocio o al tipo de empresa, las formas en que se apliquen pueden diferir según sea el caso.

Los requisitos del SGC detallados en la Norma Internacional son complementarios a los requisitos para los productos y servicios.

Esta Norma Internacional puede ser de utilidad para las partes internas y externas, con el fin de valorar la competencia de la organización en cuanto al cumplimiento con los clientes, los requisitos legales y los reglamentarios aplicables a los productos y servicios que presta, así como también con los requerimientos propios de la empresa y sus objetivos de mejora de la satisfacción del cliente.

En relación a la norma ISO 9001:2008, se incrementa la competencia de las personas que trabajen en nombre de la organización, elemento que forma parte importante en este acápite.

## **a.2 Principio de la Gestión de Calidad**

Esta Norma Internacional está basada en los principios de calidad mencionados en la Norma ISO 9000. Los principios de calidad son los siguientes:

1. Enfoque al cliente;
2. Liderazgo;
3. Compromiso de las personas;
4. Enfoque a procesos;
5. Mejora;
6. Toma de decisiones basada en evidencia;
7. Gestión de las relaciones

## **a.3 Concepto de enfoque por procesos**

Enfoque por procesos comprende uno de los principios de calidad en los que se basan las normas ISO. Mayores resultados se obtienen cuando los procesos funcionan de forma

interrelacionada dentro de un sistema, eso concierne el enfoque basado en procesos; el mismo que cuando es desarrollado e implementado mejora la eficacia del sistema, buscando como objetivo principal incrementar la satisfacción del cliente, a través del cumplimiento de los requisitos de la norma.

A través de este enfoque la organización está en condiciones de controlar las interrelaciones e interdependencias entre los procesos del SGC, a fin de que se pueda mejorar el desempeño general de la organización.

Conforme lo indicado en la norma *"la gestión de los procesos y el sistema en su conjunto se puede lograr mediante Planificar-Hacer-Verificar-Actuar, con un enfoque sobre el pensamiento basado en riesgos. La metodología PHVA puede ser aplicada a todos los procesos y al SGC a nivel global"*. Se habla de un enfoque por procesos que asegure *"la comprensión y consistencia de cumplir con los requisitos, la consideración de los procesos en términos de valor agregado, el logro eficaz en el desempeño del proceso y la mejora de los procesos basados en la evaluación de datos o información"* (NORMA ISO 9001, 2015)

*El ciclo PHVA se describe de la siguiente manera:*

- a) **Planificar:** *consiste en establecer los objetivos del sistema y sus procesos, y los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente, y las políticas de la organización, e identificar y abordar los riesgos y oportunidades.*
- b) **Hacer:** *Implementar lo planificado.*
- c) **Verificar:** *realizar el seguimiento (si es aplicable), la medición de los procesos y los productos o servicios resultantes respecto a las políticas, los objetivos, los requisitos y las actividades planificadas, e informar sobre los resultados.*
- d) **Actuar:** *Tomar acciones para mejorar el desempeño, cuando sea necesario.* (NORMA ISO 9001, 2015)

#### **a.4 Pensamiento basado en el riesgo**

Cuando hablamos de riesgo todos mentalizamos algo peligroso y algunos no querrán ni siquiera pensar en la posibilidad de que ocurra; y así es como se conceptualiza al riesgo. El pensamiento basado en el riesgo es algo explícito en esta versión de la norma, y es incorporado dentro de los requisitos para el establecimiento, mantenimiento y aplicación de la mejora continua del sistema.

*El pensamiento basado en el riesgo según la norma ISO "significa considerar el riesgo cualitativamente (y dependiendo del contexto de la organización, en términos cuantitativos) al definir el rigor y grado de formalidad necesaria para planificar y controlar el sistema de gestión de calidad, así como de sus procesos y actividades que lo componen"* (Norma ISO 9001, 2015)

La versión 2015, contempla este apartado, en vista de que este enfoque es esencial para obtener un sistema de gestión eficaz. Para lograr la conformidad con los requisitos de esta Norma Internacional, una empresa necesita gestionar acciones para atacar a los riesgos y

abordar oportunidades que le permitan aumentar la eficacia del sistema para alcanzar resultados positivos.

#### **a.4 Relación con otras normas del Sistema de gestión**

Esta Norma forma parte de tres pilares fundamentales de la cartera de la ISO de normas de gestión de calidad conformadas por:

1. La ISO 9000 Sistemas de Gestión de Calidad - Fundamentos y vocabulario: es una herramienta primordial para identificar y comprender la aplicación de la norma internacional apropiada.
2. ISO 9004 Gestión para el éxito sostenido de una organización.-colabora con la sostenibilidad de un sistema de gestión, es decir ofrece directrices que ayudan a las organizaciones a ir más allá de los requisitos de la ISO 9001, para ser capaces de evaluar el nivel de madurez de su sistema de gestión de calidad.
3. ISO 9001 (Esta Norma Internacional) que proporciona confianza en los productos y servicios proporcionados.

También podemos añadir a esta lista a la norma ISO 10000 Gestión de la Satisfacción del Cliente, la que se enfoca en el tratamiento de aspectos en beneficio de lograr la satisfacción del cliente.

### **SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD- REQUISITOS**

#### **1. Alcance**

La aplicación de los requisitos de la norma es para las organizaciones con sistemas de gestión que:

- a) Se ven en la necesidad de demostrar su capacidad para ofrecer calidad en sus productos o servicios que satisfaga a los clientes, los requisitos legales y reglamentarios aplicables,
- b) Esperan incrementar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidas las mejoras.

Las directrices de la norma son genéricas y pueden ser aplicadas a cualquier tipo de organización sin restricción de alguna índole. En esta norma el término "producto o servicio" puede referirse tanto a productos como servicios que ofrece la empresa.

#### **2. Referencias Normativas**

*Norma ISO 9000:2015- Fundamentos y Vocabulario.*

#### **3. Términos y definiciones**

Para fines de este apartado se aplican los términos de la Norma ISO 9000:2015, a continuación se mencionan los conceptos y definiciones importantes relativas a los cambios en los elementos que la componen, de los cuales resaltamos los más importantes, tales como:

- a. **Calidad.-** Es el grado en el que se satisfacen un conjunto de características sobre un objeto específico.

- b. **El riesgo.-** Es la probabilidad de que un hecho incierto se espera que se convierta en suceso. Efecto de la incertidumbre sobre los objetivos.
- c. **La innovación.-** Es introducir novedades en un objeto a fin de que sea modificado de manera sustancial.
- d. **El liderazgo.-** Consiste en motivar al personal a la ejecución adecuada de las tareas o procesos dentro de una organización, guiar en la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.
- e. **El contexto de la organización.-** Es la inclusión de factores internos y externos de la organización, el entorno y que se presenta de manera explícita o implícita, por ejemplo el contexto social, económico, tecnológico, político, cultural o legal.
- f. **El desempeño.-** Es la medida en la realización de actividades o funciones.
- g. **Sistema de Gestión.-** Grupo de elementos que se relacionan entre sí e interactúan dentro de una organización con la finalidad de implantar políticas, objetivos y procesos para la consecución de los objetivos.
- h. **Proceso.-** Conglomerado de tareas, que transforman las entradas en salidas, tomando en cuenta que el elemento entrante debe diferir del resultado la mayoría de veces, aunque pueden existir excepciones. El resultado de un proceso (salida), puede ser la entrada de otro proceso que lo continúa.
- i. **Conformidad.-** Es el cumplimiento de un requisito o elemento de la norma. (ISO 9000, Requisito 3.5.6, 2014)
- j. **No conformidad.-** Incumplimiento de un requisito de la norma. (ISO 9000, Requisito 3.5.5, 2014)
- k. **Acción correctiva.-** Equivale a las medidas que se toman ante la existencia de una no conformidad para evitar que vuelva a ocurrir, eliminando la causa raíz.
- l. **Mejora continua.-** Grupo de actividades que son realizadas periódicamente para mejorar el desempeño de la organización.
- m. **Corrección.-** Acto realizado para descartar una no conformidad.
- n. **Cliente.-** Sujeto quien podría o no recibir un producto y/o servicio requerido por el mismo.
- o. **Gestión de calidad.-** Actividades que dirigen y controlan una organización de forma coordinada con respecto al cuidado y mantenimiento de la calidad.
- p. **Sistema de gestión de calidad.-** Conjunto de elementos interrelacionados o que interactúan con respecto a la calidad.
- q. **Política de calidad.-** Estatutos e intenciones formales sobre el manejo de la empresa, las mismas que deberán ser cumplidas por los colaboradores como lo expresa formalmente la alta dirección. La política de calidad puede verse incluida dentro de la política general de la empresa y proporciona creando un marco de referencia para establecer los objetivos de calidad.
- r. **Trazabilidad.-** Facultad de rastrear datos sobre la historia, aplicación o ubicación de un objeto.
- s. **Objetivo de calidad.-** Resultado a lograr, puede ser de carácter estratégico, táctico u operativo, y se pueden aplicar en diferentes niveles de la organización. Los objetivos de calidad se encuentran ligados con la política de calidad, y son específicos para las funciones y los niveles de la organización.
- t. **Salida.-** Resultado de un proceso.

- u. **Producto.-** Puede ser el resultado de un proceso (salida) obtenido al terminar un proceso como resultado de actividades en las que no necesariamente se realiza la interfaz entre el proveedor y el cliente.
- v. **Servicio.-** Es la salida o ejecución de una acción entre el proveedor y el cliente, pudiendo ser o no, sobre un producto tangible.
- w. **Satisfacción del cliente.-** La apreciación del cliente sobre el grado en que sus expectativas han sido cumplidas.

## **4. Contexto de la organización**

### ***4.1 Comprensión de la organización y su contexto***

En el contexto de la organización se determinará las cuestiones internas y externas, que la organización estime pertinentes, dentro de este contexto debe analizar y dar el seguimiento correspondiente a dichos aspectos, de manera que estos no afecten al cumplimiento de requisitos del SGC, en función a su dirección estratégica.

*“La dirección estratégica es una parte de la dirección empresarial, cuyo objetivo primordial es formular una estrategia y ejecutarla, cuya característica es la incertidumbre del entorno, el comportamiento de competidores y las preferencias de los clientes; la complejidad de distintas formas de percibir el entorno e interrelaciones con empresas; los conflictos organizativos y los afectados por ellas”. (Acero, 2015)*

### ***4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas***

Los requisitos y expectativas de las partes interesadas deben ser adecuadas al sistema de gestión de calidad y pueden expresarse de manera explícita o implícita.

### ***4.3 Determinación del alcance del sistema de gestión de calidad***

En el alcance la norma menciona que; en la organización se debe tomar en consideración los factores internos y externos, los requisitos de las partes interesadas y el tipo de producto o servicio que ofrece la organización.

Con respecto al alcance del Sistema de Gestión se deben considerar la aplicabilidad de todos los requisitos de la norma, pero en caso de que no fuera posible su aplicación, deberá presentarse la justificación respectiva e indicar el tipo de producto o servicio cubiertos dentro del alcance del SGC. Así mismo, el alcance debe ser mantenido como información documentada y estar disponible para la organización. (Organización Internacional de Normalización, 2008).

Es importante aclarar que:

*“La conformidad con esta Norma Internacional sólo se puede declarar si los requisitos determinados como no aplicables, no afectan a la capacidad o a la responsabilidad de la organización de asegurarse de la no conformidad de sus productos y servicios y del aumento de la satisfacción del cliente” (NORMA ISO 9001, 2015)*

### ***4.4 Sistema de gestión de calidad y sus procesos***

El Sistema de Gestión de Calidad debe ser mantenido, implementado y mejorado continuamente; debe contemplar los procesos necesarios y su respectivo desempeño, las

interacciones correspondientes, al igual que los recursos y los riesgos asociados a tales procesos. Los métodos de seguimiento, medición y evaluación de los procesos deben realizarse asegurando siempre el logro de los resultados, así como, las oportunidades de mejora de los procesos y del Sistema de Gestión de Calidad. Toda esta información debe estar documentada de manera tal que sea necesaria para apoyar las operaciones proporcionando confianza en que los procesos se lleven a cabo de acuerdo a lo previsto para el sistema de gestión de calidad.

El requisito 4.4.1 El sistema de gestión de calidad debe ser establecido, mantenido, implementado y mejorado incluyendo los procesos necesarios y sus interacciones, de acuerdo con los requisitos de la norma.

## **5. Liderazgo**

### **5.1 Liderazgo y compromiso**

La alta gerencia debe demostrar su responsabilidad en la eficacia del sistema de gestión de calidad, poniendo en conocimiento la política y los objetivos de calidad y su compatibilidad con la visión estratégica y el contexto de la organización. La alta gerencia debe además, promover la conciencia del enfoque basado en procesos y la disponibilidad de los recursos de manera tal que se asegure el logro de los resultados previstos y la mejora continua.

### **5.2 Política de calidad**

La política de calidad, debe ser adecuada al propósito de la organización así como a su contexto de manera que proporcione una referencia para establecer los objetivos de calidad. La política debe estar disponible, documentada y ser entendida por toda la organización y las partes interesadas de ser apropiado. Además, debe expresar el compromiso de mantener la conformidad con los requisitos de la norma internacional y en mantener un sistema de gestión fundamentado en la mejora continua.

La política de calidad *representa las intenciones y dirección global de una organización relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección.* (Norma ISO 9000, 2008)

### **5.3 Roles de la organización, responsabilidades y autoridades**

En este caso, la norma establece que la alta dirección debe asegurar que las responsabilidades y autoridades para los roles adecuados: sean asignados, comunicados y entendidos por la organización, de manera tal, que se garantice el cumplimiento de los requisitos de la norma. La alta dirección debe dar responsabilidad y autoridad para informar sobre el desempeño del SGC, asegurar el enfoque del cliente y la conservación de la integridad del sistema cuando se han realizado modificaciones o actualizaciones al mismo. (Norma ISO 9000, 2008)

*“Se considera Alta Dirección a los directivos con cargo más alto en una organización; el Presidente, el Gerente y los Directores de las distintas áreas (...). En las empresas, la alta dirección forma parte del comité de dirección o comité ejecutivo que se reúne con frecuencia determinada y marcan la línea estratégica a seguir por esa compañía”.* (LosRecursosHumanos.com, 2008)

## **6. Planificación para el Sistema de Gestión de Calidad (SGC)**

### ***6.1 Acciones para abordar los riesgos y oportunidades***

La organización debe considerar el contexto, la comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas en la planificación del sistema de gestión de calidad, en medida que se determine los riesgos y oportunidades que aseguren el alcance de los resultados previstos y prevengan los efectos indeseados y aporten a la mejora continua.

La organización debe planificar las acciones para tratar estos riesgos y oportunidades de manera que se integren e implementen las acciones, tomando en consideración el impacto de estas sobre la conformidad de los productos o servicios que ofrece la organización. Se debe evaluar la eficacia de estas acciones tomadas.

*“La evaluación de riesgos es el proceso mediante el cual, se obtiene información necesaria para que la organización esté en condiciones de tomar una decisión apropiada sobre la oportunidad de adoptar acciones preventivas y en tal caso sobre el tipo de acciones que deben adoptarse.” (Nieto Gómez de Salazar, 2006)*

*“Analizar el riesgo es utilizar sistemáticamente la información disponible para identificar efectos indeseados sobre la conformidad de los requisitos. El control de riesgos en cambio es el proceso de toma de decisión y/o reducir los riesgos para implantar las medidas correctoras y exigir su cumplimiento y la evaluación periódica de la eficacia.” (Nieto Gómez de Salazar, 2006)*

### ***6.2 Objetivos de calidad y planificación para alcanzarlos***

Los objetivos de calidad deben ser establecidos en las funciones, niveles y procesos pertinentes, debiendo ser coherentes, medibles, comunicados, actualizados, de acuerdo a la conformidad de los requisitos. Se debe realizar el respectivo seguimiento de estos objetivos y conservarse de forma documentada toda información relacionada.

A fin de alcanzar los objetivos propuestos deben establecerse que recursos se requerirán para su logro, los responsables asignados para darles cumplimiento, la manera en cómo se evaluarán los resultados y el horizonte planificado para su logro y el objeto a cumplimentar.

### ***6.3 Planificación de los cambios***

Cuando un cambio parta de una necesidad de la organización, se llevará de manera planificada y sistemática de modo que la organización deba reflexionar sobre el propósito del cambio y sus consecuencias, la disponibilidad de recursos y la asignación de responsabilidades e integridad del sistema de gestión de calidad.

## **7. Soporte (Apoyo)**

### ***7.1 Recursos***

Los recursos deben ser proporcionados en medida de las limitaciones de los recursos internos existentes y las necesidades que son proporcionadas de proveedores externos.

La organización debe proporcionar las personas necesarias para satisfacer las necesidades de los clientes y cumplimentar los requisitos legales y reglamentarios aplicables.

El medio ambiente y la infraestructura debe ser la adecuada y necesaria para el funcionamiento de los procesos a fin de que contribuyan al logro de la conformidad de los productos y servicios que presta la organización.

Los recursos deben ser adecuados para el tipo de actividad de seguimiento y medición que se lleven a cabo y a su propósito. La información documentada deberá ser apropiada para el uso de recursos de seguimiento y medición. La trazabilidad es un requisito legal, reglamentario o requisito de las partes interesadas. Los instrumentos de medición que se utilicen deberán ser verificados o calibrados a patrones de medición nacionales o internacionales. Los instrumentos deben ser protegidos de daños o deterioros que pudieran invalidar los resultados de mediciones posteriores.

La organización debe determinar los conocimientos necesarios para la operación de los procesos y lograr la conformidad de los productos o servicios. El conocimiento de la organización debe ser mantenido, puesto a conocimiento y disposición en la medida necesaria, para lo cual la organización puede tomar en consideración información interna o externa.

## ***7.2 Competencia***

Respecto a las competencias de las personas, la organización debe determinar las que sean necesarias para que no afecten el desempeño de la calidad y asegurar las competencias de las personas basándose en la educación, formación o experiencias adecuadas, preservando la información de manera documentada. De ser el caso, la organización debe tomar acciones para proporcionar competencias necesarias al personal.

## ***7.3 Toma de conciencia***

Las personas deben tomar conocimiento del Sistema de Gestión de Calidad y tomar conciencia de la política de calidad, los objetivos de calidad, su contribución a la eficacia del sistema, las consecuencias de no cumplir con los requisitos o elementos de la norma y la eficacia del SGC.

## ***7.4 Comunicación***

La necesidad de comunicaciones internas y externas pertinentes al sistema SGC, deben incluir: el contenido, la forma de cómo comunicar, a quien se desea comunicar y cuando se debe comunicar. Estas comunicaciones deben ser determinadas por la organización.

## ***7.5 Información documentada***

El SGC debe incluir información requerida por la norma, la que la organización ha determinado que es necesaria para la eficacia del sistema, en consideración al tamaño, tipo de actividades que realiza, complejidad de los procesos y sus interacciones, y las competencias de las personas.

Para la creación de información documentada, debe asegurarse la identificación y descripción y el formato, la revisión de la información a documentar y la aprobación con respecto a la idoneidad y adecuación de esta, al sistema de gestión de calidad implementado.

Respecto al control de la documentación que es exigida por los requisitos de la norma, debe tomarse en cuenta la distribución, uso, recuperación, almacenamiento y su conservación, así como también deben ser controlados los cambios en la documentación y el límite para su conservación y disposición final.

Aquella información documentada de origen externo, se debe identificar y controlar, si es necesaria para la planificación y operación del Sistema de Gestión de Calidad.

## **8. Operación**

### ***8.1 Planificación Y Control Operativo***

La organización debe controlar e implementar los procesos como se hace referencia en el requisito 4.4, para generar el cumplimiento de los requisitos para el suministro de productos y servicios y para establecer las respectivas acciones mencionadas en 6.1 por medio de lo siguiente:

- a) La determinación de los requisitos para el producto y servicios
- b) El establecimiento de criterios para los procesos y para la aceptación de productos y servicios.
- c) La determinación de los recursos necesarios para lograr la conformidad con los requisitos del producto y servicio;
- d) Implementación del control de los procesos acorde con los criterios,
- e) Manteniendo información documentada para tener soporte que los procesos se han desarrollado según la planificación y para revelar la conformidad de los productos y/o servicios según los requerimientos.

La organización debe ejercer control sobre los cambios y realizar un análisis de las consecuencias de los cambios inesperados para tomar acciones que mitiguen los efectos adversos.

### ***8.2 Determinación de los requisitos para los productos y servicios***

Establecer los procedimientos de comunicación con los clientes destacando aspectos relativos a la información necesaria de los productos y servicios; consultas o atención a pedidos, incluyendo la posibilidad de cambios; obtención de perspectivas de los clientes, incluyendo las sugerencias; la manipulación o el tratamiento de la propiedad del cliente; y los requisitos específicos para tomar acciones en caso de emergencia.

Para llevar a cabo la determinación de los requisitos para los productos o servicios que se ofrecerán a los clientes de mayor frecuencia, la organización debe tener un proceso establecido, que se ejecute y mantenga. Es necesario que la organización se asegure de la definición de los requisitos del producto o servicio, pueden considerarse los requisitos legales y reglamentarios aplicables; también verificar si tienen la capacidad de cumplimiento con estos requisitos previamente definidos, y gestionar los reclamos que pudieren existir relacionados con el producto o servicio que ofrecen.

Además se revisara los requisitos especificados por el usuario o cliente, los requisitos no establecidos por el cliente pero que se encuentren dentro de la prestación del producto o servicio,

los requisitos de tipo legal y normativos aplicables, y los requisitos contractuales que pacten entre ambas partes de ser el caso.

*“Requisitos normativos: Son los especificados en las normas. Para la implantación y/o certificación de los Sistemas de gestión, son los recogidos en las normas ISO 9001, ISO 14001 y el estándar OHSAS 18001, entre otras. No son de obligado cumplimiento para todas las organizaciones, pero sí para aquellas que apuestan por la certificación de sus Sistemas de gestión implantados. Una organización que no disponga de un Sistema de gestión implantado y/o certificado no debe cumplir con dichos requisitos (...).”* (Nathalia, 2012)

*“Requisitos legales: Son los especificados en las leyes vigentes que le son de aplicación a cada organización concreta. Los hay de carácter general para todas las organizaciones y los hay más específicos: en función del sector al que pertenece cada organización, del territorio en el que se asienta, del número de trabajadores, etc. Son de obligado cumplimiento para todas las organizaciones a las que afectan. Una organización que no disponga de un Sistema de gestión implantado y/o certificado debe conocer y también cumplir con dichos requisitos”.* (Nathalia, 2012)

Es oportuno que la revisión de los requisitos se realice antes de haber pactado el compromiso de proporcionar los productos o servicios a los clientes, y la organización se debe asegurar que los requisitos del contrato o pedido que sean diferentes a los definidos anteriormente queden resueltos para evitar futuros inconvenientes.

En caso de que el cliente no presente los requisitos de forma documentada, la organización debe proceder a confirmarlos antes de la aceptación formal. La documentación que contenga los resultados de la revisión incluso los requisitos del cliente, debe ser conservada, y el personal correspondiente debe estar consciente de las modificaciones que se haya presentado por parte del cliente.

### **8.3 Diseño y desarrollo de productos y servicios**

Este requisito sugiere que cuando las especificaciones no se hayan previsto o definido por el cliente, se deberá establecer de tal manera que sean apropiados para futuras prestaciones de servicio o la producción.

*La definición de partes interesadas trasciende el enfoque hacia el cliente, en la norma ISO 9000:2015 se indica con precisión el “interés” al que se hace alusión en versiones anteriores de la norma. De esta manera la ISO 9001 define lo siguiente: “persona u organización que puede afectar, verse afectada o percibirse como afectadas por una decisión o actividad”* (NORMA ISO 9001, 2015)

Ejemplo: propietarios, personas de una organización, proveedores, banqueros, sindicatos, socios o la sociedad que pueden incluir los competidores o los grupos de presión opuestos.

Para cumplir con este requisito se debe pasar por un proceso que incluye lo siguiente:

- a) **Planificación del diseño y desarrollo.**- Se establecen las etapas y controles que contendría la fase de diseño y desarrollo. De igual modo se debe considerar aspectos como: la naturaleza, la duración y la complejidad del diseño y actividades de desarrollo. También se debe contemplar los requisitos del proceso en mención incorporando la

revisión del diseño y desarrollo; la verificación y validación del diseño y desarrollo; los responsables que intervienen en este proceso, los controles entre los individuos y las partes interesadas; la participación de los clientes y usuarios en el proceso; y la información documentada necesaria para confirmar el cumplimiento de los requisitos del diseño y desarrollo.

- b) Entradas del diseño y desarrollo.-** Las entradas deben ser las idóneas para cumplir con los propósitos del diseño y desarrollo de manera completa y sin tergiversación. La organización en esta etapa debe determinar lo siguiente: los requisitos aplicables al tipo de producto, sus funcionalidades y rendimiento; los requisitos legales y reglamentarios; normas o códigos de la organización; requisitos internos y externos necesarios para el desarrollo de productos y servicios, especificar las consecuencias en caso de una falla debida a la naturaleza de los productos y/o servicios; y el nivel del control que se espera obtener en el proceso de diseño y desarrollo por parte de los clientes y otras partes interesadas pertinentes.
- c) Control del diseño y desarrollo.-** Los controles aseguran que los resultados esperados de las actividades de diseño y desarrollo sean claros, y se dé lugar al cumplimiento de la revisión del diseño y desarrollo de acuerdo con la planeación, además de que la verificación sea realizada con el propósito de aseverar que los resultados se encuentren conforme los requisitos de entrada en el diseño y desarrollo; y validación para asegurar que el producto o servicio cumpla con las necesidades manifestadas inicialmente.
- d) Resultados del diseño y desarrollo.-** Debe confirmarse que los resultados conseguidos en esta etapa de diseño y desarrollo cumplan con los requisitos que fueron proporcionados en la entrada del proceso; que los resultados sean los apropiados para los procesos posteriores para el suministro de productos y servicios. Además los resultados deben avalar que los productos o servicios a ser ofrecidos son aptos para que uso sea seguro y correcto.
- e) Cambios en el diseño y desarrollo.-** Los cambios realizados en la entrada y salida del proceso de diseño y desarrollo deben ser controlados, detectados y revisados por la organización, incluyendo aquellos que se den durante el diseño y desarrollo de productos o servicios o posteriormente si fuera el caso, con la finalidad de evaluar que no se afecte a la conformidad con los requisitos.

#### ***8.4 Control de los productos y servicios proporcionados externamente***

Hacer que los procesos, productos y/o servicios cumplan con los requisitos es una de las misiones que tiene la organización, en ocasiones se debe aplicar los requisitos para controlarlos cuando:

- Los proveedores externos abastezcan de productos o servicios a la empresa y estos sean parte de la cartera de productos de la organización.
- Cuando el proveedor externo realice la distribución directa de los productos que ofrece la empresa,
- Exista subcontratación de un proveedor externo para que forme parte de un proceso interno de la organización.

Es importante recalcar que se debe escoger y aplicar los criterios para la evaluación, selección y seguimiento de los resultados y re evaluación de los proveedores externos, ya que estos forman parte de la cadena de suministro de la empresa.

Se debe especificar los controles y el alcance de ellos en cuanto a la provisión externa de los productos, procesos y servicios, considerando cuan significativos son los productos o servicios en la organización y el peso que tengan dentro del cumplimiento de los requisitos. También es una opción considerar la eficacia que se tenga con los controles aplicados por el proveedor externo.

Cuando se presente el caso de la subcontratación *“que tiene como objetivo principal la reducción de gastos directos de la compañía, basados en la subcontratación de servicios que no afectan a la actividad principal de la empresa de un proveedor externo”* (TRINIDAD, 2012), lo oportuno sería implantar controles se encuentren dentro del alcance del sistema de gestión de calidad de la empresa, en consecuencia la organización debe definir qué tipo de controles solicitará al proveedor externo y los que serán aplicados a la salida del proceso resultante.

Los requisitos que la organización solicite ante los proveedores deben ser comunicados una vez de que se haya tenido certeza de su idoneidad.

### **8.5 Producción y prestación del servicio**

Las condiciones controladas que exija la organización en cuanto a la producción y prestación de servicios siendo también la entrega, deben incluir:

- Las características de los productos o servicios documentadas apropiadamente,
- Información documentada sobre las actividades a realizar y los resultados,
- El seguimiento y medición en las etapas necesarias que sean verificables con los criterios elegidos, con la finalidad de controlar los procesos y resultados de los mismos.
- La evaluación de las condiciones ambientales y de infraestructura es un punto importante para controlar el desarrollo de un proceso.

Cuando exista la necesidad de garantizar la aprobación de los productos y servicios, la organización debe utilizar los mecanismos apropiados para identificar los resultados del proceso.

Además, la norma hace referencia a que en caso de utilizar bienes pertenecientes a proveedores o clientes, estos deben ser salvaguardados en calidad de propiedad de un tercero.

En cuanto a la preservación se indica en la norma que se debe garantizar las salidas de los procesos durante la producción y prestación de un servicio de ser el caso con el propósito de mantener la conformidad con los requisitos.

Es importante agregar que se debe determinar el alcance de las actividades después de la entrega especialmente lo relacionado con los riesgos de los productos o servicios, la naturaleza es decir el uso destinado, la retroalimentación de los clientes y los requisitos legales y reglamentarios. Las actividades posteriores a la entrega pueden adicionar las garantías que se le otorgue al cliente por haber adquirido el producto o servicio, puede ser el caso de dar mantenimiento cada cierto tiempo.

## **8.6 Lanzamiento de productos y servicios**

Con la finalidad de verificar el cumplimiento de los requisitos del producto o servicio, la organización debe aplicar las disposiciones previstas en las etapas adecuadas, con ello primero debe verificar el cumplimiento satisfactorio de los planes de verificación, la información documentada deberá apoyar en la trazabilidad a quienes autorizan la liberación de un producto o servicio para su entrega al cliente.

## **8.7 Control de las salidas de procesos, productos y servicios no conformes**

La organización debe prevenir el uso o entrega no intencionada de los productos o servicios que no cumplan con los requisitos son controlándose identificados adecuadamente. Según la naturaleza de la no conformidad, deben tomarse las acciones correctivas apropiadas a la naturaleza e impacto de la misma. Productos no conformes también aplicarán este requisito.

Se cataloga como productos no conformes aquellos que incumplen con los requisitos determinados en un sistema de gestión de calidad, puede ser el caso de algún producto terminado que se encuentre defectuoso, o en el caso de un servicio (los plazos de entrega, material en mal estado) que genere alguna reacción negativa por parte del cliente afectando así la satisfacción del mismo.

Dependiendo de la naturaleza de la no conformidad, deben tomarse las acciones correctivas apropiadas a la naturaleza e impacto de la misma.

Para el tratamiento de los productos no conformes resultantes de un proceso, producto o servicios, se puede manejar la situación con una corrección, segregación, devolución o suspensión de la salida del producto o servicio. Así como se opta por informar al cliente.

Cuando se realizan las correcciones en los productos no conformes, se debe verificar el cumplimiento de los requisitos.

La organización debe preservar información documentada sobre las acciones tomadas ante un producto no conforme además de mencionar quien tomó la decisión de hacer frente a la no conformidad.

## **9. Evaluación del desempeño**

### **9.1 Seguimiento, Medición, Análisis Y Evaluación**

#### **9.1.1 Generalidades**

La empresa necesita definir:

- a) Que es importante realizar seguimiento y medición.
- b) Los métodos que serán utilizados en el seguimiento, medición, análisis y la evaluación según sea el caso para alcanzar resultados útiles.
- c) Cuando se realice el seguimiento y medición.
- d) Cuándo se lleve a cabo las evaluaciones de los resultados del seguimiento y medición.

La entidad debe evaluar correctamente el sistema de gestión de la calidad considerando factores como el desempeño y la eficacia de este.

Mantener respaldo de información es una parte importante que se debe rescatar ya que es el soporte documentado que se tiene de los resultados obtenidos.

#### 9.1.2 **Satisfacción del cliente**

La empresa debe tener presente la apreciación de los clientes sobre el grado en que se cumple los requisitos y expectativas de los mismos.

La organización debe recopilar información de la opinión de los clientes y las opiniones de la organización en cuanto a los productos o servicios que ofrece. Se deben determinar los métodos para conseguir, realizar el seguimiento y revisión de la información.

Una manera de realizar la captación de opiniones de los clientes se lo puede realizar a través de encuestas de satisfacción, reuniones con los clientes, análisis de mercado, felicitaciones, garantías usadas y los informes de los agentes de mercado.

#### 9.1.3 **Análisis y evaluación**

Es importante recalcar que la empresa debe analizar y realizar una evaluación de los datos información resultante del seguimiento, vigilancia y medición.

Los resultados del análisis y evaluación debe seré usado con el propósito de:

- a) Destacar la conformidad de los productos y/o servicios con los requisitos;
- b) El grado de satisfacción del cliente;
- c) Avalar el desempeño y eficacia del SGC,
- d) Revelar el éxito con que haya sido implantada la planificación.
- e) Estimar el cumplimiento de los procesos;
- f) Evaluar el rendimiento del proveedor externo.
- g) Identificar las necesidades y oportunidades de mejora.

La revisión por la dirección utilizara los resultados del análisis y evaluación, ya que le proporcionara entradas.

### ***9.2 Auditoría Interna***

La organización debe realizar auditorías internas cada cierto tiempo que le permitan visualizar el cumplimiento de los requisitos en cuanto al SGC, tanto los requisitos de la entidad como los de esta norma.

Se debe planificar, los programas de auditoría en donde debe especificarse la frecuencia, los métodos, responsabilidades, requisitos de la planificación y la oportuna elaboración de informes. La auditoría debe desarrollarse conforme a los objetivos de calidad, determinando la relevancia de los procesos que se estén auditando y la retroalimentación del cliente, todos los posibles cambios que afectan a la organización, y los resultados de las auditorías anteriores.

Como es habitual cuando se realicen las auditorías es necesario definir los criterios con que se evaluara y el alcance de la misma. Delegar un grupo de auditores según su experticia y experiencia en la rama que auditen, para asegurar la imparcialidad del proceso de auditoría.

Dentro del proceso de auditoría se debe mantener al tanto a la dirección en cuanto a los hallazgos identificados y los resultados de la auditoría con su debida documentación soporte que serviría como evidencia de la ejecución de la misma.

*Auditoría de la calidad es "un proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de auditorías y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el alcance para que se cumplan los criterios de la auditoría". (NORMA ISO 9000; 3.9 Términos y Definiciones de Auditoría, 2005)*

*"Criterios de auditoría, es un grupo de políticas, procedimientos o requisitos usados como referencia y contra los cuales se compara los requisitos de auditoría" (NORMA ISO 9000; 3.9 Términos y Definiciones de Auditoría, 2005)*

### **9.3 Revisión por la Dirección**

La dirección es la responsables de revisar el SGC a intervalos planificados con el propósito de asegurar su conveniencia, adecuación y eficacia continuas.

Al momento de realizar la revisión por la dirección debe ser planificada y llevada a cabo considerando las acciones de las revisiones previas, los cambios en los aspectos externos e internos relevantes para el SGC, la información sobre la presentación de la calidad incluyendo las tendencias e indicadores para no conformidades y acciones correctivas, resultados de auditoría, satisfacción al cliente, entre otros.

Los resultados de la revisión por la dirección pueden ser usados para la toma de decisiones e identificar oportunidades de mejora continua, cualquier necesidad de cambios en el sistema, incluyendo la necesidad de los recursos.

La información documentada debe ser preservada como evidencia de las gestiones realizadas por la dirección.

## **10. Mejora**

### **10.1 Generalidades**

Seleccionar y establecer oportunidades de mejora es responsabilidad de la organización buscando implementar acciones necesarias para satisfacer los requisitos del cliente y mejorar la satisfacción del mismo.

Esto debe incorporar de forma oportuna la mejora de los procesos con la que se contrarrestara las no conformidades, mejorar los productos y/o servicios para cumplir con los requisitos conocidos y previstos, obtener mejores resultados del SGC.

### **10.2 No conformidades y acciones correctivas**

A la vista de las inconformidades que puedan producirse, la organización debe tomar medidas para el tratamiento de quejas; las acciones que se tomen como correctivos ante las inconformidades deben sugerir la enmienda de estas, así como proporcionar un mayor control y hacer frente a las consecuencias.

Lo que se busca con las acciones correctivas y de mejora es eliminar las causas raíz de la no conformidad y canalizar las propuestas de mejora, mediante la revisión de la no conformidad, se puede realizar un análisis en donde se detecte las causas y la probabilidad de que existan otras similares o que puedan ocurrir.

Es posible que en algunos casos resulte un gran esfuerzo para la organización descartar la no conformidad, pero el hecho de tomar acciones correctivas y de mejora aminora la posibilidad de recurrencia en la misma falla.

### **10.3 Mejora continua**

La organización tener presente los resultados del análisis y evaluación, porque esto le permitirá verificar la existencia de áreas críticas o de bajo rendimiento así como las oportunidades que se pueden plantear como parte de la mejora continua.

*"En su caso, la organización debe seleccionar y utilizar las herramientas y metodologías para la investigación de las causas del bajo rendimiento y para apoyar la mejora continua" (NORMA ISO 9001, 2015).*

## **2.1. NORMA ISO 31000**

La Norma ISO 31000 Administración del riesgo; Es una norma internacional que trata sobre la administración del riesgo, su análisis, evaluación y tratamiento; su aplicabilidad puede ser a todo tipo de riesgo sin importar su naturaleza, o consecuencia. A demás, con esta norma se pretende armonizar la gestión del riesgo en las normas existentes y futuras. A través de la adopción de las directrices que propone esta norma, se puede lograr los objetivos organizacionales, mejorar la identificación de las amenazas que atentan contra los diferentes sistemas de gestión, los controles implementados para lograrlos, entre otros.

## **2.3 NORMA ISO 19001**

Es una Guía para auditar Sistemas de Gestión de Calidad, la cual proporciona los lineamientos para que la organización logre satisfactoriamente el propósito, para lo cual detalla sobre los principios de auditoría como la integridad, cuidado profesional, confidencialidad, independencia, enfoque basado en evidencias.

La gestión de un programa de auditoría, debe ser realizada de manera adecuada, en consideración a los roles y a las competencias necesarias en consideración al alcance. A demás, se refiere sobre la identificación de los riesgos de auditoría y la selección adecuada del método y la cantidad de personas que formarán el equipo auditor, así como la selección del auditor líder.

Los registros de auditoría deben ser establecidos de manera que se establezcan los procesos necesarios manera que se asegure la confidencialidad de los registros sea cubierta.

Respecto al monitoreo del programa de auditoría y la ejecución de la misma es la etapa más importante de la auditoría.

## **2.4 INSTRUMENTACIÓN**

### **2.4.1 Identificación de procesos críticos**

Los procesos críticos son aquellos que afectan de manera directa en la conformidad de los requisitos del cliente, debido a su interacción directa con el cliente, ya sea por la prestación de servicios o por la venta de productos. Los procesos críticos son importantes para la organización en un amplio sentido e influyen en los rendimientos económicos de la organización al ser relevantes para la eficacia en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Para efectos de esta investigación, proceso crítico, será el obtenido en base a la valoración del riesgo tras el análisis de la norma ISO con versión 2015.

### **2.4.2 Valoración del riesgo de los procesos críticos**

El informe COSO, ayuda a las organizaciones a determinar el riesgo, medirlo, y gestionarlo adecuadamente, de manera que mejore el control de los procesos o actividades. El comité *Committee of Sponsoring Organizations*, desarrolló el marco de gestión de riesgos *Enterprise Risk Management Framework*, en el cual se establecen los lineamientos para la gestión del riesgo, de manera que se prevean eventos que pudieran afectar a la entidad que permitan la seguridad razonable en el logro de objetivos de la organización. (Fernández Menta, 2003)

La evaluación de los riesgos, por su parte, permite a la organización considerar acontecimientos que pueden afectar al logro de los objetivos organizacionales. La metodología de la evaluación de riesgos comprende una combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas en los casos que fuere posible, sin embargo es importante realizar algún tipo de cuantificación, debiendo tomar en cuenta la correlación entre distintos hechos que interactúan para la creación de impactos a la organización. La dirección estratégica de la organización, debiera dar respuesta a estos riesgos a niveles aceptables. (Fernández Menta, 2003)

### **2.4.3 Análisis de brechas**

El análisis de brechas es un proceso utilizado por una empresa para identificar los déficits que pueden ocurrir en sus operaciones cuando se trata del lograr objetivos preestablecidos. El análisis puede utilizarse por diferentes departamentos de una empresa, por cuanto los principios fundamentales en base a las necesidades que tengan, se utilizará este análisis para asegurar que se mantiene una ventaja competitiva, resaltando sus atributos. (Vitez, 2015)

### **2.4.4 Análisis PEST**

Es una herramienta muy útil, pues ayuda a comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección del negocio. Es una herramienta de medición de negocios. PEST está compuesto por los factores políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos que rodean a la organización y evalúan el mercado en el que se encuentra. El análisis PEST, fundamenta la evaluación principalmente externos sobre los cuales la organización debe tomar decisiones a fin de que no afecte al cumplimiento de los objetivos, discutir de manera que se pueda anticipar a cualquier situación que pudiera desestabilizarla. (Chapman, 2004)

### 2.4.5 Análisis de indicadores

Los indicadores sirven para evaluar los resultados de la gestión de una organización, de manera que contribuya a la mejora continua de los procesos, bienes y servicios, el empleo puntual de los recursos y abre la posibilidad de instrumentar los cambios necesarios para lograr el cumplimiento de los objetivos. Los indicadores deben ser relevantes, verificables, fáciles de interpretar, justificables. Los indicadores pueden ser de gestión, ya que contribuyen al logro de los objetivos; de servicio; miden la calidad en la prestación del servicio o la generación de productos. (Franklin, 2007)

## 2.5 AUDITORÍA

### 2.4.6 Concepto de auditoría

La auditoría es *“un proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de auditoría y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el alcance para el que se cumplen los criterios de auditoría”* (Norma ISO 9000, 2008)

En el caso de una auditoría de calidad se trata principalmente de la evaluación de suficiencia y eficacia de la estructura de calidad en una organización a través de la recopilación y uso de evidencia objetiva, detectar y registrar las no conformidades e indicar los motivos probables

### 2.4.7 Objetivo de la Auditoría

- I. Proporcionar a la gerencia la seguridad de que las cosas se están llevando de acuerdo a la forma planificada.
- II. Promover la eficiencia de los procesos existentes.
- III. Otorgar confianza a los clientes.
- IV. Tener una postura crítica e identificar y observar problemas operacionales, además del cumplimiento de los procedimientos en la gestión de la organización.
- V. Suministrar retroalimentación en cuanto a las acciones correctivas y de mejora.

### 2.4.8 Principios de Auditoría

Los principios de auditoría son un requisito previo para proporcionar conclusiones de la auditoría que sean apropiadas y suficientes. Entre los cuales tenemos:

- a) **Integridad:** tiene que ver con el profesionalismo, los auditores deben realizar su trabajo con honestidad y responsabilidad, cumpliendo con los requisitos legales aplicables al momento de observar, deben ser competentes durante el desarrollo de la auditoría, lo más importante es que sean imparciales y justos en sus opiniones realizadas con juicio durante el curso de la auditoría.
- b) **Presentación ecuaníme:** Obligación de reportar con veracidad y exactitud los hechos.
- c) **Debido cuidado profesional:** La aplicación de diligencia y juicio de auditor.
- d) **Confidencialidad:** Salvaguardar la información, así como su uso y protección adquirida en el curso de sus labores. La información no debe ser usada de manera inapropiada para beneficio personal del auditor, ni del algún otro tercero.
- e) **Independencia:** se basa en la imparcialidad de la auditoría y la objetividad de la opinión emitida por el auditor.

- f) **Enfoque basado en la evidencia:** Es necesario tener evidencia verificable para alcanzar las conclusiones confiables en la auditoría.

#### 2.4.9 Clasificación de Auditoría

- a) **Auditoría de Primera Parte.-** Este tipo de auditoría se realiza en beneficio de la propia organización y para fines internos, la información resultante servirá para la toma de decisiones por parte de la dirección. Se puede considerar a las auditorías de primera parte como una auditoría interna, la práctica de esta auditoría se realiza empleando a los auditores propios de la empresa, la ventaja es que los auditores conocen en su mayoría el giro de negocio de la empresa, y un punto en desventaja sería la falta de objetividad en y credibilidad de la opinión del auditor en caso que este vea que su puesto de trabajo se vea afectado al emitir una opinión negativa sobre algún aspecto de la organización.
- b) **Auditoría de Segunda Parte.-** Son aquellas que realiza una parte interesada (puede ser un cliente) sobre un proveedor potencial o actual, con la finalidad de constatar que el mismo cuenta con un sistema de gestión de calidad sólido y que asegure a la organización del cliente que sus requisitos y necesidades específicas están siendo y seguirán siendo cumplidas a cabalidad.  
Será necesario, que la auditoría sea realizada con profesionales entendidos en la materia, ya que se busca probar la efectividad del sistema de gestión de calidad del proveedor. Los resultados de esta auditoría afectarían a las relaciones comerciales cliente-proveedor, y fijaran el futuro de ambas organizaciones.
- c) **Auditoría de tercera parte.-** Son realizadas por una entidad independiente la misma que no se verá afectada por los resultados obtenidos en la auditoría, ni tienen algún interés en los mismos. Generalmente las auditorías de tercera parte son conocidas como “auditorías externas”, puede ser el caso de una auditoría de certificación, auditorías de premios de calidad, etc.  
Las auditorías externas la mayoría de las veces crean un ambiente de tensión dentro de la organización a ser auditada, puesto que ejerce presión sobre los colaboradores. El auditor debe ser visto como un profesional competente de forma que la compañía no ponga en duda de los resultados y opiniones que se emitan al finalizar la auditoría.

#### 2.4.10 Tipos de Auditoría

- a) **Auditoría de Suficiencia.-** Es conocida también como auditoría de escritorio o de documentación porque se trata de una auditoría sobre los documentos que componen el sistema de gestión de calidad de una empresa, y ayuda a determinar el grado de cumplimiento en comparación con los requisitos que propone la norma aplicable. La revisión se ejecuta sobre el manual de calidad y procedimientos documentados.

La auditoría de suficiencia está orientada en la determinación de que el sistema de la organización es sólido y verificar si la auditoría de cumplimiento en el sitio fuera exitosa. Si es realizada correctamente puede resultar beneficiosa ya que permite familiarizarse con el sistema de calidad, da paso a la planificación de una auditoría de conformidad y permite al auditor iniciar la preparación de listas de verificación.

- b) **Auditoría de Conformidad o Implementación.-** con esta auditoría se busca establecer hasta donde se ha entendido, implementado y observado el sistema documentado por parte de la fuerza laboral.
- c) **Auditoría de Producto/Proyecto/Proceso.-** Este tipo de auditoría es vertical y observa todos los sistemas involucrados en la producción de un producto o servicio específico dentro de una sola unidad. Esta auditoría es mayormente utilizada para software.
- d) **Auditoría Horizontal.-** Es lo opuesto a la vertical ya que toma como punto de evaluación un requisito de la norma y observa el cumplimiento del mismo en toda la organización. Este tipo de auditoría sirve para analizar la consistencia ya que revisa la aplicación de los controles en los procesos a través de varios grupos funcionales.
- e) **Auditoría Externa.-** Se trata de una auditoría de segunda o tercera parte.
- f) **Auditoría Interna.-** La auditoría interna dentro de la organización es una dependencia o departamento *“(...) que tiene la función de evaluar permanente e independientemente en cada organización si el SCI (Sistema de control interno) está operando efectiva y eficientemente. Su objetivo primordial es asesorar a la alta gerencia para fortalecer los controles internos existentes, sugerir nuevos controles, así como promover la eficiencia de los procedimientos existentes”.* (Cepeda, 1997)

La auditoría interna de calidad se apega mucho a la forma de realizar una auditoría interna con la excepción de que se enfoca en examinar los propios sistemas de la organización así como los procedimientos y actividades para determinar la idoneidad de los mismos y comprobar su cumplimiento. Tales auditorías proporcionan a la alta gerencia información sobre la efectividad y eficiencia de sus sistemas, acerca del cumplimiento de sus políticas y sugerir posibles mejoras o modificaciones si las hubiere.

#### 2.4.11 Tipos de auditoría de certificación

- a) **Auditoría Inicial.-** es una auditoría completa que cubre el alcance total de la certificación por medio de la cual la certificadora evalúa a la entidad conforme de los criterios de certificación y conforme a eso determinar si el sistema puede ser certificado.
- b) **Auditoría de Seguimiento.-** se realiza cuando se ha tenido una certificación del sistema de gestión de calidad previa, y con el fin de constatar el funcionamiento del mismo para determinar si la organización aún mantiene la certificación. Una auditoría de seguimiento cubre las partes seleccionadas del sistema.
- c) **Auditoría de re certificación.-** Es una auditoría realizada hacia el final del periodo de certificación para determinar si el certificado puede ser emitido nuevamente para un periodo adicional.



#### 2.4.12 Etapas de una auditoría

Las auditorías deben ser planeadas para no alterar el trabajo de las demás personas e influir en el desarrollo habitual de sus actividades, ya que el auditor tiene que interactuar con los trabajadores y eso distrae de sus actividades.

Las etapas de la auditoría deben ser ejecutadas en el siguiente orden:

1. Recolección de información
2. Planificación y preparación
3. Reunión de apertura
4. Auditoría
5. Reunión de cierre
6. Seguimiento

##### 2.4.12.1 Recolección de información

Previo al inicio de la recopilación de información el auditor debe establecer a partir del cliente de auditoría, la información elemental sobre: la organización a ser auditada, la razón de la auditoría, el alcance de la auditoría y los criterios para la auditoría. Es importante mencionar que en auditorías de tercera parte se haga referencia formalmente acerca de las fechas y plazos establecidos para la auditoría, y del tamaño y composición del equipo auditor.

Se debe determinar el alcance de la auditoría en términos de instalaciones a ser auditadas, partes de la organización que deben ser cubiertas, productos cubiertos del sistema auditado. Mientras que los criterios que se elijan pueden ser una norma, una especificación contractual, documentación del sistema de calidad o planes de calidad.

Según la norma ISO 19011: 2011 se define a los criterios de auditoría como “grupo de políticas, procedimientos o requisitos usados como referencia y contra los cuales se compara la evidencia de auditoría” (NORMA ISO 19011, 2011)

La norma establece que cuando los criterios de auditoría son legales suele utilizarse los términos “cumple” o “no cumple” para referir un hallazgo identificado en la auditoría.

*“Las fuentes de información adecuada para la evaluación del control interno pueden utilizarse:*

- i. Gráficos de la organización, que muestren líneas de autoridad y separación de responsabilidades.*
- ii. Manuales de procedimientos que describan el flujo de las operaciones.*
- iii. Manual de funciones que detalle las responsabilidades y actividades del cargo que tienen los empleados.*
- iv. Entrevistas con el personal directivo y empleados clave.*
- v. Informes de auditoría externa, interna o de algún organismo estatal.*
- vi. Visitas de campo, etc.” (Cepeda, 1997)*

La visita a la organización permitirá al auditor recolectar mucha más información y evaluar el acceso físico, el tamaño y la complejidad de la organización.

#### **2.4.12.2 Planeación y preparación**

El plan de auditoría es un resumen en el cual se describe la naturaleza y las características del cliente, y el ambiente de trabajo. Por lo general contiene: objetivos de la auditoría, naturaleza y alcance del trabajo a realizar, el tiempo que tomará el trabajo de auditoría y la programación del trabajo de auditoría, descripción de la filosofía de la empresa que es objeto de estudio y su entorno, trabajo que hará el personal de cliente, necesidades del equipo auditor, plazos, evaluación de riesgos más importantes, los fundamentos de base para el trabajo de auditoría.

Para proceder con la planeación se deben realizar algunas actividades, entre ellas:

- a) Establecer la cantidad de trabajo competente así como el tiempo que se empleará en el mismo.
- b) Seleccionar los miembros del equipo multidisciplinario, teniendo en cuenta la imparcialidad, el conocimiento y otros principios.
- c) Organizar las fechas y su asignación a cada uno de los integrantes del equipo auditor.
- d) Decida el enfoque de la auditoría puede ser horizontal o verticales o una combinación de las mismas.
- e) Preparar el programa de auditoría asignando las tareas individuales a los miembros del equipo. (...) *“El programa de auditoría es una lista detallada de los procedimientos que se llevarían a cabo durante ella”* (Whittington & Pany, 2005).
- f) Preparar los documentos de trabajo o más conocidos como papeles de trabajo.
- g) Notificar a los miembros del equipo sobre los detalles de la planeación de la auditoría.
- h) Asegurarse de la preparación del equipo y el conocimiento de las asignaciones.
- i) Obtener toda la documentación necesaria, esto puede significar una auditoría de suficiencia.
- j) Acordar una reunión de apertura y la convocatoria respectiva a los asistentes.

### **2.4.12.3 Reunión de auditoría**

Durante la auditoría se realizan varios tipos de reuniones con la finalidad de mantener la comunicación con la alta dirección, para que se encuentren al tanto de la evolución de la auditoría, entre ella tenemos lo siguiente:

- a) Reunión de apertura
- b) Reunión de cierre
- c) Reuniones de enlace
- d) Reuniones de retroalimentación con el representante de la dirección

### **2.4.12.4 Auditoría**

En esta etapa se procura llevar la auditoría conforme a la planificación además de que se comienza con una auditoría de suficiencia si lo amerita, y el resto del equipo cubre la auditoría de cumplimiento. Se debe asegurar el auditor de cubrir el alcance de la auditoría, recabar evidencias que respalden las no conformidades.

### **2.4.12.5 Acción de seguimiento**

Después de haber concluido con la auditoría es necesario que el auditor líder realice una visita de seguimiento o revisar la evidencia documental que corrobore que se han tomado las medidas correctivas pertinentes.

### **2.4.13 Conceptos claves**

- a) **Evidencia de auditoría es** *“Registros, declaraciones de hechos o cualquier otra información que son pertinentes para los criterios de auditoría (3.2) y que son verificables.”* (NORMA ISO 19011, 2011)  
*“La evidencia es competente cuando se refiere a hechos, circunstancias o criterios que realmente tienen relevancia cualitativa dentro de lo examinado y las pruebas realizadas son válidas y apropiadas”* (Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría, 1972)  
 Según lo referido en la norma ISO 19011-2011, en el apartado 3.3 las evidencias de la auditoría pudieran ser cualitativas o cuantitativas.
- b) **Hallazgos de auditoría.-** Son el resultado de la evaluación tanto de la evidencia de la auditoría recopilada de acuerdo a los criterios de auditoría. Los hallazgos de auditoría indican conformidad o no conformidad y pueden ser los puntos clave para la determinación de oportunidades de mejora o al registro de mejores prácticas.
- c) **Equipo auditor.-** se trata de uno o más auditores que llevan a cabo una auditoría con el apoyo si es necesario de expertos técnicos. El equipo auditor debe designar un líder y además puede incluir auditores en formación.
- d) **Programa de auditoría.-** En referencia y adaptación de cómo se debe organizar un programa de auditoría tenemos que suele dividirse en dos grandes secciones. La primera trata de los procedimientos con que se evaluará la eficacia de los controles internos del cliente, y la segunda trata de las “pruebas sustantivas”.

#### **2.4.14 Informe de auditoría**

Al finalizar el examen en la organización, de acuerdo con el procedimiento correspondiente, de manera que se consigne los resultados de la auditoría e identifique claramente el área, programa o proyecto auditado. El objeto de la revisión, la duración, el alcance, recursos y métodos empleados.

En este documento de auditoría, se señalan los hallazgos; así como las conclusiones respecto a la magnitud de los hallazgos de las revisiones efectuadas en la organización.

Los hallazgos y recomendaciones resultantes, deberán tener objetividad, claridad, utilidad, calidad, lógica y ser oportunamente realizadas.

El informe, deberá tener un orden y contener para ello: una introducción en la que se establezcan los criterios considerados para ejecutar una auditoría, antecedentes, objetivos, estrategias, recursos, costos, alcance y acciones concretas efectuadas para cumplir con dichos objetivos, la metodología utilizada, conclusiones y recomendaciones.

### **3 APLICACIÓN DE CAMPO**

#### **3.1 ANTECEDENTES**

La organización en la que se realiza el proyecto, tiene como actividad primaria brindar el servicio de capacitación, dictado de cursos de actualización y seminarios de acuerdo a las necesidades contemporáneas de profesionales y estudiantes.

La entidad es una unidad de un Centro de Estudios de Tercer Nivel ubicado en la ciudad de Guayaquil, que cuenta con una matriz y posee una sucursal ubicada en el centro de la urbe.

Fue constituida con el objetivo de satisfacer las necesidades que presentan los profesionales con afán de brindar conocimientos y reforzarlos ya que hoy en día el activo más valioso es el conocimiento y el mercado laboral está lleno de personas con aspiraciones por encabezar los puestos principales de una organización y que compiten a diario por demostrar sus capacidades de adaptación a la fuerza laboral.

Inicialmente la entidad se originó como una organización sin fines de lucro, pero en vista de la necesidad de expandirse se cambió la figura y ahora consta como una entidad de autogestión, que se enfoca en la prestación del servicio de capacitaciones de toda índole siguiendo la programación mensual que realizan.

La entidad pone a disposición de sus clientes una planificación de cursos o seminarios a dictarse de forma mensual en su página web, otorgando la facilidad al usuario de programar sus cursos de acuerdo a la disponibilidad de horario que tenga el mismo. Las capacitaciones son dictadas en las instalaciones de propiedad de la entidad las mismas que se encuentran en condiciones adecuadas conforme a los estándares de confort que merece el cliente.

Los cursos son dictados por profesores de alto nivel, con amplia experiencia en el campo, en su mayoría son prestadores externos que cumplen con el deber de transmitir una metodología de aplicación inmediata, sin dejar de lado la parte teórica que la sustenta y la utilización de metodologías de enseñanza contemporáneas y utilizando las TIC's (Tecnologías de la Información y Comunicación) como recursos de enseñanza. Al finalizar la capacitación se hace la entrega de un certificado de participación y/o aprobación del curso de ser el caso.

Actualmente la empresa cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad, está acreditada con ISO 9001:2008, y se pretende brindar un servicio adecuado encaminando a la organización a la mejora continua de sus procesos y en el cual se mantiene el enfoque al cliente.

## 3.2 FILOSOFÍA

### 1. *Misión*

La entidad tiene como misión brindar servicios de capacitación y actualización a profesionales y organizaciones del Ecuador, asegurándoles excelencia en el proceso de capacitación, investigación, cultura, valores éticos y desarrollo del espíritu emprendedor.

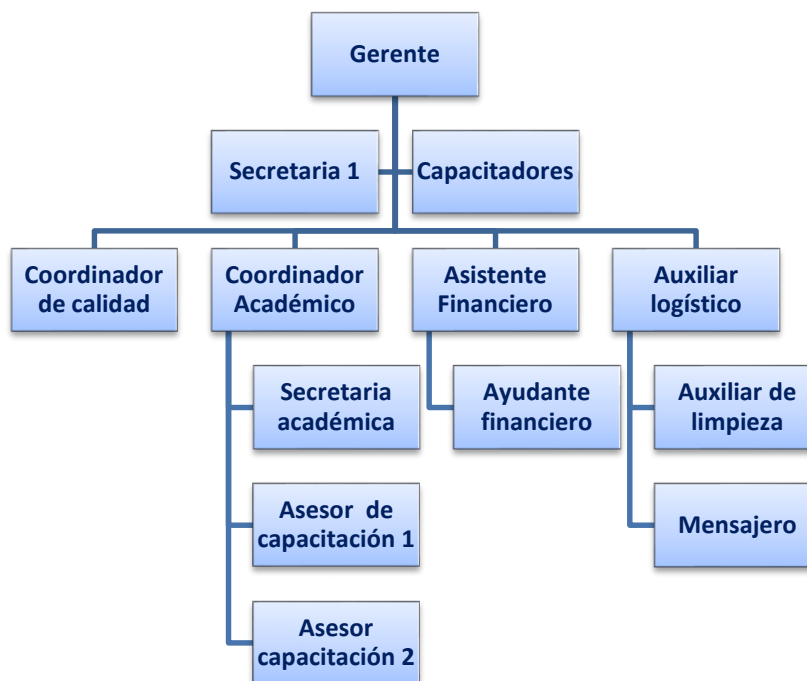
### 2. *Visión*

Ser los mejores en la prestación de servicio de capacitación en el Ecuador

### 3. *Valores institucionales*

- ✓ **Responsabilidad** en cumplir con calidad y a tiempo todas las tareas institucionales.
- ✓ **Honestidad** en el manejo los asuntos institucionales con integridad y probidad.
- ✓ **Imparcialidad** en las decisiones institucionales, las relaciones con los aliados y otros; con la finalidad la búsqueda de la verdad y el desarrollo integral del país.
- ✓ **Compromiso con la excelencia** académica como una meta cotidiana.

### 4. *Estructura organizacional*



##### 5. **Políticas de calidad**

- a) Mantener un sistema de gestión de calidad, enfocado en la satisfacción del cliente y en la conformidad con los requisitos de la Norma Internacional
- b) Promover la mejora continua en los procesos y actividades de la empresa
- c) Motivar al compromiso del personal hacia el cumplimiento de los requisitos del SGC
- d) Basar el SGC en la prevención de las no conformidades
- e) Preservar la responsabilidad del personal en reportar las no conformidades y las no conformidades potenciales

##### 6. **Aspectos legales y reglamentarios**

- f) Ley de Educación Superior Art. 147
- g) Estatuto de creación
- h) LORTI (Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno)
- i) RLORTI (Reglamento para la Aplicación de la LORTI)
- j) Normas de Control Interno
- k) Reglamento interno de trabajo
- l) Código de trabajo
- m) Código tributario
- n) Ley de comprobantes de venta
- o) Ley del RUC
- p) Ley del RUP

### 3.3 PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN DE AUDITORÍA

#### 3.3.1 Planificación

La planificación es una parte importante de la auditoría y necesaria para que el auditor se oriente en las actividades que debe seguir a fin de que la auditoría cumpla con su objetivo.

La auditoría de suficiencia tomará la información documentada del SGC actual, para determinar la información requerida, así como otras entradas válidas como evidencia objetiva del cumplimiento de los nuevos requisitos especificados en la ISO 9001:2015.

En el presente proyecto, la auditoría de suficiencia, sirve para la evaluación del sistema de gestión actual de la organización, contrastando los requisitos de la norma versión 2015 y determinando las brechas existentes, las cuales se verán reflejadas dentro de los hallazgos. Se identificara también, las oportunidades de mejora que requiere adoptar la organización para lograr la conformidad con esos nuevos requisitos determinados.

La evaluación del riesgo le proporciona una visión más amplia a la organización, en cuanto requiera realizar la planificación y adecuación del SGC con ISO 9001: 2015

**Tabla No 1 Programa de Auditoría**

PROGRAMA DE AUDITORÍA			
<b>Organización:</b>	"ABC S.A"		
<b>Representante:</b>	Gerente general		
<b>OBJETIVO DE AUDITORÍA:</b>			
Identificación de las brechas entre la norma y el sistema implementado, requeridos para la conformidad del sistema de gestión de calidad con versión 2015.			
<b>ALCANCE DE LA AUDITORÍA:</b>			
Los procesos clave de la empresa, importantes para la conformidad con los requisitos de la norma, del cliente, las partes interesadas y los reglamentarios aplicables.			
<b>Ubicación:</b>	Guayaquil		
<b>Unidades/Áreas:</b>	Procesos críticos		
<b>Actividades/Procesos:</b>	Subprocesos principales		
<b>Período Cubierto:</b>	Desde octubre hasta diciembre del 2015		
<b>Criterios de auditoría:</b>	Norma ISO 9001:2015		
<b>Normas de referencia:</b>	Norma ISO 9001:2008		
	Norma ISO 19001, Norma ISO 9000, Norma ISO 10000		
<b>EQUIPO AUDITOR:</b>		<b>CONSIDERACIONES DE LOGÍSTICA:</b>	
Auditor:	Elizabeth Bonozo	Transporte:	No aplica
Auditor:	Patricia Balarezo	Viáticos:	No aplica
Observador:	N/A	Comunicaciones:	No aplica
Otros:	Recursos humanos, tecnológicos y documentación física		

FECHA	ACTIVIDAD/ ÁREA	SOPORTE	AUDITOR	RESPONSABLE AUDITADO
25/11/2015	Diseñar el modelo de matriz de evaluación de riesgos	ISO 19001	M.Balarezo / E. Bonozo	N/A
26/12/2015	Diseñar formato de lista de verificación de auditoría	ISO 19001	M.Balarezo / E. Bonozo	N/A
27/12/2015	Diseñar el formato para recolección de información de conocimiento del personal sobre el SGC actual.	ISO 19001	E. Bonozo	N/A
04/12/2015	Recopilación de información documentada del SGC		M. Balarezo / F. Bonozo	N/A
06/12/2015	Realización del análisis PEST	ISO 9001:2015	M. Balarezo	N/A
07/12/2015	Realización del análisis FODA		M. Balarezo	N/A
<b>Levantamiento de información</b>				
08/12/2015	Lista de verificación de auditoría, etapa inicial	ISO 9001:2015	M. Balarezo	N/A
<b>Exámen de suficiencia</b>				
08/12/2015	Evaluación de proceso de capacitación con el cuestionario de verificación y procedimiento correspondiente.	ISO 9001:2015	M.Balarezo/ E. Bonozo	Responsable Académico
12/12/2015	Evaluación de proceso de ventas con el cuestionario de verificación y procedimiento correspondiente.	ISO 9001:2015	M.Balarezo	Responsable
16/12/2015	Análisis de brechas en el proceso de facturación y cobros y procedimiento correspondiente.	ISO 9001:2015	E. Bonozo	Responsable
19/12/2015	Evaluación de proceso de compras con el cuestionario de verificación y procedimiento correspondiente.	ISO 9001:2015	M.Balarezo/ E. Bonozo	Responsable
21/12/2015	Evaluación de proceso de pagos con el cuestionario de verificación y procedimiento correspondiente.	ISO 9001:2015	M.Balarezo	Responsable
29/12/2015	Evaluación de proceso de capacitación del personal con el cuestionario de verificación y procedimiento correspondiente.	ISO 9001:2015	M.Balarezo / E. Bonozo	Responsable
06/01/2016	Culminación del levantamiento de información		M.Balarezo / E. Bonozo	Responsable
10/01/2016	Análisis de brechas de los procesos	ISO 9001:2015	E. Bonozo	Responsable
12/01/2016	Registro de riesgos en la matriz	ISO 9001:2015	M.Balarezo / E. Bonozo	Responsable
18/01/2016	Informe de auditoría: Hallazgos, conclusiones y recomendaciones	ISO 9001:2015	E. Bonozo	Responsable

### 3.3.2 Ejecución

#### 3.3.2.1 *Revisión del Sistema de gestión de calidad existente*

La revisión de la documentación existente del SGC, es el primer paso para cumplir con la fase de la auditoría suficiencia, en la que se emplea los mecanismos necesarios para levantar la información pertinente y comprender el funcionamiento del sistema de gestión dentro de la organización.

En la actualidad la organización define y mantiene procesos y procedimientos en base a los requisitos de la norma ISO 9001: 2008. Los procesos antes mencionados, fueron revisados durante el desarrollo de este capítulo con la finalidad de evaluar las oportunidades de implantación de requisitos faltantes en el SGC de la organización.

En base a lo resumido en el Anexo 2, se detalla el cuadro resumen de la información revisada y analizada del SGC de la organización, dentro de los cuales el eje central fue el manual de calidad de la organización, seguido de las fichas correspondientes a cada uno de los procesos y procedimientos.

Dentro del mapa de procesos se reflejan actividades interrelacionadas que producen cambios entre los elementos de entrada convirtiéndolos en elementos de salida con valor agregado, estas “actividades” son conocidas como procesos. Los procesos dentro de la organización están representados en un nivel macro, clasificados entre estratégicos, procesos “claves” o también identificados como productivos y los procesos de apoyo.

1. **Procesos Estratégicos.**- El proceso de dirección contribuye a la operación de la organización y generan valor agregado al cliente o usuario.
2. **Procesos Claves.**- Están asociados directamente con los servicios que se presta, y se orientan al cliente o usuario y a los requisitos buscando como finalidad la satisfacción del cliente.
3. **Procesos de Apoyo.**- Sirven de soporte para los procesos claves en este caso contamos con soporte informático, calidad, financiero y administrativo.

### 3.3.2.2 Mapa de procesos

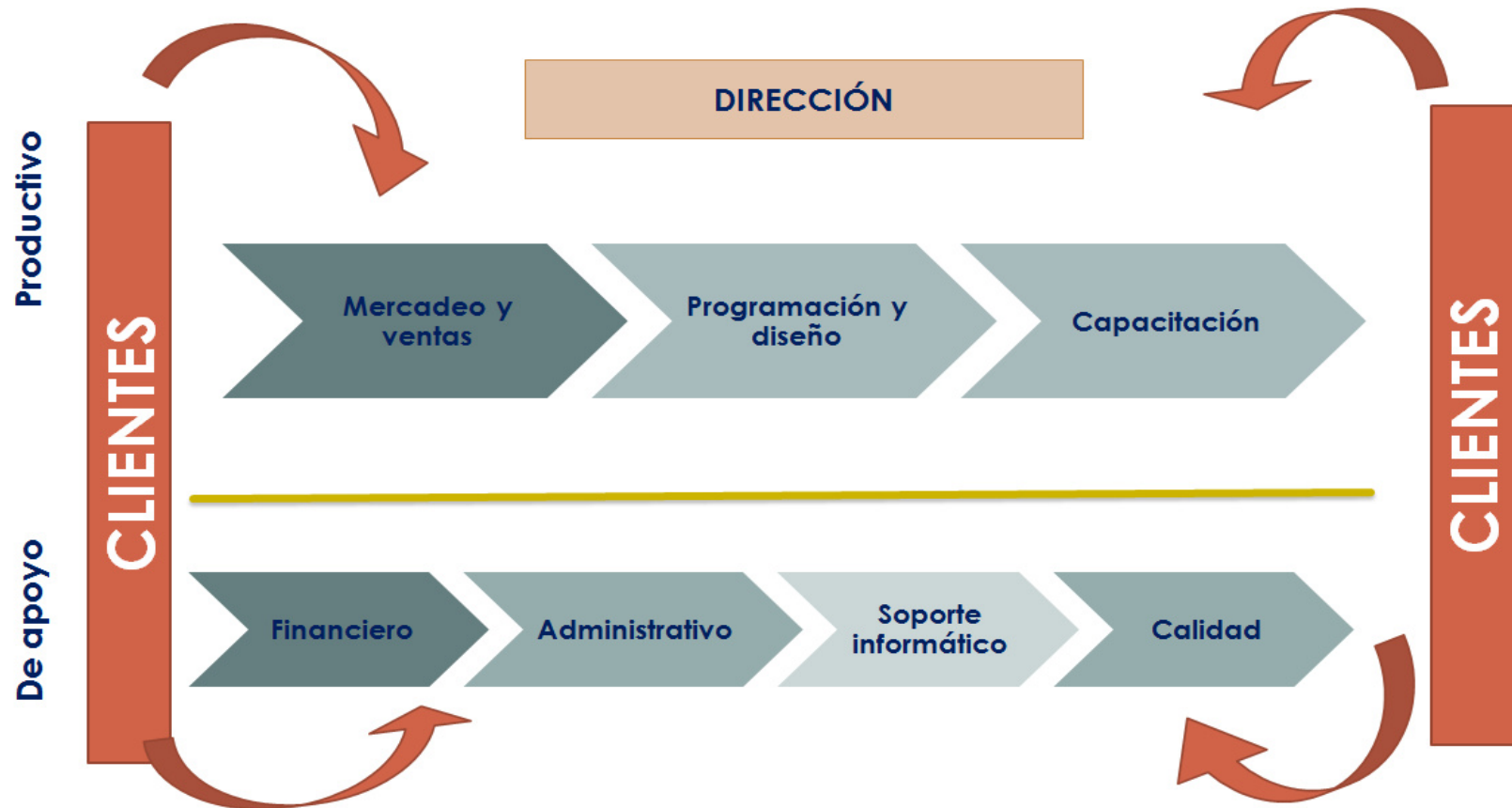


Gráfico No 1 Mapa de procesos de la empresa "ABC"

Fuente: Empresa "ABC", 2015.

### 3.3.2.3 Aplicación de la auditoría

#### 1. Análisis FODA

El análisis FODA se determinó en base a la información existente, a la naturaleza del negocio y de los servicios que ofrece al mercado, así como la información del tipo de clientes que maneja, entre otros.

Tabla No 2 Análisis FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES INTERNOS A LA ORGANIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Buena calidad en el servicio</li> <li>✓ Experiencia de los trabajadores</li> <li>✓ Estructura operacional sencilla</li> <li>✓ Reconocimiento en el mercado</li> <li>✓ Cuenta con procedimientos claros y definidos</li> <li>✓ Cuenta con políticas claras</li> <li>✓ Personal con perfiles adecuados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Personal con resistencia al cambio en procedimientos existentes</li> <li>✓ Presencia de algunas actividades que no agregan valor a los procesos.</li> <li>✓ Equipos que requieren mantenimiento constante</li> <li>✓ Inasistencia del personal a las jornadas de trabajo</li> </ul>
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FACTORES EXTERNOS A LA ORGANIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Incluir nueva y mejor tecnología en los procesos para que sean automáticos</li> <li>✓ Creación de áreas nuevas áreas de capacitación</li> <li>✓ Mejoramiento del pensum académico de las nuevas capacitaciones</li> <li>✓ Captación de nuevos clientes a nivel nacional e internacional para la modalidad e-learning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cambios en las leyes que rigen a la empresa</li> <li>✓ Crisis económica en el país, que afecte directa o indirectamente al giro del negocio</li> <li>✓ Incremento de competidores en el mercado</li> <li>✓ Implementación de nuevas imposiciones arancelarias en suministros dictados para el dictado de cursos</li> <li>✓ Incremento de precios de tickets de vuelos-pasajes de docentes.</li> </ul>

Fuente: De las autoras: E. Bonozo & M. Balarezo, 2016

**Tabla No 3 Análisis de estrategias FODA**

<p><b>FACTORES INTERNOS</b></p> <p><b>FACTORES EXTERNOS</b></p>	<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Calidad en la prestación del servicio.</li> <li>2. Estructura operacional sencilla.</li> <li>3. Reconocimiento en el mercado gracias a los años de experiencia en el ramo de la educación.</li> <li>4. Cuenta con procedimientos claros y definidos.</li> <li>5. Política institucional clara y establecida que forma parte de los colaboradores.</li> <li>6. Personal capacitado para cumplir con las necesidades del usuario.</li> <li>7. Manejo tecnológico en el dictado de los cursos.</li> <li>8. Fuerte imagen corporativa.</li> </ol>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Resistencia a los cambios por parte del personal.</li> <li>2. Presencia de algunas actividades que no agregan valor a los procesos.</li> <li>3. Equipos que requieren mantenimiento constante.</li> <li>4. Falta de motivación del recurso humano.</li> <li>5. Actividades que retrasan la entrega de certificados a los estudiantes.</li> <li>6. Deficiente manejo de quejas y reclamos.</li> <li>7. Falta de actualización de información en el sitio web.</li> </ol>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existencia de recursos tecnológicos para obtener procesos automatizados.</li> <li>2. Creación de nuevos programas para distintas áreas de capacitación.</li> <li>3. Mejoramiento del pensum académico de las nuevas capacitaciones.</li> <li>4. Captación de nuevos clientes a nivel nacional e internacional para la modalidad e-learning.</li> <li>5. Tendencias favorables para mejorar las condiciones del negocio.</li> <li>6. Necesidad del servicio en el mercado.</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS PARA ATACAR (FO)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hacer uso de las herramientas tecnológicas para automatizar el servicio de inscripción.</li> <li>2. Creación de nuevos cursos, haciendo uso de la imagen corporativa y los años de experiencia en el mercado.</li> <li>3. Mejorar el pensum académico con la colaboración del personal docente capacitado dispuesto a mejorar.</li> <li>4. Dictado de cursos a través de internet bajo la modalidad e-learning.</li> <li>5. Promover el manejo de herramientas tecnológicas para establecer canales de comunicación con los clientes.</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS PARA MOVILIZAR (DO)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Utilizar los medios necesarios para actualizar la información pertinente en el sitio web.</li> <li>2. Eliminación de actividades que retrasen los procedimientos.</li> <li>3. Capacitar al personal y fomentar el trabajo en equipo.</li> <li>4. Mejorar la comunicación con el cliente a través de los canales tecnológicos que se establezca.</li> <li>5. Preparar programas de capacitación y motivación personal para el recurso humano.</li> </ol>

<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS PARA DEFENDER (FA)</b>	<b>ESTRATEGIAS PARA REFORZAR (DA)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cambios desfavorables en las leyes que rigen a la organización.</li> <li>2. Regulaciones susceptibles a cambios inesperados.</li> <li>3. Crisis económica en el país, que afecte directa o indirectamente al giro del negocio</li> <li>4. Nacimiento de nuevos competidores en el mercado.</li> <li>5. Nuevas imposiciones arancelarias en los precios de los suministros utilizados.</li> <li>6. Aumento de precios de tickets de vuelos-pasajes de docentes.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incluir un valor agregado al servicio que logre captar mayor parte de clientes que estén dispuestos a pagar por el mismo. De manera que no se sienta el cambio de alza de precios debido a las alzas arancelarias de suministros.</li> <li>2. Adaptación a los nuevos cambios que surjan en la regulación y demás normas, a través de la difusión de información al personal y la elaboración de un plan de trabajo que presenten las distintas áreas implicadas.</li> <li>3. Aprovechar de mejor manera la fuerte imagen corporativa para dar lugar a los cambios y regulaciones.</li> <li>4. Invertir en tecnología para estar a la vanguardia y ser más competitivos en el mercado.</li> <li>5. Contratar un mayor porcentaje de docentes altamente capacitados dentro del país.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Motivar al personal para trabajar en beneficio de la organización ante los cambios existentes.</li> <li>2. Realizar una reingeniería de los procesos para identificar las actividades que no agreguen valor a los mismos.</li> <li>3. Realizar el mantenimiento correspondiente de los equipos tecnológicos.</li> <li>4. Implementar formas eficientes de gestionar las quejas y reclamos de los clientes.</li> </ol>

**Fuente:** De las autoras: E. Bonozo & M. Balarezo, 2016

## 2. Análisis PEST

Para el análisis del entorno fue necesario indagar sobre el negocio de la capacitación, la capacidad de la empresa, el tamaño de la organización y el tipo de servicio que oferta.

Tabla No 4 Análisis del entorno PEST

POLÍTICO Y LEGAL	ECONÓMICO
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Regulaciones expedidas sobre educación</li> <li>✓ Leyes del empleo</li> <li>✓ Regulación de la competencia</li> <li>✓ Ley de la aplicación del contrato, protección al consumidor</li> <li>✓ Leyes de seguridad y ambiente en el trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Situación económica del país</li> <li>✓ Caída del precio del petróleo</li> <li>✓ Crisis económica de financistas internacionales</li> <li>✓ El país deberá indemnizar a la empresa</li> <li>✓ Tendencias en las alzas de precios en los recursos materiales para el dictado de los cursos</li> <li>✓ Docentes con altos perfiles tienen alto costos de honorarios.</li> <li>✓ Descenso de la tasa de desempleo y empleo adecuado, en los últimos meses del año.</li> </ul>
SOCIAL Y CULTURAL	TECNOLÓGICO
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Contratación de personal no adecuado para prestación del servicio de capacitación</li> <li>✓ Poca colaboración del personal, en cumplimiento de plazos de entrega en actividades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desarrollo tecnológico</li> <li>✓ Modalidad virtual de capacitación para profesionales</li> <li>✓ Información y comunicación en internet</li> <li>✓ Uso y costos de la energía</li> <li>✓ Uso de TIC's en el pensum académico</li> <li>✓ Adaptación de sistemas de pago en línea, transferencias y otros.</li> <li>✓ Inscripciones en línea</li> </ul>

Fuente: De las autoras: E. Bonozo & M. Balarezo, 2016

### 3.3.2.4 *Matriz de riesgos*

#### **Evaluación de los riesgos del Sistema de Gestión de Calidad de la empresa “ABC”, basado en ISO 9001:2015**

##### 1. Identificación de riesgos

Para la identificación de los riesgos se tomó en consideración:

- Los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad basado en ISO 9001:2015
- La actividad económica de la organización
- El nivel de posicionamiento de la organización en el mercado
- La información documentada de sus procesos basada en ISO 9001:2008
- Atención en los controles aplicados a cada proceso
- Los procesos contratados externamente
- La evaluación del entorno aplicada por esta investigación (PEST)
- La evaluación de factores énfasis en los internos (FODA)
- La estructura organizacional actual
- Las actividades ejecutadas y no formalizadas

Al evaluar la información mencionada, se cuenta las bases esenciales que permiten establecer los riesgos asociados a cada proceso.

##### 2. Clasificación y valoración de los riesgos

La evaluación de los riesgos amerita un estándar para la valoración, por lo cual se establecieron los criterios de valoración de riesgos, mismos que se detallan a continuación:

Los criterios establecidos son (*Ver Anexo N° 7*):

- *Severidad y la Probabilidad de ocurrencia*, proporcionan una visión sobre el impacto del riesgo identificado sobre el Sistema de Gestión de Calidad
- La *extensión*, indica si se ejecuta sobre un proceso o requisito específico o si puede afectar sobre todo el SGC
- La *intensidad*, indica si es baja, media o moderada
- *Duración*, indica el plazo de permanencia del impacto sobre el SGC
- *Desarrollo*, este parámetro indica el plazo en el cual se desarrolla el impacto de este riesgo sobre el SGC
- *Recuperación*, cuyo parámetro indica si el efecto se recupera inmediatamente o no.
- *Interacción*, proporciona una visión de si el riesgo identificado tiene un efecto dominó, en el cuál se acumula y el resultado del impacto es más grande de lo previsto.

La valoración de cada uno de los criterios establecidos, se sujeta a la escala de 1, 2, 3, dependiendo del nivel que en el que afecten al SGC. En la designación de los riesgos se utiliza la escala de valoración establecida para este proyecto como: Intolerable, alto, medio y bajo; sobre las cuales se fijó intervalos cuyo detalle se puede apreciar en la siguiente tabla:

Tabla No 5 Matriz de asignación de ponderación de riesgos

GRADO DE RIESGO	PUNTAJE	ACCIONES A TOMAR SEGÚN EL GRADO DE RIESGO
Bajo	1 a 24	El grado de riesgo es tolerable. No requiere controles adicionales. Si requiere monitoreo operativo, para asegurar que se mantengan los controles existentes.
Medio	25 a 50	Requiere planificar medidas para reducir el grado de riesgo o mantenerlo bajo control (ej. Definir Procedimientos, planes de acción). Requiere monitoreo de las principales áreas, para asegurar que se mantengan los controles.
Alto	51 a 75	Tomar medidas para reducir el grado de riesgo en forma inmediata.- Requiere monitoreo del Comité de Riesgos y Cambios, para asegurar la implementación de las medidas
Intolerable	75 <=100	El trabajo <b>NO DEBE</b> empezar ni continuar hasta que el riesgo se haya reducido, con la implementación de una medida de mitigación.

Fuente: De las autoras: E. Bonozo & M. Balarezo, 2016

#### Semáforo:



La realización de la matriz en Excel, permite establecer reglas de clasificación a los datos resultantes de la valoración del riesgo, según la escala preestablecida, el círculo de color rojo indica un estado de Intolerable, el color amarilla se estableció para el nivel Aceptable y en nivel verde para el nivel Medio y el bajo en cuanto al riesgo obtenido.

### 3. Aplicación de la matriz y resultados obtenidos de la valoración de riesgos

El esquema de la matriz detalla el proceso, los riesgos relacionados a tal proceso, la afectación o impacto que genera sobre el SGC y la valoración a cada uno de los criterios establecidos.

Como resultado de la evaluación de riesgos se obtuvo que los procesos con mayor índice de riesgo son: Programación y diseño con sus procesos Capacitación, Mercadeo y ventas con su procedimiento de Ventas y Logística y el proceso de Calidad. El esquema de la matriz utilizada es la siguiente:

Tabla No 6 Matriz de ponderación de riesgos

CRITERIOS			IDENTIFICACION DE IMPACTOS												
PROCESOS	ACTIVIDAD	RIESGO	IMPACTO SOBRE EL SGC	Severidad (S)			Probabilidad Ocurrencia (P)			T=SxP (T) Relevancia del Impacto	Criterios x ...			Magnitud del Impacto (Mg) Mg = E + I + Du + De + R + Ia	Importancia del Impacto Imp = Mg x T
				1	2	3	1	2	3		0	1	2		
				Positivo	Medio	negativo	muy poco probable	poco probable	cierto		xxxx	Xxxxx	Xxxx		

Proceso	Actividad 1 .....	Riesgo asociado	Impacto asociado								T=S x P			Mg	T x Mg
	..... Actividad x	Riesgo asociado	Impacto asociado								T: S x P			mg	T x Mg

Fuente: De las autoras: E. Bonozo & M. Balarezo, 2016

A efectos de una mayor comprensión, para el proceso de Programación y diseño; y Capacitación, tenemos la siguiente valoración en la aplicación de la matriz de riesgos.

**Ejemplo:** Proceso capacitación

Tabla No 7 Uso de la matriz de evaluación de riesgos

PROCESO	ACTIVIDAD	RIESGO	IMPACTO	N°
Capacitación	Planificar la capacitación	Planificar sin considerar las necesidades del mercado, solicitudes de los clientes, oferta y demanda.	Áreas con mayor demanda en el mercado no identificadas	1
			Uso ineficiente de los recursos empleados durante la planificación al no considerar los factores necesarios.	2
			Poca demanda del curso en cuestión, no alcanzar punto de equilibrio.	3
		Falta de Control de cambios en Planificación	No conformidades del proceso	4
			No inclusión de expectativas de las partes interesadas	5
		Incumplir requisitos especificados por el cliente	Insatisfacción del cliente	6
			No conformidades del proceso	7

Fuente: De las autoras: E. Bonozo & M. Balarezo, 2016

Tabla No 8 Criterios para valoración de riesgos aplicados en la matriz

N°	IDENTIFICACION DE IMPACTOS														VALORACIÓN										
	Severidad (S)			Probabilidad			(T)	Extensión			Intensidad			Duración		Desarrollo		Recuperación		Interacción (Ia)		(Mg)	(Imp)		
	1	2	3	1	2	3	Relevancia del Impacto T=SxP	0	1	2	0	1	2	0	1	2	0	1	2	0	1	2	Magnitud del Impacto Mg = E + I +Du+De+R+Ia	Importancia del Impacto Imp = Mg x T	
1			3			3	9			2			2	0			1		0			1		6	54
2			3		2		6	0				1		0							2		2	6	36
3			3		2		6		1			2			1				1			1		7	42
4		2				3	6		1	0				0				2	0			1		4	24
5		2			2		4		1		1			0				2	0			1		5	20
6		2				3	6			2		1		0				2	0			1		6	36
7			3			3	9		1			1			1					2	2		2	9	81

Fuente: De las autoras: E. Bonozo & M. Balarezo, 2016

En el detalle de la identificación de Impactos sobre el SGC se determinó para el proceso de capacitación, dentro de la actividad *Planificación de la capacitación*, incumplir los requisitos determinados del cliente; y la planificación del servicio sin considerar las necesidades del mercado, solicitudes de clientes, oferta y demanda a cada tipo de servicio; son actividades con impactos significativos para el SGC. De este proceso, la actividad #7 presenta más impacto sobre el SGC, y la actividad#1 tiene un impacto medio.

Para interpretar la matriz, se requiere la comprensión de los parámetros relacionados a cada actividad, riesgo y la ponderación correspondiente. La probabilidad de ocurrencia se ha determinado en base a la cantidad de controles existentes y definidos en los procedimientos vigentes asociados a esa actividad.

Es importante destacar, que para efectuar la matriz se tomó en consideración; que la evaluación y ponderación de riesgos, se ha efectuado considerando los criterios pre-establecidos, basándose en la probabilidad de que este se materialice el riesgo y afecte significativamente o no, al Sistema de Gestión de Calidad.

#### 4. Selección de procesos críticos

**Tabla No 9 Resumen de Riesgos del SGC evaluado con ISO 9001:2015**

PROCESO	PROCEDIMIENTO	INTOLERABLES	ALTOS	MEDIOS	BAJOS
PROGRAMACIÓN Y DISEÑO	CAPACITACIÓN	5	4	6	4
FINANCIERO	COMPRAS	0	2	3	2
MERCADEO Y VENTAS	VENTAS	2	0	3	3
FINANCIERO	PAGOS	0	1	2	2
ADMINISTRACIÓN	ADM. DE ACTIVOS	0	1	1	2
CAPACITACIÓN	LOGISTICA	1	0	3	4
FINANCIERO	CAPACITACION DEL PERSONAL	0	0	1	6
S. INFORMÁTICO	SOPORTE INFORMatico	0	1	3	6
ADMINISTRATIVO	MANTENIMIENTO	0	0	0	3
CALIDAD	CALIDAD	1	4	1	6
MERCADEO Y VENTA	FACTURACION Y COBROS	0	1	2	2
ADMINISTRATIVO	EVALUACION DE PROVEEDORES Y COMPRAS	0	1	2	1

**Fuente:** De las autoras: E. Bonozo & M. Balarezo, 2016

Para la selección de los proceso, se trabajó sobre aquellos que indican una valor alto de riesgos e impactos, denominados en la escala como *Intolerables*; así también sobre aquellos resultantes con una valoración *Alta*. Como se detalla a continuación (**Ver gráfico No 16**):

1. Procesos de *Programación y diseño*, el cual se encuentra detallado dentro del procedimiento de capacitación.
2. El proceso de *Capacitación*, que también se encuentra detallado dentro del procedimiento, tiene afectación directa, por cuanto se consideró conveniente incluirlo dentro de los resultados a estudiar.

3. Proceso de *Mercadeo y ventas*, el cual se detalla dentro del procedimiento de ventas, facturación y cobros y logística.
4. Proceso de *Calidad*,  
Sobre estos procesos, se trabajó en la identificación de las oportunidades de mejora adecuadas a los procedimientos existentes en la organización, estableciendo y proponiendo; controles necesarios que mitiguen los riesgos identificados o a su vez refuercen los controles ya existentes en el SGC.

El proceso de Programación y diseño contiene el más alto impacto sobre el Sistema de Gestión de Calidad, si la realización de los riesgos se concreta, por cuanto se lo cataloga como crítico para el SGC.

El proceso de Mercadeo y Ventas contiene un impacto medio alto sobre el SGC, lo cual amerita se establezcan las oportunidades de mejora como medidas de contingencia sean necesarias, para reducir la probabilidad de ocurrencia y realización de tales riesgos.

Tras el análisis de riesgos efectuados, también se identificó como crítico el proceso Calidad, puesto que en la valoración de riesgos aplicada, el impacto que tienen estos riesgos cuando fueren reales es significativo, esta conclusión es justificada debido a los nuevos requerimientos del Sistema de Gestión de Calidad está siendo evaluado con fijación en la norma ISO 9001.2015.

Los resultados de la aplicación de la matriz se pueden apreciar en el **Anexo 8**.

### 3.3.3 Procesos de la organización

Para efectos de este proyecto, la información relevante y otras, en sujeción a la confidencialidad con la organización objeto de estudio, han sido cambiadas y colocadas con términos más genéricos.

A continuación se detallarán los flujos de los procesos de la organización, los cambios efectuados a los procesos de Programación y diseño, Capacitación, Mercadeo y Ventas y Calidad; así como también las fichas de indicadores propuestos para un mejor y mayor control que atenúe los riesgos asociados, determinados en la matriz de riesgos (*Ver Anexo 9*) en referencia a lo estipulado en la Norma ISO 9001:2015 sobre la planificación.

#### 3.3.3.1 Proceso de Programación y diseño

El proceso de Programación y diseño se encuentra estipulado dentro del procedimiento de capacitación, en el cuál se contemplan todos los requerimientos especificados en la ISO 9001:2008.

##### a) De los resultados:

Los resultados de la matriz de riesgos, muestran que dentro de este proceso se encuentran los riesgos cuyo impacto sobre el Sistema de Gestión de Calidad, es más significativo. (**Ver Anexo 8, Tablas No 14 y 15, Gráficos 4 y 5**)

A continuación se detalla las actividades con el impacto más relevante:

1. La actividad *Planificar la capacitación*, presenta un impacto medio sobre el SGC (54 puntos), cuando se ejecuta *sin considerar las necesidades del mercado, solicitudes de los clientes o información de oferta y demanda*. En cambio, realizar la planificación de la capacitación sin considerar los requisitos especificados por el cliente, más aún si lo ha hecho de manera tácita, obtiene una ponderación de 81 puntos en la matriz, lo cual

la cataloga como intolerable debido a su alto impacto sobre el SGC, siendo pertinente establecer controles que disminuyan en lo posible su materialización.

2. Dentro de las actividades de Seleccionar a los docentes, la no selección de docentes bajo el perfil acorde a la capacitación obtuvo una valoración de 72 puntos, catalogada como de alta importancia de impacto sobre el SGC, puesto que incide sobre la prestación directa y conformidad del servicio.
3. Igualmente, se determinó que iniciar los diseños y el desarrollo de capacitaciones, sin verificar la planificación previa, puede generar una incidencia muy significativa sobre el SGC, con una ponderación de 99 puntos, considerada como intolerable, en la cual debe existir los controles necesarios que mitiguen su materialización.
4. Dentro de la etapa de diseño y desarrollo, la prestación del servicio con requerimientos inadecuados de materiales y suministros contemplados en los diseños previos, genera consecuencias negativas debido a la insatisfacción del cliente (*81 puntos*) e impiden la eficacia del SGC al incidir en el cumplimiento de los procesos, con 81 puntos de ponderación, ambos considerados como intolerables.

#### **b) Controles propuestos**

1. Para facilitar la revisión de los procesos, se consideró pertinente la aplicación de una ficha que resume para cada proceso, similar a la utilizada actualmente por la empresa; y a la vez la creación de una ficha para el detalle de los indicadores; esta última no utilizada por la organización.
2. El indicador propuesto toma en consideración los controles que complementen las actividades de seguimiento y medición de los procesos existentes, de manera que agreguen valor y contribuyan a la mejora continua de la organización. Tal es el caso del índice de abandono de la capacitación.
3. Se propone también, un control del incremento en inscripciones en los cursos. El control principal de este proceso es el de la cantidad de cursos no ejecutados, a fin de analizar la demanda de los cursos ofertados y actualizar la oferta, en el caso pertinente. **(Ver ficha en Tabla No 15)**
4. El proceso de Programación y diseño, contenido en el procedimiento de capacitación, requiere que se refuerce la planificación, considerando las necesidades del mercado, solicitudes de los clientes, oferta y demanda, pues se verificó controles mínimos relacionados a este riesgo, por cuanto se incluyó dentro del procedimiento. **(Ver diagrama en Gráfico No 4 y 5)**
5. Para la evitar la selección inadecuada de perfiles de docentes para la capacitación, de impacto altamente significativo sobre el SGC, según la matriz; posteriormente se pudo determinar que los controles existentes requieren de claridad, a fin de que esto no se materialice a futuro.
6. Para la actividad de aprobación y liberación de la planificación existe controles adecuados que mitiguen su posible ocurrencia. Así también, se verifica la existencia de controles dentro del procedimiento de Capacitación y Logístico que reducen la probabilidad de ocurrencia de inconvenientes en esta actividad, no obstante es pertinente reforzar las actividades de verificación previas a la ejecución de los cursos y la verificación del CheckList de preparación previa a la capacitación.

Tabla No 10 Ficha de proceso Programación y diseño actual

FICHA TÉCNICA DE PROCESO		Código: GP001
		Versión: 1
Fecha de elaboración: JUNIO/15	Fecha de aprobación: JUNIO/15	Fecha de puesta en vigor: JULIO/15
Nombre del proceso:	<b>PROCESO DE PROGRAMACIÓN Y DISEÑO</b>	
Detalle:	Guía en la ejecución de las principales actividades directas necesarias para la prestación del servicio de capacitación, con el fin de satisfacer sus necesidades de formación profesional.	
Responsable:	Coordinador Académico /Docente	
Objetivo:	Proveer los lineamientos a seguir para las etapas de planificación, diseño del servicio de capacitación, en conformidad con los requisitos de los clientes.	
Destinatario:	Clientes /Estudiantes	
Inicio/Fin:	Se inicia con la planificación del curso a dictar, en el cual deben considerarse las fechas adecuadas para la ejecución de todas las etapas necesarias para la liberación del diseño del curso tomando en cuenta todos los aspectos técnicos necesarios para que el pensum tenga el nivel adecuado, la carga horaria adecuada, etc.	
Entradas:	Toma en consideración: Necesidades de capacitación del mercado / Necesidades a solicitud del cliente Evaluaciones de satisfacción de cursos ejecutados con anterioridad y comentarios de los estudiantes	
Salidas:	Prestación del servicio de capacitación Cumplimiento de las expectativas de los clientes, satisfacción.	
Indicadores:	Índice de satisfacción del cliente	
VARIABLES DE CONTROL:	<i>Índice de cursos nuevos diseñados y programados anualmente</i>	
Registros:	Planificación de la capacitación Plan de trabajo del profesor	Diseño del pensum del curso Encuestas de satisfacción de clientes
Documentos/Procedimientos	Procedimiento de capacitación	

Fuente: De las autoras: E. Bonozo &amp; M. Balarezo, 2016

Tabla No 11 Ficha de proceso Programación y diseño mejorado

FICHA TÉCNICA DE PROCESO		Código: GP001 Versión: 1
Fecha de elaboración: JUNIO/15	Fecha de aprobación: JUNIO/15	Fecha de puesta en vigor: JULIO/15
Nombre del proceso:	<b>PROCESO DE PROGRAMACIÓN Y DISEÑO</b>	
Detalle:	Guía en la ejecución de las principales actividades directas necesarias para la prestación del servicio de capacitación, con el fin de satisfacer sus necesidades de formación profesional.	
Responsable:	Coordinador Académico /Docente	
Objetivo:	Proveer los lineamientos a seguir para las etapas de planificación, diseño del servicio de capacitación, en conformidad con los requisitos de los clientes.	
Destinatario:	Clientes /Estudiantes	
Inicio/Fin:	Se inicia con la planificación del curso a dictar, en el cual deben considerarse las fechas adecuadas para la ejecución de todas las etapas necesarias para la liberación del diseño del curso tomando en cuenta todos los aspectos técnicos necesarios para que el pensum tenga el nivel adecuado, la carga horaria adecuada, etc.	
Entradas:	Toma en consideración: Necesidades de capacitación del mercado / Necesidades a solicitud del cliente Evaluaciones de satisfacción de cursos ejecutados con anterioridad y comentarios de los estudiantes	
Salidas:	Prestación del servicio de capacitación Cumplimiento de las expectativas de los clientes, satisfacción.	
Indicadores:	Índice de satisfacción del cliente ; <i>Índice de abandono de la capacitación</i>	
Variables de control:	<i>Incremento en inscripciones en los cursos; Cantidad nuevos diseñados y programados anualmente Cantidad de cursos no ejecutados; Cursos solicitados (responde a las necesidades del mercado)</i>	
Registros:	Planificación de la capacitación Plan de trabajo del profesor	Diseño del pensum del curso Encuestas de satisfacción de clientes
Documentos/Procedimientos	Procedimiento de capacitación	

Fuente: De las autoras: E. Bonozo & M. Balarezo, 2016

### 3.3.3.2 *Proceso de Capacitación*

El proceso de capacitación descrito en la ficha del proceso, presenta los lineamientos referente a la prestación o ejecución del servicio en el cual tienen intervención principal el docente y el área académica, colaboración de logística y recursos informáticos, en la parte pertinente y en el marco de sus funciones preestablecidas.

#### **a) De los resultados de la matriz**

En la aplicación de la matriz de riesgos en el proceso de capacitación se presenta a continuación las actividades cuyo impacto es de notable importancia sobre el Sistema de Gestión de Calidad (**Ver Anexo 8 Tabla 11 y 12; Gráfico No 5**):

1. La actividad elaboración de materiales para los cursos, tiene un impacto elevado cuando no se provee de los recursos necesarios para la capacitación, obteniendo una valoración de 81 puntos, considerado como intolerable.
2. En cuanto a la evaluación de la capacitación y la conformidad del cliente con los servicios recibidos, no analizar y dar seguimiento a las reclamaciones, comentarios y sugerencias de los estudiantes, tiene un impacto alto sobre el SGC, ya que se obtuvo 60 puntos de ponderación. Su materialización impediría la mejora continua.
3. Poco agrado en la alimentación entregada a los estudiantes durante la ejecución de las capacitaciones, obtuvo una ponderación de 66 puntos, considerada con impacto alto.

#### **b) Controles propuestos**

Como complemento a las actividades de monitoreo y seguimiento de los procesos, se propone implementar dentro del proceso de Capacitación:

1. La verificación y cumplimiento de plazos de entrega de certificados; La revisión de la planificación para programación; Así también, implementar controles para verificar el cumplimiento del Check List de preparación del curso y verificar que este guarde relación con los requerimientos detallados en los Planes de trabajo del docente.
2. Consecuentemente, se debe controlar la provisión de suministros didácticos y otros requeridos para la capacitación, tal es el caso de los requerimientos tecnológicos previo a la capacitación, de manera que se tengan los recursos adecuados para el dictado de las clases que faciliten el aprendizaje de los temas. Previo a la ejecución de las capacitaciones, es pertinente, que se constate la entrega íntegra de materiales académicos para el evento  
Se debe reforzar las actividades de monitoreo y control durante la capacitación, así como las de preparación y revisión de las instalaciones en cursos dictados en empresas. Por otra parte, en la tabulación de los resultados de cuestionarios de satisfacción de los cursos, debe incrementarse los controles que aseguren en un 100% el registro íntegro de los resultados y mitiguen posibles errores de digitación, selección, entre otros.

De manera más representativa, se puede apreciar estas recomendaciones en las fichas correspondientes al procedimiento de capacitación. **(Ver Tabla No 12; Gráfico 5)**

**Tabla No 12 Ficha del proceso de capacitación (actual)**

FICHA TÉCNICA DE PROCESO		Código: Versión:
Fecha de elaboración: JUNIO/2015	Fecha de aprobación: JUNIO/2015	Fecha de puesta en vigor: JULIO/2015
<b>Nombre del proceso:</b>	<b>PROCESO DE CAPACITACIÓN</b>	
<b>Detalle:</b>	Guía en la ejecución de las principales actividades directas necesarias para la prestación del servicio de capacitación, con el fin de satisfacer sus necesidades de formación profesional.	
<b>Responsable:</b>	Coordinador Académico/ Docentes	
<b>Objetivo:</b>	Proveer los lineamientos a seguir para el desarrollo del servicio de capacitación, en conformidad con los requisitos de los clientes.	
<b>Destinatario:</b>	Clientes /Estudiantes	
<b>Inicio/Fin:</b>	Se inicia con la inscripción confirmada y la cancelación del curso por parte del participante	
<b>Entradas:</b>	Toma en consideración: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidades de capacitación del mercado</li> <li>• Necesidades a solicitud del cliente</li> <li>• Nivel de conocimientos – Examen de ubicación</li> </ul>	
<b>Salidas:</b>	Prestación del servicio de capacitación Cumplimiento de las expectativas de los clientes, satisfacción. Entrega del certificado	
<b>Indicadores:</b>	Índice de satisfacción del cliente Impacto de la capacitación Índice en entrega de material Índice de registro de calificaciones	
<b>Variables de control:</b>	% de incremento en inscripciones en los cursos	
<b>Registros:</b>	Encuestas de satisfacción de clientes Detalles de notas Reportes de certificados Actas de notas Acta de certificados	
<b>Documentos/Procedimientos:</b>	Procedimiento de capacitación	

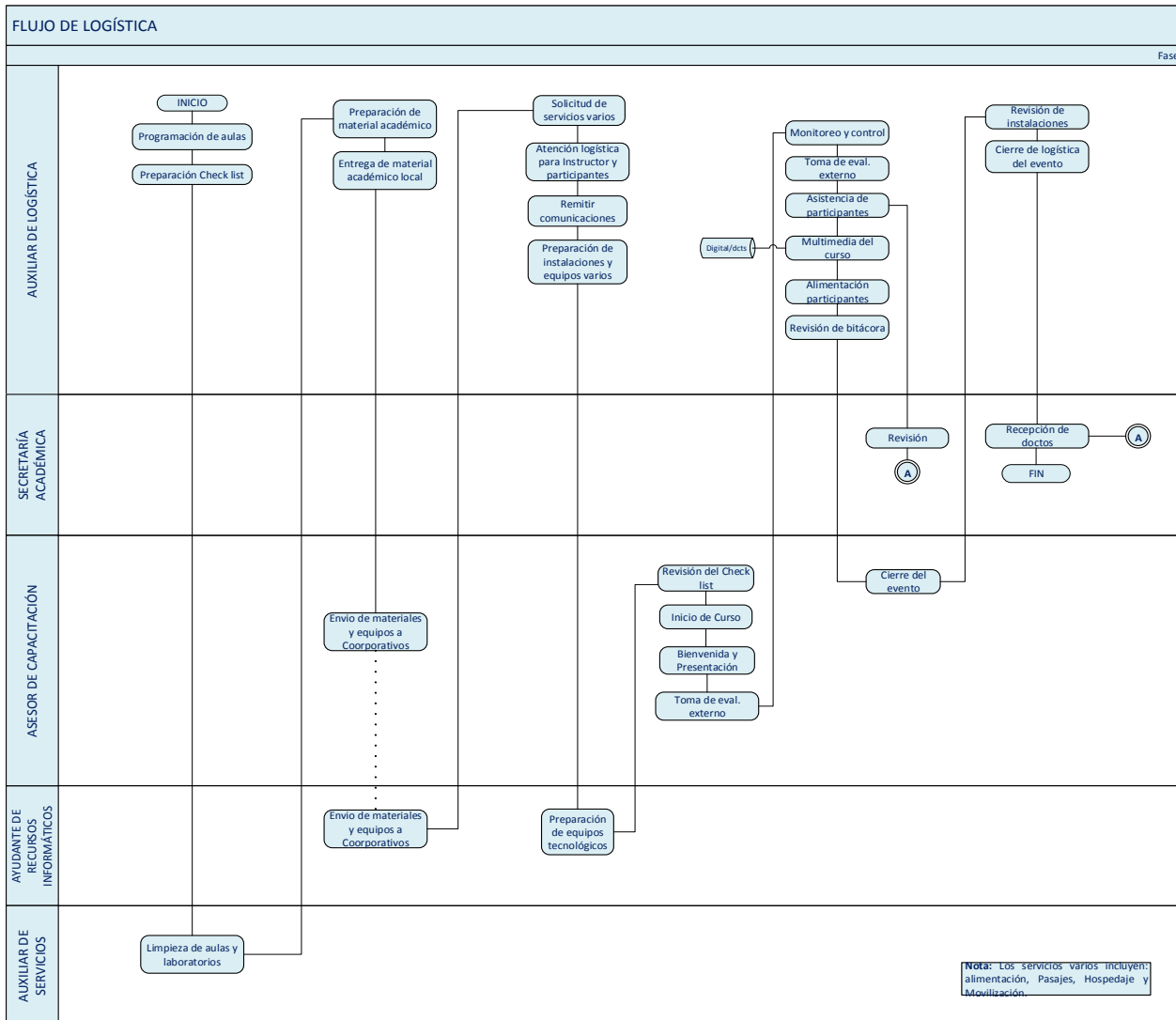
**Fuente:** De las autoras: E. Bonozo & M. Balarezo, 2016

**Tabla No 13 Ficha de proceso de capacitación mejorada**

FICHA TÉCNICA DE PROCESO			Código: GP002 Versión: 2
Fecha de elaboración: JUNIO/2015	Fecha de aprobación: JUNIO/2015	Fecha de puesta en vigor: JULIO/2015	
<b>Nombre del proceso:</b>	<b>PROCESO DE CAPACITACIÓN</b>		
<b>Detalle:</b>	Guía en la ejecución de las principales actividades directas necesarias para la prestación del servicio de capacitación, con el fin de satisfacer sus necesidades de formación profesional.		
<b>Responsable:</b>	Coordinador Académico/ Docentes		
<b>Objetivo:</b>	Proveer los lineamientos a seguir para el desarrollo del servicio de capacitación, en conformidad con los requisitos de los clientes.		
<b>Destinatario:</b>	Clientes /Estudiantes		
<b>Inicio/Fin:</b>	Se inicia con la inscripción confirmada y la cancelación del curso por parte del participante		
<b>Entradas:</b>	Toma en consideración: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidades de capacitación del mercado</li> <li>• Necesidades a solicitud del cliente</li> <li>• Nivel de conocimientos – Examen de ubicación</li> </ul>		
<b>Salidas:</b>	Prestación del servicio de capacitación Cumplimiento de las expectativas de los clientes, satisfacción. Entrega del certificado		
<b>Indicadores:</b>	Índice de satisfacción del cliente Impacto de la capacitación Índice en entrega de material Índice de registro de calificaciones Cumplimiento del objetivo general planteado para las capacitaciones		
<b>Variables de control:</b>	% de incremento en inscripciones en los cursos <b>Capacitación</b>		

	<p><i>Verificación y cumplimiento de plazos de entrega de certificados</i></p> <p><b><u>Logística:</u></b></p> <p><i>Revisión de la planificación para programación</i></p> <p><i>Control del cumplimiento del CheckList de preparación del curso. (Relación al Plan de trabajo docente)</i></p> <p><i>Control de provisión de suministros didácticos y otros requeridos para la capacitación</i></p> <p><i>Control de adecuación de requerimientos tecnológicos previo a la capacitación</i></p> <p><i>Monitoreo y control durante la capacitación</i></p> <p><i>Revisión de instalaciones en cursos dictados en empresas</i></p> <p><i>Constatación de entrega íntegra de materiales académicos para el evento</i></p> <p><i>Verificación del procesamiento de los resultados de cuestionarios de satisfacción de los cursos.</i></p>
<p><b>Registros:</b></p>	<p>Encuestas de satisfacción de clientes</p> <p>Detalles de notas</p> <p>Reportes de certificados</p> <p>Actas de notas</p> <p>Acta de certificados</p>
<p><b>Documentos/Procedimientos:</b></p>	<p>Procedimiento de capacitación</p> <p>Procedimiento de logística</p>

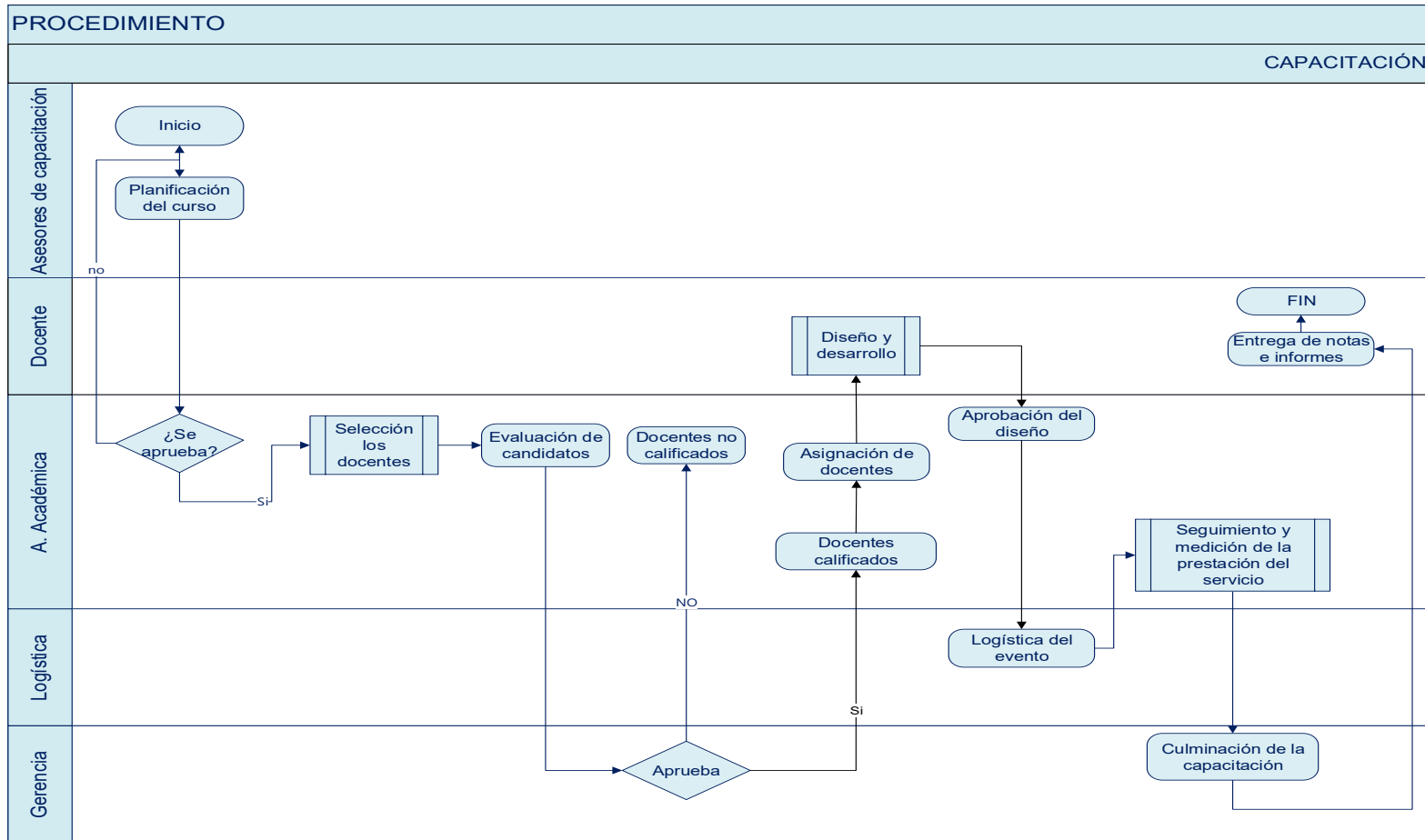
Fuente: De las autoras: E. Bonozo & M. Balarezo, 2016



**Gráfico No 2 Diagrama del Procedimiento de Logística**

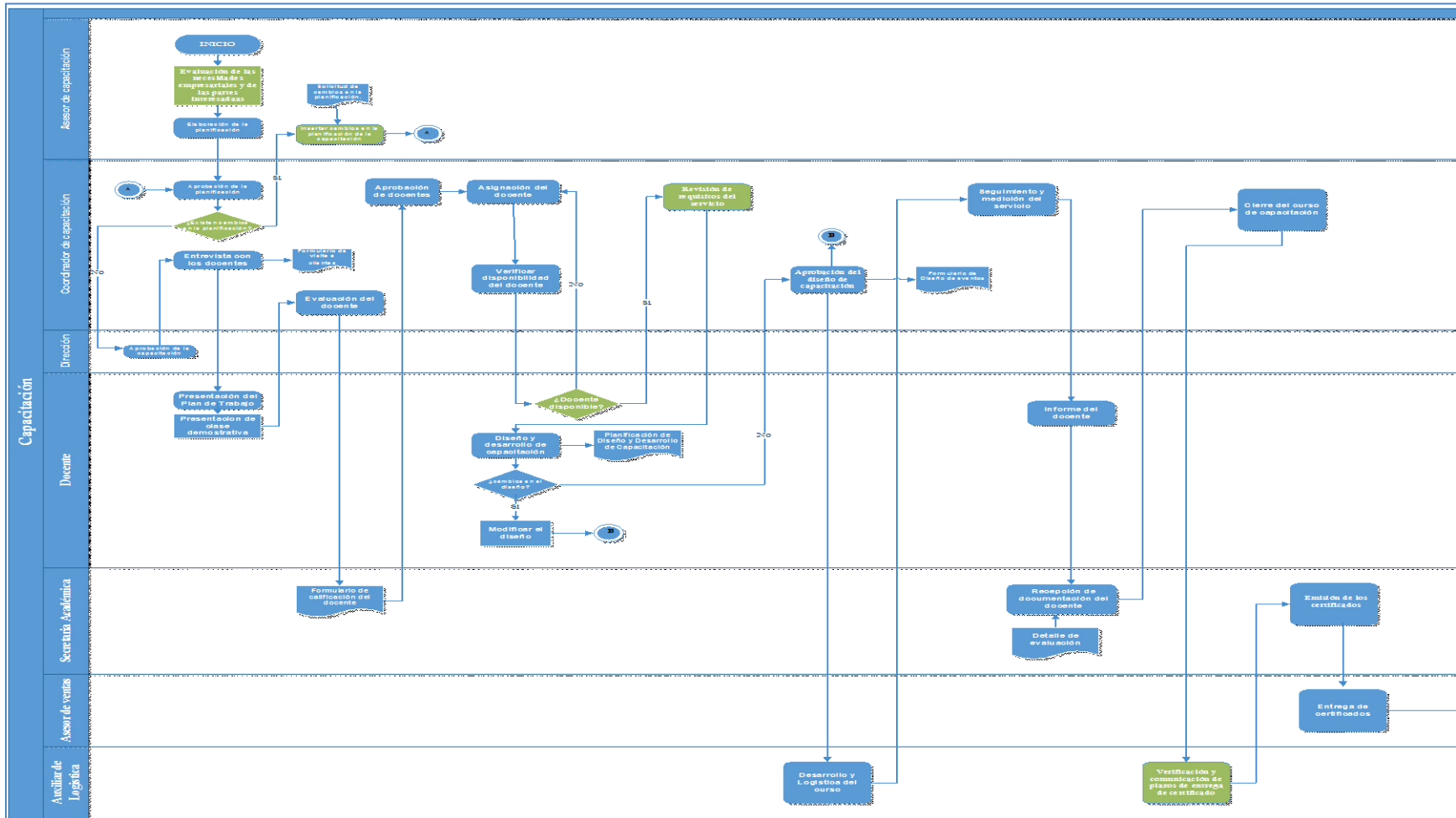
Fuente: De las autoras: E. Bonozo & M. Balarezo, 2016





Fuente: De las autoras: E. Bonozo & M. Balarezo, 2016

Gráfico No 4 Diagrama del Procedimiento de Capacitación actual



Fuente: De las autoras: E. Bonozo & M. Balarezo, 2016

Gráfico No 5 Diagrama del ProcedTabla No 14 Ficha del indicador propuesto al proceso de Capacitación

		Versión: 01
Fecha de elaboración: 4/enero/2016	Fecha de aprobación: En trámite	Fecha de puesta en vigor:
Nombre del indicador:	Tasa de abandono de la formación	
Identificación del proceso:	Capacitación	
Identificación de los procesos afectados:	Programación y diseño	
Detalle:	Se determina la tasa (%) de abandono de los cursos de capacitación por parte de los estudiantes, por diferentes motivos.	
Parámetro:	Número de estudiantes que se retiran del curso/ Número total de estudiantes inscritos.	
Forma de cálculo:	Se toma el número de estudiantes que se retiran de cada curso (listas de asistencias final) y se registra en el maestro (registro de abandonos), se totaliza mensualmente y se toma la cantidad de participantes inscritos en los cursos durante el mismo periodo, se dividen los resultados entre si y se obtiene la tasa correspondiente al abandono sobre el total de inscripciones.	
Umbrales:	5%	
Fuentes para el cálculo:	Lista de registros de asistencia	
Indicadores asociados:	Tasa de estudiantes certificados, Índice de cumplimiento de cupos	
Meta:	Menor al 15%	
Responsable:	Coordinación de Capacitación(Control), A, Logística(Listas de Asistencia), Asesor de ventas (Inscripción)	
Periodicidad:	Mensual	
Elaborado por EB, Enero 4, del 2016		

**Fuente:** De las autoras: E. Bonozo & M. Balarezo, 2016

### 3.3.3.3 *Proceso de Mercadeo y Ventas*

El proceso de Mercadeo y ventas incluye lo referente a ventas, facturación y cobros y los aspectos logísticos necesarios para llevar a cabo las capacitaciones.

**a) De los resultados de la aplicación de la matriz:** Tras la aplicación de la matriz, se obtuvo los siguientes resultados:

1. La actividad *Inscripción de participantes*, obtuvo una valoración de 90 puntos de impacto, considerándose como alto; cuando se informe inadecuadamente los requisitos de la prestación de servicio a los estudiantes (aprobación de los cursos).
2. Los errores en la digitación de las facturas, nombres, direcciones de correo, RUC, entre otros; que en caso de materializarse generarían molestias a los estudiantes o empresas que requieran el servicio, esta actividad recibió la ponderación de 90 puntos, siendo intolerable.
3. La actividad de cierre logístico del evento, se considerada como de alto impacto para la conformidad de las salidas del proceso y consecuentemente su impacto sobre el SGC, siendo 81 la calificación obtenida y su correspondencia como intolerable; cuando para el cierre no se hayan tabulado adecuadamente las evaluaciones realizadas sobre la satisfacción del servicio de capacitación.

**b) Controles propuestos**

Para mejorar el proceso de mercadeo y ventas, se plantean los siguientes controles:

1. Previo a la ejecución de los cursos, realizar la verificación de planificación de cursos como parte del procedimiento logístico.
2. Una variable de control pertinente a este proceso es la de la cantidad y adecuación de los diseños publicitarios con la planificación aprobada, de manera que exista siempre similitud en los diferentes medios de comunicación utilizados para ofertar los cursos, este control no es evidenciado en los procedimientos vigentes, por cuanto se incluye dentro de la ficha del proceso y dentro del diagrama respectivo. De igual manera, es necesario y exigido por la norma, el control de requerimientos del cliente, por cuanto antes de la inscripción o apertura de eventos debiera comunicarse los requisitos y así también dar respuesta a las solicitudes o requerimientos de capacitación de los clientes, esta actividad requiere ser establecida como punto de control al inicio del procedimiento ya que no se expresa claramente en los lineamientos actuales del proceso. Se incluyó dentro del diagrama del procedimiento de ventas.
3. Actualmente existen controles para la evaluación de conocimientos previos a la inscripción en los cursos.
4. Control de información adecuada proporcionada para la facturación y cobro, anterior y posterior a la factura electrónica.

Las mejoras planteadas al proceso, se pueden ver en la ficha del proceso y diagramas correspondientes.

Las modificaciones al proceso, se pueden verificar en El Anexo 8, Tabla No 15 y 16, Gráficos 3, 6, 7 y 8

**Tabla No 15 Ficha del proceso de Programación y diseño**

**FICHA TÉCNICA DE PROCESO**

**Código: GP003**  
**Versión: 03**

<b>Fecha de elaboración: SEPT/2015</b>		<b>Fecha de aprobación: SEPT/2015</b>	<b>Fecha de puesta en vigor: SEPT/2015</b>
<b>Nombre del proceso:</b>	<b>PROCESO DE MERCADEO Y VENTAS</b>		
<b>Responsable:</b>	Asesores de ventas y sus ayudantes		
<b>Objetivo:</b>	Proveer una guía para difusión de los cursos de capacitación		
<b>Destinatario:</b>	Clientes		
<b>Inicio/Fin:</b>	Solicitud de información de cursos disponibles / Solicitud de planificación de cursos		
<b>Entradas:</b>	Las salidas de Programación y diseño Necesidades de los clientes Planificación de curso de capacitación Diseño del pensum académico del curso		
<b>Salidas:</b>	Inscripción del estudiante Satisfacción de cliente		
<b>Indicadores:</b>	Índice de cumplimiento de eventos planificados Índice de cumplimiento del presupuesto		
<b>Variables de control:</b>	Cumplimiento de eventos Cumplimiento del presupuesto Punto de equilibrio		
<b>Registros:</b>	Solicitudes de inscripción Ordenes de facturación Registros de seguimiento en la planificación		
<b>Documentos/Procedimientos:</b>	Ventas Facturación y cobros Logístico		

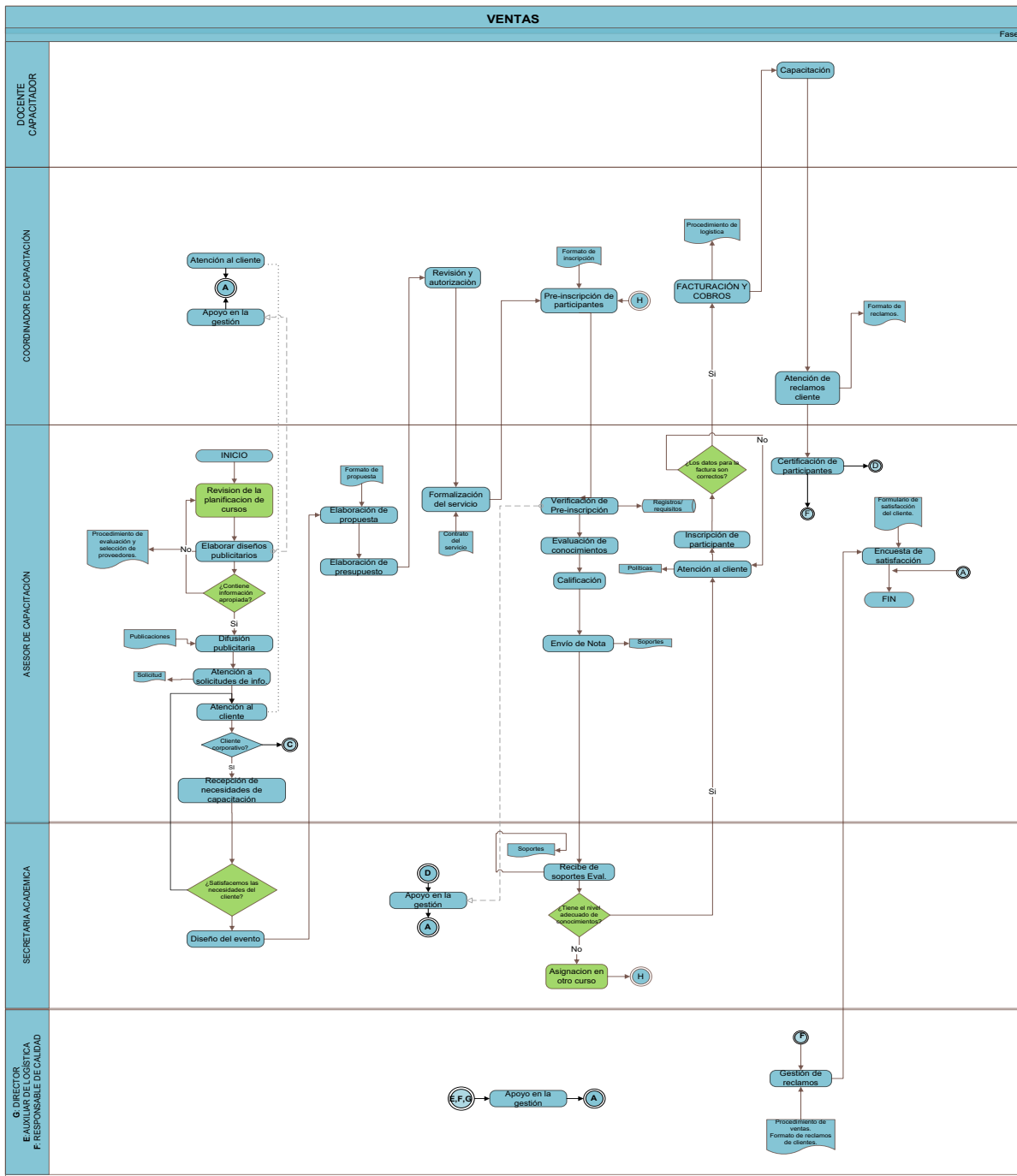
**Fuente:** De las autoras: E. Bonozo & M. Balarezo, 2016

Tabla No 16 Ficha mejorada del proceso de Programación y diseño

<b>FICHA TÉCNICA DE PROCESO</b>	<b>Código: GP003</b> <b>Versión: 03</b>
---------------------------------	--

<b>Fecha de elaboración: SEPT/2015</b>		<b>Fecha de aprobación: SEPT/2015</b>	<b>Fecha de puesta en vigor: SEPT/2015</b>
<b>Nombre del proceso:</b>	<b>PROCESO DE MERCADEO Y VENTAS</b>		
<b>Responsable:</b>	Asesores de ventas y sus ayudantes		
<b>Objetivo:</b>	Proveer una guía para difusión de los cursos de capacitación		
<b>Destinatario:</b>	Clientes		
<b>Inicio/Fin:</b>	Solicitud de información de cursos disponibles / Solicitud de planificación de cursos		
<b>Entradas:</b>	Las salidas de Programación y diseño Necesidades de los clientes Planificación de curso de capacitación; Diseño del pensum académico del curso		
<b>Salidas:</b>	Inscripción del estudiante Satisfacción de cliente		
<b>Indicadores:</b>	Índice de cumplimiento de eventos planificados Índice de cumplimiento del presupuesto		
<b>Variables de control:</b>	Cumplimiento de eventos Cumplimiento del presupuesto Punto de equilibrio <i>Verificación de planificación de cursos</i> <i>Cantidad y adecuación de los diseños publicitarios con la planificación aprobada</i> <i>Control de requerimientos del cliente para inscripción o apertura de eventos(requisitos)</i> <i>Evaluación de conocimientos previos a la inscripción en los cursos</i> <i>Control de información adecuada proporcionada para la facturación y cobro</i>		
<b>Registros:</b>	Solicitudes de inscripción Ordenes de facturación Registros de seguimiento en la planificación		
<b>Documentos/Procedimientos:</b>	Ventas; Logístico; Facturación cobros		

Fuente: De las autoras: E. Bonozo & M. Balarezo, 2016



Fuente: De las autoras: E. Bonozo & M. Balarezo, 2016

Gráfico No 6 Diagrama mejorado del Procedimiento de Ventas

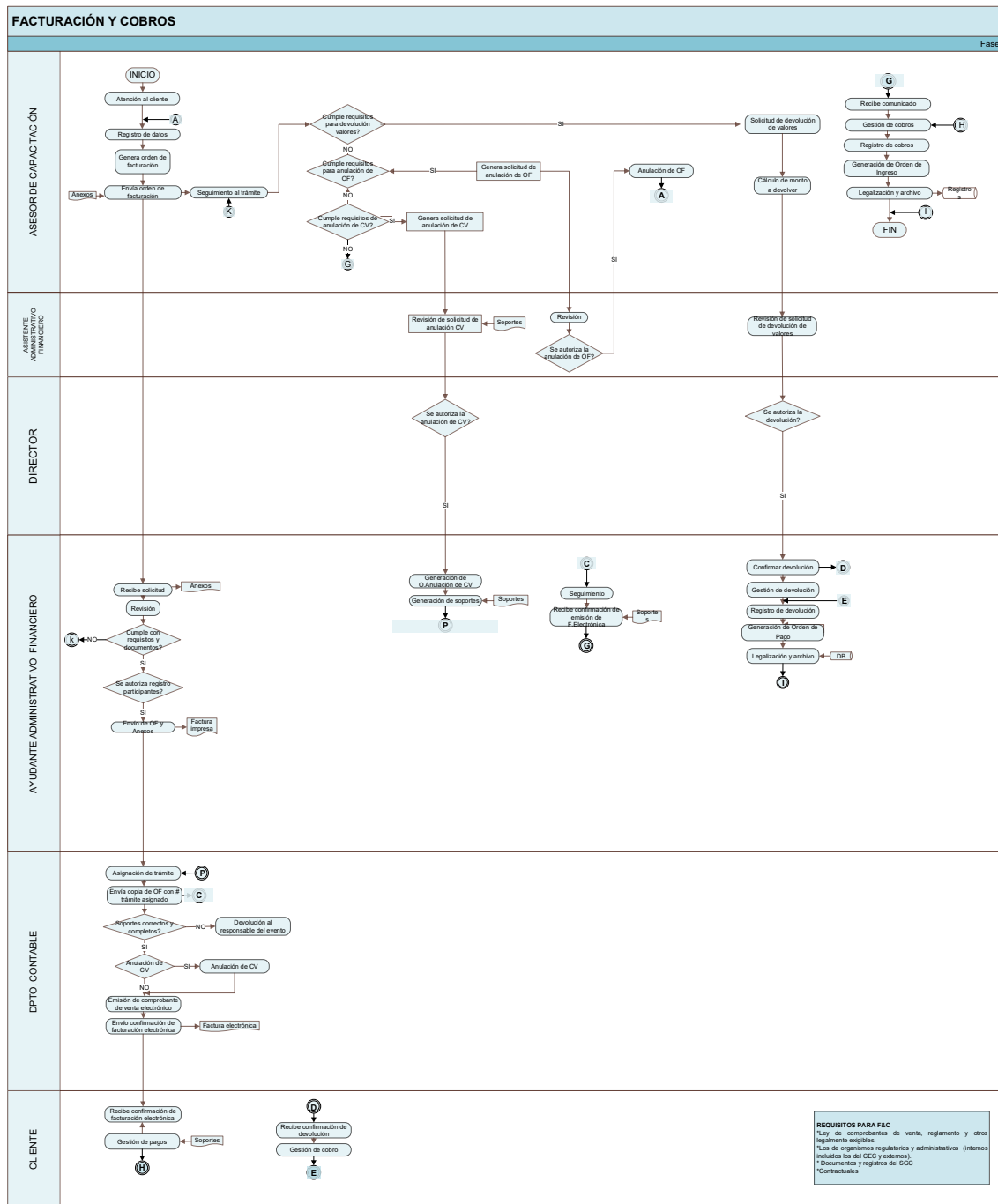


Gráfico No 7 Diagrama mejorado del Procedimiento de Facturación y cobros

Fuente: De las autoras: E. Bonozo & M. Balarezo, 2016

### 3.3.3.4 *Proceso de Calidad*

Dentro de este proceso, encontramos que las siguientes actividades, presentan impacto significativo sobre el Sistema de Gestión de Calidad:

1. La actividad de *Determinación de información para la planificación del SGC*, se presenta el más alto impacto con 81 puntos, cuando no se determine los recursos apropiados para el funcionamiento de los procesos y el logro de la conformidad con el servicio ofertado. Se catalogó como intolerable.
2. Cuando la información documentada no se encuentre disponible para el uso, se presenta un impacto relevante y se cataloga como alto (60 puntos); su incidencia en el logro de la eficacia y logro de las salidas de los procesos bajo los parámetros requeridos, así como el SGC en su integridad; pueden verse afectados en caso de darse la ocurrencia.
3. Cuando se presenta una no conformidad sobre el servicio ofrecido, se recibe una oportunidad de mejora a un procesos o determinado procedimiento; a la vez, esto supone un impacto significativo para el SGC, se catalogó como intolerable.
4. Cuando se dé el tratamiento de las no conformidades, si no se ha buscado gestionar oportunamente el plan de acción del SGC, presenta 64 puntos de ponderación, siendo considerado como de alta relevancia para la eficacia del SGC.
5. Sobre la mejora continua, cuando no se determine las áreas de bajo rendimiento, se dará la posibilidad de recurrencia en inconvenientes, no conformidades u otras, recibió una ponderación de 54 puntos, correspondientemente se cataloga como de alta incidencia sobre el SGC.

Para mejorar el proceso actual y mitigar la posibilidad de que los riesgos se materialicen, se **propone (Ver Tabla N° 17 y 18, Ficha de indicador Tabla No 19, 20, 21 y Diagrama Gráfico No 9 y 10):**

1. Efectuar las planificaciones y evaluación de los riesgos y oportunidades para mejora del SGC, conforme se conozcan los cambios que afecten a al SGC de la organización. Así también, se deberá determinando la metodología apropiada para la gestión de los riesgos.
2. Incluir dentro de los procesos pertinentes, lo relacionado a la identificación de las necesidades y expectativas de las partes interesadas, como principio fundamental de la planeación del servicio de capacitación.
3. Agregar el control de las reclamaciones a través del Indicador promedio de reclamaciones. Así también el de las reclamaciones atendidas y aquellas que fueron resueltas satisfactoriamente.
4. Revisión de recursos para el funcionamiento del SGC, incluyéndose adecuadamente dentro de la planificación estratégica de la organización.
5. Revisión de documentación requerida por partes interesadas dentro de los procesos como Compras, Ventas, Facturación y cobros principalmente.
6. Verificación de disponibilidad de información documentada (permanente)
7. Identificación de causas en áreas de bajo rendimiento, e investigar las causas que las provoca.

Tabla No 17 Ficha del proceso de Calidad (actual)

FICHA TÉCNICA DE PROCESO		Código: GP006 Versión: 2
Fecha de elaboración:	Fecha de aprobación:	Fecha de puesta en vigor:
<b>Nombre del proceso:</b>	<b>PROCESO CALIDAD</b>	
<b>Responsable:</b>	Coordinadora de Calidad, Todas las áreas	
<b>Objetivo:</b>	Proveer los lineamientos de actuación para la consecución de objetivos de clientes y el mantenimiento del SGC, cumplimiento de las políticas y procedimientos vigentes de la empresa	
<b>Destinatario:</b>	Clientes, Personal, Proveedores	
<b>Inicio/Fin:</b>	Salidas de los procesos No conformidades detectadas en incumplimiento a requisitos Reclamaciones receptadas	
<b>Entradas:</b>	Incumplimiento de requisitos	
<b>Salidas:</b>	Tratamiento eficaz de las no conformidades y acciones preventivas	
<b>Indicadores:</b>	Todos los indicadores definidos en los procesos vigentes Índices de Satisfacción de clientes	
<b>Variables de control:</b>	Satisfacción del cliente Reclamaciones Indicadores	
<b>Registros:</b>	Registros de reclamaciones Registros de no conformidades Registro de acciones preventivas Matriz de indicadores de gestión del SGC	
<b>Documentos/Procedimientos:</b>	Manual de calidad	

**Fuente:** De las autoras: E. Bonozo & M. Balarezo, 2016

Tabla No 18 Ficha mejorada del proceso de Calidad

FICHA TÉCNICA DE PROCESO		Código: GP006 Versión: 2
Fecha de elaboración: Enero 5, del 2016	Fecha de aprobación: Procesado	Fecha de puesta en vigor:
Nombre del proceso:	<b>PROCESO CALIDAD</b>	
Responsable:	Coordinadora de Calidad, Todas las áreas	
Objetivo:	Proveer los lineamientos de actuación para la consecución de objetivos de clientes y el mantenimiento del SGC, cumplimiento de las políticas y procedimientos vigentes de la empresa para lograr la conformidad de los servicios ofrecidos por la empresa.	
Destinatario:	Clientes, Personal, Proveedores	
Inicio/Fin:	Salidas de los procesos No conformidades detectadas en incumplimiento a requisitos Reclamaciones receptadas	
Entradas:	Incumplimiento de requisitos, <i>Planificaciones de los riesgos y oportunidades para mejora del SGC y la organización, Expectativas de las partes interesadas,</i>	
Salidas:	Tratamiento eficaz de las no conformidades y acciones preventivas	
Indicadores:	Todos los indicadores definidos en los procesos vigentes <i>Indicador promedio de reclamaciones</i> <i>Índice de reclamaciones atendidas</i> <i>Índice de reclamaciones resueltas satisfactoriamente</i> Evaluación del impacto en la capacitación Índices de Satisfacción de clientes	
Variables de control:	Satisfacción del cliente ; Indicadores <i>Reclamaciones</i> <i>Evaluación de riesgos y oportunidades del SGC</i> <i>Revisión de recursos para el funcionamiento del SGC</i> <i>Revisión de documentación requerida por partes interesadas</i> <i>Verificación de disponibilidad de información documentada(permanente)</i> <i>Identificación de causas en áreas de bajo rendimiento</i>	
Registros:	Registros de reclamaciones Registros de no conformidades Registro de acciones preventivas Matriz de indicadores de gestión del SGC	
Documentos/	Manual de calidad	

**Procedimientos:**

Procedimiento de no conformidades  
Procedimiento de Registros y Documentos  
Lista de documentos y registros del SGC  
*Planificaciones de riesgos y oportunidades*

**Fuente:** De las autoras: E. Bonozo & M. Balarezo, 2016

Tabla No 19 Ficha del indicador 1, propuesta al proceso de Calidad

FICHA DE INDICADORES		Código: INDPR0102 Versión: 01
Fecha de elaboración: Enero 5, 2016	Fecha de aprobación: Tramitando	Fecha de puesta en vigor:
Nombre del indicador:	Cantidad trimestral de reclamos recibidos por el servicio	
Identificación del proceso:	Calidad	
Identificación de los procesos afectados:	Calidad, Todos los procesos	
Detalle:	Se tiene	
Parámetro:	Reclamos recibidos	
Forma de cálculo:	Total del registro de reclamaciones del mes	
Umbrales:	Ninguno determinado	
Fuentes para el cálculo:	Registro de reclamaciones	
Indicadores asociados:	Índice de satisfacción, Índice de funcionamiento de equipos, Índice de satisfacción con los aspectos logísticos, Índice de cumplimiento de los objetivos del curso, Índice de satisfacción con el docente, Aspectos administrativos, Ventas <i>Índice de reclamaciones atendidas, <u>propuesta</u></i> <i>Índice de reclamaciones resueltas, <u>propuesta</u></i>	
Meta:	5 Reclamaciones	
Responsable:	Coordinación de Calidad(Registro y manejo de Reclamaciones), Personal(Comunicación de actividades, registro)	
Periodicidad:	Mensual	
Elaborado por EB & MB, Enero 4, del 2016.		

Fuente: De las autoras: E. Bonozo & M. Balarezo, 2016

Tabla No 20 Ficha del indicador 2, propuesta al proceso de Calidad

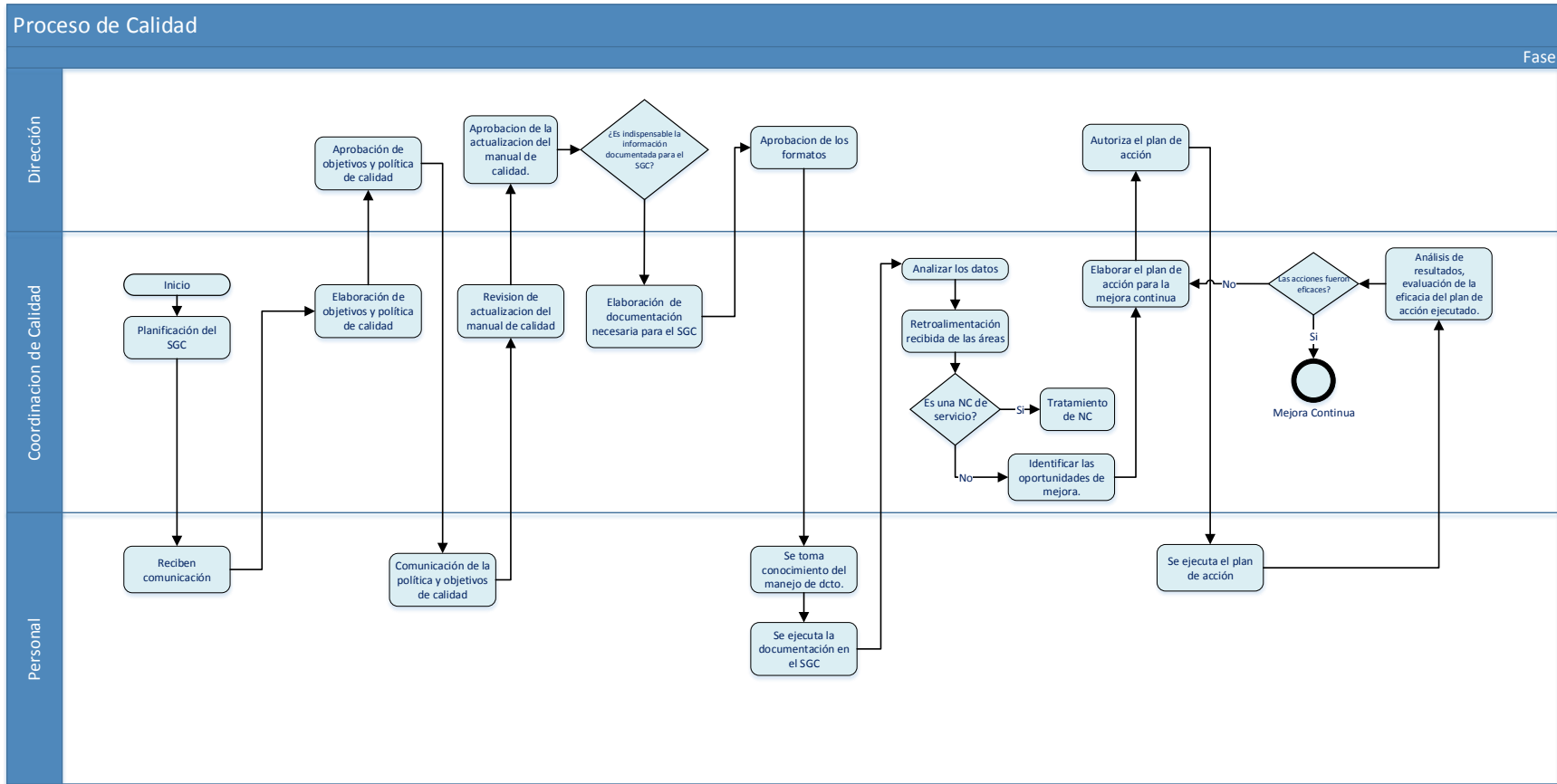
<b>FICHA DE INDICADORES</b>		<b>Código: INDPR0103</b> <b>Versión: 01</b>
<b>Fecha de elaboración: Enero 5, del 2016</b>	<b>Fecha de aprobación:</b>	<b>Fecha de puesta en vigor:</b>
<b>Nombre del indicador:</b>	Índice de reclamaciones atendidas	
<b>Identificación del proceso:</b>	Calidad	
<b>Identificación de los procesos afectados:</b>	Calidad, Capacitación Programación y diseño, Ventas	
<b>Detalle:</b>	De las reclamaciones recibidas, seleccionar las que tienen estado de atendidas	
<b>Parámetro:</b>	Detalle de reclamaciones atendidas sobre el total de reclamaciones	
<b>Forma de cálculo:</b>	Suma total de reclamaciones recibidas y atendidas	
<b>Umbrales:</b>	Ninguno	
<b>Fuentes para el cálculo:</b>	Reclamaciones atendidas/Total de reclamaciones	
<b>Indicadores asociados:</b>	Índice de reclamaciones, Índice de reclamaciones resueltas satisfactoriamente	
<b>Meta:</b>	Atender el 95% de las reclamaciones	
<b>Responsable:</b>	Coordinación de calidad	
<b>Periodicidad:</b>	Mensual	
<b>Elaborado por EB, Enero 6 del 2016.</b>		

**Fuente:** De las autoras: E. Bonozo & M. Balarezo, 2016

Tabla No 21 Ficha del indicador 3, propuesta al proceso de Calidad

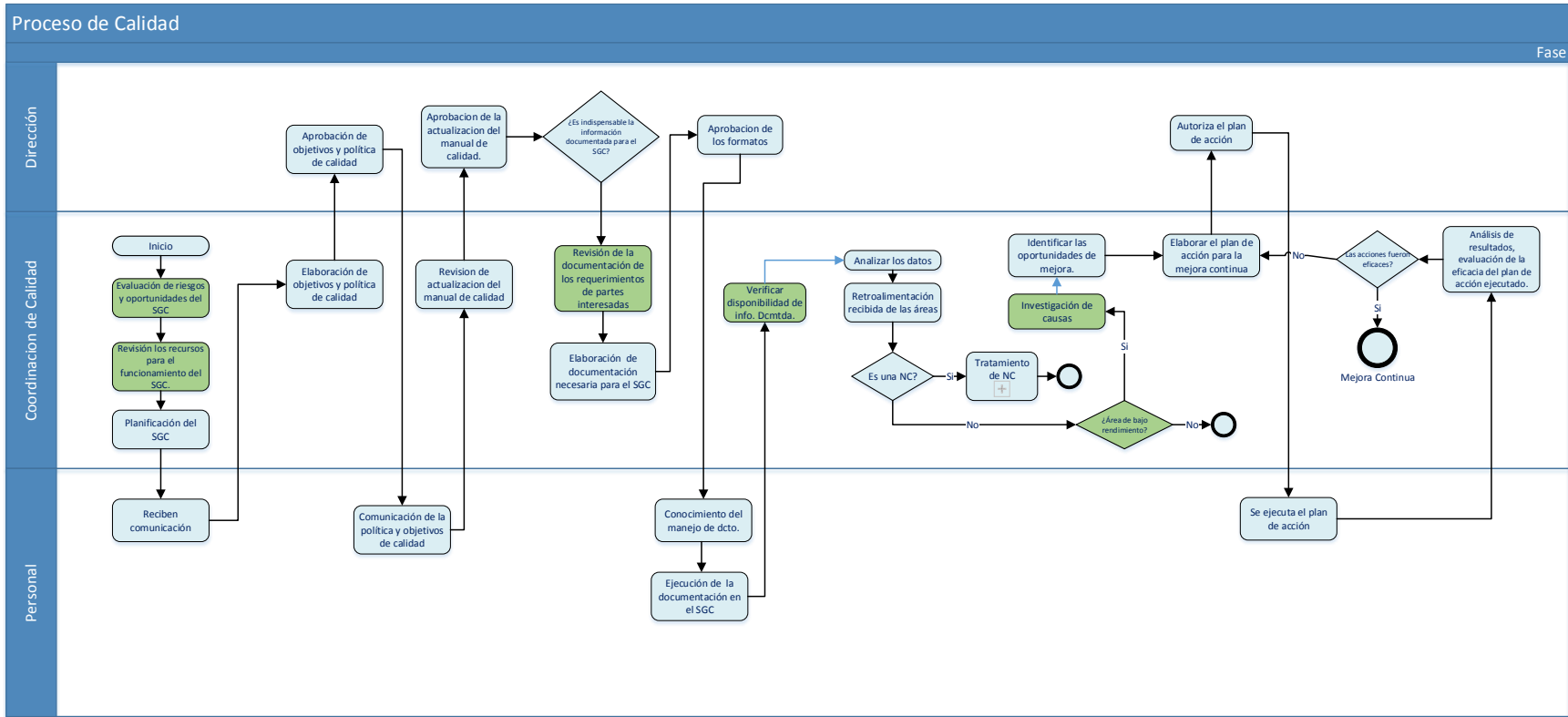
<b>FICHA DE INDICADORES</b>		<b>Código: INDPR0104</b> <b>Versión: 01</b>
<b>Fecha de elaboración: Enero 5, del 2015</b>	<b>Fecha de aprobación:</b>	<b>Fecha de puesta en vigor:</b>
<b>Nombre del indicador:</b>	Índice de reclamaciones resueltas	
<b>Identificación del proceso:</b>	Calidad	
<b>Identificación de los procesos afectados:</b>	Calidad, Mercadeo y Ventas, Capacitación, Programación y diseño.	
<b>Detalle:</b>	Atender eficazmente las reclamaciones. De las reclamaciones atendidas, se detalla aquellas cuya resolución haya cumplido de manera eficaz con la solicitud	
<b>Parámetro:</b>	Total de reclamaciones resueltas	
<b>Forma de cálculo:</b>	Reclamaciones atendidas satisfactoriamente//Total de Reclamaciones atendidas	
<b>Umbrales:</b>	5%	
<b>Fuentes para el cálculo:</b>	Base principal las retroalimentaciones de clientes sobre la efectividad de las acciones tomadas para resolver las solicitudes	
<b>Indicadores asociados:</b>	Índice de reclamaciones de reclamaciones atendidas	
<b>Meta:</b>	100% de las reclamaciones	
<b>Responsable:</b>	Coordinación de Calidad	
<b>Periodicidad:</b>	Mensual	
<b>Elaborado por EB, Enero 5 del 2016</b>		

**Fuente:** De las autoras: E. Bonozo & M. Balarezo, 2016



Fuente: De las autoras: E. Bonozo & M. Balarezo, 2016

Gráfico No 8 Diagrama del Proceso de Calidad



Fuente: De las autoras: E. Bonozo & M. Balarezo, 2016

Gráfico No 9 Diagrama mejorado del Proceso de Calidad

### **3.3.3.5 *Proceso administrativo***

Dentro del proceso administrativo se aprecia los riesgos

1. La provisión externa de servicios, de manera inadecuada, generaría un impacto alto sobre el sistema de gestión de calidad, al poseer una valoración de 63 puntos.
2. La adquisición de productos de baja calidad cuya incidencia, sería intolerable para el SGC, cuando se realice recurrencia de gastos en determinado tipo de productos (eficacia de los controles adoptados), la valoración de este impacto es de 99 puntos. Así también, cuando la influencia de la calidad del producto o bien recibido, influya negativamente la percepción de servicio por parte de los estudiantes y la propia conformidad y satisfacción, es alta, con 63 puntos (dependiendo de las acciones tomadas de uso o aceptación del bien en las condiciones recibidas).
3. La actividad de ingreso y codificación de activos fijos presenta una alta valoración del impacto sobre el SGC, ya que obtuvo la calificación de 72 puntos, siendo de alta relevancia para el SGC, cuando al realizarse; no se conoce el origen adecuado de los activos ingresados en el Sistema Informático y cuyos soportes no se han revisado.
4. Cuando durante la etapa de selección de proveedores, se escogiera a un proveedor no calificado, el impacto sobre la conformidad del proceso de Evaluación y selección de proveedores, resulta alta ya que alcanza una valoración de 72 puntos.

Tabla No 22 Ficha del proceso administrativo actual

FICHA TÉCNICA DE PROCESO		Código: GP004 Versión: 3
Fecha de elaboración: JUNIO/2015	Fecha de aprobación: JUNIO/2015	Fecha de puesta en vigor: JULIO/2015
Nombre del proceso:	<b>PROCESO ADMINISTRATIVO</b>	
Detalle:	Guía en lo concerniente a la administración de recursos: Talento Humano	
Responsable:	Auxiliar logístico Colaborador financiero Proveedores Administrador de redes, servidores y de otros aspectos informáticos.	
Objetivo:	Proveer los lineamientos para el manejo eficiente de equipos, instalaciones, materiales para las capacitaciones dictadas por la empresa. También provee los lineamientos para la selección y contratación de Talento humano, así como su administración.	
Destinatario:	Personal de la empresa	
Inicio/Fin:	Inicia con los requerimientos de recursos y mantenimiento (solicitudes), también inicia con la necesidad de formación para el personal y en cumplimiento a planificación de capacitaciones del personal.	
Entradas:	Necesidades propias de recursos y de la capacidad operativa de la empresa	
Salidas:	Mantenimiento de las instalaciones y equipos, Implementación del plan de capacitación del personal y la satisfacción de los clientes y la armonía laboral como principales logros,	
Indicadores:	Índice de satisfacción con la logística de los eventos. Días promedio de solicitudes de compra y orden de compra	
Variables de control:	Días en compras Satisfacción con la logística	
Registros:	Relacionados con compras, selección de proveedores, mantenimiento, administración de bienes y con los de ambiente de trabajo	
Documentos/Procedimientos:	Procedimiento de compras; Procedimiento de selección de proveedores; Procedimiento de administración de bienes; Procedimiento de logística	

Fuente: De las autoras: E. Bonozo & M. Balarezo, 2016

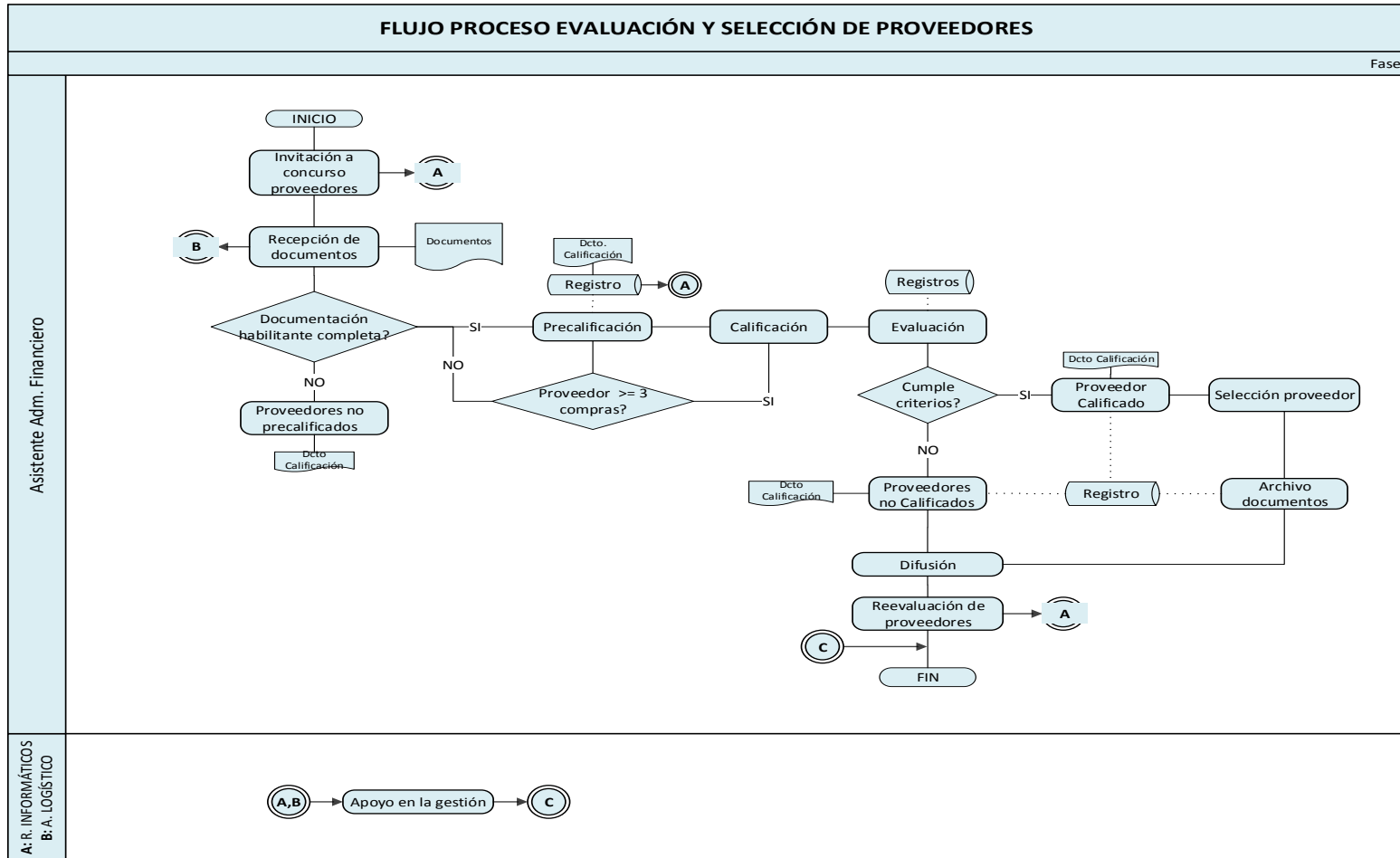


Gráfico No 10 Diagrama actual del procedimiento de evaluación y selección de proveedores  
**Fuente:** De las autoras: E. Bonozo & M. Balarezo, 2016

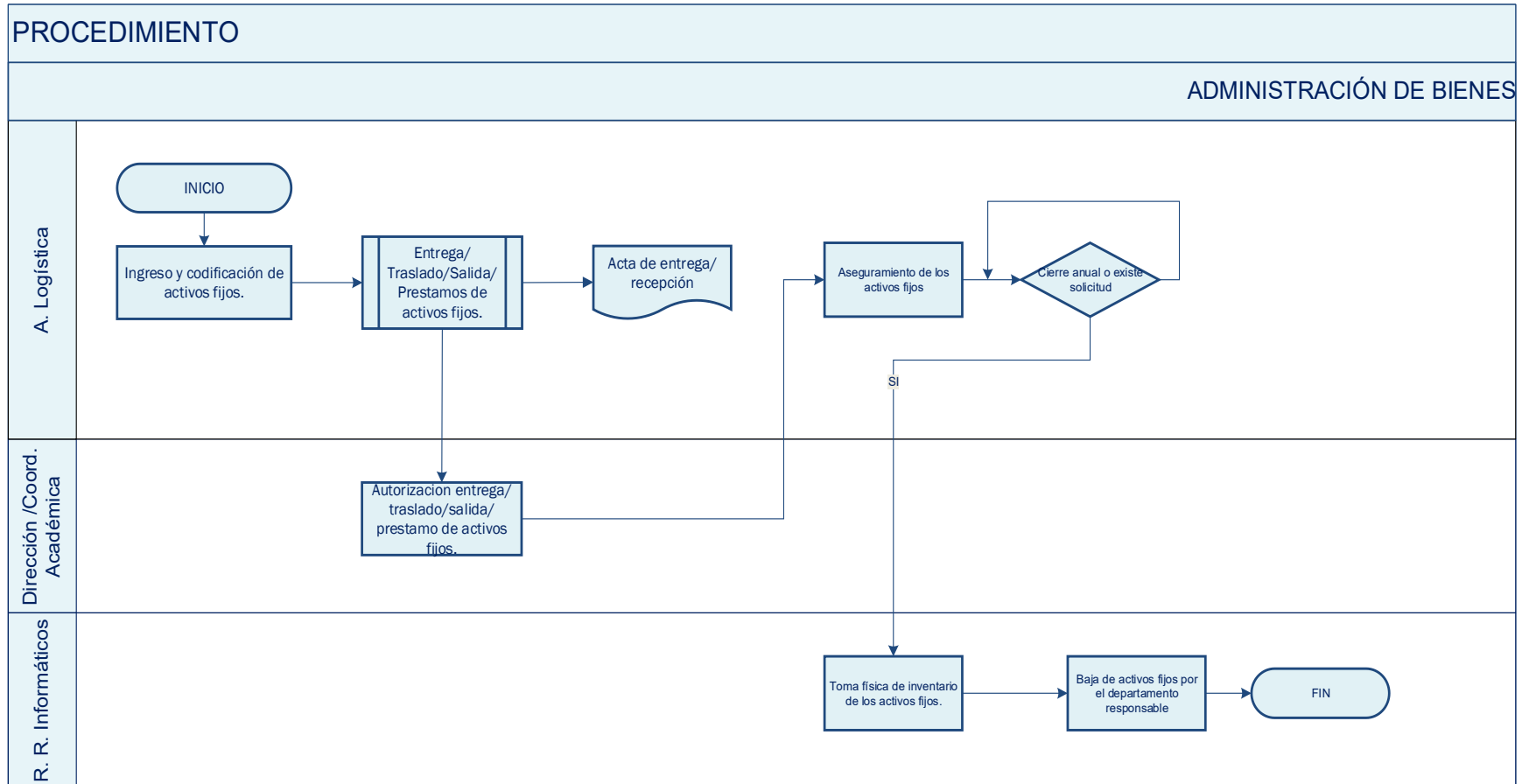


Gráfico No 11 Diagrama del procedimiento actual de Administración de bienes

**Fuente:** De las autoras: E. Bonozo & M. Balarezo, 2016

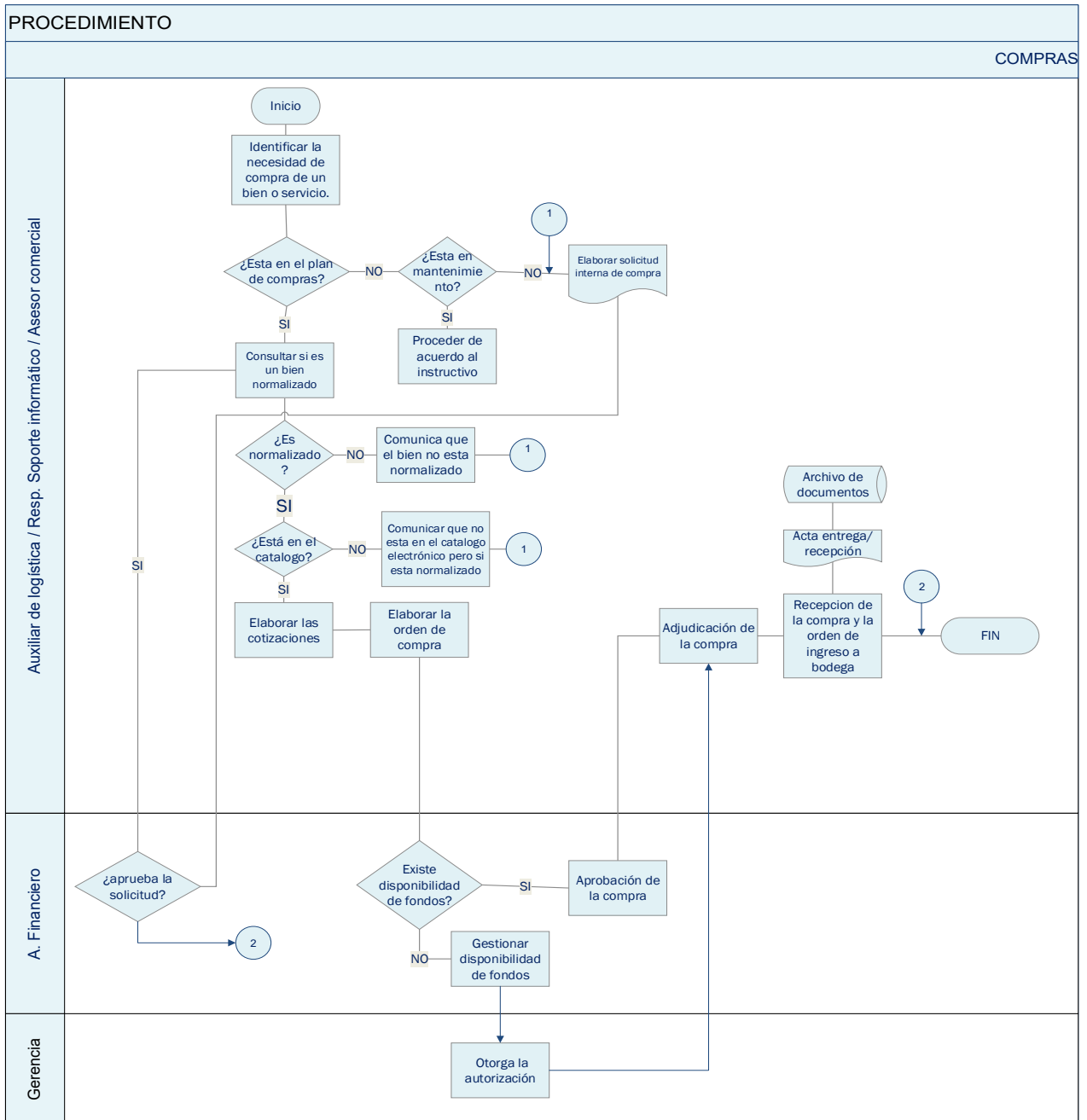
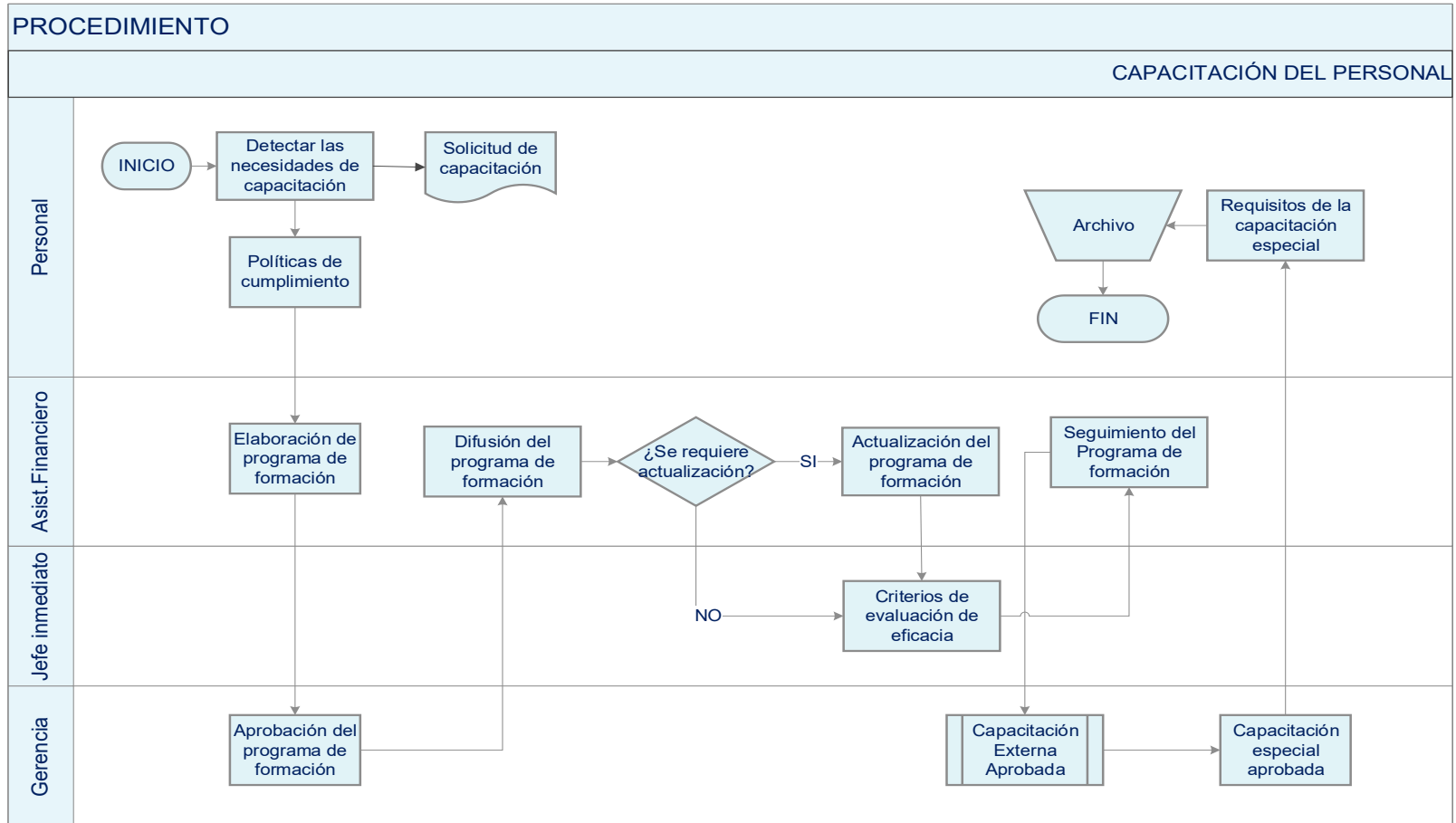


Gráfico No 12 Diagrama actual del Procedimiento de compras

Fuente: De las autoras: E. Bonozo & M. Balarezo, 2016



Fuente: De las autoras: E. Bonozo & M. Balarezo, 2016

Gráfico No 13 Diagrama actual del Procedimiento de capacitación del personal

### 3.3.3.6 Proceso de Financiero

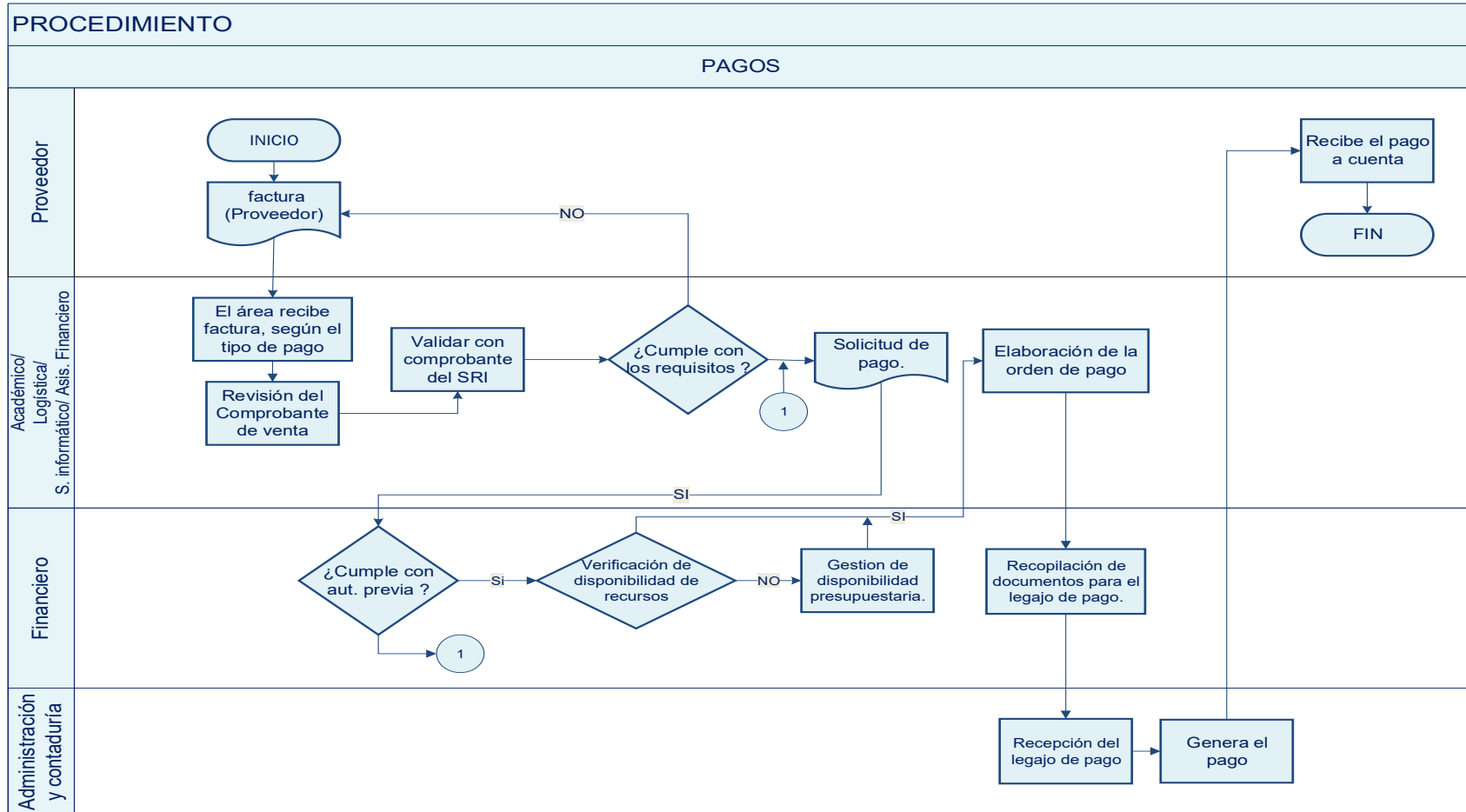
Dentro del proceso de financiero, tenemos que las siguientes actividades presentan importancia en el impacto sobre el SGC:

1. En la etapa de recepción de comprobantes, la recepción de comprobantes no autorizados o validados por el SRI, puede generar un alto impacto en la conformidad del proceso y las salidas del mismo, su valoración es de 54 puntos.

Tabla No 23 Ficha del proceso financiero actual

FICHA ACTUAL PROCESO FINANCIERO		Código: Versión:
Fecha de elaboración: SEPT/2015	Fecha de aprobación: SEPT/2015	Fecha de puesta en vigor: OCT/2015
Nombre del proceso:	<b>PROCESO FINANCIERO</b>	
Detalle:	Guía en la ejecución	
Responsable:	Asistente y ayudante financiero; Auxiliar logístico; Custodio de caja	
Objetivo:	Proveer el control financiero en los pagos, la gestión de cobranzas y el cumplimiento del presupuesto planificado.	
Destinatario:	Proveedores, Clientes y Personal	
Inicio/Fin:	Cuando se ha concluido un servicio; (Recibido o entregado), así como cuando se reciben bienes.	
Entradas:	Presupuestos para la ejecución de capacitaciones; Comprobantes de ventas, contratos y otros (Proceso de pagos); Solicitud de orden de pagos	
Salidas:	Ordenes de pagos, Ordenes de facturación (emisión de comprobantes), cobranza y orden de egreso	
Indicadores:	Índice de Cumplimiento del presupuesto individual planificado Días de Emisión y entrega de facturas a clientes Índice de Cobro de cartera	
Variables de control:	Cumplimiento del presupuesto; Días de Emisión y entrega de facturas a clientes; Cobro de cartera	
Registros:	Los relacionados con el proceso de pagos, facturación, cobros y caja chica: Reportes de ingresos y egresos; Reportes mensuales de cartera; Reposiciones de caja chica; Entre otros	
Documentos/Procedimientos:	Procedimiento de pagos, facturación y cobranzas y administración de caja chica	

Fuente: De las autoras: E. Bonozo & M. Balarezo, 2016



Fuente: De las autoras: E. Bonozo & M. Balarezo, 2016

Gráfico No 14 Diagrama actual del Procedimiento de pago a proveedores

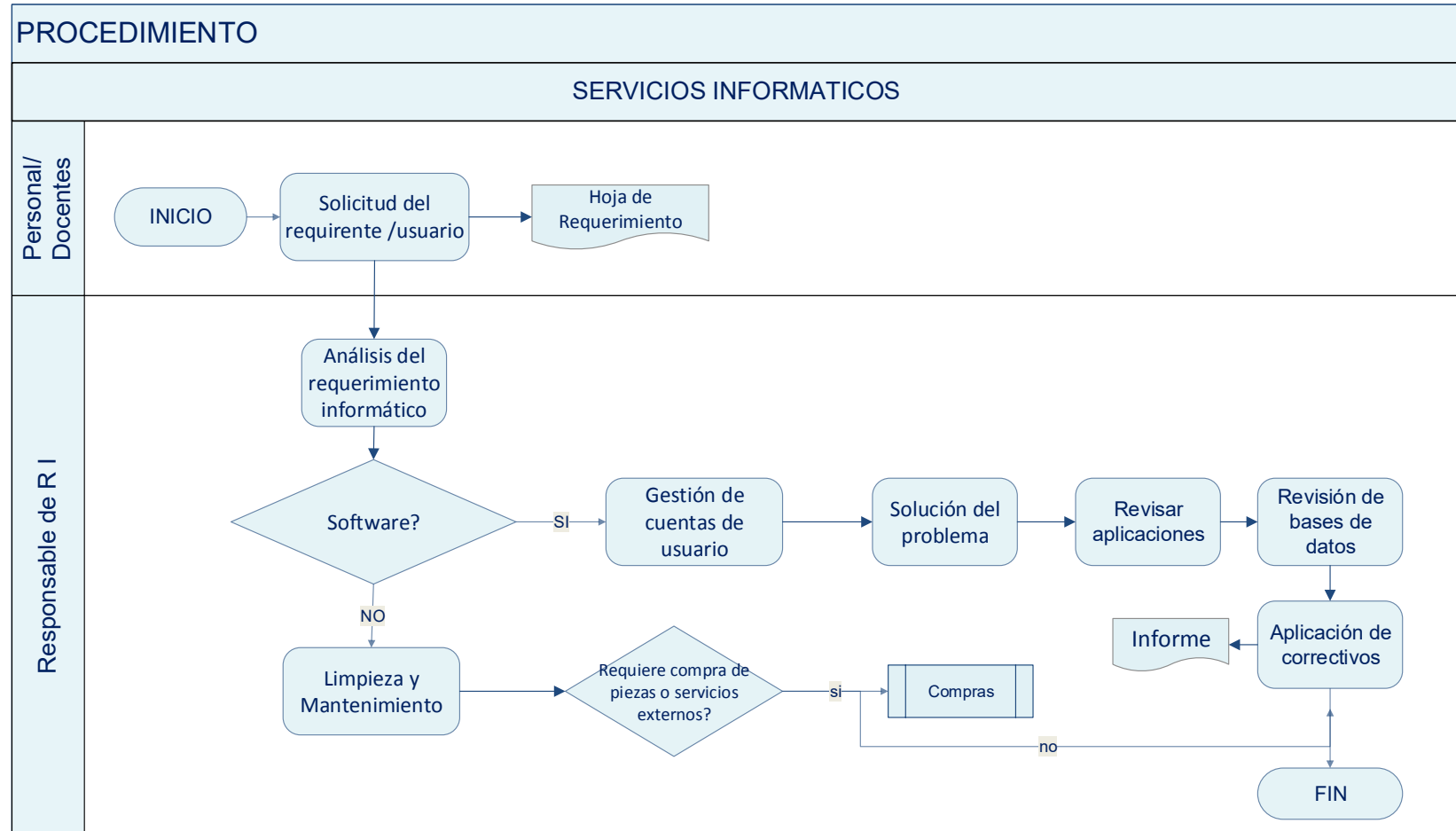
### 3.3.3.7 Proceso de Soporte informático

Dentro del proceso de soporte informático tenemos que la actividad de análisis de gestión de cuentas de usuario, es la actividad de mayor impacto sobre el SGC, se obtendría una calificación de 54 puntos (alta); si no se actualizara las cuentas de usuarios o revisara los permisos asignados acorde al perfil.

Tabla No 24 Ficha del proceso informático

FICHA TÉCNICA DE PROCESO		Código: GP005 Versión: 02
Fecha de elaboración:	Fecha de aprobación:	Fecha de puesta en vigor:
Nombre del proceso:	<b>PROCESO INFORMÁTICO</b>	
Detalle:	Provee los lineamientos para la atención informática a los interesados relacionados con la empresa	
Responsable:	Administrador de redes, servidores y demás recursos informáticos	
Objetivo:	Proveer las condiciones óptimas para el funcionamiento adecuado de los equipos y demás recursos informáticos.	
Destinatario:	Clientes, profesores y personal administrativo de la empresa	
Inicio/Fin:	Inicia con el formulario de requerimientos efectuado por el interesado	
Entradas:	Toma en consideración los requerimientos informáticos solicitados por el personal, clientes y profesores Se relaciona con los demás procedimientos	
Salidas:	Mantenimientos y actualizaciones realizadas a hardware y software respectivamente	
Indicadores:	<i>Indicador de satisfacción con el funcionamiento de los equipos</i>	
Variables de control:	<i>Funcionamiento de equipos</i>	
Registros:	Informes de proveedores Formulario de requerimientos informáticos Inventarios a los software existentes en la empresa	
Documentos/Procedimientos:	Procedimiento de Soporte informático	

Fuente: De las autoras: E. Bonozo & M. Balarezo, 2016



Fuente: De las autoras: E. Bonozo & M. Balarezo, 2016

Gráfico No 15 Diagrama actual del Proceso de soporte informático

### 3.4 INFORME DE AUDITORÍA DEL SGC

#### 3.4.1 Objetivo

Dar a conocer el resultado de la auditoría realizada a la empresa de capacitación “ABC”, durante el periodo del 25 de noviembre del 2015 al 18 de enero del 2016, tomando en cuenta algunos procesos críticos que forman parte del SGC de la organización. Los procesos críticos deberán ser sometidos a modificaciones, bajo los requisitos de la nueva versión de la norma ISO 9001.

El objetivo de la auditoría comprende realizar una evaluación objetiva del sistema y verificar la eficacia de los procesos, con el fin de identificar las oportunidades de mejora, y administración de los riesgos relacionados a los procesos críticos.

Evaluar la conformidad del SGC con los criterios de Auditoría (ISO 9001:2015, documentos, requisitos reglamentarios, de los servicios y de las partes interesadas, etc.)

#### 3.4.2 Alcance

Acorde a la revisión realizada, la empresa ha determinado siete macro- procesos y 12 procesos menores reflejados a través de procedimientos, los cuales están detallados en el manual de calidad de la empresa. Los procesos considerados para la auditoría son los que se identifican como críticos, identificados a través de la matriz de riesgo.

MACROPROCESOS	PROCESO	CLASIFICACION EN EL MAPA DE PROCESOS
MERCADEO Y VENTAS	Ventas; Facturación y cobros;	Procesos productivos
PROGRAMACION Y DISEÑO	Selección del docente Capacitación Logística.	Procesos productivos
CAPACITACION	Capacitación	Proceso productivo
FINANCIERO	Pagos; Facturación y cobros.	Proceso de apoyo
ADMINISTRATIVO	Compras; Evaluación de proveedores; Mantenimiento de instalaciones y equipos; Administración de bienes.	Proceso de apoyo
SOPORTE INFORMATICO	Soporte informático	Proceso de apoyo
CALIDAD	Calidad	Proceso de apoyo

#### 3.4.3 Criterios de auditoría

Requisitos de la norma ISO 9001:2015, Sistema de Gestión de Calidad de la empresa de capacitación “ABC”.

*Documentos evaluados*

- Procedimientos documentados.
- Ficha de procesos
- Manual de Calidad de la Organización según Norma ISO 9001:2008.
- Análisis de Indicadores.
- Matriz de Riesgos.
- Análisis de Brechas realizado por el equipo auditor.

### 3.4.4 Descripción de los hallazgos

Durante la primera etapa de la evaluación de riesgos, de acuerdo a la valoración establecida en el Anexo 9, se elaboró la **Matriz de Riesgo (Ver Anexo No 11)**, con la cual se logró determinar que los principales procesos identificados de alto riesgo, son: Programación y diseño, Mercadeo y ventas, Calidad.

Se presenta a continuación la gráfica que resume los hallazgos en cuanto a la valoración de riesgos aplicada a los procesos.

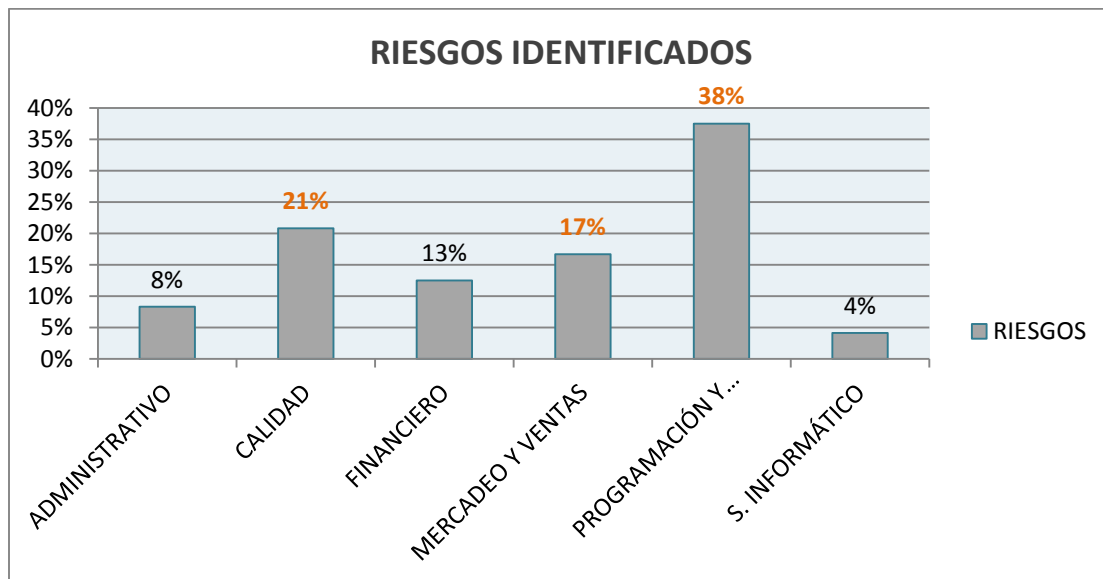


Gráfico No 16 Riesgos identificados

La gráfica describe la concentración de riesgos, por procesos identificando los tres procesos principales considerados críticos, los cuales usaremos para el desarrollo de este análisis y estudio basado al Sistema de Gestión de Calidad la Organización bajo ISO 9001:2015.

Sobre los procesos de alto riesgo, se aplicaron mejoras tomando en cuenta los controles requeridos de manera que contribuyan con la eficacia del Sistema a de Gestión de Calidad. (Ver Anexo No 7. y Anexo No 8.)

### 3.4.5 Lista de hallazgos generados en contraste con los requisitos de la norma ISO 9001:2015

En la aplicación de la Lista de verificación de requisitos del Sistema de Gestión de Calidad con ISO 9001:2015 (**Ver Anexo 6**) se establece como oportunidades necesarias de mejora, los siguientes hallazgos:

REQUISITO DE ISO 9001:2008		DESCRIPCIÓN DEL HALLAZGO	OPORTUNIDAD DE IMPLANTACIÓN
Requisito 4.1	La comprensión de la organización y su contexto	Los aspectos internos son determinados, pero los aspectos externos no son plenamente identificados.	La organización debe determinar los aspectos internos y externos que puedan afectar a su capacidad para lograr los objetivos organizacionales estratégicos y del SGC.
Requisito 4.1	La comprensión de la organización y su contexto	La organización da el seguimiento y revisa la información, asociada con los factores internos y externos que afectan a su SGC.	Adecuar un procedimiento o información documentada sobre la metodología utilizada para respaldar la comprensión del contexto de la organización u otro medio de soporte sobre seguimiento a factores externos.
Requisito 4.2	Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas	No se ha determinado la metodología para identificar las partes interesadas dentro del SGC. No obstante, los procedimientos vigentes aclaran cual es la parte interesada dentro de la ejecución del procedimiento.	Establecer un método que permita a la organización identificar las partes interesadas dentro de su SGC. Tanto clientes como proveedores, accionistas, competidores, personal, etc.
Requisito 4.2	Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas	En la información documentada referente al SGC, no se determinan claramente los requisitos de las partes interesadas pertinentes. No obstante, los riesgos asociados al manejo de la documentación exigida por tales partes no se incluyen dentro del alcance.	La organización debe establecer adecuadamente la forma para determinar los requisitos de las partes interesadas pertinentes.
Requisito 4.2	Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas	No se detecta las acciones de seguimiento y revisión de la información de las partes interesadas llevadas a cabo por la organización.	Emprender acciones de seguimiento y revisión de la información de las partes interesadas.
Requisito 4.3	Determinación del alcance del sistema de gestión de calidad	El alcance se encuentra documentado y disponible bajo la versión adoptada e implantada 2008, pero debido a la nueva la versión, no se han considerado si aplica o no un requisito a la organización.	El alcance del Sistema de Gestión debe estar documentado y disponible e incluir justificaciones cuando no aplique un requisito de la norma y los productos o servicios cubiertos dentro del alcance.

REQUISITO DE ISO 9001:2008		DESCRIPCIÓN DEL HALLAZGO	OPORTUNIDAD DE IMPLANTACIÓN
Requisito 4.4	Sistema de Gestión de Calidad y sus procesos	Dentro de las fichas de procesos, se determina la información pertinente a tales efectos, los procedimientos que rigen el proceso determinan los recursos necesarios; los riesgos y oportunidades no tienen lugar dentro de los procesos o procedimientos.	<p>Sobre los procesos necesarios para el SGC, la organización debe determinar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La secuencia e interacciones</li> <li>• Los insumos y los resultados de los procesos</li> <li>• Los criterios, métodos, mediciones e indicadores relacionados al desempeño</li> <li>• Los riesgos y oportunidades relacionados con la planificación</li> <li>• Los métodos de seguimiento, medición y control sobre los mismos</li> <li>• Los responsabilidades y autoridades</li> <li>• Las oportunidades y mejoras de los procesos.</li> <li>• Los recursos necesarios y garantizar su disponibilidad</li> </ul>
Requisito 4.4	Sistema de Gestión de calidad y sus procesos	La organización no especifica como realiza la consideración de los beneficios potenciales de establecer alianzas con sus proveedores.	La organización debe considerar los beneficios potenciales de establecer alianzas con sus proveedores.
Requisito 4.4	Sistema de Gestión de calidad y sus procesos	Se carece de un método para identificar las necesidades y expectativas de las partes interesadas, solo se menciona dentro del procedimiento de capacitación (Información de clientes, entradas de diseño). Otros procedimientos no consideran información relacionada a los mismos.	La organización debe identificar las necesidades y expectativas de otras partes interesadas que pueden orientarse hacia el establecimiento de objetivos.
Requisito 6.1	Acciones para abordar los riesgos y oportunidades.	Se evalúan algunos riesgos a través de acciones preventivas establecidas en ISO 9001:2008, no se incluye a la evaluación de riesgos como parte de una planificación del SGC. Se requiere consideración de ISO 31001-3004, u otros necesarios dar cumplimiento.	La organización debe realizar la planificación del SGC considerando aspectos mencionados en el requisito 4.1 (contexto de la organización) y 4.2 las partes interesadas, determinando los riesgos y oportunidades
Requisito 6.1	Acciones para abordar los riesgos y oportunidades.	No se determina ningún método para identificar los riesgos u oportunidades, y su diferenciación.	Los riesgos y oportunidades identificados deben asegurar los resultados previstos que pueda alcanzar el SGC, previenen o reducen efectos indeseados y logran la mejora continua. Es necesario que establezca un método para la determinación.

REQUISITO DE ISO 9001:2008		DESCRIPCIÓN DEL HALLAZGO	OPORTUNIDAD DE IMPLANTACIÓN
Requisito 6.1	Acciones para abordar los riesgos y oportunidades.	Se mantiene la implementación de acciones cuando se abre una acción preventiva sobre la marcha, pero no se prevén acciones sobre todos los riesgos del SGC de la organización.	La organización debe tomar acciones para tratar los riesgos y oportunidades de manera oportuna (anticipada-planificada).
Requisito 6.1	Acciones para abordar los riesgos y oportunidades.	No se determina el método para identificar e implementar acciones para abordar los riesgos y oportunidades.	La organización debe planificar la forma de integrar e implementar estas acciones en sus procesos del SGC, lográndose evaluar la eficacia de las mismas
Requisito 6.1	Acciones para abordar los riesgos y oportunidades.	Requiere determinar el impacto de los cambios no previstos, los lineamientos de las acciones a seguir cuando ocurren los cambios.	Los cambios en el SGC deben ser planificados y llevarse a cabo de manera sistemática
Requisito 7.5.1	Información documentada / Generalidades	Es una nueva versión de la norma, se encuentra en etapa de planificación para implementar los requisitos necesarios y especificados por la norma ISO 9001:2015. La información documentada no cumple en un 100% con los requisitos, requieren de actualización.	El SGC debe incluir la información documentada requerida por la Norma ISO 9001:2015 y la establecida como pertinente, por la organización.
Requisito 7.5.3	Control de la información documentada	Se mantiene un procedimiento para control de la información documentada de origen externo, no se identifica o especifica el tipo de información documentada con los controles que tienen asociados a cada tipo.	La información documentada de origen externo determinada cómo necesaria, debe ser identificada y controlada adecuadamente.
Requisito 8.1	Planificación y control operativo	Actualmente no se identifican los riesgos y su correspondiente impacto sobre el sistema, no se establece una planificación sobre los riesgos identificados, por cuanto los propios procesos no determinan el alcance a estos riesgos.	La organización debe identificar los riesgos y su correspondiente impacto sobre el sistema, es pertinente que se establezca una planificación sobre los riesgos identificados, por cuanto los propios procesos no determinan el alcance a estos riesgos.
Requisito 8.1	Planificación y control operativo	No se planifican los cambios, no se determinan acciones sobre los cambios no previstos, aún si estos provienen de requisitos de las partes interesadas o por necesidades propias de la institución.	La organización debe controlar los cambios y planificarlos debidamente y analizar las consecuencias de los cambios no previstos, a través de las acciones que mitiguen los efectos adversos según sea el caso.

REQUISITO DE ISO 9001:2008		DESCRIPCIÓN DEL HALLAZGO	OPORTUNIDAD DE IMPLANTACIÓN
Requisito 8.1	Planificación y control operativo	Actualmente no se identifican los riesgos y su correspondiente impacto sobre el sistema, no se establece una planificación sobre los riesgos identificados, por cuanto los propios procesos no determinan el alcance a estos riesgos.	La organización debe implementar y controlar los procesos para cumplir con los requisitos para la prestación de servicios y para implementar las acciones determinadas en 6.1
Requisito 8.2.1	Comunicación con el cliente	No se aplican requisitos de comunicación, no se verifica documentalmente.	Los procesos que no están bajo la tutela de la organización es decir los contratados externamente, deben ser controlados de acuerdo a los dispuesto en el numeral 8.4
Requisito 8.2.2	Determinación de los requisitos relacionados con los productos y servicios	No se ha determinado un proceso específico para determinar los requisitos para el servicio.	Debe existir un proceso donde se <i>determinen los requisitos</i> para el servicio que se ofrecerá a los clientes potenciales.
Requisito 8.2.2	Determinación de los requisitos relacionados con los productos y servicios	El procedimiento de capacitación aborda parte de la información de entrada de diseño del servicio, pero no se determinan los requisitos de manera expresa o la metodología que utiliza para determinarlos.	La organización debe asegurarse de que los requisitos del servicio, y los requisitos legales y reglamentarios aplicables se definan.
Requisito 8.2.3	Revisión de los requisitos relacionados con los servicios.	No se incluye información sobre los cambios en contratos o excepciones de los requisitos OBS	La organización debe revisar los requisitos del contrato o pedido que difieran de los estipulados inicialmente (cambios).
Requisito 8.2.3	Revisión de los requisitos relacionados con los servicios.	Tanto para los cambios originados por la organización como por el contratante, no se establece como debe comunicarse o confirmarse los cambios en referencia al procedimiento de ventas y capacitación.	En caso de una modificación a los requisitos para los servicios, la información documentada pertinente debe modificarse adecuadamente y comunicarse a las partes pertinentes.
Requisito 8.4.2	Tipo y alcance del control de la provisión externa.	A la hora de establecer controles y el alcance se considera el impacto potencial de los procesos, productos y servicios provistos externamente sobre la satisfacción del cliente y la influencia en los requisitos legales y reglamentarios aplicables.	Se deben mantener medidas de control de la satisfacción, e incluir dentro de la calificación del proveedor, definir el impacto de estos sobre los procesos.

REQUISITO DE ISO 9001:2008		DESCRIPCIÓN DEL HALLAZGO	OPORTUNIDAD DE IMPLANTACIÓN
Requisito 8.4.3	Información para proveedores externos	No se comunica a todos los proveedores	El control y seguimiento del desempeño del proveedor externo aplicado a la provisión, debe ser comunicado apropiadamente.
Requisito 8.4.3	Información para proveedores externos	No se realizan las verificaciones en instalaciones, no se define cuando se deben aplicar.	La organización debe definir y comunicar al proveedor cuando (en qué casos) se desea hacer una actividad de verificación dentro de las instalaciones del mismo.
Requisito 8.4.3	Información para proveedores externos	Se verifican los requerimientos y se fijan en las órdenes, no se incluye descripción de las actividades	La organización debe asegurar de la idoneidad de los requisitos antes de comunicárselo al proveedor.
Requisito 8.5.1	Control de la producción y prestación del servicio	Se contempla los controles como indicadores fijados a los procesos aplicados por la organización en su SGC. No se determinan procedimientos para verificación de disponibilidad de información documentada. Los controles aplicados son el de auditorías internas y revisiones por la dirección.	Debe existir un control destinado a la verificación de disponibilidad de información documentada que defina las características de los servicios, así como las actividades a realizar y los resultados que han de alcanzarse.
Requisito 8.5.1	Control de la producción y prestación del servicio	Se establecen mecanismos de seguimiento y medición de la capacitación verificando el cumplimiento del diseño establecido para la capacitación.	Los controles deben incluir actividades de seguimiento y medición en las etapas necesarias para verificar que los criterios para el control de los procesos y resultados de los procesos y criterios de aceptación de los productos y servicios se han cumplido.
Requisito 8.5.1	Control de la producción y prestación del servicio	Se especifican los perfiles de las personas dentro del manual de funciones. No se ha definido un procedimiento u otro medio para realizar la gestión del talento humano.	Controlar la competencia y en su caso existe una calificación requerida para determinar al personal como idóneo
Requisito 8.5.3	Los bienes pertenecientes a los clientes o proveedores externos	Se establece dentro del manual de calidad actual, que la información del cliente es propiedad del cliente. El alcance de la nueva norma da lugar a una actualización del requisito.	Existen bienes dados por un tercero en custodia dentro de la organización, es decir que estén siendo utilizados y que requieren establecer condiciones sobre la propiedad sobre los mismos.

REQUISITO DE ISO 9001:2008		DESCRIPCIÓN DEL HALLAZGO	OPORTUNIDAD DE IMPLANTACIÓN
Requisito 8.5.3	Los bienes pertenecientes a los clientes o proveedores externos	Se establecen los controles principalmente de la información de los clientes y la propiedad intelectual del material académico provisto para la capacitación. No se ha determinado cuales pueden ser los bienes de clientes o proveedores externos y como salvaguardar los mismos.	Se debe tomar las medidas precautelares en cuanto a la manipulación, identificación, verificación, protección y salvaguardia de los bienes de la propiedad del cliente o proveedor externo.
Requisito 8.5.3	Los bienes pertenecientes a los clientes o proveedores externos	No se ha determinado los procedimientos que se debieran tomar en tales casos, ni dentro del manual de calidad o procesos establecidos.	La organización debe tomar medidas en caso del manejo incorrecto de este bien otorgado por el cliente o proveedor externo.
Requisitos 8.5.4	Preservación	Se mantiene actualmente como una exclusión dentro del SGC v 2008 que mantiene la organización, debido a la naturaleza del servicio (intangibile).	La organización debe garantizar la preservación de las salidas del proceso durante la prestación del servicio con el objetivo de mantener la conformidad con los requisitos.
Requisito 8.5.5	Las actividades posteriores a la entrega	Las únicas actividades de entrega determinadas son las de evaluación del impacto de la capacitación, las cuales sirven para revisar y actualizar los diseños.	En el caso de las actividades posteriores a la entrega, la organización debe determinar los riesgos asociados con los servicios; la naturaleza, el uso destino y la vida útil de los productos y servicios
Requisito 8.5.5	Las actividades posteriores a la entrega	Se ha determinado dentro del procedimiento de ventas y dentro del de capacitación, se incluye la entrega de certificados pero no como actividad posterior al servicio, se considera como durante el servicio.	Se debe realizar la retroalimentación de los clientes, defina los canales utilizados, está determinada este tipo de actividad dentro de las posteriores a la entrega.
Requisito 8.5.5	Las actividades posteriores a la entrega	Por la naturaleza del servicio (intangibile) no se considerará pertinente por la organización, ni aplicable.	Se consideran los requisitos legales y reglamentarios dentro del alcance de las actividades posteriores.
Requisito 8.5.6	Control de los cambios	Se mantiene bajo el sistema actual, el control de documentos y registros con lo cual se maneja la información documentada exigida por la ISO 9001:2008. Dentro del control de cambios debiera establecerse mecanismos para determinar la secuencia de los cambios y su conservación, autorización, entre otros.	Se debe conservar información documentada respecto al control de los cambios y el personal que autoriza así como los resultados de la revisión de los cambios y cualquier acción necesaria.

REQUISITO DE ISO 9001:2008		DESCRIPCIÓN DEL HALLAZGO	OPORTUNIDAD DE IMPLANTACIÓN
Requisito 8.6	Lanzamiento de productos y servicios	Los requisitos para aprobar un diseño y para llevar a cabo la capacitación no se definen dentro de los procedimientos o como los criterios de aceptación para lanzar un servicio. OBS	La evidencia de la conformidad se debe considerar con los criterios de aceptación del servicio.
Requisito 8.7	Control de las salidas de procesos, productos y servicios no conforme	Su identificación no se incluye de manera clara dentro del Manual de calidad y procedimiento de No conformidades.	Los servicios no conformes son identificados y controlados de manera que prevenga la entrega no intencional.
Requisito 8.7	Control de las salidas de procesos, productos y servicios no conforme	Se determina las actividades necesarias para corregir las no conformidades y su correspondiente verificación de la eficacia, como lo indica el procedimiento de no conformidades de la organización.	Existen medidas correctivas apropiadas según la naturaleza de la no conformidad y el impacto sobre la conformidad del servicio.
Requisito 8.7	Control de las salidas de procesos, productos y servicios no conforme	Se establece un histórico del servicio con los controles aplicados y la medida de satisfacción realizada a través de las evaluaciones.	La organización debe determinar la manera de evaluar la conformidad del servicio prestado, mencione los mecanismos.
Requisito 8.7	Control de las salidas de procesos, productos y servicios no conformes	No se han realizado correcciones del servicio. Se realizan correcciones sobre los procesos y sus etapas, interacciones, etc.	La organización debe determinar en qué casos corrige el servicio no conforme.
Requisito 8.7	Control de las salidas de procesos, productos y servicios no conformes	No se identifica en qué casos se procede y de qué manera cuando se encuentra frente a una no conformidad.	La organización debe asegurar que: devuelve o suspende la prestación del servicio, cuando amerite en base al tratamiento de No Conformidades.
Requisito 8.7	Control de las salidas de procesos, productos y servicios no conformes	No se han determinado estas actividades dentro del procedimientos de no conformidades	La organización al contar con un servicio no conforme debe obtener autorización para: utilizar "Tal cual"; liberar, continuar o re suministrar el servicio; o aceptar bajo concesión.
Requisito 8.7	Control de las salidas de procesos, productos y servicios no conformes	No se realizan actividades asociadas a tal efecto	Se debe evaluar nuevamente la conformidad con los requisitos a los productos o servicios no conformes que hayan sido corregidos

REQUISITO DE ISO 9001:2008		DESCRIPCIÓN DEL HALLAZGO	OPORTUNIDAD DE IMPLANTACIÓN
Requisito 9.1.1	Seguimiento, medición, análisis y evaluación. (Generalidades)	Se determina una matriz de indicadores, con su correspondiente, descripción de la medición y el proceso asociado, meta y responsables pero no se detalla en el manual o en los procedimientos como se revisa la información resultante.	La organización debe asegurar que los datos de entrada y salida sean válidos, por lo cual es necesario que determine los controles que aplicará para la correspondiente validación de los resultados.
Requisito 9.1.2	Satisfacción del cliente	A través de las 3 evaluaciones de satisfacción ejecutadas sobre la capacitación. No se evalúa el grado de cumplimiento de los proveedores externos o satisfacción del cliente en cuanto a servicios proporcionados por un prestador externo, excepto en el caso de los proveedores de alimentos.	Se debe establecer la forma en la que se monitorean las percepciones del cliente en cuanto al grado de cumplimiento de sus expectativas, del servicio proporcionado. Las posibles vías de seguimiento pueden incluir: encuestas de satisfacción, retroalimentación, reuniones con los clientes potenciales, entre otros.
Requisito 9.1.2	Satisfacción del cliente	No se han determinado métodos sobre la utilización de estas opiniones. Es decir utilizar los datos receptados para implementar mejoras en el servicio.	Se debe determinar los métodos para obtener y utilizar la información de estas opiniones.
Requisito 9.1.3	Análisis y evaluación	No se verifica Información Documentada en referencia a análisis y evaluación de los resultados de seguimiento y medición.	La organización debe determinar cuándo se debe llevar a cabo el seguimiento y medición, así como el análisis y evaluación de los resultados del seguimiento y medición.
Requisito 9.1.3	Análisis y evaluación	Los objetivos estratégicos y la matriz de indicadores no son evaluados estos resultados y analizados para demostrar su fiabilidad.	Las salidas del análisis y medición se utilizan para evaluar el rendimiento del proveedor externo, el desempeño de los procesos y la evaluación y mejora de la satisfacción del cliente deben ser analizados y evaluados.
Requisito 9.1.3	Análisis y evaluación	Se determina dentro del manual de calidad, que los resultados de auditorías, de revisión por la dirección, de acciones preventivas y correctivas y otras se toman en cuenta para las acciones de mejora del SGC	Las salidas del análisis y medición se deben utilizar para determinar la necesidad o las oportunidades de mejora del SGC, y garantizar la conformidad y eficacia del SGC

REQUISITO DE ISO 9001:2008		DESCRIPCIÓN DEL HALLAZGO	OPORTUNIDAD DE IMPLANTACIÓN
Requisito 9.3	Revisión por la dirección	No se consideran aspectos externos dentro del marco de la revisión.	La revisión por la dirección, debe tomar en cuenta las acción anteriores, los cambios en aspectos externos e internos relevantes al SGC y su dirección estratégica
Requisito 9.3	Revisión por la dirección	No se definen tales las asociadas a riesgos, únicamente las abiertas actualmente bajo la Norma versión 2008, como Acciones preventivas.	La eficacia de las medidas adoptadas para hacer frente a los riesgos y oportunidades, así como las oportunidades potenciales para la mejora continua, deben tomarse en cuenta ara revisión por la dirección
Requisitos 10.1	Generalidades	En el apartado análisis de datos del manual de calidad actual, establece como medio de determinar mejoras: la evaluación de los datos analizados.	La organización debe determinar y seleccionar la organización las oportunidades de mejora
Requisito 10.3	Mejora continua	Las áreas de bajo rendimiento no se definen dentro del sistema actual, solo de donde provienen (Manual de calidad, 8.3.4.2 Ac y Ap.).OBS	Cuándo existen áreas de bajo rendimiento, deben investigarse las causas. <i>Este es una adecuación de la norma reciente.</i>
Requisito 10.3	Mejora continua	No se determinan la metodología para tratar tales áreas u oportunidades que pudieran tomarse sobre las mismas.	Se debe seleccionar las herramientas, metodologías aplicables a la investigación de las áreas de bajo rendimiento y para apoyar las oportunidades de mejora.

## 3.5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este informe se detallan las oportunidades de mejora y adecuada implementación del Sistema de Gestión de Calidad bajo los requisitos de la norma ISO 9001:2015, así como también las principales fortalezas identificadas durante el trabajo realizado.

### 3.5.1 De principales fortalezas identificadas:

1. El sistema de gestión de calidad, contempla los requerimientos establecidos por la Norma ISO 9001:2008
2. Se establece por parte de la organización, que la trazabilidad es un requisito indispensable para el control, seguimiento, medición de servicio y contribución a la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad.
3. Es evidente el liderazgo por parte de la alta gerencia.
4. Empoderamiento del personal hacia la ejecución de tareas establecidas.
5. El personal se presenta como un ente flexible a los cambios en el SGC bajo el cual se rigen.
6. Se aprecia el afán de mejora continua en el personal.

### 3.5.2 De los principales Hallazgos:

En la anterior tabla se resumen los requisitos de la norma 2015 que requieren atención para lograr la conformidad con ISO 9001:2015. La tabla de hallazgos se caracteriza por realizar una revisión de cada requisito de la norma ISO 9001:2015, verificando que se cumplan dichos aspectos dentro de la organización, de lo contrario el equipo auditor sugiere las oportunidades de mejora para que la empresa tenga una idea más clara de las condiciones en las que se encuentra su SGC actualmente bajo ISO 9001:2015. En la tabla, se enlista las oportunidades de mejora correspondientes, que complementan los lineamientos propios establecidos dentro de la organización; a fin de que se tomen las medidas pertinentes para su futura revisión, verificación, y actualización interna del SGC basado en la ISO 9001 versión 2015.

### 3.5.3 Consideraciones importantes:

1. Para mejorar el Monitoreo y medición de recursos, a consideración de la organización, se ha establecido como un requisito propio, la trazabilidad de los procesos existentes; a través de la identificación única y adecuada de todo medio de soporte de las actividades que se desarrollan dentro de cada proceso.
2. La verificación y calibración de los instrumentos para la medición acorde a patrones permitidos durante el monitoreo y medición de recursos; es una exclusión actualmente bajo ISO 9001:2008, asimismo, aún bajo la norma ISO 9001:2015 debe mantenerse como tal, puesto que no aplica a la organización, por su giro de negocio y el poco o nulo empleo de instrumentos de medición.(Requisito 7.1.5)
3. La preservación de los productos, referenciada en la norma ISO 9001:2008, y que ha sido identificado como excluible para la organización; se detalla en la nueva norma como (8.5.4 *Preservación*, donde se indica que debe garantizarse la preservación de las salidas del proceso durante la producción o prestación de servicios, en la medida necesaria para mantener la conformidad con los requisitos.

4. El requisito 8.5.5 *La actividades posteriores a la entrega*, dentro del 8.5 *Producción y prestación del servicio*) establece que según sea aplicable, la organización debe cumplir con los requisitos para las actividades posteriores a la entrega asociadas a los productos y servicios, y que, al determinar el alcance de las actividades posteriores a la entrega requeridas, la organización debe considerar: a) Los riesgos asociados a los productos y servicios, b) La naturaleza, el uso destinado y la vida útil de los productos y servicios, c) La retroalimentación de los clientes y d) Los requisitos legales y reglamentarios aplicables. (NORMA ISO 9001, 2015)
5. En base a la revisión aplicada a la organización, se determina que tiene dentro de sus actividades posteriores a la entrega principal del servicio: la emisión de certificados del curso de capacitación a los asistentes (clientes), y los exámenes posteriores a los clientes que no han superado la calificación requerida para la entrega del certificado en primera instancia y motivo por el cual pueden tomar un segundo examen de recuperación. Por lo tanto, estas actividades posteriores a la ejecución del servicio, deben considerarse para la evaluación de los riesgos asociados al servicio, así mismo, para cuando se dé la retroalimentación a los clientes o en la determinación de la naturaleza del servicio, y otras, que la organización estime pertinentes.  
Por consiguiente, debe garantizarse la preservación de las salidas del proceso durante la prestación del servicio y aplicar los requisitos adecuadamente, considerando las actividades posteriores a la entrega y otras actividades o salidas conocidas de procesos por la organización y no mencionadas en este informe.
6. La organización debe considerar establecer el proceso Calidad como un proceso estratégico para la organización. Así también debe determinar los recursos necesarios asociados a cada proceso y necesarios para lograr la conformidad de los servicios, deberá incluirse dentro de las respectivas fichas.

#### **3.5.4 Aspectos a mejorar**

- a) Sobre el enfoque en la mejora de la satisfacción del cliente, debe determinarse los requisitos de los productos y servicios de manera previa al servicio, durante el desarrollo, el seguimiento y evaluación de la prestación del servicio que ofrece la organización regularmente y velar por que cumplan los requisitos reglamentarios y legales aplicables, manteniendo la satisfacción del cliente. (*Requisito 4.4*)
- b) Para mejorar la gestión del conocimiento de la organización, durante la implantación de la nueva versión de la norma, la organización deberá considerar la forma en la que adquiere conocimientos adicionales (fuentes internas o externas) a los actuales, al abordar necesidades cambiantes sobre su propio SGC. (*Requisito 7.1.6*)
- c) Para la determinación de los requisitos relacionados con los productos y servicios es conveniente que establezca los lineamientos pertinentes para el tratamiento de quejas y reclamos de manera que se tenga la capacidad de cumplir los requisitos definidos y sustanciar los reclamos del servicio que ofrece oportunamente, e incluirse las actuaciones necesarias para cada tipo de caso (*Requisito 8.2.2*)

- d) Para la información para proveedores externos, se tendrá que establecer un mecanismo para comunicar lo referente a competencias del personal calificado del proveedor. (*Requisito 8.4.3*)
- e) En lo referente a no conformidades y acciones correctivas, el procedimiento vigente, debiera establecer lineamientos asociados a plazos máximos para implantación, cierre y verificación de la eficacia de las acciones correctivas tomadas para tratar las no conformidades, en la medida pertinente de manera que cuando se produce una no conformidad, exista reacción oportuna y se tome acciones para controlarla y hacer frente a las consecuencias, según sea aplicable. (*Requisito 10.2*)

### **3.5.5 Otras recomendaciones:**

A efectos de un mayor control sobre el Sistema de Gestión de Calidad de la organización y en vista de la complejidad de los procesos, es pertinente que la organización mantenga el manual de calidad que tiene en basado en ISO 9001:2008, adaptándolo a los requerimientos de ISO 9001:2015, debido a que este puede servir de guía sobre el Sistema de Gestión de Calidad, teniendo en cuenta que: se detallen las interacciones entre los procesos, los procedimientos y demás información documentada. Conforme a lo antes mencionado, dentro de este manual puede mantenerse documentado el alcance del SGC, los objetivos de calidad, política de calidad y otros establecidos por la norma como información documentada pertinente del sistema y exigible.

# ANEXOS

## ANEXOS

### Anexo No 1 Cronograma de Auditoría

<b>CRONOGRAMA DE AUDITORÍA</b>				
PERIODOS	ACTIVIDAD	RECURSOS/ MATERIALES	E. Bonozo	M. Balarezo
Del 25-27/noviembre/2015	Levantamiento de formatos y papeles para el desarrollo de la auditoría	Papelería, 2 computadoras portátiles, 2 lápices, 2 plumas, impresora, internet.	X	
Del 27-4/diciembre/2015	Conocimiento de la empresa	Papelería, 2 computadoras portátiles, 2 lápices, 2 plumas, internet.	X	X
Del 4-7 /diciembre/2015	Levantamiento de información sobre el SGC actual, para el desarrollo de la auditoría	Papelería, 2 computadoras portátiles, 2 lápices, 2 plumas, impresora, internet.	X	X
Del 8-6 /enero/2016	Ejecución de la auditoría – Examen de suficiencia	Papelería, 2 computadoras portátiles, 2 lápices, 2 plumas, impresora, internet.	X	X
Del 06-16 /enero/2016	Ejecución de papeles de auditoría - Etapa final	Papelería, 2 computadoras portátiles, 2 lápices, 2 plumas, impresora, internet.	X	X
Del 16-18/enero/2016	Elaboración de informe de auditoría	Papelería, 2 computadoras portátiles, 2 lápices, 2 plumas, CD, internet.		X
<b>ELABORADO POR:</b>	<i>Miriam Balarezo</i>			
<b>PERIODO:</b>	Del 2/12/2015 hasta el 20/01/2016			

## INFORMACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN ANALIZADO

### Anexo No 2 Lista de la documentación principal del Sistema de Gestión de Calidad vigente

CÓDIGO	OBJETIVO	NOMBRE
GP001	Este documento guía el proceso de capacitación de los estudiantes	Procedimiento de capacitación
GP002	Este documento aporta una guía sola la gestión de facturación y cobranzas	Procedimiento de facturación y cobranzas.
GP003	Este proceso guía el proceso de pagos	Procedimiento de Pago a Proveedores.
GP004	Guía el proceso de compras de insumos, bienes y servicios	Procedimiento de compras
GP005	Guía el proceso de contratación del personal de la empresa	Procedimiento de contratación de personal.
GP006	Guía la administración de bienes propiedad de la empresa	Procedimiento de administración de bienes de propiedad de la empresa.
GP007	Guía el proceso de capacitación del personal.	Procedimiento de capacitación del personal.
GP008	Guía el proceso de ventas del servicio de capacitación	Procedimiento de ventas de cursos o seminarios de capacitación.
GP009	Acciones correctivas y preventivas	Procedimientos para Acciones correctivas y preventivas
N/A	Política de calidad	Política de calidad
LR003 /LD001	Listado de los documentos del SGC en sus respectivas versiones vigentes. La lista de registros detalla la ubicación de los registros.	Lista de documentos y lista de registros
MSGC001	Guía el SGC implantado	Manual de Calidad
MSGC002	Guía los perfiles y competencias que debiera tener el personal para el desempeño de sus funciones, especifica responsabilidades y las relaciones organizacionales del puesto	Manual de funciones

**Anexo No 3 Informes de auditorías internas y externas**

<b>INFORME</b>	<b>RESULTADOS</b>
<b>Informe de 2014</b> Parte I	Información reservada
<b>Informe de 2014</b> Parte II	Información reservada
<b>Informe de 2015</b> Parte I	Información reservada: Una no conformidad menor detectada.
<b>Informe de 2015</b> Parte II	No se detallan no conformidades, se coloca una observación como prevención al incumplimiento de un requisito de la Norma ISO 9001: 2008

**Anexo No 4 Indicadores propuestos para el SGC**

<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>	<b>PARÁMETRO</b>	<b>FRECUENCIA</b>
Indicador de costo de hora por formación	\$10	Valor presupuestado/Horas de formación aplicadas	Mensual
Costo de alumno en formación	\$100	Valor presupuestado ejecutado/Número de estudiantes en formación aplicadas	Mensual
Número de estudiantes por docente	<=25	Total de estudiantes/ Número de docentes	Trimestral
Número de computadoras disponibles por cada estudiante	<=2	Total de computadoras/ número de estudiantes	Trimestral
Tasa de estudiantes certificados	5 días	Número de certificados/Número total de estudiantes	Mensual
Índice trimestral de reclamos recibidos por el servicio	5%	Reclamos recibidos	Trimestral
Índice de reclamaciones atendidas	95%	Reclamaciones atendidas/Total de reclamaciones	Mensual
Índice de reclamaciones resueltas satisfactoriamente	95%	/Total de Reclamaciones atendidas	Mensual
Tasa de abandono de la formación	<15%	Número de estudiantes que se retiran del curso/ Número total de estudiantes inscritos	Mensual





<b>8.5.4</b>	Preservación								
<b>8.5.5</b>	Las actividades posteriores a la entrega								
<b>8.5.6</b>	Control de cambios								
<b>8.6</b>	Lanzamiento de productos y servicios								
<b>8.7</b>	Control de salidas de procesos, productos y servicios no conformes								
<b>9.</b>	<b>Evaluación del desempeño</b>								
<b>9.1</b>	Seguimiento, medición, análisis y evaluación								
<b>9.1.2</b>	Satisfacción al cliente								
<b>9.1.3</b>	Análisis y evaluación								
<b>9.2</b>	Auditoría Interna								
<b>9.3</b>	Revisión por la dirección								
<b>10</b>	<b>Mejora</b>								
<b>10.2</b>	No conformidades y acciones correctivas								
<b>10.3</b>	Mejora continua.								

Anexo No 6 Lista de verificación del SGC con ISO 9001:2015

LISTA DE VERIFICACIÓN DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		
<b>ORGANIZACIÓN:</b>	Empresa "ABC"	Empresa de capacitación "ABC"
<b>AUDITORES:</b>	Miriam Balarezo/ Elizabeth Bonozo	Elizabeth Bonozo / Miriam Balarezo
<b>Periodo:</b>	Del 10 al 16 de enero del 2015	04/12/2015 – 15/12/15

Proceso /Procedimiento	Pregunta	Cumplimiento (SI/NO)	Observaciones del desempeño
<b>4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN</b>			
<b>4.1 La comprensión de la organización y su contexto</b>			
N/Determinado	1. La organización determina los aspectos internos y externos que puedan afectar a su capacidad para lograr los objetivos organizacionales estratégicos y el SGC?	NO	Los aspectos internos son determinados, pero los aspectos externos no son determinados.
N/D	2. La organización da el seguimiento y revisa la información, asociada con los factores internos y externos que afectan a su SGC.	NO	No existe procedimiento o información documentada sobre la metodología utilizada para el efecto u otro medio de soporte sobre seguimiento a factores externos.
N/D	3. ¿El personal de la organización conoce los valores, la cultura organizacional de la entidad, política de calidad, objetivos además de la misión y visión de la misma?	SI	La organización da seguimiento a través de los indicadores de gestión, que miden el desempeño.
<b>4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas.</b>			
Todos	4. ¿De qué manera la organización identifica las partes interesadas dentro de su SGC?	NO	No se ha determinado la metodología para establecer o determinar las partes interesadas dentro del SGC, no obstante, los procedimientos vigentes aclaran cual es la parte interesada dentro del mismo documento del SGC

Proceso /Procedimiento	Pregunta	Cumplimiento (SI/NO)	Observaciones del desempeño
N/D	5. ¿La organización tiene una forma determinar los requisitos de las partes interesadas pertinentes?	NO	En la información documentada referente al SGC, no se determinan claramente los requisitos de las partes interesadas pertinentes, no obstante los riesgos asociados al manejo de la documentación exigida por tales partes no se incluyen dentro del alcance.
N/D	6. ¿Se efectúan las acciones de seguimiento y revisión de la información de las partes interesadas?	NO	No se observa soportes para tal efecto
<b>4.3 Determinación del alcance del sistema de gestión de calidad</b>			
Actualmente en el manual	7. ¿La organización considera cuales son los productos o servicios que tienen alcance dentro del SGC, así como también los requisitos de las partes interesadas y los aspectos internos y externos de la organización?	SI	Se define actualmente dentro de su manual de Calidad basado en ISO 9001:2008,
N/D	8. ¿El alcance del Sistema de Gestión se encuentra documentado y disponible e incluye justificaciones cuando no aplica un requisito de la norma y los productos o servicios cubiertos dentro del alcance?	NO	El alcance se encuentra documentado y disponible bajo la versión adoptada e implantada 2008, pro ser nueva la norma, no se han considerado si aplica o no un requisito a la organización.
<b>4.4 Sistema de Gestión de calidad y sus procesos</b>			
N/D	9. ¿La organización establece, implementa, mantiene y mejora los procesos necesarios y sus interacciones y su aplicación, dentro de su SGC?	SI	Se mantiene un mapa de procesos general y fichas de procesos con la información pertinente a interacciones entre los procesos definidos.

Proceso /Procedimiento	Pregunta	Cumplimiento (SI/NO)	Observaciones del desempeño
N/D	<p>10. Sobre los procesos necesarios para el SGC, la organización determina:</p> <p>La secuencia e interacciones</p> <p>Los insumos y los resultados de los procesos</p> <p>Los criterios, métodos, mediciones e indicadores relacionados al desempeño</p> <p><b>Los riesgos y oportunidades relacionados con la planificación</b></p> <p>Los métodos de seguimiento, medición y control sobre los mismos</p> <p>Los responsabilidades y autoridades</p> <p>Las oportunidades y mejoras de los procesos.</p> <p>Los recursos necesarios y garantizar su disponibilidad</p>	NO	Dentro de las fichas de procesos, se determina la información pertinente a tales efectos, los procedimientos que rigen el proceso determinan los recursos necesarios; los riesgos y oportunidades no tienen lugar dentro de los procesos o procedimientos.
N/D	11. ¿Se tiene información documentada para apoyar la operación de manera eficaz y eficiente de los procesos definidos por la organización y dar confianza en que estos se llevan de acuerdo a lo previsto?	SI	La organización ha determinado la información pertinente para el SGC implantado bajo ISO 9001:2008. No se tienen procedimientos guía para información documentada sobre comunicaciones con clientes. Información relativa a los requisitos de las partes interesadas ni de los de revisión de requisitos de los servicios, expresados en la nueva versión de la norma.4.4/8.2.1/8.2.2/ <b>OBS</b>
<b>5.1 Liderazgo y compromiso</b>			
Todos	12. ¿Asegura la alta dirección de que se establezcan y comuniquen las responsabilidades al personal de la organización?	SI	Es requisito para la publicación de documentos aprobados, para la liberación debe comunicarse tales cambios y la ubicación para consulta del manual de funciones.

Proceso /Procedimiento	Pregunta	Cumplimiento (SI/NO)	Observaciones del desempeño
N/D	13. ¿La alta dirección asegura la comunicación, entendimiento y aplicación de la política de calidad y el logro de los resultados previstos en el SGC?	SI	Existen planificaciones operativas y metas estratégicamente establecidas para la empresa, no obstante la política requiere de actualización. <b>OBS</b>
N/D	14. ¿La alta dirección contribuye a la mejora del desempeño de la organización, la comunicación de los requisitos, política y objetivos de calidad y que sean compatibles con el contexto de la organización y la dirección estratégica?	SI	Se mantiene disponible y comunicada, son concientizadas y publicadas en la página de la organización,
N/D	15. ¿La alta dirección se responsabiliza de la eficacia del SGC y se asegura de que el personal este consciente de la importancia de mantener un SGC eficaz?	SI	En las revisiones por la dirección se resalta la importancia de mantener el SGC y el compromiso del personal en el cumplimiento de los requisitos y en mantener la conformidad con los servicios establecidos. No se han determinado otras vías.
N/D	16. ¿La alta dirección asegura la disponibilidad de información de entrada válida para su revisión?	SI	Se implementan controles, medidas de seguimiento y otros sobre los procesos del SGC en base a las revisiones de documentación del sistema, de revisiones internas por la dirección.
N/D	17. ¿Existe aseguramiento por la alta dirección de que los requisitos del SGC se encuentren integrados en los procesos y que el personal es consciente del enfoque basado en procesos?	SI	Se revisan en la Reunión de revisión por la dirección y se manifiesta al personal para crear conciencia.
N/D	18. ¿Los recursos para el SGC se encuentran disponibles?	SI	
N/D	19. ¿Se evalúa en la actividad de revisión por parte de la dirección de la información para mejorar la eficacia y la eficiencia de los procesos de la organización, de manera oportuna?	SI	La información de incumplimientos de requisitos, debilidades de la organización cuando son conocidas se utilizan para implementar acciones sobre las mismas.

Proceso /Procedimiento	Pregunta	Cumplimiento (SI/NO)	Observaciones del desempeño
Todos	20. ¿Promueve la dirección el compromiso y el apoyo de las personas para la mejora de la eficacia y eficiencia de la organización?	SI	Se realizan actividades para comunicación y trabajo en equipo, se envían mensajes por parte de la dirección para motivar al personal y se ha establecido una forma de comunicación acorde a la tecnología actual.
N/D	21. ¿La alta dirección promueve la mejora continua? ¿De qué manera lo hace?	SI	Anualmente se realizan reuniones de trabajo, capacitaciones sobre liderazgo, trabajo en equipo, etc.
N/D	22. ¿La alta dirección apoya a otros roles de la dirección para demostrar su liderazgo aplicado a sus áreas de responsabilidad?	SI	
<b>5.1.2 Enfoque al cliente</b>			
Programación y diseño/ Capacitación Financiero/Facturación & Cobros Mercadeo y ventas/ Ventas	23. ¿Identifica regularmente la organización las necesidades y expectativas del cliente?	SI	Posee apartados dentro de los instructivos en los cuales se definen los lineamientos para obtención de información. Se requiere mayor detalle para clarificar la forma de determinar los requisitos, no se evidencian criterios de aceptación dentro de Capacitación. <b>OBS</b>
Programación y diseño/ Capacitación Mercadeo y ventas/ Ventas	24. ¿Identifica la organización la necesidad de reconocimiento, satisfacción del trabajo, competencia y desarrollo del conocimiento del personal?	SI	En el manual de funciones, se establece las competencias requeridas para el personal que labora por y para la organización.
Capacitación	25. ¿Considera la organización los beneficios potenciales de establecer alianzas con sus proveedores?	No	No se han determinado

Proceso /Procedimiento	Pregunta	Cumplimiento (SI/NO)	Observaciones del desempeño
Todos	26. ¿Identifica la organización las necesidades y expectativas de otras partes interesadas que pueden orientarse hacia el establecimiento de objetivos?	NO	Se carece de un método para identificar estos requisitos, solo se menciona dentro del procedimiento de capacitación (Información de clientes, entradas de diseño). Otros procedimientos no consideran información relacionada a los mismos. <b>OBS</b>
Todos	27. ¿Se asegura la alta dirección de que existan y se cumplan con los requisitos legales, reglamentarios y los impuestos por el cliente?	SI	Para la liberación de los procesos, procedimientos, información documentada; se autoriza cuando estos han contemplado todas los requisitos legales aplicables a la organización en cuanto y donde sea pertinente.
Todos	28. ¿Se determinan y abordan los riesgos y oportunidades que pueden afectar a la conformidad de los servicios y la capacidad de mejorar la satisfacción del cliente?	SI	Únicamente a través de acciones preventivas
Todos	29. ¿Los productos o servicios que ofrece la organización regularmente cumplen con los requisitos reglamentarios y legales aplicables, manteniendo la satisfacción del cliente?	NO	Se determinan los requisitos de los productos y servicios durante su desarrollo y el seguimiento y evaluación durante la prestación del servicio.
Todos, principalmente: Programación y diseño/ Capacitación Mercadeo y ventas/ Ventas	30. ¿Se mantiene el enfoque en la mejora de la satisfacción del cliente?	SI	Se definen dentro de las entradas para diseño y desarrollo. La evaluación de la satisfacción del servicio por parte de los clientes, así como el impacto de la capacitación recibida durante el servicio y facturación.

Proceso /Procedimiento	Pregunta	Cumplimiento (SI/NO)	Observaciones del desempeño
<b>5.2 Política de calidad</b>			
Manual de Calidad	31. ¿La política de calidad esta adecuada al propósito y contexto de la organización?	SI	El contexto debe ser determinado de manera más adecuada y oportuna
Manual de calidad	32. ¿La política de calidad es una base para la creación y revisión de los objetivos de calidad?	SI	Se determina como base, se ha establecido como entrada para revisión, según manual de calidad vigente.
Manual de calidad	33. ¿La política de calidad cuenta con el compromiso de cumplir con los requisitos aplicables, así como el compromiso de mejora continua del SGC?	SI	Requiere ser revisada y actualizada anualmente
Manual de calidad	34. ¿La política de calidad se aplica dentro de la organización y es comunicada y entendida por el personal?	SI	Se mantiene en la página, en la cartelera de publicaciones, en el manual y se implementa según su pertinencia en la documentación del SGC.
Manual de calidad Calidad/ Lista de documentos	35. ¿La política de calidad está disponible como información documentada, y está disponible para las partes interesadas pertinentes?	SI	Se publica internamente al personal y en la página de la organización
<b>5.3 Roles de organización, responsabilidades y autoridades.</b>			
Administrativo/ Manual de funciones	36. ¿Los autoridades y responsabilidades para los roles pertinentes son asignadas, comunicadas y entendidas dentro de la organización?	SI	Definidas en el manual de funciones
Administrativo/ Manual de funciones	37. ¿Existe alguien encargado en velar por las realizaciones previstas de los procesos?	SI	
Administrativo/ Manual de funciones	38. ¿Existe alguien que informe sobre el desempeño del SGC, sobre las oportunidades de mejora y la necesidad de cambio o innovación y en especial reportar a la Alta Dirección?	SI	Adicional, el personal comparte responsabilidades de informar sobre el desempeño evidenciado del SGC de sus áreas de trabajo

Proceso /Procedimiento	Pregunta	Cumplimiento (SI/NO)	Observaciones del desempeño
Administrativo/ Manual de funciones	39. Se asigna la responsabilidad y autoridad para asegurar la integridad del SGC y la planificación e implementación de los cambios en el SGC?	SI	Se establece en el apartado de Generales-Administrativos, de cada ficha de funciones
<b>6.1 Acciones para abordar los riesgos y oportunidades.</b>			
Todos	40. ¿La organización realiza una planificación del SGC considerando aspectos mencionados en el requisito 4.1 (contexto de la organización) y 4.2 las partes interesadas, determinando los riesgos y oportunidades?	NO	Se evalúan algunos riesgos a través de acciones preventivas establecidas en ISO 9001:2008, no se incluyen aquellos de manera anticipada como parte de una planificación del SGC. Se requiere consideración de ISO 31001-3004, u otros necesarios dar cumplimiento
Todos	41. ¿Los riesgos y oportunidades identificados aseguran los resultados previstos que pueda alcanzar el SGC, previenen o reducen efectos indeseados y logran la mejora continua?	NO	No se determina ningún método para identificar los riesgos u oportunidades, y su diferenciación
Todos	42. ¿La organización toma acciones para tratar los riesgos y oportunidades?	NO	Se mantiene la implementación de acciones cuando se abre una Acción preventiva, pero no se prevén acciones sobre todos los riesgos del SGC de la organización
Todos	43. ¿La organización planifica la forma de integrar e implementar estas acciones en sus procesos del SGC, lográndose evaluar la eficacia de las mismas?	NO	No se determina el método
<b>6.2 Objetivos de calidad y planificación para alcanzarlos</b>			
Administrativos/ Manual de funciones	44. ¿Los objetivos de calidad se encuentran establecidos dentro de las funciones, niveles y procesos pertinentes?	SI	Se determinan dentro de las fichas correspondientes.
Manual de calidad	45. ¿Los objetivos de calidad son coherentes con la política de calidad, son medibles, y toman en cuenta los requisitos aplicables?	SI	Se establecen como parte de la planeación estratégica global

Proceso /Procedimiento	Pregunta	Cumplimiento (SI/NO)	Observaciones del desempeño
Manual de calidad	46. ¿Los objetivos de calidad son pertinentes para la conformidad de los productos y servicios y mejoran la satisfacción del cliente?	SI	Anualmente se determinan objetivos prioritarios para el SGC y se establecen las acciones, mediciones y seguimientos apropiados a tales objetivos para dar cumplimiento.
Manual de calidad	47. ¿Los objetivos de calidad son debidamente comunicados al personal así como las actualizaciones cuando sea apropiado?	SI	Se publican y mantienen tanto en el manual, en la página de la organización, como publicación volante y dentro del sistema informático de la organización.
Manual de calidad/ Lista de registros y documentos	48. ¿Existe algún respaldo o documentación donde reposen los objetivos de calidad?	SI	Manual de calidad con ISO 9001:2008, página web y respaldada en el sistema informático de la organización, Lista de documentos del SGC.
<b>6.2.2 Planificación de los cambios</b>			
Manual de calidad y Lista de registros y documentos	49. ¿Se considera dentro de la planificación de objetivos de calidad lo que se va a hacer, los recursos necesarios, asigna responsables, plazos de entrega y los métodos de evaluación de los resultados?	SI	Se determinan en la planificación estratégica de Objetivos, llevada a cabo anualmente, Lista de registros y documentos, S Informático.
<b>6.3 Planificación de los cambios</b>			
Manual de calidad Control de documentos Control de registros	50. ¿Los cambios en el SGC son planificados y se llevan a cabo de manera sistemática?	NO	El control de cambios, no se encuentra definido adecuadamente dentro de los procedimientos del SGC, o dentro del Control de documentos /registros. Es necesario se establezca la secuencia a seguir en actualizaciones de la documentación del SGC para cada tipo de cambio, en la medida pertinente. <b>Obs</b>

Proceso /Procedimiento	Pregunta	Cumplimiento (SI/NO)	Observaciones del desempeño
Manual de calidad y los procesos vigentes	51. ¿Cuándo se han presentado cambios, la organización considera el propósito del cambio y las consecuencias, la disponibilidad de los recursos, la asignación o reasignación de responsabilidades y autoridades?	NO	Empíricamente se considera el porqué del cambio, pero no se ha determinado el impacto del mismo y las acciones que se deben tomar en relación a los cambios.
<b>7. Recursos</b>			
<b>7.1 Recursos</b>			
<b>7.1.1 General</b>			
Manual de calidad y Fichas de procesos	52. La organización determina y proporciona los recursos que son necesarios para el establecimiento, implementación, entendimiento, actualización y mejora del sistema de SGC.	SI	Se establece los recursos indispensables del proceso dentro de su ficha correspondiente.
Manual de calidad y Fichas de procesos	53. ¿Considera la organización, la capacidad y las limitaciones de los recursos existentes, y las necesidades proporcionadas por los proveedores externos?	SI	Se identifica en el procedimiento de compras., el alcance de la provisión externa.
<b>7.1.2 Personas</b>			
Manual de calidad Manual de funciones	54. ¿La organización proporciona a las personas necesarias para el funcionamiento eficaz de los proceso y del SGC, en medida que se cumpla con los requisitos del cliente, legales y los reglamentarias?	SI	Se establecen el Manual de funciones las funciones y los puestos de trabajo, pero no se determinan la cantidad adecuada de personas que se requieren, de manera planificada y en proporción al tamaño de las operaciones actuales, no tiene información guía sobre la manera en que lo lleva a cabo la determinación, se entiende como incorporación en base a la necesidad. <b>OBS</b>
<b>7.1.3 Infraestructura</b>			

Proceso /Procedimiento	Pregunta	Cumplimiento (SI/NO)	Observaciones del desempeño
Manual de calidad	55. ¿La organización establece, proporciona y mantiene una estructura organizacional necesaria para lograr la conformidad de sus procesos, y de los productos y servicios?	NO	La información de entrada para la revisión por la dirección, según el manual de calidad de la organización, utiliza el análisis de datos internos, no se verifica información sobre
<b>7.1.4 Medio ambiente para el funcionamiento de los procesos</b>			
Administrativo/ Ambiente de trabajo	56. ¿La organización establece, proporciona y mantiene el ambiente necesario para lograr la conformidad de sus procesos, de los productos y servicios?	SI	Se determinan los lineamientos dentro del ambiente de trabajo.
<b>7.1.5 Monitoreo y medición de recursos</b>			
Capacitación, Logística y Ventas	57. ¿Se utilizan pruebas de medición del cumplimiento de los requisitos de los productos o servicios, en relación con los requisitos especificados?	SI	Se utilizan controles (documentos) para dar seguimiento a la ejecución del servicio de capacitación.
Compras y Ambiente de trabajo	58. ¿Se asegura la organización de que los recursos proporcionados son adecuados para el tipo actividades de seguimiento y medición que se llevan a cabo cuando se efectúan pruebas de conformidad de requisitos de productos o servicios?	SI	Se realizan evaluaciones de conformidad de los servicios (capacitaciones).
Compras y Ambiente de trabajo	59. ¿Se asegura la organización de que los recursos proporcionados sean adecuados al tipo específico de actividades de seguimiento y medición que se llevan a cabo, y que estos se mantienen para asegurar su continua adecuación a su propósito?	SI	Al final del año se elabora y aprueba una planificación de recursos a adquirirse el siguiente año, las entradas son las necesidades de requisitos.
Compras y Ambiente de trabajo Lista de documentos y registros	60. ¿Conserva la organización, información documentada que soporte que los recursos de seguimiento y medición son adecuados para sus fines?	SI	Se mantiene información documentada relevante a las actividades de seguimiento de las capacitaciones realizadas.

Proceso /Procedimiento	Pregunta	Cumplimiento (SI/NO)	Observaciones del desempeño
Manual de calidad	61. ¿La organización define la trazabilidad como un requisito esencial para la medición de sus procesos?	Si	La organización ha determinado la manera de identificar a las capacitaciones que realiza a través de códigos secuenciales ininterrumpidos, para facilitar la trazabilidad de los servicios prestados cuando sea pertinente.
Manual de calidad	62. ¿La organización ha establecido como un requisito propio, la trazabilidad de los instrumentos de medición?	No	Esto es a consideración de la organización, no exigible. Depende de la aplicabilidad a la naturaleza de la organización.
Manual de calidad	63. ¿Entonces los instrumentos para la medición son verificados y están calibrados acorde a patrones permitidos de medición?	No	Bajo la norma actual, la organización ha determinado que esto es una exclusión dentro del SGC.
Manual de calidad	64. ¿Se preserva información documentada de patrones para Calibración, cuando no hubiere una norma que trate al respecto?	No	No aplicado por la organización, al no ser un requisito propio establecido.
Manual de calidad	65. ¿Los instrumentos de medición que son calibrados, tienen el estado de la calibración expresada visiblemente?	No	<b>N/A por la organización</b>
Manual de calidad	66. ¿Los instrumentos de calibración, se conservan adecuadamente con el fin de mantener la eficacia y confiabilidad de las mediciones realizadas y las futuras?	No	N/A de acuerdo al giro de negocio de la organización
Manual de calidad	67. ¿La organización ha determinado si los resultados de mediciones anteriores se han afectado, y se han definido acciones correctivas al respecto?	No	N/A de acuerdo al giro de negocio de la organización la organización
<b>7.1.6 Gestión del conocimiento de la organización</b>			

Proceso /Procedimiento	Pregunta	Cumplimiento (SI/NO)	Observaciones del desempeño
Manual de funciones	68. ¿La organización proporciona los conocimientos necesarios para la operación de los procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios?	SI	Se establecen los conocimientos necesarios a través de la comunicación y disponibilidad de los procesos, procedimientos, documentos y demás información del sistema de gestión de calidad.
Manual de funciones Manual de calidad (comunicación interna)	69. ¿Se verifica que el conocimiento se mantiene y está disponible para el personal, en la medida necesaria?	SI	Se realizan las revisiones periódicas de la información publicada del SGC, para los miembros de la organización.
Gestión de capacitación del personal	70. ¿La organización considera la forma de adquirir conocimientos adicionales proporcionados por fuentes internas o externas, según las necesidades que se presenten?	NO	No existe soporte físico que respalde la información.
<b>7.2 Competencias</b>			
Manual De funciones	71. ¿Se determina por parte de la organización, las competencias necesarias de los trabajadores, a fin de que puedan realizar tareas que contribuyan con el SGC?	SI	Se establecen y actualizan en la medida oportuna, dentro de los procedimientos
Manual de calidad Proceso Administrativo/ Procedimiento de capacitación	72. ¿La organización realiza capacitaciones que mejoren las competencias de los colaboradores?	SI	Se establecen dentro de los manuales los conocimientos requeridos para el personal que trabaja para la organización, se capacita en la medida necesaria para que se mejoren las competencias.
Proceso Administrativo/ Procedimiento de capacitación	73. La organización, establece acciones para adquirir las competencias necesarias para evaluar la eficacia de las acciones tomadas, cuando sea aplicable.	SI	Poseen un programa y plan de capacitaciones para mejorar las competencias de los empleados
<b>7.3 Toma de conciencia</b>			

Proceso /Procedimiento	Pregunta	Cumplimiento (SI/NO)	Observaciones del desempeño
Manual de calidad Comunicaciones internas	74. Las personas que trabajan para la organización, toman consciencia de la política y objetivos de calidad, su contribución a la eficacia y mejora del desempeño, así como las implicaciones de no cumplir con los requisitos del SGC?	SI	Es conocida, se mantiene publicada y disponible para todo el personal en diferentes medios y canales de comunicación.
<b>7.5 Información documentada</b>			
<b>7.5.1 Generalidades</b>			
Manual de calidad con ISO 9001:2008  Documentación del SGC(Procesos y procedimientos, otros)	75. El SGC incluye la información documentada requerida por la Norma ISO 9001:2015 y la establecida como pertinente, por la organización.	No	Es una nueva versión de la norma, se encuentra en etapa de planificación para implementar los requisitos necesarios y especificados por la norma ISO 9001:2015. La información documentada no cumple en un 100% con los requisitos, requieren de actualización.
<b>7.5.2 Creación y actualización</b>			
Control de documentos	76. ¿Cuándo se crea y actualiza información documentada, la organización se asegura de que la identificación, descripción, formato, revisión y aprobación sean adecuadas e idóneas?	SI	Se mantiene un control de información documentada, se cambia el secuencial del estado (versión) del documento aprobado.
<b>7.5.3 Control de la información documentada</b>			
Manual de calidad, Procedimiento de Control de documentos y Registros	77. ¿La información documentada exigida por el SGC y la norma es controlada en medida de que se asegure la disponibilidad y adecuación para el correcto uso?	SI	Se mantiene la información pertinente del SGC bajo la versión 2008 de la norma. Se maneja y publica en formato PDF, los originales y controles están respaldados de manera digital y física.

Proceso /Procedimiento	Pregunta	Cumplimiento (SI/NO)	Observaciones del desempeño
Manual de calidad, Procedimiento de Control de documentos y Registros	78. ¿Según sea aplicable, la organización aborda las actividades de distribución, acceso, almacenamiento, conservación control de cambios, tiempo de conservación y eliminación?	SI	Todas estas actividades bajo el sistema actual de la organización, existe un procedimiento específico según el cual se rigen para el control de documentos y registros con alcance al control de la información del SGC.
Manual de calidad, Procedimiento de Control de documentos y Registros	79. ¿La información documentada de origen externo que se ha determinado como necesaria, se identifica y controla adecuadamente?	NO	Se mantiene un procedimiento para control de la información documentada de origen externo, no se identifica o especifica el tipo de información documentada con los controles que tienen asociados a cada tipo.
<b>8.1 Planificación y control operativo</b>			
Manual de calidad	80. La organización implementa y controla los procesos para cumplir con los requisitos para la prestación de servicios y para implementar las acciones determinadas en 6.1?	NO	Actualmente no se identifican los riesgos y su correspondiente impacto sobre el sistema, no se establece una planificación sobre los riesgos identificados, por cuanto los propios procesos no determinan el alcance a estos riesgos.
No soportado	81. ¿La organización controla los cambios debidamente planificados y analiza las consecuencias de los cambios no previstos, a través de las acciones que mitiguen los efectos adversos según sea el caso?	NO	No se planifican los cambios, no se determinan acciones sobre los mismos, aún si estos provienen de requisitos de las partes interesadas o por necesidades propias de la institución. <b>OBS</b>
Manual de calidad	82. ¿Los procesos que no están bajo la tutela de la organización es decir los contratados externamente, son controlados de acuerdo a los dispuesto en el numeral 8.4?	NO	No se aplican requisitos

Proceso /Procedimiento	Pregunta	Cumplimiento (SI/NO)	Observaciones del desempeño
<b>8.2 Determinación de los requisitos para los productos y servicios</b>			
<b>8.2.1 Comunicación con el cliente</b>			
Manual de calidad Lista de documentos	83. ¿Se establece procedimientos de comunicación con los clientes para tratar temas de información relacionada con los productos y servicios, consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo cambios, recopilación de sugerencias y/o quejas de los clientes?	NO	Bajo el sistema actual no se han determinado procedimientos específicos para tal efecto.
Manual de calidad vigente, Procedimiento de capacitación y Ventas	84. ¿De qué manera se levantan las quejas de los clientes?	SI	Se utilizan 2 tipos de evaluaciones, durante y al final de la prestación del servicio, como medida de evaluación y seguimiento.
<b>8.2.2 Determinación de los requisitos relacionados con los productos y servicios</b>			
Manual de calidad Ficha de procesos /Lista de documentos	85. ¿Existe un proceso donde se determinen los requisitos para el servicio que se ofrecerá a los clientes potenciales?	No	No se ha determinado un proceso específico para determinar los requisitos para el servicio.
Manual de calidad actual	86. ¿La organización se asegura de la definición de los requisitos del servicio, legales y reglamentarios aplicables?	No	El procedimiento de capacitación aborda parte de la información de entrada de diseño del servicio, pero no se determinan los requisitos de manera expresa o la metodología que utiliza para determinar.

Proceso /Procedimiento	Pregunta	Cumplimiento (SI/NO)	Observaciones del desempeño
Manual de calidad actual	87. ¿La organización tiene la capacidad de cumplimiento de los requisitos definidos y sustanciar los reclamos del servicio que ofrece?	No	No se han definido o establecido los requisitos para el servicio, ha determinado un procedimiento específico para el tratamiento de quejas y reclamos, no se soporta de manera documentada. Se incluye información asociada dentro del procedimiento de ventas.
<b>8.2.3 Revisión de los requisitos relacionados con los servicios.</b>			
Manual de calidad	88. ¿La organización revisa los requisitos especificados por el cliente, incluidos los requisitos para la entrega y las actividades posteriores a la entrega? Mencione como se estipulan estos requisitos, cual es el mecanismo, formalidad etc.	SI	Se estipula todo lo relacionado con este tratamiento y revisión de los requisitos especificados por el cliente, dentro del procedimiento de capacitación y en el de ventas.
Manual de calidad Manual de calidad	89. ¿Se asegura la organización de revisar que se cumplan los requisitos no establecidos por el cliente pero necesarios para el uso especificados o previsto de los clientes, cuando se conozcan?	SI	Para las capacitaciones a empresas, se ajusta la capacitación a la necesidad de los clientes para el desarrollo de su trabajo. Se revisan y se colocan en el diseño la información pertinente.
Manual de calidad	90. ¿Cuándo se realiza un contrato con el cliente se revisa previamente los requisitos legales y normativos aplicables a los productos y servicios?	SI	Se incluye esta información dentro del procedimientos de ventas
Manual de calidad	91. ¿La organización revisa si los requisitos del contrato difieren de los estipulados inicialmente?	NO	No se incluye información sobre los cambios en contratos o desviaciones de los requisitos <b>OBS</b>
Manual de calidad	92. ¿Los requisitos del cliente son confirmados previamente a la contratación del servicio, y en caso de que no se muestren documentados son confirmados a través de cualquier otro medio?	SI	Se verifican directamente con los clientes, en el caso de capacitaciones a empresas

Proceso /Procedimiento	Pregunta	Cumplimiento (SI/NO)	Observaciones del desempeño
Manual de calidad	93. ¿En caso de una modificación a los requisitos para los servicios, la información documentada pertinente se modifica?	NO	Tanto para los cambios originados por la organización como por el contratante, se establecen, comunican o confirman los cambios en referencia al procedimiento de eventos. <b>OBS</b>
<b>8.3.1 Diseño y desarrollo de productos y servicios</b>			
	94. ¿En caso de haber servicios (cursos a dictarse) cuyos requisitos no hayan sido definidos anteriormente por el cliente o partes interesadas, la organización establece, implementa y mantiene un proceso de diseño y desarrollo?	SI	Se verifica con el mapa de procesos de la organización.
<b>8.3.2 Planificación del diseño y desarrollo</b>			
Manual de calidad Programación y desarrollo/Gestión de la capacitación	95. La planificación del diseño y desarrollo está determinada en etapas considerando: la naturaleza, la duración y la complejidad del diseño y desarrollo; requisitos que especifican etapas del proceso y desarrollo, requisitos para la verificación y validación del diseño, las responsabilidades que intervienen en el proceso de diseño, la necesidad de controlar interfaces entre los individuos, la necesidad de participación de los grupos de clientes; la información documentada necesaria para confirmar los requisitos del diseño.	SI	En la ficha de este proceso se definen los procedimientos que abarcan estas actividades, los cuales mantienen y determinan pertinentemente esta información
<b>8.3.3 Entradas del diseño y desarrollo</b>			
Programación y desarrollo/Gestión de la capacitación	96. ¿La organización determina los requisitos funcionales, aplicables y de rendimiento del servicio previo a su diseño y desarrollo para el tipo específico de capacitación?	SI	Las entradas de diseño y desarrollo expuestas son generales y no establece lineamientos de cómo se obtiene dicha información de entrada (mayor especificación). <b>Obs</b>

Proceso /Procedimiento	Pregunta	Cumplimiento (SI/NO)	Observaciones del desempeño
Programación y desarrollo/Gestión de la capacitación	97. ¿En el diseño de un curso en particular, se determinan los requisitos legales y reglamentarios aplicables, así también las normas o códigos que la organización se compromete a poner en práctica?	SI	Se incluiría dentro de la entrada de diseño y desarrollo, "Información proporcionada por los docentes", para el diseño de eventos. No se detalla de manera clara. <b>Obs</b>
Programación y desarrollo/Gestión de la capacitación	98. ¿Son considerados los recursos internos y externos necesarios para el diseño y desarrollo de los cursos de capacitación?	SI	Se especifica dentro del diseño y la herramienta Diseño de la capacitación, lo referente a los recursos requeridos para el desarrollo /ejecución de las capacitaciones.
Programación y desarrollo/Gestión de la capacitación	99. En las entradas del diseño y desarrollo de los cursos a dictarse se establece un nivel de control esperado por los clientes y otras partes interesadas.	SI	Se establecen validaciones y revisiones dentro del procedimiento de capacitación.
<b>8.3.4 Control del diseño y desarrollo</b>			
Programación y desarrollo/Gestión de la capacitación	100. ¿Los resultados del diseño y desarrollo cumplen con los requisitos de entrada del diseño y desarrollo?	SI	El procedimiento determina las re-revisiones específicas cuando los resultados de diseño y desarrollo presentan desviaciones, se revisan antes de su aprobación.
Programación y desarrollo/Gestión de la capacitación	101. ¿Existe planificación clara de las actividades del diseño y desarrollo?	SI	Se ejecutan claramente dentro de los documentos soporte de diseño de capacitaciones
Programación y desarrollo/Gestión de la capacitación	102. ¿Se cumplen las revisiones del diseño y desarrollo según la planificación previa?	SI	Se establece dentro del procedimiento las actividades de seguimiento y medición.
Programación y desarrollo/Gestión de la capacitación Procedimiento Logístico	103. ¿Se verifica el cumplimiento de los requisitos de entrada del diseño y desarrollo en los resultados obtenidos?	SI	Las entradas de diseño y desarrollo se verifican a través del cumplimiento del documento Planificación de diseño y desarrollo y las propias revisiones del seguimiento del diseño y desarrollo

Proceso /Procedimiento	Pregunta	Cumplimiento (SI/NO)	Observaciones del desempeño
Programación y desarrollo/Gestión de la capacitación Procedimiento Logístico	104. ¿Se valida que el servicio de capacitación resultante cumple con los requisitos para su aplicación especificada o uso previsto?	SI	Se verifica a través de la documentación de las acciones de seguimiento.
<b>8.3.5 Resultados del diseño y desarrollo</b>			
Programación y desarrollo/Gestión de la capacitación	105. ¿Los resultados de la etapa de diseño y desarrollo cumple con los requisitos de entrada previstos? ¿De qué manera se asegura la organización del cumplimiento?	SI	Las verificaciones del cumplimiento se realizan en la etapa de revisión previa a la aprobación.
Programación y desarrollo/Gestión de la capacitación	106. ¿El servicio resultante del diseño y desarrollo son adecuados para los procesos posteriores al suministro o prestación del servicio?	SI	En los resultados se requiere la inclusión de toda la información asociada a la capacitación.
Programación y desarrollo/Gestión de la capacitación	107. ¿Los resultados obtenidos en el diseño y desarrollo garantizan que el servicio a ser provisto es apto para el uso seguro y correcto?	SI	El plan de trabajo docente elaborado posteriormente, filtra cualquier desviación que pudiere ocurrir.
Programación y desarrollo/Gestión de la capacitación Lista de registros	108. Existen registros que conserven información documentada del resultado del proceso de diseño y desarrollo.	SI	Se mantienen dentro del SGC, se mencionan en el propio procedimiento.
<b>8.3.6 Cambios en el Diseño y Desarrollo</b>			
Programación y desarrollo/Gestión de la capacitación	109. ¿La organización revisa, controla y detecta los cambios realizados en las entradas y salidas del diseño durante la etapa de diseño y desarrollo de servicios, con la finalidad de no tener un impacto adverso sobre la conformidad con los requisitos?	SI	Como resultado de las evaluaciones de satisfacción, la actualización propia del tema de la capacitación y otras mejoras propuestas para las capacitaciones.
Programación y desarrollo/Gestión de la capacitación	110. ¿Existe un control documentado sobre los cambios en la etapa de diseño y desarrollo?	SI	Documentos de Planificación del diseño, Seguimiento de la capacitación, diseño y Plan de trabajo docente.
<b>8.4.1 Control de los productos y servicios proporcionados externamente - Generalidades.</b>			

Proceso /Procedimiento	Pregunta	Cumplimiento (SI/NO)	Observaciones del desempeño
Administrativo/ Evaluación y selección de proveedores; y Compras	111. ¿Se ejerce un control sobre la adquisición de los materiales a proveedores externos, de tal manera que estos cumplan con los requisitos especificados?	SI	Se establecen especificaciones técnicas, se reciben los productos que cumplen los requerimientos, se establece un acta de recepción
Administrativo/ Evaluación y selección de proveedores; y Compras	112. ¿Los productos proporcionados por proveedores externos son controlados, a través de una serie de requisitos impuestos por la organización?	SI	Se controla en mayor grado los requisitos del proveedor que el de los productos.
Administrativo/ Evaluación y selección de proveedores; y Compras	113. ¿Los proveedores proporcionan de manera directa sus productos al cliente en nombre de la organización?	SI	El servicio de alimentación para las capacitaciones, debido a la naturaleza del servicio.
Administrativo/ Evaluación y selección de proveedores; y Compras	114. ¿Existe algún proceso en la organización que sea prestado por un proveedor externo, como resultado de una subcontratación?, ¿De qué manera se controla los requisitos establecidos?	NO	No se ha determinado ni verificado que exista tal servicio. El procedimiento actual tampoco no determina información referente. <b>OBS</b>
Administrativo/ Evaluación y selección de proveedores; y Compras	115. ¿Existe un procedimiento, o criterios establecidos (documentados) para evaluar a los proveedores externos en base a su capacidad de cumplir con los requisitos especificados?	SI	Evaluación y selección de proveedores
<b>8.4.2 Tipo y alcance del control de la provisión externa.</b>			
Administrativo/ Evaluación y selección de proveedores; y Compras	116. ¿A la hora de establecer controles y el alcance se considera el impacto potencial de los procesos, productos y servicios provistos externamente sobre la satisfacción del cliente y la influencia en los requisitos legales y reglamentarios aplicables?	NO	Se mantienen medidas de control de la satisfacción, se incluye dentro de la calificación del proveedor, pero no se definen el impacto de estos sobre los procesos.

Proceso /Procedimiento	Pregunta	Cumplimiento (SI/NO)	Observaciones del desempeño
Administrativo/ Evaluación y selección de proveedores; y Compras	117. ¿Se controla la eficacia percibida de los controles aplicados por el proveedor externo?	NO	Se encuentra definidos dentro del procedimiento de capacitación lo relacionado a controles, calificación de proveedores.
<b>8.4.3 Información para proveedores externos</b>			
Administrativo/ Evaluación y selección de proveedores; y Compras Financiero/Pagos	118. ¿Se comunica al proveedor los requisitos aplicables a productos o servicios proporcionados por este en nombre de la organización; o los aplicables en caso de aprobación o lanzamiento de productos y servicios, métodos, procesos o equipos?	SI	Se incluye dentro de la Orden de compra que se envía a los proveedores las especificaciones técnicas requeridas para los productos o servicios, en caso de alimentación se recibe primero la propuesta y se confirma la aceptación
Administrativo/ Evaluación y selección de proveedores; y Compras Financiero/Pagos	119. ¿La competencia del personal calificado del proveedor está dentro de los requisitos de comunicación comunicados al proveedor externo?	NO	No se comunica
Administrativo/ Evaluación y selección de proveedores; y Compras Financiero/Pagos	120. ¿El control y seguimiento del desempeño del proveedor externo es otro ítem comunicado al mismo apropiadamente?	NO	No se comunica a todos los proveedores
Manual de calidad Procesos/ Procedimientos	121. ¿Es debidamente comunicado al proveedor cuando la organización o algún cliente desea hacer una actividad de verificación dentro de las instalaciones del mismo?	NO	No se realizan las verificaciones en instalaciones, no se define cuando se deben aplicar.

Proceso /Procedimiento	Pregunta	Cumplimiento (SI/NO)	Observaciones del desempeño
Manual de calidad Procesos/ Procedimientos	122. ¿La organización se asegura de la idoneidad de los requisitos antes de comunicárselo al proveedor?	NO	Se verifican los requerimientos y se fijan en las órdenes de compra, pero no se incluye descripción de las actividades del cargo.
<b>8.5 Producción y prestación del servicio</b> <b>8.5.1 Control de la producción y prestación del servicio.</b>			
Control de documentos/Lista de documentos Control de registros/Listas de registros	123. ¿Existe un control destinado a la verificación de disponibilidad de información documentada que defina las características de los servicios, así como las actividades a realizar y los resultados que han de alcanzarse?	NO	Se contempla los controles como indicadores fijados a los procesos aplicados por la organización en su SGC. No se determinan procedimientos para verificación de disponibilidad de información documentada. Los controles aplicados son el de auditorías internas y revisiones por la dirección.
Manual de calidad/ Control de documentos y registros	124. ¿Los controles incluyen actividades de seguimiento y medición en las etapas necesarias para verificar que los criterios para el control de los procesos y resultados de los procesos y criterios de aceptación de los productos y servicios se han cumplido?	NO	Se establecen mecanismos de seguimiento y medición de la capacitación verificando el cumplimiento del diseño establecido para la capacitación.
Manual de calidad/ Procedimiento de Ambiente de trabajo y Procedimiento de Logística Listas de documentos y registros	125. ¿Existen actividades controladas en cuanto al uso y control de la infraestructura adecuada y ambiente del proceso; así también para disponer y hacer uso apropiado de los recursos para el seguimiento y medición?	SI	Existen documentos para revisión de instalaciones y equipos, limpieza, establecidos en los procedimientos de Ambiente de trabajo, así como las de Mantenimiento.

Proceso /Procedimiento	Pregunta	Cumplimiento (SI/NO)	Observaciones del desempeño
Manual de calidad y Manual de funciones/	126. ¿Se controla la competencia y en su caso existe una calificación requerida para determinar al personal como idóneo?	NO	Se especifican los perfiles de las personas dentro del manual de funciones. No se ha definido un procedimiento u otro medio para realizar la gestión del talento humano. <b>Obs</b>
Manual de calidad/ Fichas de procesos	127. ¿Existe la validación y revalidación periódica de los resultados planificados del proceso de prestación de servicio (capacitación) donde los productos resultantes se verifiquen mediante seguimiento posterior?	SI	Dentro del procedimiento se especifican las actividades de revisión de los diseños como punto principal de la capacitación, los diseños se actualizan periódicamente, así como
Manual de calidad/ Control de documentos y registros	128. ¿La organización realiza actividades para liberación de entrega de servicios y actividades posteriores a la entrega?	SI	Evaluación de satisfacción del cliente, entrega de certificados y evaluación del impacto de la capacitación.
<b>8.5.2 Identificación y trazabilidad</b>			
Manual de calidad/Mapa de procesos/ Fichas de procesos	129. ¿Cuáles son los mecanismos que se utilizan para identificar las salidas del proceso, con respecto a los requisitos de seguimiento y medición a lo largo de la producción y prestación de servicios?	SI	En los procedimientos se identifica la cronología de los procesos.
Manual de calidad/Mapa de procesos/ Fichas de procesos	130. ¿La trazabilidad es un requisito para la organización? ¿Se controla la identificación única de las salidas del proceso y se documenta toda la información necesaria para mantener la trazabilidad?	SI	Se ha determinado en el manual de calidad, que la trazabilidad se realiza a través de la asignación de un código secuencial ininterrumpida para identificar las capacitaciones.
<b>8.5.3 Los bienes pertenecientes a los clientes o proveedores externos</b>			

Proceso /Procedimiento	Pregunta	Cumplimiento (SI/NO)	Observaciones del desempeño
Manual de calidad	131. ¿Existen bienes dados por un tercero en custodia dentro de la organización, es decir que estén siendo utilizados por la misma?	NO	Se establece dentro del manual de calidad actual, que la información del cliente es propiedad del cliente. El alcance de la nueva norma da lugar a una actualización del requisito. Nada sobre las partes interesadas identificadas, propiedad intelectual u otros.
Manual de calidad	132. ¿Se toman las medidas precautelares en cuanto a la manipulación, identificación, verificación, protección y salvaguardia de los bienes de la propiedad del cliente o proveedor externo?	NO	Se establecen los controles principalmente de la información de los clientes y la propiedad intelectual del material académico provisto para la capacitación. No se ha determinado cuales pueden ser los bienes de clientes o proveedores externos afectados y como dar salvaguardia a los mismos.
Manual de calidad	133. ¿La organización toma medidas en caso del manejo incorrecto de este bien otorgado por el cliente o proveedor externo?	NO	No se ha determinado los procedimientos que se debieran tomar en tales casos, ni dentro del manual de calidad o procesos establecidos.
<b>8.5.4 Preservación</b>			
Manual de calidad	134. ¿La organización garantiza la preservación de las salidas del proceso durante la prestación del servicio con el objetivo de mantener la conformidad con los requisitos?	NO	Se mantiene actualmente como una exclusión dentro del SGC v 2008 que mantiene la organización, debido a la naturaleza del servicio (intangibles).
<b>8.5.5 Las actividades posteriores a la entrega</b>			

Proceso /Procedimiento	Pregunta	Cumplimiento (SI/NO)	Observaciones del desempeño
Manual de calidad	135. ¿En el caso de las actividades posteriores a la entrega, la organización determina los riesgos asociados con los servicios; la naturaleza, el uso destino y la vida útil de los productos y servicios?	NO	Las únicas actividades de entrega determinadas son las de evaluación del impacto de la capacitación, las cuales sirven para revisar y actualizar los diseños.
Manual de calidad	136. ¿De qué manera realiza la retroalimentación de los clientes, defina los canales utilizados, está determinada este tipo de actividad dentro de las posteriores a la entrega?	NO	Se ha determinado dentro del procedimiento de ventas y dentro del de capacitación, se incluye la entrega de certificados pero no como actividad posterior al servicio, se considera como durante el servicio.
Manual de calidad	137. ¿Se consideran los requisitos legales y reglamentarios dentro del alcance de las actividades posteriores?	NO	Por la naturaleza del servicio (intangibles) no se condirá pertinente por la organización, ni aplicable.
<b>8.5.6 Control de los cambios</b>			
Manual de calidad Programación y diseño/ Procedimiento de capacitación	138. ¿La organización revisa y controla los cambios no planificados esenciales para la prestación del servicio de capacitación y que esto garantice la conformidad con los requisitos especificados?	SI	Sean o no planificados los cambios deben cumplir los misma secuencia de documentación, hasta su aprobación final. Bajo la norma ISO 9001:2015, se requiere se documente adicionalmente otra información por ejemplo la referente a comunicación de clientes, entre otras. <b>OBS</b>

Proceso /Procedimiento	Pregunta	Cumplimiento (SI/NO)	Observaciones del desempeño
Manual de calidad Control de documentos y registros	139. ¿Se conserva información documentada respecto al control de los cambios y el personal que autoriza así como los resultados de la revisión de los cambios y cualquier acción necesaria?	NO	Se mantiene bajo el sistema actual, el control de documentos y registros con lo cual se maneja la información documentada exigida por la ISO 9001:2008. Dentro del control de cambios debiera establecerse mecanismos para determinar la secuencia de los cambios y su conservación, autorización, entre otros.
<b>8.6 Lanzamiento de productos y servicios</b>			
Manual de calidad Fichas de procesos y procedimientos capacitación y logísticos	140. ¿La organización verifica la conformidad con los planes establecidos y el cumplimiento satisfactorio antes de lanzar un nuevo curso de capacitación?	SI	Los controles implementados y las actividades de seguimiento y medición, verificación de los requisitos; son los controles de conformidad definidos por la organización en la etapa de diseño y desarrollo, el control logístico de la capacitación, no se determinan otros adicionales.
Manual de calidad; Lista de documentos; Toda documentación del SGC	141. ¿Existe información documentada que indique la trazabilidad a las personas que autorizan la liberación de los servicios para su entrega al cliente?	SI	Toda la información documentada del sistema de gestión de la empresa se identifica con la asignación secuencial ininterrumpida del número de capacitación y el de la secuencia propia del documento, cuando sea aplicable.

Proceso /Procedimiento	Pregunta	Cumplimiento (SI/NO)	Observaciones del desempeño
Manual de calidad; Lista de documentos; Toda documentación del SGC	142. ¿Se aplica las disposiciones previstas en las etapas apropiadas que permitan verificar el cumplimiento de los requisitos del servicio?	SI	Se aplican en la etapa del diseño y desarrollo, durante la prestación del servicio, de la provisión de recursos para su ejecución y las de post servicio (evaluación de la satisfacción).Procedimiento de capacitación y Logístico
Manual de calidad; Lista de documentos; Toda documentación del SGC	143. ¿La evidencia de la conformidad se considera con los criterios de aceptación del servicio?	NO	Los requisitos para aprobar un diseño y para llevar a cabo la capacitación no se definen dentro de los procedimientos o como los criterios de aceptación para lanzar un servicio. <b>OBS</b>
<b>8.7 Control de las salidas de procesos, productos y servicios no conformes</b>			
Manual de calidad Control de no conformidades	144. ¿Los servicios no conformes son identificados y controlados de manera que prevenga la entrega no intencional?	NO	Su identificación no se incluye de manera clara dentro del Manual de calidad y procedimiento de No conformidades
Manual de calidad Procedimiento de Acciones preventivas y correctivas	145. ¿Existen medidas correctivas apropiadas según la naturaleza de la no conformidad y el impacto sobre la conformidad del servicio?	SI	Se determina las actividades necesarias para corregir las no conformidades y su correspondiente verificación de la eficacia, como lo indica el procedimiento de no conformidades de la organización.

Proceso /Procedimiento	Pregunta	Cumplimiento (SI/NO)	Observaciones del desempeño
Manual de calidad Procedimiento de capacitación y ventas. Evaluación y seguimiento de la capacitación a empresas	146. ¿De qué manera se evalúa la conformidad del servicio prestado, mencione los mecanismos?	SI	Con los controles aplicados y la medida de satisfacción realizada a través de las evaluaciones
Manual de calidad Procedimiento de No conformidades	147. ¿La organización corrige el servicio no conforme?	NO	No se tiene un procedimiento de Producto no conforme que indique la actuación en tales casos.
Manual de calidad Procedimiento de No conformidades y Acciones preventivas y correctivas.	148. ¿La organización segrega, contiene, devuelve o suspende la prestación del servicio?	NO	No se identifica en qué casos se procede y de qué manera cuando se encuentra frente a una no conformidad.
Manual de calidad Proc. de No conformidades y Acciones preventivas y correctivas.	149. ¿La organización al contar con un servicio no conforme obtiene autorización para: utilizar "Tal cual"; liberar, continuar o re suministrar el servicio; o aceptar bajo concesión?	NO	No se han determinado estas actividades dentro del procedimientos de no conformidades
Lista de registros	150. ¿Se evalúa nuevamente la conformidad con los requisitos a los productos o servicios no conformes que hayan sido corregidos?	No	No se realizan actividades asociadas a tal efecto
Lista de registros	151. ¿La organización conserva información documentada de las acciones tomadas en las salidas de procesos, productos y servicios no conformes?	SI	Se han identificado documentos necesarios para el control de no conformidades y acciones preventivas, en base a los requerimientos del SGC.

Proceso /Procedimiento	Pregunta	Cumplimiento (SI/NO)	Observaciones del desempeño
<b>9. Evaluación del desempeño</b>			
<b>9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación</b>			
<b>9.1.1 Generalidades</b>			
Manual de calidad actual Ficha de procesos y procedimientos	152. ¿La organización determina lo que requiere seguimiento y medición y los métodos que empleará para realizar el seguimiento medición, análisis y evaluación?	SI	Se establecen dentro de los procesos, pero no se especifica claramente dentro de los procedimientos aplicados por la Organización los métodos a utilizar. <b>Obs</b>
Manual de calidad actual Ficha de procesos y procedimientos	153. ¿Se asegura la organización de que los resultados son válidos?	NO	Se determina una matriz de indicadores, con su correspondiente, descripción de la medición y el proceso asociado, meta y responsables pero no se detalla en el manual o en los procedimientos como se revisa la información resultante.
Manual de calidad actual Ficha de procesos y procedimientos	154. ¿La organización determina cuando se debe llevar a cabo el seguimiento y medición, así como el análisis y evaluación de los resultados del seguimiento y medición?	NO	No se encuentra soportado
Manual de calidad actual Ficha de procesos y procedimientos	155. ¿Se conserva evidencia que soporte los resultados de las actividades de seguimiento y medición?	SI	Se mantienen soportes y se incluyen bajo el SGC actual, en la lista de documentos y registros
Manual de calidad actual Ficha de procesos y procedimientos	156. Se evalúa el desempeño de la calidad y la eficacia del SGC?	SI	Se realiza la evaluación de la eficacia, con la medición y evaluación realizada a los procesos a través de los indicadores implantados y mantenidos por la organización.
<b>9.1.2 Satisfacción del cliente</b>			

Proceso /Procedimiento	Pregunta	Cumplimiento (SI/NO)	Observaciones del desempeño
Manual de calidad Ficha de procesos y procedimientos	157. ¿Cómo se monitorean las percepciones del grado de cumplimiento de requisitos?	NO	A través de las 3 evaluaciones de satisfacción ejecutadas sobre la capacitación, para el caso de los requisitos del servicio de capacitación, en referencia a los procesos con los controles existentes determinados en las fichas de los procesos. No se determina el grado de cumplimiento o satisfacción de requisitos relacionados a provisiones externas fuera de las de alimentación.
Manual de calidad Ficha de procesos Programación y diseño; y ventas Procedimientos	158. ¿Se obtiene información relativa a opiniones de los clientes, de la organización y de las partes interesadas y sus productos o servicios?	SI	A través de las encuestas o evaluaciones de satisfacción aplicadas al inicio, a mitad de la capacitación y al final de la misma.
Manual de calidad Ficha de procesos Programación y diseño; y ventas Procedimientos	159. ¿Se han determinado los métodos para obtener y utilizar la información de estas opiniones?	NO	No se han determinado métodos sobre la utilización de estas opiniones.
<b>9.1.3 Análisis y evaluación</b>			
Manual de calidad/Ficha de procesos/Matriz de indicadores	160. ¿Evalúa y analiza la organización, los datos y la información procedente de la vigencia, medición y otras fuentes apropiadas?	SI	Se procesa la información de las evaluaciones de satisfacción y se emiten resultados de las mismas para revisión de la conformidad con el servicio. Se utiliza información relevante a los procedimientos para analizar cumplimientos, a través de la matriz de indicadores.

Proceso /Procedimiento	Pregunta	Cumplimiento (SI/NO)	Observaciones del desempeño
Manual de calidad	161. ¿Las salidas del análisis y medición se utilizan para demostrar la conformidad con los requisitos de los productos y servicios con los requisitos, es decir, que la planificación ha sido implantada con éxito?	NO	Los objetivos estratégicos y la matriz de indicadores
Administrativo/ Evaluación y selección de proveedores	162. ¿Las salidas del análisis y medición se utilizan para evaluar el rendimiento del proveedor externo, el desempeño de los procesos y la evaluación y mejora de la satisfacción del cliente?	SI	Se determina en el procedimiento de evaluación y selección de proveedores
Manual de calidad, 8.3.4	163. Las salidas del análisis y medición se utilizan para determinar la necesidad o las oportunidades de mejora del SGC, garantizar la conformidad y eficacia del SGC?	NO	Se determina dentro del manual de calidad, que los resultados de auditorías, de revisión por la dirección, de acciones preventivas y correctivas y otras se toman en cuenta para las acciones de mejora del SGC
Manual de calidad	164. ¿Se utilizan estos resultados, para la revisión por la dirección?	SI	Forman parte de las entradas de revisión por la dirección definidas dentro del manual de calidad.
<b>9.2 Auditoría interna</b>			
Manual de calidad Auditorías internas	165. ¿La organización lleva a cabo auditorías internas a intervalos planificados, para proporcionar información de si el SGC con los requisitos del SGC y de la Norma y si el SGC, está implementado y mantenido eficazmente?	SI	Se ejecutan auditorías a la organización y se ha determinado procedimiento/s asociado/s a tal efecto.
Manual de calidad Proced. Auditorías internas	166. ¿La organización planifica, establece, implementa, mantiene uno o varios programas de auditoría?	SI	

Proceso /Procedimiento	Pregunta	Cumplimiento (SI/NO)	Observaciones del desempeño
Manual de calidad Proced. Auditorías internas	167. ¿Se definen y consideran todos los criterios (frecuencia, métodos, responsabilidades, responsabilidad de la planificación y elaboración de informes) dentro de los programas de auditoría?	SI	Los programas de auditoría ejecutados consideran tales apartados, se mantienen también especificados dentro del procedimiento de auditoría interna
Manual de calidad Proced. Auditorías internas	168. Se consideran los objetivos de calidad y la importancia de los procesos involucrados, la retroalimentación de cliente, cambios que afectan a la organización y los resultados de auditorías previas.	SI	Se revisan anticipadamente
Manual de calidad Proced. Auditorías internas	169. ¿Los resultados de las auditorías se informan de manera pertinente a la Dirección?	SI	Se manifiestan y revisan luego dentro de Revisión por la Dirección
Manual de calidad Proced. Auditorías internas Listas de documentos y registros	170. ¿Se conserva información documentada como implantación del programa de auditoría y de los resultados de esta?	SI	Se mantiene Resultados de auditoría, su ubicación se encuentra determinada dentro de las listas de documentos del SGC actual.
<b>9.3 Revisión por la dirección</b>			
Manual de calidad	171. ¿La alta dirección realiza la revisión del SGC a intervalos planificados, para asegurar su conveniencia adecuación y eficacia continua?	SI	Los intervalos de revisión están definidos dentro del manual de calidad que la organización mantiene actualmente bajo ISO 9001:2008
Manual de calidad	172. ¿La revisión por la dirección, toma en cuenta las acciones anteriores, los cambios en aspectos externos e internos relevantes al SGC y su dirección estratégica?	NO	No se consideran aspectos externos dentro del marco de la revisión. <b>Obs</b>
Manual de calidad	173. ¿La revisión por la dirección, toma en cuenta la evaluación del desempeño, incluyendo indicadores requeridos por la norma?	SI	Se revisan y mantienen definidos como entradas de revisión por la dirección

Proceso /Procedimiento	Pregunta	Cumplimiento (SI/NO)	Observaciones del desempeño
Manual de calidad	174. ¿La eficacia de las medidas adoptadas para hacer frente a riesgos y oportunidades, así como las oportunidades potenciales para la mejora continua, son tomadas en cuenta para revisión por la dirección?	NO	No se definen tales acciones asociadas a riesgos, únicamente las abiertas actualmente bajo la Norma versión 2008, como Acciones preventivas. <i>Este es un cambio propio de la nueva versión</i>
Manual de calidad	175. ¿Las revisiones por la dirección incluyen decisiones y acciones tomadas sobre las oportunidades de mejora y cualquier necesidad de cambios en el SGC incluyendo necesidades de recursos?	SI	Se detalla en el manual de calidad vigente
Manual de calidad Listas de registros y documentos	176. ¿Se conservan los resultados de revisiones por la dirección?	SI	Su ubicación se encuentra definida bajo la lista de documentos del actual SGC
<b>10. Mejora</b>			
<b>10.1 Generalidad</b>			
Manual de calidad	177. ¿Determina y selecciona la organización las oportunidades de mejora?	NO	En el apartado análisis de datos del manual de calidad actual, establece como medio de determinar mejoras: la evaluación de los datos analizados.
Manual de calidad	178. ¿Implementa la organización, las acciones necesarias para satisfacer los requisitos del cliente y mejora la satisfacción del cliente?	SI	En las revisiones internas, revisiones por la dirección y las oportunidades de mejora propuestas por los actores directos de los procesos del SGC
Manual de calidad	179. ¿Consideran estas acciones, la mejora de los procesos para prevenir no conformidades?	SI	
Manual de calidad	180. Se consideran las mejoras de los productos y servicios para satisfacer los requisitos conocidos y previstos, la mejora de los resultados del SGC?	SI	
<b>10.2 No conformidades y acciones correctivas</b>			

Proceso /Procedimiento	Pregunta	Cumplimiento (SI/NO)	Observaciones del desempeño
Manual de calidad	181. ¿Cuándo se produce una no conformidad, existe reacción oportuna y se toman acciones para controlarla y hacer frente a las consecuencias, según sea aplicable?	NO	No se determina dentro del procedimiento vigente, el plazo máximo para implantación y cierre y verificación de la eficacia de las acciones correctivas tomadas para tratar las no conformidades. <b>OBS</b>
Manual de calidad	182. ¿Cuándo existe una no conformidad (NC), se evalúan las necesidades de adoptar acciones correctivas, mediante revisión del NC, determinación de las causas y de si existen NC similares?	SI	Se establecen acciones para detectar la cauda de la no conformidad, y sus correspondientes acciones correctivas.
Manual de calidad	183. ¿Cuándo existen No conformidades, se implementa cualquier acción necesaria, se revisa la eficacia de las acciones tomada y se efectúa el seguimiento del SGC cuando es necesario?	SI	Se establece que se deben implementar las acciones necesarias para tratar la no conformidad detectada.
Manual de calidad	184. ¿Las acciones tomadas reducen la probabilidad de recurrencia de la No conformidad o a su vez eliminan la causa de la no conformidad?	SI	Se establece como objetivo, eliminar la causa de la no conformidad, dentro del Manual de calidad 8.
Manual de calidad	185. ¿Se conserva información documentada como evidencia de la naturaleza de las No conformidades y de acciones posteriores y los resultados de cualquier acción correctiva?	SI	Se establecen también dentro del procedimiento para tratar las No conformidades y se definen la ubicación dentro de las listas de registros y documentos.
<b>10.3 Mejora continua</b>			
Manual de calidad	186. ¿Se consideran los resultados de análisis y evaluación y salidas de la revisión por la dirección para comprobar si hay áreas de bajo rendimiento o de oportunidades de mejora?	SI	Se establece dentro del manual de calidad

**Fuente:** De las autoras: E. Bonozo & M. Balarezo, 2016

Anexo No 7 Criterios para la valoración los riesgos y su impacto sobre el SGC

CRITERIOS	CLASE DE IMPACTOS SOBRE EL SGC
<b>Severidad (S)</b>	-Positivos (modifican la S.G. Calidad en manera positiva)
	-Medios (modifican la S.G. Calidad en escala media)
	-Negativos (modifican la S.G. Calidad en manera negativa)
<b>Probabilidad de ocurrencia (P)</b>	-Muy poco probable
	-Poco Probable
	-Cierto
<b>RELEVANCIA DEL IMPACTO (T)</b>	<b>T = S x P</b>
	(Relaciona la probabilidad de ocurrencia con la severidad del impacto sobre el SGC)
<b>Extensión (E )</b>	<b>Puntuales</b> (afectan un área muy reducida del SGC es decir un requisito o proceso específico )
	<b>Parciales</b> (el área de extensión es mayor dentro del Sistema de gestión de calidad)
	<b>Alta</b> (abarcan la totalidad de área de influencia sobre el Sistema de gestión de calidad)
<b>Intensidad (I)</b>	-Baja
	-Moderada
	-Alta
<b>Duración (Du)</b>	-Corto plazo (su permanencia es breve o acortada en el tiempo)
	-Mediano plazo (su permanencia es en mediano tiempo)
	<b>Permanente</b> (su permanencia es Permanente)
<b>Desarrollo (De)</b>	-Largo plazo (desarrollo del impacto en un plazo largo)
	-Medio plazo (desarrollo del impacto en mediano tiempo)
	-Inmediato (desarrollo del impacto de inmediato)

<b>Recuperación (R )</b>	<b>-Reversibles</b> (el SGC y los procesos volverán al estado inicial)
	<b>-Mitigables</b> (existen acciones tendientes a reducirlo a través de mitigación o compensación)
	<b>-Irreversible</b> (no hay ninguna posibilidad de volver a la situación inicial)
<b>Interacción (I)</b>	<b>-Simple</b> (no tiene relación con ningún otro)
	<b>-Acumulativo</b> (el impacto adiciona a otro y la situación se agrava)
	<b>-Sinérgico</b> (además de adicionar a otro, se combina de manera tal de desencadenar procesos de degradación).

Fuente: De las autoras: E. Bonozo & M. Balarezo, 2016

Anexo No 8 Matriz de riesgos

Tabla No 25

Matriz de riesgos – Procedimiento Compras

PROCESOS	ACTIVIDAD	RIESGO	IMPACTO	IDENTIFICACION DE IMPACTOS															VALORACIÓN											
				Severidad (S)			Probabilidad Ocurrencia (P)			(T)	Extensión (E)			Intensidad (I)			Duración (Du)			Desarrollo (De)			Recuperación (R)			Interacción (Ia)			(Mg)	(Imp)
				1	2	3	1	2	3	Relevancia del Impacto T-SXP	0	1	2	0	1	2	0	1	2	0	1	2	0	1	2	0	1	2	Magnitud del Impacto Mg = E + I + Du + De + R + Ia	Importancia del Impacto Imp = Mg x T
CAPACITACIÓN	Planificar las capacitaciones	Planificar sin considerar las necesidades del mercado, solicitudes de los clientes, oferta y demanda.	Áreas con mayor demanda en el mercado no identificadas			3			3	9			2			2	0					1	0			0	1	2	6	54
			Uso ineficiente de los recursos empleados durante la planificación al no considerar los factores necesarios.			3			2	6	0					1	0					1			2				6	36
			Poca demanda del curso en cuestión			3			2	6		1				2			1			1			1				7	42
		Falta de Control de cambios en Planificación	No conformidades del proceso	2					3	6		1		0			0					2	0					1	4	24
			No inclusión de expectativas de las partes interesadas	2					2	4		1				1	0					2	0					1	5	20
			Insatisfacción del cliente	2					3	6		2				1	0					2	0					1	6	36
	Incumplir requisitos especificados por el cliente	No conformidades del proceso	Insatisfacción del cliente			3			3	9		1				1	1					2			2			2	9	81
			Insatisfacción del cliente			3			3	9		1				1	1					2			2			2	9	81
	Seleccionar a los docentes	Seleccionar al docente sin el perfil acorde a la capacitación	Usuarios insatisfechos con el servicio de capacitación especialmente con la metodología del capacitador.			3			3	9		1				1			1			2			2			1	8	72
	Aprobar los planificación	Iniciar diseño y desarrollo sin planificación previa	Salidas no controladas, productos no conformes			3			3	9			2			2			2			1			2			2	11	99
	Desarrollar de la capacitación	Falta de seguimiento del servicio	Irregularidades en la ejecución	2					2	4	0			0					1			1			2			2	6	24
			Atención tardía, no solución de problemas	2		1				2	0			0			1					2			2			2	7	14
		Iniciar el servicio sin la entrega de materiales y suministros necesarios para la capacitación	Insatisfacción del cliente			3			3	9		1				1			2			1			2			2	9	81
			Incumplimiento de procesos			3			3	9		1				1			2			1			2			2	9	81
		Poco agrado en la alimentación entregada a los estudiantes	Incumplimiento de requisitos del cliente			3			2	6			2			1			2			2			2			2	11	66
		Impresión del material con defectos, que dificulten la lectura.	Insatisfacción del cliente	2					3	6		1				3			1			0			2			1	7	42
	Evaluar la capacitación y docente, satisfacción al cliente	Mala distribución de áreas , áreas de difícil evacuación, accidentes laborales	Análisis de factores externo	2					2	4	0			0			0		0			0			2			1	3	12
			Incumplimiento de políticas de calidad	2					2	4	0			0			0		0			2	0					1	3	12
		Desperdicio de recursos, papelería	Incumplimiento del objetivo de la capacitación	2					2	4		1				1	0					1			2			2	7	28
			No generará mejoras (salidas de análisis y evaluación)	2					2	4	0			0			0					1						1	2	8
No analizar y dar seguimiento a reclamos y quejas	Gestión tardía de No conformidades	2					3	6	0					2			2			2			2			2	10	60		
	Provisión inadecuada de recursos: materiales y suministros	Incumplir con un requisito			3			3	9		1				1			1			2			2			2	9	81	
Elaborar portafolios de cursos	Falta de seguimiento de las actividades dentro del portafolio del curso.	Insatisfacción del cliente			3			2	6	0					1	0					2	0					0	3	18	
		Demoras en la entrega de los certificados, no cumplimiento de plazos	Cientes insatisfechos con el servicio proporcionado.			3			3	9		1				1			1			1						1	5	45

Fuente: De las autoras: E. Bonozo & M. Balarezo, 2016

Tabla No 26 Matriz de riesgos – Procedimiento Compras

CRITERIOS				IDENTIFICACION DE IMPACTOS															VALORACIÓN											
PROCESOS	ACTIVIDAD	RIESGO	IMPACTO	Severidad (S)			Probabilidad Ocurrencia (P)			(T)	Extensión (E)			Intensidad (I)			Duración (Du)			Desarrollo (De)			Recuperación (R)			Interacción (Ia)			(Mg)	(Im p)
				1	2	3	1	2	3	Relevancia del Impacto T=SxP	0	1	2	0	1	2	0	1	2	0	1	2	0	1	2	0	1	2	Magnitud del Impacto Mg = E + I + Du+De+R+Ia	Importancia del Impacto Imp = Mg x T
COMPRAS	Elaborar la solicitud de compras	Demora en aprobación de solicitud	Desabastecimiento de materiales para el dictado de los cursos.			3		2		6		1			2							2		1			2		8	48
	Invitar a concurso a los proveedores	Provisión externa de recursos inadecuada	Inconvenientes en la prestación del servicio			3			3	9	0					2				2	0							7	63	
	Evaluación de proveedores		Alcance del SGC			3		2		6			2		2			1		0					2		1		8	48
	Seleccionar a los proveedores	No idoneidad del proveedor	Incumplimiento del SGC		2			2		4	0			0				0		0					2		1		3	12
	Calificar a los proveedores	No verificar la capacidad de la ORG para cumplir con los requisitos	Insatisfacción del cliente			3		2		6		1								2	0				2		1		6	36
	Recepción de la compra	Productos de baja calidad	Afectación negativa al servicio			3			3	9		1								2		1			2		1		7	63
			Recurrencia de gastos			3			3	9			2		2					2		1			2			2	11	99
Ineficiencia de controles aplicados en la recepción		Servicio o producto inadecuado PNC		2		1				2	0			0					2		1			2			2	7	14	

Fuente: De las autoras: E. Bonozo & M. Balarezo, 2016

Tabla No 27 Matriz de riesgos- Procedimiento Ventas

CRITERIOS				IDENTIFICACION DE IMPACTOS															VALORACIÓN											
PROCESOS	ACTIVIDAD	RIESGO	IMPACTO	Severidad (S)			Probabilidad Ocurrencia (P)			(T)	Extensión (E)			Intensidad (I)			Duración (Du)			Desarrollo (De)			Recuperación (R)			Interacción (Ia)			(Mg)	(Imp)
				1	2	3	1	2	3	Relevancia del impacto T=SxP	0	1	2	0	1	2	0	1	2	0	1	2	0	1	2	0	1	2	Magnitud del Impacto Mg = E + I + Du + De + R + Ia	Importancia del Impacto Imp = Mg x T
VENTAS	Recepción de la solicitudes de información	Proporcionar información desactualizada a través de los canales de la entidad (sitio web)	Afecta a la conformidad del cliente		2					6	0				1		0				2	0						4	✓	24
	Pre-inscripción	Informar inadecuadamente sobre el temario del curso de interés del estudiante.	Capacitación no cumple el objetivo. Insatisfacción con el servicio entregado		2			2		4		1			2		1				2		1					9	✓	36
	Inscripción	informar inadecuadamente los requisitos de la prestación de servicio a los estudiantes (aprobación de los cursos).	Incumplimiento de un requisito. Estudiantes no tengan requisitos previos.			3			3	9		2		1			2			2		2		1			2	10	✗	90
	Facturación	Errores de digitación en la factura o comprobante de cobro	Insatisfacción del cliente			3			3	9		2		1			2			2		2		1			2	10	✗	90
		Filtrado de información o mal uso	Propiedad del cliente			3		2		6	0			1			1			2		2		1			1	6	✓	36
		Entrega tardía	Ineficiencia/ Insatisfacción, problemas legales		2				3	6		1		0			0			2		2		0				4	✓	24
	Cobranza	Incobrabilidad de facturas	Falta de liquidez		2			2		4		1		1		0				2		2		0			1	5	✓	20
		Periodos de cobro inadecuados	Requisitos de las partes interesadas		2				3	6		2		1		0				2		2		0			1	6	✓	36
Atención al cliente	No dar solución a las quejas o reclamos	Incumplimiento con la satisfacción del cliente			3		2		6		2		2		1			1		1		1		0			7	✓	42	

Fuente: De las autoras: E. Bonozo & M. Balarezo, 2016

Tabla No 28 Matriz de riesgos - Procedimiento Pagos

CRITERIOS				IDENTIFICACION DE IMPACTOS												VALORACIÓN														
PROCESOS	ACTIVIDAD	RIESGO	IMPACTO	Severidad (S)			Probabilidad Ocurrencia (P)			(T)	Extensión (E)			Intensidad (I)			Duración (Du)			Desarrollo (De)			Recuperación (R)			Interacción (Ia)			(Mg)	(Imp)
				1	2	3	1	2	3		0	1	2	0	1	2	0	1	2	0	1	2	0	1	2	0	1	2		
				positivo	medio	negativo	muy poco probable	poco probable	cierto	Relevancia del Impacto T=SxP	puntual	parcial	alta	baja	moderada	alta	corto plazo	mediano plazo	permanente	largo plazo	medio plazo	inmediato	reversible	mitigable	irreversible	simple	acumulativo	sinérgico	Magnitud del Impacto Mg = E + I + Du + De + R + Ia	Importancia del Impacto Imp = Mg x T
PAGO A PROVEEDORES	Recepción de comprobante de venta o factura	Comprobante no valido por el SRI	Afectan a los plazos de pago establecidos			3			3	9	0				1				1						2			1	6	54
		Las facturas no reflejen lo pactado en el contrato	Proveedor falta a las clausulas del contrato			3	1			3		1				2	0						1					1	5	15
	Solicitud de pago	Elaborar la solicitud de pago sin verificar los documentos soporte de los proveedores de la capacitación	No se puede hacer el pago respectivo y se retrasa el proceso.			3		2		6			2		1				0				2		1			2	8	48
	Orden de pago	Elaboración de orden de pago sin verificar la disponibilidad presupuestaria	falta de fondos para el pago correspondiente			3			3	9		1			1				0				2	0				1	5	45
	Archivar documentos	Documentación incompleta y descontinuada en numeración.	Falta al requisito Información documentada del SGC		2			2		4		1			1					2	0				1			1	6	24

Fuente: De las autoras: E. Bonozo & M. Balarezo, 2016

Tabla No 29 Matriz de riesgos - Procedimiento Administración de bienes

CRITERIOS				IDENTIFICACION DE IMPACTOS																		VALORACIÓN									
PROCESOS	ACTIVIDAD	RIESGO	IMPACTO	Severidad (S)			Probabilidad Ocurrencia (P)			(T)	Extensión (E)			Intensidad (I)			Duración (Du)			Desarrollo (De)			Recuperación (R)			Interacción (Ia)			(Mg)	(Imp)	
				1	2	3	1	2	3		0	1	2	0	1	2	0	1	2	0	1	2	0	1	2	0	1	2			
				positivo	medio	negativo	muy poco probable	poco probable	cierto		Relevancia del Impacto T=SxP	puntual	parcial	alta	baja	moderada	alta	corto plazo	mediano plazo	permanente	largo plazo	medio plazo	inmediato	reversible	mitigable	irreversible	simple	acumulativo			sinérgico
ADMINISTRACION DE ACTIVOS FIJOS Y BIENES SUJETOS A CONTROL	Ingresar y codificar activos fijos	Desconocimiento del origen de los activos ingresados	Perdida o extravió de los bienes			3			3	9	0					2				2			1						1	8	72
	Entrega/Trasladar/Salida/Prestamos de activos fijos	Falta de una acta de entrega del bien donde se responsabilice al usuario final	Uso inapropiado del bien puesto en custodia del usuario final	2			1			2		1				1				1			1						1	6	12
	Toma física de inventario de los activos fijos y BSCA	No realizar el conteo adecuado, que existan una variación (faltantes o sobrantes)	No garantizar los recursos necesarios para la conformidad del servicio	3				2		6			2			1				1			1	0					2	7	42
	Dar de baja de activos fijos	No realizar un avalúo del bien para darlo de baja	Establecer un bien como no útil empíricamente.			3	1			3	1					1				2	0					1			1	6	18

Fuente: De las autoras: E. Bonozo & M. Balarezo, 2016

Tabla No 30 Matriz de riesgos - Procedimiento de Logística

CRITERIOS				IDENTIFICACION DE IMPACTOS															VALORACIÓN													
PROCESOS	ACTIVIDAD	RIESGO	IMPACTO	Severidad (S)			Probabilidad Ocurrencia (P)			(T)	Extensión (E)			Intensidad (I)			Duración (Du)			Desarrollo (De)			Recuperación (R)			Interacción (Ia)			(Mg)	(Imp)		
				1	2	3	1	2	3	Relevancia del Impacto T=SxP	0	1	2	0	1	2	0	1	2	0	1	2	0	1	2	0	1	2	0	1	2	Magnitud del Impacto Mg = E + I + Du + De + R + Ia
				positivo	medio	negativo	muy poco probable	poco probable	cierto		puntual	parcial	alta	baja	moderada	alta	corto plazo	mediano plazo	permanente	largo plazo	medio plazo	inmediato	reversible	mitigable	irreversible	simple	acumulativo	sinérgico				
LOGISTICA	Programación y preparación de aulas	Mala coordinación entre el responsable de los eventos y el coordinador de la capacitación	Aulas intercambiadas por el cruce de horarios.		2				3	6		1			1														4	✓	24	
	Ejecución del checklist de revisión	Omisión no intencionada de un ítem importante dentro de la revisión.	Afectar en la satisfacción del cliente		2			2		4		1			1			0					2		1			1		6	✓	24
	Material académico	Existencia de faltante de material para los participantes	Afecta a la satisfacción del cliente			3		2		6		1					2	0					2	0				1		6	✓	36
	Comunicaciones	No enviar a tiempo las comunicaciones a la Administración del Centro Educativo para dar a conocer los eventos durante los fines de semana.	Falta de servicios básicos, guardiana, etc. Los que generan incomodidad a los usuarios		3		1			3		1					2	0					2		1			1		7	✓	21
	Preparación de equipos tecnológicos	No disponibilidad de equipos para los usuarios - estudiantes	Incumplimiento del requisito 7.1.3 Infraestructura			3		2		6		1			1			1					2		1			1		7	✓	42
	Monitoreo y control	No realizar las inspecciones durante la ejecución del evento.	Inconformidad de los clientes por alguna situación en particular durante el desarrollo de la capacitación		2				2		4		1				2	0					2	0				1		6	✓	24
	Atención durante el break	No presentar indicaciones sobre el lugar donde se servirán los alimentos	Participantes afectados por la mala organización			3		2		6		1					2	0					1			1		1		6	✓	36
	Cierre logístico del evento	Falta de tabulación de las evaluaciones de los participantes	No existan documentos que corroboren la participación y aprobación del estudiante.			3			3		9			2				2		1				2		1		1		9	✗	81

Fuente: De las autoras: E. Bonozo & M. Balarezo, 2016

Tabla No 31 Matriz de riesgos - Capacitación del personal

CRITERIOS				IDENTIFICACION DE IMPACTOS															VALORACIÓN											
PROCESOS	ACTIVIDAD	RIESGO	IMPACTO	Severidad (S)			Probabilidad Ocurrencia (P)			(T)	Extensión (E)			Intensidad (I)			Duración (Du)			Desarrollo (De)			Recuperación (R)			Interacción (Ia)			(Mg)	(Imp)
				1	2	3	1	2	3		0	1	2	0	1	2	0	1	2	0	1	2	0	1	2	0	1	2		
				positivo	medio	negativo	muy poco probable	poco probable	cierto		Relevancia del Impacto I=SxP	puntual	parcial	alta	baja	moderada	alta	corto plazo	mediano plazo	permanente	largo plazo	medio plazo	Inmediato	reversible	mitigable	irreversible	simple	acumulativo		
CAPACITACION DEL PERSONAL	solicitud de formación	Recepción de la solicitud de capacitación sin la debida autorización fuera de los plazos establecidos	No proceder con el requerimiento			3	1				3	0				1	0				2	0			0			3	9	
	Programa de formación	Elaborar el programa de formación sin considerar las verdaderas necesidades del personal	Capacitaciones poco útiles dentro del programa de formación. Incumplimiento del requisito 7.1.5 Gestion del conocimiento.		2		1				2		1			1			1				1			1			6	12
	Difusión del programa	No se comunica al personal sobre las actividades planificadas para la formación.	Personal no coordina su horario de actividades a causa del desconocimiento.			3	1				3	0				1	0				2		1			1			5	15
	Evaluación de la eficacia	Criterios de evaluación de la eficacia de la capacitación poco claros para su comprensión y aplicación	Personal desconoce como demostrar lo aprendido, orientándolo a sus actividades cotidianas.			3	1				3	0				2			2		1		1			1			7	21
	Seguimiento de la formación	Poca participación de la Direccion en cuanto al seguimiento del programa de formación	No se incluyen mejoras, ni se analiza el grado de ejecución del programa		2		1				2		1			1			1		1		1			1			6	12
	Capacitación externa	Realizar la capacitación externa sin considerar las alianzas	Mala utilización de recursos económicos.			3	1				3		1			2			2		2		2			1			10	30
	Capacitación especial	Aprobar solicitud del empleado sin haber verificado el cumplimiento de los requisitos	Mal uso de los fondos de la institución.		2		1				2		1			2			2		2		2			1			10	20

Fuente: De las autoras: E. Bonozo & M. Balarezo, 2016

Tabla No 32 Matriz de riesgos – Procedimiento Soporte informático

CRITERIOS				IDENTIFICACION DE IMPACTOS																VALORACIÓN													
PROCESOS	ACTIVIDAD	RIESGO	IMPACTO	Severidad (S)			Probabilidad Ocurrencia (P)			(T)	Extensión (E)			Intensidad (I)			Duración (Du)			Desarrollo (De)			Recuperación (R)			Interacción (Ia)			(Mg)	(Imp)			
				1	2	3	1	2	3	Relevancia del Impacto T=SxP	0	1	2	0	1	2	0	1	2	0	1	2	0	1	2	0	1	2	0	1	2	Magnitud del Impacto Mg = E + I + Du + De + R + Ia	Importancia del Impacto Imp = Mg x T
				positivo	medio	negativo	muy poco probable	poco probable	cierto		puntual	parcial	alta	baja	moderada	alta	corto plazo	mediano plazo	permanente	largo plazo	medio plazo	inmediato	reversible	mitigable	irreversible	simple	acumulativo	sinérgico					
SOPORTE INFORMÁTICO	Recepción de la novedad informática	No detallar todas las novedades informáticas y por ende no son atendidas	Incumplimiento de un requisito 7.1.4. el medioambiente para el funcionamiento de los procesos		2			2		4		1			1				1				1					1	6	✓	24		
		No detallar correctamente la novedad y no llevan a una solución	Retrasa la reparación		2			2		4	0				1				1			0					1		4	✓	16		
	Análisis del requerimiento este puede ser por sistema informático o soporte	No solicitar aprobación a Dirección para proceder con los cambios requeridos por el usuario	No identificar la fuente del problema			3		2		6	1				1				1			0				1		5	✓	30			
	Preparación de equipos bajo requerimiento tecnológico	Equipos sin los programas necesarios para el dictado de capacitación	Imposibilita el trabajo a realizarse y no cumple con el requisito 7.1.1 Recursos			3		2		6	1				2	0					2	0				1		6	✓	36			
	Mantenimiento (preventivos o correctivos)	No realizar los mantenimientos preventivos de acuerdo a lo planificado	Fallas en los equipos durante su funcionamiento, lo que afecta indirectamente a la satisfacción del cliente.		2			2		4	1				1						2	0				1		5	✓	20			
		No realizar en los plazos estimados	Incremento del número de equipos en desuso por averías.		2		1		2	2	1				1			2	0					2		1		7	✓	14			
	Análisis de necesidades de compra de equipos informáticos.	No realizar adecuadamente el plan de compras de equipos	No proveer los recursos necesarios para el personal, lo que comprende una no conformidad según el requisito de Infraestructura (7.4)		2			2		4	1				1				1			1				1		6	✓	24			
	Respalos del sistema (copias de seguridad)	Perdida de información, sin soporte	Inconformidad con el requisito 7.5.3 Control de Información documentada			3		2		6	1				2				1			1				1		7	✓	42			
	Inventarios de equipos	No codificar los equipos	No se cumple con el requisito de Infraestructura (7.1.3) . El inventario no se realizará adecuadamente.		2		1		2	2	1				1				1			1				1		6	✓	12			
Gestión de cuentas de usuario	No se revic las cuentas de usuarios de usuario, acorde al perfiles	Ex Empleados aun registrados dentro de los accesos al sistema y posibilita al robo de información. No esten actualizadas las cuentas de usuario con periodicidad			3			3	9	1				2				1			0				1		6	⚠	54				

Fuente: De las autoras: E. Bonozo & M. Balarezo, 2016

Tabla No 33 Matriz de riesgos – Procedimiento Mantenimiento y reparación de equipos

CRITERIOS				IDENTIFICACION DE IMPACTOS															VALORACIÓN											
PROCESOS	ACTIVIDAD	RIESGO	IMPACTO	Severidad (S)			Probabilidad Ocurrencia (P)			(T)	Extensión (E)			Intensidad (I)			Duración (Du)			Desarrollo (De)			Recuperación (R)			Interacción (Ia)			(Mg)	(Imp)
				1	2	3	1	2	3	Relevancia del Impacto T=SxP	0	1	2	0	1	2	0	1	2	0	1	2	0	1	2	0	1	2	Magnitud del Impacto Mg = E + I + Du+De+R+Ia	Importancia del Impacto Imp = Mg x T
				positivo	medio	negativo	muy poco probable	poco probable	cierto		puntual	parcial	alta	baja	moderada	alta	corto plazo	mediano plazo	permanente	largo plazo	medio plazo	inmediato	reversible	mitigable	irreversible	simple	acumulativo	sinérgico		
MANTENIMIENTO Y REPARACION DE MAQUINARIAS Y EQUIPOS	Identificación de las necesidades de reparación y mantenimiento	No identificar a tiempo las necesidades de los equipos.	Deterioro de los equipos			3	1			3		1													1			6	18	
	Plan y Presupuesto de Mantenimiento preventivo general	El plan no contempla todos los equipos que necesiten mantenimiento	Fallas en los equipos durante su funcionamiento, lo que afecta indirectamente a la satisfacción del cliente.		2			2		4		1		1				1								1		6	24	
	Ejecutar y supervisar mantenimiento	Poca supervisión adecuada por el responsable o encargado.	No se solucione el problema (reincidencia)		2		1			2		1		1		0			2			1			1			6	12	

Fuente: De las autoras: E. Bonozo & M. Balarezo, 2016

Tabla No 34 Matriz de riesgos – Proceso de Calidad

CRITERIOS				IDENTIFICACION DE IMPACTOS												VALORACIÓN														
PROCESOS	ACTIVIDAD	RIESGO	IMPACTO	Severidad (S)			Probabilidad Ocurrencia (P)			(T)	Extensión (E)			Intensidad (I)			Duración (Du)			Desarrollo (De)			Recuperación (R)			Interacción (Ia)			(Mg)	(Imp)
				1	2	3	1	2	3		0	1	2	0	1	2	0	1	2	0	1	2	0	1	2	0	1	2		
				positivo	medio	negativo	muy poco probable	poco probable	cierto		Relevancia del Impacto T=SxP	puntual	parcial	alta	baja	moderada	alta	corto plazo	mediano plazo	permanente	largo plazo	medio plazo	inmediato	reversible	mitigable	irreversible	simple	acumulativo		
CALIDAD	Mantener información documentada	No preservar la información documentada dentro de la organización.	No cumplir los requisitos de información documentada y control sobre la misma	2			2			4		1				2		1			1						2	8	✓	32
		No exista un adecuado control de cambios dentro del sistema.	Los documentos pueden ser mal interpretados por el lector ya que no existe uniformidad.	2					3	6		1			1				2			2					1	8	✓	48
		No tener información del SGC disponible para el uso	Personal no puede acceder a la información y satisfacer sus necesidades.	2					3	6			2			1			2			2			2		1	10	⚠	60
	Determinación de Información para planificar el SGC	No identificar los requisitos de las partes interesadas.	Inconformidades con la prestación de servicio		2		2			4			2			2		1			2			1			1	9	✓	36
		No identificar los riesgos y oportunidades.	Incumplimiento con el requisito 6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades.		2			2		4		1			1				1			1					1	6	✓	24
		No determinar los recursos apropiados para el funcionamiento de los procesos y logro de conformidades con el servicio.	Mal manejo de los recursos afectando al cumplimiento del requisito 7.1 Recursos			3			3	9			2			2		1			2		1				1	9	✗	81
	Tratamiento de No conformidades	Ineficacia de las acciones tomadas para el tratamiento de las no conformidades	Las no conformidades pueden ser recurrentes			3			2	6			2		1			1			2		1			1	8	✓	48	
		Informidades con los servicios ofrecidos	Perdida de clientes y desprestigio de la organización.		2				3	6			2			2			2			2		1			1	10	⚠	60
		Gestionar inoportunamente el plan de acción	Retrasos en los procesos			3			3	9			2		1			1			1		1			1	7	⚠	63	
	Mejora continua	No determinar las áreas de bajo rendimiento	Debilidad en mantener el SGC eficiente			3			2	6			2			2		2		2		1			1		1	9	⚠	54
No tomar en cuenta las salidas de los procesos que muestren debilidades		Afectar a la solidez del SGC		2				2	4			2			2		1			1		1			1	8	✓	32		

Fuente: De las autoras: E. Bonozo & M. Balarezo, 2016

Tabla No 35 Matriz de riesgos - Procedimiento de evaluación y selección de proveedores

CRITERIOS				IDENTIFICACION DE IMPACTOS															VALORACIÓN												
PROCESOS	ACTIVIDAD	RIESGO	IMPACTO	Severidad (S)			Probabilidad Ocurrencia (P)			Relevancia del Impacto T=SxP	Extensión (E)			Intensidad (I)			Duración (Du)			Desarrollo (De)			Recuperación (R)			Interacción (Ia)			(Mg)	(Imp)	
				1	2	3	1	2	3		0	1	2	0	1	2	0	1	2	0	1	2	0	1	2	0	1	2			
				positivo	medio	negativo	muy poco probable	poco probable	cierto	T=SxP	puntual	parcial	alta	baja	moderada	alta	corto plazo	mediano plazo	permanente	largo plazo	medio plazo	inmediato	reversible	mitigable	irreversible	simple	acumulativo	sinérgico	Magnitud del Impacto Mg = E + I + Du+De+R+Ia	Importancia del Impacto Imp = Mg x T	
EVALUACION Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES	Recepción de la documentación	No recibir la información habilitante completa	No se logra verificar toda la información pertinente		2				3	6		1				2			1				1						7	42	
	Evaluación del proveedor	Detener el proceso de evaluación debido a la falta de documentos habilitantes para el trámite.	No se logra seleccionar proveedor		2			2		4		1			1				1				1						6	24	
	Selección de proveedor	Seleccionar un proveedor no calificado	Fallas en el servicio recibido			3			3		9		1				2			1				1			2			8	72
		No registrar adecuadamente la información	Dificulta el trabajo del responsable de seleccionar al proveedor		2			2		4		1			1					2			2		1				8	32	

Fuente: De las autoras: E. Bonozo & M. Balarezo, 2016

Tabla No 36 Matriz de riesgos - Procedimiento Facturación y cobros

CRITERIOS				IDENTIFICACION DE IMPACTOS																		VALORACIÓN								
PROCESOS	ACTIVIDAD	RIESGO	IMPACTO	Severidad (S)			Probabilidad Ocurrencia (P)			(T)	Extensión (E)			Intensidad (I)			Duración (Du)			Desarrollo (De)			Recuperación (R)			Interacción (Ia)			(Mg)	(Imp)
				1 positivo	2 medio	3 negativo	1 muy poco probable	2 poco probable	3 cierto	Relevancia del Impacto T=Exp	0 puntual	1 parcial	2 alta	0 baja	1 moderada	2 alta	0 corto plazo	1 mediano plazo	2 permanente	0 largo plazo	1 medio plazo	2 inmediato	0 reversible	1 mitigable	2 irreversible	0 simple	1 acumulativo	2 sinérgico	Magnitud del Impacto Mg = E + I +Du+De+R+Ia	Importancia del Impacto Imp = Mg x T
FACTURACION Y COBROS	Emisión del comprobante electrónico	El comprobante no sea receptado del dpto. de contabilidad dentro del plazo establecido	El comprobante pasa del tiempo establecido para la entrega		2			2		4		1				2		1				1				1	7	✓	28	
	Registro de datos de factura	Digitalización inadecuada de datos	Demoras en el proceso de cobranzas			3		2		6		1		1		1		1			1			1		6	✓	36		
	Gestión de cobros	No documentar la gestión de cobros	Mala gestión de cobro			3		2		6			2	1		1		1			1			1		7	✓	42		
	Registro de cobros	No registrar los cobros realizados	Confusión en las cuentas por cobrar		2		1			2		1			2		1		1		0			1		6	✓	12		
	Archivo de documentos	Documentación incompleta	No contar con soporte de cumplimiento de actividades		2		1			2			2	1		1				2			2	1		9	✓	18		

Fuente: De las autoras: E. Bonozo & M. Balarezo, 2016

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] Acero, R. (2015). *www.uco.es*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2015, de Universidad de córdova; Introducción a la dirección Estratégica: [http://www.uco.es/zootecniaygestion/img/pictorex/01\\_17\\_13\\_1\\_A ESTRATEG\\_ver\\_alumno s.pdf](http://www.uco.es/zootecniaygestion/img/pictorex/01_17_13_1_A ESTRATEG_ver_alumno s.pdf)
- [2] Cepeda, G. (1997). *Auditoría y Control Interno*. (E. Ariza Herrera, Ed.) Santafé de Bogotá, Colombia : McGraw-Hill.
- [3] Chapman, A. (22 de agosto de 2004). *Análisi PEST*. Recuperado el 23 de noviembre de 2015, de degerencia.com: <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=544>
- [4] Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría. (1972). *Boletín E-01 : Planeación y supervisión del trabajo de auditoría*. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.
- [5] Fernández Menta, A. (septiembre de 2003). *Boletín de la comisión de Normas y Asuntos Profesionales del Instituto de Auditores Internos de Argentina N°*. (Normaria, Ed.) Recuperado el 2015 de noviembre de 20 , de Instituto de Auditores Internos de Argentina: <https://www.iaia.org.ar/revistas/normaria/Normaria09.pdf>
- [6] Franklin, E. B. (2007). *Auditoría Administrativa* (Segunda edición ed.). México, México: Pearson Education.
- [7] Globyssystems S.A. (2014). *Proceso de certificación*.
- [8] LosRecursosHumanos.com. (5 de Marzo de 2008). Recuperado el 13 de Noviembre de 2015, de <http://www.losrecursoshumanos.com/definicion-de-alta-direccion/>
- [9] Nathalia. (21 de junio de 2012). *npConsulting "un sitio donde charlar sobre la gestion de sistemas de calidad, medioambiente y riesgos laborales"*. Obtenido de npConsulting "un sitio donde charlar sobre la gestion de sistemas de calidad, medioambiente y riesgos laborales": <https://npconsultingnet.wordpress.com/2012/06/21/requisitos-normativos-versus-requisitos-legales/>
- [10] Nieto Gómez de Salazar, J. M. (2006). *Manual de Auditoría de Sistemas de Prevención* (Segunda edición ed.). Madrid, España: Walters Kluwers España S.A.
- [11] Norma ISO 9001. (2015). Generalidades 0.5 "Pensamiento basado en el riesgo".
- [12] NORMA ISO 9001. (2015). En 0. C. Planear-Hacer-Verificar-Actuar.
- [13] ONU. (1987). Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. En C. B. ONU.
- [14] Organización Internacional de Normalización. (2008). *Norma ISO 9000*.
- [15] Organización Internacional de Normalización. (2008). *Norma ISO 9001*.
- [16] Organización Internacional para la Normalización. (2014). *ISO 9000, Requisito 3.5.5*.

- [17] ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL PARA LA NORMALIZACIÓN. (2011). *NORMA ISO 19011*.
- [18] Organización Internacional para la Normalización. (2015). *NORMA ISO 9001*.
- [19] ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL PARA NORMALIZACIÓN. (2005). *NORMA ISO 9000*.
- [20] Organizaciónn Internacional para la Normalización. (2014). *ISO 9000, Requisito 3.5.6*.
- [21] TRINIDAD, J. (8 de SEPTIEMBRE de 2012). *BEST VALUE PARTNERS* . Recuperado el 28 de 11 de 2015, de BEST VALUE PARTNERS: <http://bestvalueconsultores.com/blog/la-subcontratacion/>
- [22] Vitez, O. (2015). *Cultura y Ciencia, eHow en español*. Obtenido de [http://www.ehowenespanol.com/metodo-analisis-brechas-manera\\_88804/](http://www.ehowenespanol.com/metodo-analisis-brechas-manera_88804/)
- [23] Whittington , O., & Pany, K. (2005). *Principios de Auditoría* (Decimocuarta ed.). (J. Ramos Santalla, & J. C. Pecina Hernández, Edits.) México D.F, México: McGraw-Hill Interamericana.