



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

“ELABORACIÓN DEL MANUAL DE CALIDAD PARA LA ESCUELA DE
ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY”

Tesis previa a la obtención de título de Ingeniera Comercial

AUTORES:

ISABEL MARGARITA GALINDO ORELLANA

KATHERYN FERNANDA SINMALEZA QUEZADA

DIRECTOR:

ING. BENJAMÍN HERRERA MORA, MBA

CUENCA, ECUADOR

2015

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de tesis, de manera especial a mis padres, pues ellos son el principal cimiento para la construcción de mi vida profesional. Han fomentado en mi la responsabilidad, la perseverancia, la humildad y el respeto y son el claro ejemplo de que los sueños se consiguen si se los persigue.

A mi enamorado, que me ha ofrecido la calidez del apoyo incondicional en buenos y malos momentos.

Isabel

Dedico este trabajo a mi familia, por su incondicional apoyo y cariño, de manera especial a mi madre quien es mi fortaleza, me alienta y acompaña en cada paso que doy. A mi abuelo, gracias por tu sabiduría y amor, eres la paz de mi alma. A mi hermana por su paciencia y compañía diaria. A Darío, gracias por todas las palabras de aliento y las sonrisas.

Katheryn

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios y a la Virgen, que me dieron fuerza y fe para creer en mi misma y terminar lo que algún día parecía imposible. A mi madre por no dejarme rendir, a mi padre por su total apoyo, por enseñarme que sin esfuerzo no se consigue nada importante, a mis hermanos por confiar siempre en mí.

A mi enamorado Sebastián, por su motivación, paciencia y apoyo incondicional en cada momento.

Al Ing. Benjamín Herrera Mora, nuestro director que ha sabido apoyarnos constantemente con sus conocimientos en este trabajo y ha sido siempre un gran ser humano.

También expreso mis agradecimientos al Ing. Iván Orellana Osorio y a la Ing. María José González Calle, por confiar en nosotros para llevar a cabo este importante proyecto.

Isabel

Agradezco al Ing. Benjamín Herrera, gran ser humano, amigo y director de este trabajo, sin su apoyo y valiosos conocimientos no sería posible la realización del mismo.

A la Ing. María Elena Castro, Ing. Iván Orellana e Ing. María José González, excelentes profesionales quienes depositaron su confianza en nosotros para llevar a cabo este proyecto.

A mis profesores y compañeros de clase de quienes me llevo valiosos recuerdos y aprendizaje.

Katheryn

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	iv
ÍNDICE DE ESQUEMAS	vi
ÍNDICE DE TABLAS	vi
RESUMEN.....	vii
ABSTRACT.....	viii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	3
PRESENTACIÓN DE LA ESCUELA	3
Introducción.....	3
1.1. Misión y Visión	3
1.1.1. Misión	3
1.1.2. Visión	3
1.2. Principios y Valores	4
1.3. Reseña Histórica.....	4
Conclusión.....	7
CAPÍTULO II.....	8
NORMATIVA ISO 9001:2008	8
Introducción.....	8
2.1. Contenido	8
2.2. Beneficios	11
2.3. Interpretación de Requisitos Generales ISO 9001:2008	12
2.3.1 Numeral 4: Sistemas de Gestión de la Calidad	12
2.3.2 Numeral 5: Responsabilidad de la Dirección.....	15
2.3.3 Numeral 6: Gestión de los Recursos	24
2.3.4 Numeral 7: Realización del Producto	27
2.3.5 Numeral 8: Medición, análisis y mejora	37
Conclusión.....	46

CAPÍTULO III	47
MANUAL DE CALIDAD	47
Introducción.....	47
3.1. Alcance	47
3.2. Justificación de Exclusiones.....	47
3.3. Política de Calidad.....	48
3.4. Objetivos de Calidad	48
3.5. Mapa de Procesos	49
3.6. Caracterización de Procesos	51
3.7. Listado maestro de documentos	61
Conclusión.....	84
CAPÍTULO IV	85
MATRIZ DE CUMPLIMIENTO NORMATIVO	85
Introducción.....	85
4.1. Sistemas de Gestión de la Calidad.....	86
4.2. Responsabilidad de la Dirección	92
4.3. Gestión de los Recursos.....	98
4.4. Realización del Producto.....	101
4.5. Medición, análisis y mejora.....	118
Conclusión.....	125
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	126
BIBLIOGRAFÍA	128

ÍNDICE DE ESQUEMAS

Esquema 1: Mapa de Procesos.....	49
Esquema 2: Estructura de Caracterizaciones	51
Esquema 3: Caracterización del proceso Control de Gestión	52
Esquema 4. Caracterización del proceso Mejora Continua	53
Esquema 5. Caracterización del proceso Gestión de la Academia	54
Esquema 6. Caracterización del proceso Planificación Académica.....	55
Esquema 7. Caracterización del proceso Monitoreo y Control Académico	56
Esquema 8. Caracterización del proceso Vinculación con la Colectividad	57
Esquema 9. Caracterización del proceso Logística e Infraestructura	58
Esquema 10. Caracterización del proceso Investigación	59
Esquema 11. Caracterización del proceso Entorno y Desarrollo	60
Esquema 12. Matriz de Cumplimiento Normativo	85

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Listado Maestro de Documentos.....	61
Tabla 2. Matriz de Cumplimiento Normativo: Numeral 4.....	86
Tabla 3. Matriz de Cumplimiento Normativo: Numeral 5.....	92
Tabla 4. Matriz de Cumplimiento Normativo: Numeral 6.....	98
Tabla 5. Matriz de Cumplimiento Normativo: Numeral 7.....	101
Tabla 6. Matriz de Cumplimiento Normativo: Numeral 8.....	118

RESUMEN

El presente documento tiene por objeto la presentación de un Manual de Calidad basado en la normativa ISO 9001:2008 para la escuela de Administración de Empresas de la Universidad del Azuay. La implementación de un sistema de gestión de calidad surge como una necesidad del entorno actual, que ayuda a la organización a mejorar su desempeño orientando sus actividades a la mejora continua. Resulta necesario conocer la organización, interpretar la normativa para el entendimiento del lector, exponer los beneficios de la misma y explicar las acciones que se ha tomado para cumplir los requisitos establecidos en la norma y los propios de la institución. Con este trabajo se cumple uno de los requisitos documentales de la norma citada.

ABSTRACT

The objective of this paper is to present a Quality Manual for the Faculty of Business Administration at *Universidad del Azuay* based on the ISO 9001: 2008 standard. The implementation of a quality management system arises as a need of the current environment, since it helps an organization to improve its performance, guiding its activities towards continuous improvement. It becomes necessary to know the organization, interpret the regulations, state its benefits, and explain the actions taken to meet the standard requirements and the institution own requirements. Therefore, through this work one of the documentary requirements of the standard mentioned is met.




Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

INTRODUCCIÓN

La Universidad del Azuay es una organización de educación superior, en cuya oferta académica brinda la oportunidad de estudiar la carrera de Administración de Empresas, para lo cual, la Escuela de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias de la Administración está encargada de preparar a profesionales competentes, estas competencias se desarrollan en dos grandes bloques: competencias genéricas (materias humanísticas y básicas) y competencias profesionales (conocimientos propios del ámbito de la administración de empresas). (Universidad del Azuay, 2015).

Con todos los cambios y reformas que ha venido experimentando el sistema de educación superior de nuestro país, es necesario que las instituciones de educación superior tomen decisiones estratégicas para responder de manera óptima y oportuna, cumpliendo los requisitos establecidos por los clientes, las instancias de control y otros grupos de interés.

La implementación de un Sistema de Gestión de Calidad (decisión tomada por la Escuela de Administración de Empresas) surge para: mejorar la calidad de los procesos (tanto académicos como administrativos), satisfacer los requerimientos de los clientes y demás grupos de interés, asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales y los requisitos de calidad de manera sostenida, responder oportunamente a las necesidades del entorno y mejorar continuamente los procesos.

La Escuela de Administración de Empresas de la Universidad del Azuay ha decidido implementar un Sistema de Gestión de Calidad basado en el cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001:2008, en esta norma internacional se promueve la adopción de un enfoque basado en procesos y se establece los requisitos que se deben cumplir para la implementación del mismo.

Uno de los requisitos que presenta la norma, es la elaboración del Manual de Calidad del Sistema, este requisito documental evidencia las actividades que ha realizado la organización en la implementación del sistema para el cumplimiento de los requisitos.

La importancia de la elaboración del Manual de Calidad radica, no solo en el cumplimiento normativo, sino en evidenciar el compromiso de la empresa por la satisfacción del cliente, ya que este documento presenta de manera resumida a la organización y su Sistema de Gestión de Calidad, es de conocimiento público y el primero que solicita la entidad certificadora, por lo que debe ser elaborado con mucha claridad.

A través del presente trabajo se podrá comprender con mayor claridad los requisitos de la norma ISO 9001: 2008 para los Sistemas de Gestión de Calidad, y se presentará la documentación básica del Manual de Calidad, ésta documentación incluye: alcance del sistema, justificación de exclusiones, referencia a la documentación del sistema, descripción de los procesos y su interacción. Además de una matriz que muestra la forma en la que se están cumpliendo los requisitos de la norma en la Escuela.

CAPÍTULO I

PRESENTACIÓN DE LA ESCUELA

INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se presenta información general de la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad del Azuay, misión, visión, principios, valores e historia, con la finalidad de identificar las actividades que se desempeñan en la misma y comprender la utilidad del Sistema de Gestión de Calidad en Escuela para incrementar la eficacia de sus operaciones y el cumplimiento de sus objetivos, además de otros beneficios que proporciona a los usuarios del sistema.

1.1. MISIÓN Y VISIÓN

1.1.1. MISIÓN

En el Plan de Estudios de la Carrera de Administración de Empresas, se declara la misión de la carrera:

La carrera de Administración de Empresas forma profesionales capaces de dirigir, liderar y /o asesorar empresas públicas y privadas, en áreas como las de administración, aprovisionamiento, finanzas, mercadeo y ventas, que a través de su pensamiento creativo, analítico y sistémico, y comprometidas éticamente con la sociedad, aporten al desarrollo integral de su entorno. (Universidad del Azuay, 2015, p. 2)

1.1.2. VISIÓN

La visión declarada en el Plan de Estudios de la Carrera de Administración de Empresas es la siguiente:

En un lapso de cinco años Administración de Empresas será una carrera reconocida a nivel nacional, por su calidad académica y sus aportes al conocimiento, que contribuya al desarrollo integral de las organizaciones y trabajo en pro de una sociedad justa y equitativa. (Universidad del Azuay, 2015, p. 2)

1.2. PRINCIPIOS Y VALORES

En el Estado Actual y Prospectivo de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad del Azuay, se establecen los principios y valores de la Escuela que se comparten con la Universidad y son los siguientes:

Búsqueda de la verdad

- Buscamos la verdad guiados por la razón

Pluralismo

- Practicamos el respeto a la diversidad.

Compromiso social

- Trabajamos por una sociedad justa y equitativa con honestidad, transparencia y rendición social de cuentas.

Conciencia ambiental

- Propiciamos el desarrollo sustentable y la protección del ambiente.

Comunidad participativa

- Nuestra gestión se caracteriza por la participación activa y propositiva de todos los miembros de la comunidad.

Educación sin fines de lucro

- Creemos en la educación como un servicio solidario.

Calidad académica

- Trabajamos por el mejoramiento continuo y la acreditación de nuestro quehacer universitario. (Facultad de Ciencias de la Administración, 2013, p.6)

1.3. RESEÑA HISTÓRICA

Según el Informe Final de Autoevaluación de la Junta Académica de la Escuela de Administración de Empresas (2008), los orígenes de la actual Universidad del Azuay, se remontan al 9 de agosto del año 1968, fecha en la que el Monseñor Giovanni Ferrofino, autoriza a la Universidad Católica Santiago de Guayaquil, la creación del Instituto Superior de Filosofía y Ciencias de la Educación en la ciudad de Cuenca. Posteriormente, “en 1990 luego de cumplir con los requisitos legales, fue reconocida como Universidad del Azuay, mediante Ley de la República” (Universidad del Azuay, 2015)

Debido a las constantes demandas del mercado y al crecimiento económico del país, que en la década de los setenta se encontraba atravesando el “boom” petrolero (Aguilar, 1991). Empezaron a surgir las industrias en el país en respuesta al proceso de globalización que en los países más desarrollados del mundo ya venía sentía después de la segunda guerra mundial pero en los países pequeños como el nuestro, aún no se habían presentado los efectos de la apertura de los mercados y el libre comercio.

Las medidas de respuesta a un mercado más competitivo se dieron en la Ciudad de Cuenca y en el país con el desarrollo de nuevas empresas e industrias, que en nuestra ciudad se caracterizaron por de tipo familiar. Según Cordero (1995) ésta fue la oportunidad que vieron los directivos del en ese entonces Instituto de Filosofía, entre los cuales destacan el Doctor Ricardo Muñoz Chávez, el Doctor Alejandro Vintimilla Borrero, el Padre Alonso Moreno Mora, el Economista Gonzalo Bauluz, Monseñor Ernesto Álvarez Álvarez (+) y Monseñor Manuel de Jesús Serrano Abad (+), entre otros, quienes captan la necesidad de ampliar la oferta académico y fruto su esfuerzo, el 12 de diciembre de 1970. El Consejo Académico de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil autoriza el funcionamiento del Instituto de Contabilidad y Administración de Empresas, éste acontecimiento marcó el inicio de la Facultad de Ciencias de la Administración, que además fue la primera en la ciudad de Cuenca.

Posteriormente, el 10 de agosto de 1973 , se firma un convenio entre el Arzobispo de Cuenca, Monseñor Ernesto Álvarez Álvarez, y el Doctor Hernán Malo González, rector de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, para la anexión de los Institutos de Filosofía y Ciencias de la Educación con el Instituto de Contabilidad y Administración de Empresas, que funcionaban bajo la dependencia de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil, a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, y de esta manera se constituye su sede en Cuenca.

El Doctor Alejandro Vintimilla Borrero, fue el primer Decano de la Facultad de Ciencias de la Administración durante el período de 1973 hasta 1975, posteriormente fue reelecto hasta el año 1977. El Doctor Claudio Monsalve Merchán, Doctor José Cuesta Heredia, Economista Adrián Domínguez Izquierdo, Doctor Andrés Aguilar Moscoso, Doctor Jorge Paredes Roldán, Economista Roberto Machuca Cordero, Ingeniero Jaime Arévalo Merchán, Ingeniero Humberto Jaramillo Granda, Economista Carlos Cordero Díaz, Ingeniero Miguel Moscoso Cobos, Economista Luis Mario Cabrera, Ingeniero Oswaldo Merchán Manzano, Ingeniero Xavier Ortega Vásquez, son los nombres quienes han ocupado el cargo de Decano, siendo el Ingeniero Xavier Ortega Decano hasta la fecha.

Con el paso de los años, y teniendo en cuenta las necesidades de la ciudadanía Cuencana, con respecto a conocimientos más avanzados en la dirección de empresas, debido a que anteriormente la única formación educativa referente al campo empresarial a la que se tenía acceso en la ciudad, era la preparación de bachilleres contadores en tres colegios de la ciudad: Herlinda Toral, Manuel Garaicoa y Antonio Ávila. La facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay (que además en la que mayor cantidad de estudiantes concentra hasta la fecha actual), ha venido estructurando sus planes de estudio para responder a los requerimientos de la comunidad.

La Escuela de Administración de Empresas de la Universidad del Azuay se encarga de la preparación de profesionales en varios ejes de formación tales como: humanista, básica y profesional (Universidad del Azuay, 2015, p. 7) con el fin de entregar a la sociedad profesionales competentes, capaces de desempeñarse con éxito en el medio en que se encuentren. Los profesionales son formados no sólo con conocimientos técnicos (en áreas de contabilidad y finanzas, marketing, administración, matemáticas, producción, auditoría y proyectos, derecho, economía, estadística) para que sean capaces de adaptarse a las condiciones del entorno y tomar decisiones en con criterio profesional, sino que además se preocupa de la formación humana, ética y moral de los profesionales para que sus acciones sean guiadas no sólo en la búsqueda del bienestar propio, sino además para el bienestar de la sociedad en el que se

desenvuelven y, en su actuar, se evidencien los valores morales propios de cada individuo y los cultivados en la interacción social.

Además de los ejes de formación, en el informe de Pertinencia de la Escuela de Administración de Empresas, presentado en 2013, se busca que la formación académica de los futuros profesionales se fortalezca en:

La docencia: Fortalecimiento de conocimientos científicos y experiencia necesaria para la práctica profesional e ir más allá de ella.

La investigación: Enriquecer y motivar las investigaciones a través de la escritura de casos, determinación de necesidades de la sociedad, emprendimientos, formulación de proyectos según las líneas de investigación de la Escuela, estas actividades forman parte de la gestión empresarial y la academia de la Escuela generando aprendizaje para el estudiante y desarrollo a la sociedad.

Vinculación con la comunidad: Conocimiento de las necesidades de la sociedad para formular proyectos de vinculación cuyo objetivo es satisfacer dichas necesidades, estos proyectos además se alinean con las líneas de investigación (Facultad de Ciencias de la Administración, 2013).

CONCLUSIÓN

La Escuela de Administración de Empresas se encarga de formar profesionales en varios ejes tanto profesionales (en áreas de administración, finanzas, marketing, economía, estadística, entre otros), básica y humana, con el fin de brindar a los estudiantes una sólida formación.

En la Escuela se desempeñan actividades académicas y administrativas para ofrecer apoyo y asesoramiento a los estudiantes y además responder oportunamente ante los requerimientos de instancias superiores (tanto internas como externas), por lo que la adopción de un Sistema de Gestión de la Calidad es una decisión estratégica tomada por la organización.

CAPÍTULO II

NORMATIVA ISO 9001:2008

INTRODUCCIÓN

La finalidad de este capítulo es servir como explicación de la normativa ISO 9001:2008. Durante su desarrollo se presentará el contenido, los beneficios y la interpretación de la normativa antes mencionada.

El contexto comprenderá la explicación general sobre la norma ISO 9001 y la labor de la organización que la dirige, orientada a la búsqueda de la calidad, con un enfoque de gestión por procesos y basada en 8 principios característicos.

En el apartado referente a los beneficios, se mostrarán las ventajas y el cambio que experimenta una empresa al implementar un sistema de gestión por procesos.

Finalmente se interpretará el contenido de los requisitos generales de la norma ISO 9001:2008, que ayudará al lector a interpretar cada numeral de la normativa y a entender su relación con el desarrollo de esta tesis.

2.1. CONTENIDO

La norma ISO 9001:2008 es una norma presentada por la Organización Internacional de Normalización (ISO, por sus siglas en inglés). Según ISO (2013) la organización está constituida por cerca de 160 organismos de normalización pertenecientes a varios países del mundo, además ISO cuenta con más de 18.100 normas que sirven como herramienta para mejorar el desarrollo (en diversos ámbitos: comercial, tecnológico, ecológico, entre otros) de las organizaciones y la sociedad en general para que sean capaces de cumplir con las exigencias del mercado en el que se desenvuelven.

Según Fontalvo y Vergara (2010), en 1989 la organización ISO publicó la primera serie de normas ISO 9000, ésta familia de normas de gestión de calidad está constituida por:

- **Norma ISO 9000:** en la cual se puede encontrar los fundamentos y vocabulario acerca de los sistemas de gestión de calidad, la última edición de esta norma fue presentada en 2005
- **Norma ISO 9001:** En donde se presentan los requisitos de los sistemas de gestión de calidad, es la única norma, de la familia, sujeta a auditoría y certificación. La edición más reciente de esta norma será presentada en 2015, para el presente trabajo se utilizó la versión 2008
- **Norma ISO 9004:** ésta norma se presenta como una forma de orientar al éxito sostenido de la organización, mediante la mejora continua y un enfoque que va más allá de los requisitos establecidos en la norma ISO 9001 para los sistemas de la gestión de la calidad. La última edición de esta norma fue presentada en el año 2009.
- **Norma ISO 19011:** en esta norma se presenta las directrices para la auditoría de los sistemas de gestión de la calidad y/o ambiental, la última edición de esta norma corresponde al año 2002

Existen diferentes conceptos y enfoques de calidad, para autores como Juran y Deming (como se citó en Fontalvo y Vergara, 2010), la calidad es, según Juran, (1990) la “adecuación al uso”. Mientras que según Deming, (1989) calidad son “las características de un producto o servicio que le proporcionan la capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes”. Según la (Organización Internacional de Normalización [ISO], 2005) calidad es el “grado en que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”. Bajo estos conceptos, en la Norma ISO 9001:2008 se establecen los requisitos con los que deben cumplir los sistemas de gestión de calidad.

La calidad es importante también, debido a la competitividad del mercado y a los cambios en los gustos y preferencias de los clientes, por lo que es necesario que las organizaciones conozcan las características que los clientes buscan en los productos o

servicios que van a adquirir, y de esta manera evaluar la capacidad que tiene la organización de satisfacerlos. Es por esto que se desarrollan los sistemas de gestión de calidad que esencialmente pretenden concientizar a la organización acerca de la necesidad de conocer las expectativas de sus clientes y definir, gestionar y controlar sus procesos para lograr productos o servicios aceptables e incrementar la satisfacción de los clientes y demás grupos de interés a través de la mejora continua.

En síntesis un sistema de gestión de calidad busca mejorar la forma en la que se dirigen las organizaciones, monitoreando y controlando las actividades relacionadas con la satisfacción de los clientes.

Según (ISO, 2005) la gestión de la calidad se basa en ocho principios que son:

- **Enfoque al cliente:** importancia del conocimiento, comprensión y satisfacción de los requisitos de los clientes
- **Liderazgo:** la organización debe contar con miembros que orienten al personal a involucrarse y contribuir al cumplimiento de los objetivos de la organización
- **Participación del personal:** necesidad del compromiso de todos los miembros de la organización para beneficio mutuo
- **Enfoque basado en procesos:** importancia de la gestión de los procesos para alcanzar los resultados
- **Enfoque de sistema para la gestión:** comprender la necesidad de la interrelación de los procesos como un sistema, para lograr efectividad
- **Mejora continua:** establecimiento de la búsqueda constante de mejoras como un objetivo primordial
- **Enfoque basado en hecho para la toma de decisión:** importancia de contar con evidencias y analizarlas para tomar decisiones acertadas
- **Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:** creación de valor a través del beneficio mutuo en la relación con los proveedores.

La Norma ISO 9001:2008 tiene un enfoque basado en los procesos. ISO (2008) define en la misma a un proceso como “una actividad o conjunto de actividades, que utilizan recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados” (p. vi).

El enfoque basado en procesos de la Norma ISO 9001:2008 recalca la importancia de conocer y gestionar los procesos de la organización y las relaciones e interacciones existentes entre los mismos, para operar de manera eficaz y cumplir con las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas (no solamente clientes, sino todos quienes proporcionan recursos, y participan directa o indirectamente de las actividades y resultados de la organización). Además el enfoque basado en procesos promueve la medición, seguimiento y búsqueda de oportunidades de mejora para la organización a través del análisis de los resultados.

2.2. BENEFICIOS

Entre los principales beneficios de implementar la Norma ISO 9001:2008 en la organización tenemos:

- Ayuda a que la organización sea capaz de cumplir con los requisitos y aumentar la satisfacción del cliente
- Desarrollo eficiente de las actividades
- Aseguramiento de el logro de los objetivos
- Integración del trabajo en la organización
- Reducción de costos
- Mayor orientación al cliente
- Implementación de herramientas para la mejora continua
- Fomenta el trabajo en equipo
- Descentralización de las funciones y el trabajo
- Mayor participación de los miembros de la organización
- Mejor comunicación
- Mejores resultados de las actividades
- Reacción oportuna ante problemas

- Contribuye a la gestión de recursos para los procesos
- Permite identificar problemas, corregirlos y prevenirlos
- Ayuda a contar con datos y evidencias para tomar decisiones más acertadas
- Permite establecer comparaciones para evaluar los resultados de los planes o acciones tomadas
- Mejora la imagen de la organización ante externos
- Se asegura la calidad frente a los grupos de interés

2.3. INTERPRETACIÓN DE REQUISITOS GENERALES ISO 9001:2008

En este punto se dará interpretación a los requisitos normativos expresados desde el numeral 4 de la norma ISO 9001:2008

2.3.1 NUMERAL 4: SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

4.1) Requisitos generales

El propósito de éste capítulo, es establecer los requisitos necesarios al momento de implementar un sistema de gestión por procesos, los mismos que contribuirán con la organización para la mejora continua.

Los procesos dependerán de la naturaleza de cada organización. Se deberá determinar su continuidad o interrelación así como el control preciso para que funcionen eficazmente.

Es otro requisito importante garantizar la disponibilidad de recursos para la correcta ejecución y control de los procesos, cuyos resultados luego serán sometidos a medición y análisis. Finalmente encontramos que a partir de este análisis, se plantean acciones necesarias para la mejora continua de la compañía.

Algunas empresas prefieren contratar servicios o comprar productos externos que faciliten su operación, ya sea porque no tienen la capacidad de producirlos o porque comprarlos externamente resulta más rentable. En cualquiera de los dos casos, la organización debe determinar algún tipo de control para asegurar que la utilización de productos o servicios externos, no afecte la calidad del producto.

4.2) Requisitos de la documentación

4.2.1) Generalidades

En este apartado se describen los requisitos de la documentación al momento de implementar un sistema de gestión por procesos. Esta documentación incluye:

- **Política de calidad:** que demuestra el compromiso de la alta dirección para implementar un sistema de gestión por procesos
- **Objetivos de calidad:** que están orientados a la mejora continua y al cumplimiento de la política de calidad.
- **Procedimientos documentados y registros requeridos:** que dependiendo de la organización tendrán el grado de detalle necesario, los procedimientos indicarán como se llevan a cabo los procesos, quien es el responsable de su ejecución y los recursos con los que se lleva a cabo el proceso.

Se recomienda realizar los procedimientos con la participación del equipo de trabajo de la organización, pues es quien conoce a detalle cada proceso.

Es competencia de la alta dirección, asegurar el acceso inmediato a la documentación para una correcta planificación, ejecución y control por parte de los responsables de los procesos.

4.2.2) Manual de calidad

El manual de calidad es un documento obligatorio dentro de un sistema ISO 9001:2008, sirve para presentar el alcance del sistema es decir el impacto que va a tener su aplicación. También se presenta en el manual la documentación y la descripción de la interrelación de los procesos que lo componen.

4.2.3) Control de los documentos

El apartado 4.2.3, habla sobre el control de la documentación que es de utilidad para la empresa. La documentación puede ser elaborada en la organización o puede ser proveniente de una entidad externa.

Los documentos internos, propios de la organización, pueden incluir instructivos, registros, procedimientos o plantillas. Los documentos de origen externo son aquellos necesarios para el funcionamiento eficaz de la empresa, como normas o reglamentos.

La documentación puede mostrarse de manera física o digital, en cualquiera de las dos presentaciones es necesario ejercer el debido control para asegurar el uso correcto de los documentos. En el caso de documentos electrónicos se debe establecer un control más riguroso, pues este tipo de documentos pueden sufrir alteraciones o pueden ser borrados involuntariamente.

En el caso de los registros, debe tomarse una consideración diferente de acuerdo al subcapítulo 4.2.4.

4.2.4) Control de los registros

En toda organización se hace uso de registros que reflejan el cumplimiento o incumplimiento de las actividades. Estos pueden presentarse como informes, resultados o detalles sobre información puntual.

Los registros facilitan el control y contribuyen al planteamiento de soluciones orientadas a la mejora continua. Es preciso documentar como se va a codificar los registros, el tiempo de retención, la forma y el lugar de almacenamiento de los mismos ya sean físicos o digitales.

2.3.2 NUMERAL 5: RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

5.1) Compromiso de la dirección

En este numeral se destaca la importancia del compromiso por parte de la dirección en la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, este compromiso se debe evidenciar en la toma de decisiones y los resultados, ya que la dirección es la encargada de funciones vitales como: establecer la política y objetivos de calidad del sistema, asegurar la disponibilidad de recursos, comunicar a todos los colaboradores de la organización la importancia del sistema y del cumplimiento de los requisitos del mismo. La dirección además debe realizar revisiones para monitorear, de manera permanente, que el sistema esté operando eficazmente, por esto es necesario que exista compromiso por parte de la dirección, ya que sobre ella recae la responsabilidad del éxito o fracaso del sistema.

5.2) Enfoque al cliente

En este numeral se detalla la necesidad de que la alta dirección se encargue de conocer y cumplir los requisitos del cliente, con la finalidad de aumentar su satisfacción. La organización, a través de la alta dirección, debe establecer mecanismos que contribuyan a la determinación de las necesidades expresadas o implícitas del cliente, las necesidades implícitas son más difíciles de determinar, ya que puede que debido a que no han sido expresadas directamente por el cliente, la organización no las entienda claramente, por esto es necesario que se busque los métodos más idóneos y beneficiosos para la identificación de los requisitos del cliente. Una vez que se hayan determinado los requisitos del cliente, la organización debe definir sus capacidades para cumplirlos y poder brindar al cliente el producto o servicio que demanda (según sus requisitos) y de esta manera incrementar su satisfacción.

5.3) Política de la calidad

La política de calidad es una de las prioridades de la organización, ya que sirve como guía para el establecimiento de los objetivos de calidad, se manifiesta en ella el compromiso de la organización por cumplir los requisitos y mejorar continuamente. La política de calidad, debe responder a la realidad, necesidades y expectativas propias

de cada organización, además debe ser comprendida y ampliamente difundida a todos los miembros de la misma, para brindarles orientación. Por esto es indispensable que la política sea elaborada y comunicada por los miembros de la alta dirección y se realice revisiones de la misma, ya que con el tiempo se pueden realizar cambios para asegurar que sea adecuada y oportuna.

5.4) Planificación

5.4.1) Objetivos de la calidad

Dentro de la planificación, se establecen los objetivos de calidad, para lo cual se debe tomar como guía la política de calidad. Los objetivos de calidad deben ser los que la organización considere pertinentes, teniendo en cuenta sus procesos, funciones y niveles, lo que le permitirá vincular a los responsables de cada nivel en el cumplimiento de los objetivos y se podrán realizar revisiones con los responsables en caso de que no se estén cumpliendo los objetivos. Los objetivos de calidad orientarán las acciones de la organización y la conducirán a la mejora continua en su desempeño.

Como todos los objetivos, los objetivos de calidad deben ser:

Medibles, debido a que es necesario conocer de manera objetiva su cumplimiento, para lo cual es fundamental tener un estándar de medición, así como una meta y el plazo en el que se estima cumplir la misma, esto también contribuye a que se establezcan planes de acción en caso de que no se esté alcanzando la meta en el tiempo estimado.

Coherentes con la política de calidad y los recursos de la organización, es importante sean ambiciosos, pero al establecerlos también se debe tomar en cuenta la disponibilidad de recursos, la política de calidad y otras guías que la organización haya establecido previamente, para que sean coherentes entre si y se puedan alcanzar los objetivos.

Una vez establecidos, la alta dirección está encargada de comunicar los objetivos de calidad a todos los niveles de la organización, además de documentarlos para que los usuarios puedan tener a su disposición la versión que se encuentra en vigencia, ya que,

como se dijo anteriormente, los objetivos de calidad están sujetos a las modificaciones que la organización considere pertinentes.

5.4.2) Planificación del sistema de gestión de la calidad

La alta dirección debe asegurar que la planificación del sistema de gestión de calidad se enfoque en los procesos de la organización, en el cumplimiento de los objetivos de calidad, además del cumplimiento de los requisitos del cliente y los requisitos legales y reglamentarios aplicables. Es importante que en la planificación del sistema de gestión de la calidad se consideren las estrategias, objetivos y demás planes de la organización, así como resultados de experiencias anteriores.

La alta dirección también debe revisar los resultados de los procesos para asegurar la planificación fue eficaz e implementar los cambios que se consideren necesarios, manteniendo la integridad del sistema de gestión de la calidad.

5.5.) Responsabilidad, autoridad y comunicación

5.5.1) Responsabilidad y autoridad

La estructura organizativa es un aspecto de suma importancia en el desarrollo de un sistema de gestión de calidad, ya que se requiere que el sistema responda a un orden, para evitar que se descuide su funcionamiento y los resultados del mismo. Una sólida estructura organizativa en un sistema de gestión de calidad también es de vital importancia ya que nos permite nombrar responsables y estos serán los encargados de vigilar que no se presenten imperfecciones en los procesos y en el sistema en conjunto.

El primer paso antes de nombrar a los responsables, es definir las funciones que comprenden cada uno de los procesos (evitando que queden funciones del sistema que no hayan sido asignadas a ningún proceso o, en su defecto, hayan sido asignadas a varios procesos), además se deben establecer los métodos de operación y control de

los procesos. Una vez que se hayan definido los aspectos fundamentales de cada proceso, se establece a un responsable de la operación y control del mismo.

Cuando ya se han determinado las funciones y los responsables de los procesos, es necesario que se asigne responsabilidades dentro del sistema de gestión de calidad, a cada persona dentro de la organización, para lo cual la organización puede ayudarse de herramientas como: organigramas, descripción de cargos, manuales de procesos, diagramas de flujo, entre otros. Se debe además comunicar a las personas sus responsabilidades en el Sistema de Gestión de Calidad, los mecanismos para esta comunicación pueden ser reuniones con los responsables de nivel jerárquico superior para que mantengan informados a los miembros de la organización acerca de las responsabilidades, cambios y mejoras al sistema.

5.5.2) Representante de la dirección

La alta dirección, debe designar a un miembro de la dirección de la organización que será la responsable de la implementación y mantenimiento del sistema de gestión de calidad, deberá informar a la alta dirección sobre el desempeño del mismo y a través de un análisis y retroalimentación de los resultados de los procesos, identificar necesidades de mejora, además de promover el conocimiento y cumplimiento de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.

La norma establece la designación de un representante de la dirección, que además de sus funciones normales, será el encargado de controlar el eficaz desempeño del sistema de gestión de calidad, es decir, tiene la autoridad para verificar que el sistema de calidad funcione correctamente, este representante debe contar con la competencia necesaria y debe pertenecer a la organización ya que es necesario que conozca íntegramente el sistema, su funcionamiento actual y las oportunidades de mejora. En muchas de las organizaciones pequeñas esta responsabilidad recae sobre el gerente y en organizaciones más grandes existen áreas creadas especialmente para la monitorear el desempeño del sistema de gestión de calidad.

5.5.3) Comunicación interna

La comunicación, es uno de los principales ejes para el correcto desempeño de toda organización, ya que permite que todos los miembros cuenten con información relevante para tomar decisiones y actuar de forma oportuna cuando se presente cualquier problema, además genera confianza y pertenencia a todos los miembros en todos los niveles de la organización y permite identificar oportunidades enfocadas en la mejora, de esta manera se incrementa también la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

La organización debe establecer los procesos y canales de comunicación que se van a utilizar, estos tipos de comunicación pueden ser, ascendente, descendente u horizontal:

Con la comunicación ascendente se logra retroalimentación, ya que se recoge y analiza la información directa de los resultados de los procesos, así como experiencias de los responsables y participantes de los procesos, problemas detectados, quejas, sugerencias. A través del procesamiento de esta información se puede tomar medidas para mejorar el sistema.

Con la comunicación descendente se logra involucrar a los miembros de la organización en los procesos y generar compromiso, ya que la alta dirección les da a conocer la política, objetivos de calidad y su grado de cumplimiento, resultados, indicadores, además de las medidas de acción, planes propuestos, el estado y los resultados de los mismos.

Con la comunicación horizontal se logra la participación de los miembros de la organización y la colaboración entre áreas para el logro de los objetivos, ya que se comparten procedimientos, instrucciones y resultados de los procesos, además de la colaboración entre áreas para poder solucionar posibles problemas.

Para cualquiera de los tipos de comunicación mencionados la organización cuenta con mecanismos de difusión, estos pueden ser masivos o específicos, en caso de que así se requiera, entre estos mecanismos se encuentran: anuncios en carteleras, reuniones

generales o con áreas o responsables de procesos específicos, comunicaciones mediante medios electrónicos, comunicados por escrito, manuales o guías informativas, informes, charlas, entre otros.

5.6) Revisión por la dirección

5.6.1) Generalidades

Para lograr eficacia en el funcionamiento de un sistema de gestión de calidad es necesario que se monitoree continuamente el desempeño del mismo, por esta razón la norma fija como uno de sus requisitos el establecimiento de un responsable de revisión del sistema, dicho responsable será el encargado de revisar de forma periódica el sistema, la periodicidad de la revisión depende de las necesidades y actividades de la organización, pueden realizarse revisiones semanales e incluso diarias con el fin de identificar oportunidades y reducir los problemas de manera rápida, así como también pueden complementarse con reuniones mensuales, trimestrales, semestrales, etc.

En las revisiones se reúne información del rendimiento, indicadores, estado de los planes, políticas, objetivos y su cumplimiento, todo con el propósito de adaptarse a los posibles cambios que se pueden presentar en la organización y su entorno y de esta manera asegurar la conformidad y utilidad del sistema en la organización para el logro de los objetivos planteados.

5.6.2) Información de entrada para la revisión

La norma establece algunos de los elementos de entrada que considera indispensables para el análisis en las revisiones realizadas por la dirección, entre ellos están:

- Los resultados de las auditorías: se deben considerar las autoevaluaciones o auditorías internas y las auditorías externas (certificadas por organismos pertinentes), a través del conocimiento de estos resultados, en la revisión conocen las no conformidades detectadas y las acciones que se han tomado, además de las causas que las generaron, los procesos en los que se producen, la frecuencia y más información que contribuye al análisis y formulación de propuestas para la mejora.

- La retroalimentación del cliente: es indispensable que la empresa cuente con mecanismos de comunicación con el cliente para conocer no solo sus reclamos sino también factores más intrínsecos como sus necesidades, tendencias, comportamiento y la percepción que tiene del producto y la empresa, esta información se utiliza en la revisión por la dirección para analizarla generar propuestas que busquen incrementar la satisfacción y conformidad con el producto manteniéndose al ritmo de los cambios.

- El desempeño de los procesos y la conformidad del producto: a través de la medición, monitoreo y seguimiento a los procesos y productos se puede obtener información que nos ayude a conocer las tendencias y resultados operativos, útiles en la toma de decisiones. Esta información se puede obtener de manera interna (por medio de reuniones con los responsables de los procesos u otros mecanismos de comunicación o inspección) o externamente (a través del levantamiento o uso de información receptada desde los grupos de interés vinculados al producto, para conocer la conformidad del mismo con los requisitos)

- El estado de las acciones correctivas y preventivas: en la revisión por la dirección es importante conocer el estado de cumplimiento y atención a las acciones correctivas y preventivas planteadas, ya que se conoce si se toman y cumplen las medidas para evitar o eliminar no conformidades existentes o potenciales detectadas en la organización.

Las acciones correctivas se toman cuando la organización incumple una necesidad o expectativa previamente establecida, muchas de las veces de carácter obligatorio. Mientras que las acciones preventivas se dan cuando, previo al análisis de resultados anteriores o información histórica, se toman medidas para eliminar la posible causa de una no conformidad o situaciones cuya ocurrencia la organización desea evitar

- Las acciones de seguimiento de revisiones por la dirección previas: esta información se analiza para conocer la efectividad de las revisiones previas y conocer la información que se utilizó y los resultados que se obtuvieron.

- Los cambios que podrían afectar al sistema de gestión de la calidad: información relevante con respecto a acontecimientos o situaciones tanto internas como del entorno de la organización que podrían afectar el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de calidad, para en base a esta información tomar decisiones y generar propuestas.
- Las recomendaciones para la mejora: a través de la incorporación de esta información a la revisión por la dirección, se puede conocer las sugerencias y observaciones realizadas tanto por los miembros de la organización que participan en los procesos, como de los clientes con respecto al producto o servicio, además de otros grupos de interés. Éstas recomendaciones pueden muchas de las veces pueden pasar desapercibidas y el contar con ellas contribuye a enriquecer las propuestas de mejora y contar con más puntos de vista.

Además de la información de entrada para la revisión establecida, la organización tiene la libertad de incorporar la que considere indispensable y no se encuentre fijada en la norma.

5.6.3) Resultados de la revisión

En los resultados y decisiones fruto de la revisión por la dirección, la norma sugiere que se incluya las acciones que tengan relación con:

- Decisiones de actuación y medidas tomadas a través del análisis de la información de entrada y que contribuirán a mejorar la eficacia del sistema y sus procesos, además es importante que se conozca los responsables de dichas medidas y la fecha estimada de cumplimiento para su posterior evaluación.
- Medidas que tras analizar la información, se van a tomar con respecto a los resultados de la conformidad del producto con los requisitos del cliente, pueden ser planes o estrategias enfocados en incrementar la satisfacción del cliente, además de los responsables, resultados esperados y fechas de cumplimiento de los mismos.

- El análisis de la información y las medidas propuestas fruto de este análisis, suelen contribuir a la identificación de recursos necesarios para mejorar las actividades y resultados. Esta información es necesaria para que la organización pueda encargarse de la dotación de los recursos.

La organización además debe incluir en el informe de revisión, la información y hallazgos que considere indispensables para la mejora.

2.3.3 NUMERAL 6: GESTIÓN DE LOS RECURSOS

6.1) Provisión de recursos

El objetivo de este apartado, es que la empresa asegure la disposición inmediata de los recursos que se necesita para el funcionamiento eficaz del sistema de gestión de calidad. Los recursos pueden ser humanos, financieros o tecnológicos y debe revisarse sistemáticamente su desempeño por la persona encargada.

En el caso de que la organización no disponga de los recursos suficientes, se decidirá la manera eficiente de distribuir los recursos que la organización tenga en ese momento.

6.2) Recursos humanos

6.2.1) Generalidades

Dentro de la organización de una empresa, se contempla quienes serán las personas encargadas de ejecutar cada actividad. Se requiere que las personas seleccionadas, tengan la competencia necesaria para cumplir sus diligencias al 100% y de manera eficiente ya sea en actividades que tienen relación directa con el producto, o en actividades de apoyo como las administrativas.

Ser competente es tener la capacidad de ocuparse del cargo gracias a la experiencia o al conocimiento que se ha adquirido previamente, por eso al momento de crear un equipo de trabajo que forme parte de un sistema de gestión de calidad, se debe asegurar la competencia de sus integrantes.

6.2.2) Competencia, formación y toma de conciencia

Este apartado hace referencia a la competencia, formación y toma de conciencia de cada miembro del equipo de trabajo en una organización.

Se puede establecer por medio de los perfiles de cargo, la competencia que una persona debe tener para ser contratada en una empresa. Una vez seleccionada la persona, es necesario identificar mediante una evaluación las necesidades de capacitación que presenta y desarrollar un plan formalizado para capacitarla en periodos establecidos.

Sin duda la capacitación no es válida si no se evalúa, es por eso que la organización también debe definir la manera de comprobar la eficacia de la formación impartida, ya sea con un examen, con retroalimentación a sus compañeros o en la ejecución diaria de actividades.

Con el pasar del tiempo, el personal que labora en la empresa requiere actualizarse, y gracias a las auditorías o acciones correctivas y preventivas, se identifican también posibles necesidades de capacitaciones.

Es importante que los empleados tomen conciencia del valor que tiene la realización de sus actividades en la empresa. En empresas pequeñas esta concientización se logra con reuniones de difusión y constante comunicación entre empleados y empleadores. En las grandes empresas se logra este sentido de pertenencia y concientización, con reuniones formales y difusión oportuna de la importancia de cada actividad.

Se debe tener registros que reflejen que un empleado es competente, y de haber tomado capacitaciones, también se debe registrar como la empresa considere oportuno.

6.3) Infraestructura

Cada organización debe asegurar la disponibilidad de infraestructura cómoda y adecuada que se requiere para la obtención del producto final, así también debe encargarse el mantenimiento constante del lugar de trabajo y de los equipos que intervienen en cada proceso. También es importante el acceso a servicios de apoyo eficientes, estos no son el pilar de los procesos pero sin ellos el producto final no tendría la misma calidad o valor.

6.4) Ambiente de trabajo

La zona de trabajo varía dependiendo de la naturaleza de la organización. Pueden realizarse actividades con extremo esfuerzo físico, o que requieran mucho esfuerzo mental. En cualquiera de los dos tipos de actividades es necesario contar con buenas condiciones de ventilación, iluminación, temperatura, higiene o seguridad, que permitan desarrollar el trabajo eficientemente.

Cada puesto de trabajo debe adecuarse para el desenvolvimiento favorable de los empleados y para evitar posibles lesiones que en ciertas ocasiones provocan sesiones de trabajo prolongadas.

2.3.4 NUMERAL 7: REALIZACIÓN DEL PRODUCTO

7.1) Planificación de la realización del producto

La realización del producto, como menciona la norma ISO 9001:2008 en el numeral 7 se refiere a la prestación de un servicio o a la fabricación de un producto.

Se debe planificar paso a paso como se va a realizar el producto tomando en cuenta lo siguiente:

- Lo que el cliente requiere
- Los objetivos para mejorar la eficiencia
- Los recursos humanos, físicos y tecnológicos que se tienen y los que se requieren.
- Los registros que se van a llevar.
- Las actividades de control y medición del producto así como también los criterios de aprobación del mismo.

Esta información debe estar debidamente documentada para asegurar el éxito de los procesos. El documento puede volverse muy simple y estar representado a través de un flujograma o un “plan de calidad” que detalle los objetivos, las actividades, los registros y recursos necesarios para llevar a cabo el proceso.

7.2) Procesos relacionados con el cliente

7.2.1) Determinación de los requisitos relacionados con el producto

Esta sección está enfocada en los requisitos que se relacionan con el producto, las condiciones de entrega y el servicio postventa que se le da al cliente. Es necesario que cada empresa determine formalmente los requerimientos del cliente y aquellos requisitos que son necesarios para el funcionamiento correcto del producto.

Se puede determinar los requisitos a través de instructivos o procedimientos. En el caso de que la fabricación de un producto o la prestación de un servicio requieran del cumplimiento de obligaciones legales, la empresa también debe determinarlos.

7.2.2) Revisión de los requisitos relacionados con el producto

Cuando se trata de vender productos o prestar un servicio, las empresas deben determinar los requisitos que el cliente solicita. Estos a su vez, deben documentarse correctamente y deben ser expresados con claridad antes de que se entregue el producto al cliente. El momento que el cliente haya aceptado los términos de entrega del producto, se procederá con su entrega.

En el caso de que los requisitos del producto o servicio cambien, el cliente debe ser notificado y dicho cambio debe efectuarse en los documentos pertinentes.

En ciertas ocasiones, la venta no se da con la presencia del comprador y vendedor (ventas por internet) en el que los requisitos se expresarán públicamente en las características del producto.

7.2.3) Comunicación con el cliente

La mayoría de errores que se producen entre proveedores y clientes se dan porque no existe una comunicación correcta. Cuando sea viable, la empresa debería designar a la persona encargada que sea el intermediario entre las dos partes y que pueda resolver los problemas que puedan presentarse. Así mismo deberá retroalimentar a la empresa con la información del cliente.

Se debe buscar y establecer la manera de registrar las condiciones cuando una venta sea verbal. Cuando la venta se realiza por escrito, por lo general se registra las características de la misma. En el caso de que la empresa brinde un servicio postventa, también debe comunicarlo al cliente, estableciendo las condiciones bajo las cuales se brindará dicho servicio.

7.3) Diseño y desarrollo

7.3.1) Planificación del diseño y desarrollo

Las organizaciones, deben diseñar lo que desean vender al consumidor, ya sean productos o servicios. Las empresas productoras ofrecen artículos tangibles, y las empresas de servicios ofrecen elementos intangibles a sus clientes.

La razón de ser de este apartado es crear controles para la etapa de diseño y desarrollo y dar objetividad a este paso tan importante de todo el proceso productivo.

El diseño y desarrollo puede estar a cargo de una o varias personas, pero se debe determinar claramente quien tiene la responsabilidad general según un plan de diseño. Se debe especificar si las etapas del plan requieren información de entrada de otra etapa anterior, o si la información resultante es información necesaria para la siguiente etapa. Se puede utilizar herramientas como el flujograma para representar el Plan de Diseño.

Si la empresa decide contratar a un tercero para esta etapa de diseño y desarrollo, debe asegurarse de que el proveedor cumpla con los requisitos de proveedores de servicios.

Para asegurar la eficiencia del proceso de diseño y desarrollo, el responsable deberá comunicarse continuamente con todas las personas que contribuyen a la obtención del producto final (compras, producción, ventas) incluyendo a sus superiores. Esta comunicación será la fuente de información para iniciar el rediseño del producto incorporando posibles cambios de mejora. La información recolectada deberá documentarse y ser accesible para las partes interesadas.

7.3.2) Elementos de entrada para el diseño y desarrollo

Para continuar con el diseño y desarrollo del producto o servicio, se debe establecer la información de entrada, materia prima inicial y registros necesarios.

Los registros deben contener requisitos de operación, requisitos reglamentarios acordes al producto, cualquier información histórica de diseños anteriores del

producto, y cualquier requisito indispensable para diseño y desarrollo. Estos requisitos mencionados aplican para un producto nuevo o para la versión nueva de un producto.

Antes de producir en grandes cantidades, el equipo encargado de diseño y desarrollo debe revisar los resultados de pruebas preliminares y aprobar el diseño final.

Estos resultados deben coincidir con los requerimientos de producción iniciales, además deben indicar claramente el uso correcto del producto y los detalles necesarios para comprar el producto, fabricarlo o prestar el servicio.

La empresa también determinará las condiciones bajo las cuales se acepta o se rechaza el producto.

7.3.3) Resultados del diseño y desarrollo

Luego de haber cumplido el proceso de diseño y desarrollo, los resultados obtenidos deben verificarse para asegurar que se cumple con los requisitos de entrada y posteriormente deben aprobarse estos resultados para poder divulgarlos.

Los resultados deben ser claros y proporcionar información suficiente para la producción del artículo o la prestación del servicio. Además deben incluir los requisitos de liberación y el uso correcto del producto.

7.3.4) Revisión del diseño y desarrollo

Como parte de la mejora continua en la que se enfocan las organizaciones, la norma exige revisión del diseño y desarrollo, es decir, periódicamente la empresa debe ejecutar revisiones y verificar la eficiencia del cumplimiento de requisitos. En el caso de que se encuentren no conformidades en esta etapa, se deben proponer acciones correctivas y dar su seguimiento respectivo.

7.3.5) Verificación del diseño y desarrollo

Para validar el cumplimiento de los requisitos de diseño y desarrollo, la empresa debe mantener registros que ratifiquen el cumplimiento de dichos requisitos. Con estos registros se verifica si la empresa está cumpliendo o no con su planificación.

Se debe realizar una verificación de los registros y posteriormente elaborar un informe que servirá como evidencia para una próxima revisión, y contendrá las acciones correctivas a realizar.

7.3.6) Validación del diseño y desarrollo

Previo a la distribución del producto en el mercado, la empresa encargada debe validar su funcionamiento y comprobar si va a satisfacer las necesidades del consumidor. Si se realiza un proceso de validación en un producto que ya se ha usado, los comentarios serán tomados en cuenta en la próxima inspección del diseño.

Para prevenir gastos o pérdidas monetarias, las empresas suelen realizar investigaciones de campo y pruebas del producto. La información obtenida en la investigación o prueba es muy importante para mejorar el desarrollo del producto.

En ciertas ocasiones no se puede hacer pruebas de verificación del producto, ya que su costo es relativamente alto, por ejemplo, solo se sabrá el buen funcionamiento de un cohete espacial cuando haya despegado. El encargado debe establecer en el plan de diseño la manera de validar el diseño y desarrollo, cómo se va a registrar esta información y quienes serán los encargados de cada actividad.

7.3.7) Control de los cambios del diseño y desarrollo

A medida que pasa el tiempo y se da uso al producto o servicio, se identifican cambios para mejorarlo que influyen directamente en el diseño y desarrollo. Estos cambios pueden reconocerse en varias circunstancias que nombraremos a continuación:

- Cuando se revisa el diseño vigente y se encuentran mejoras que la organización puede poner en práctica.
- Cuando ingresa una queja o reclamo por parte del cliente por mal funcionamiento, la empresa debe comprobar la falla y mejorar el diseño.
- Cuando las condiciones del mercado cambien y este demande un mejor diseño.

- Cuando se incorporen requisitos legales distintos o se modifiquen los vigentes.
- Cuando el cliente cambie sus especificaciones de compra (en casos en los que se diseña un producto diferente para cada cliente).

Se debe tomar en cuenta que ciertos cambios afectan a uno o más procesos del sistema, por lo que se debe analizar cuidadosamente la repercusión que puede tener dicho cambio.

Antes de realizar cualquier tipo de modificación, ésta debe ser revisada, aprobada, registrada y divulgada al personal relacionado.

7.4) Compras

7.4.1) Proceso de compras

Las empresas escogen a sus proveedores de materia prima y servicios dependiendo del impacto que éstos tengan en la calidad de su producto final. La norma ISO 9001 exige que la organización trabaje con proveedores previamente evaluados. Los proveedores tradicionales pueden aún trabajar con la empresa que implementa el sistema, pero deben someterse a dicha evaluación.

La evaluación varía e incluye diferentes parámetros dependiendo de la rigurosidad de la empresa. Estos parámetros deben ser medibles como la disponibilidad de producto, innovación, la rapidez de entrega o el crédito que se concede a la empresa.

Cuando se trata de proveedores mayoristas que gozan de buena reputación en el mercado, la evaluación es menos estricta.

7.4.2) Información de las compras

Este apartado hace referencia a la información de compras. Al momento de comprar, la información intercambiada entre el proveedor y el cliente debe ser clara y precisa, por ello se recomienda que el soporte de la transacción no sea solamente una conversación, sino que se sustente de manera física o digital.

En algunas circunstancias se debe especificar las características como color, tamaño, cantidad, tipo, lugar y fecha de entrega para evitar inconvenientes que podrían afectar a la organización. También se podría indicar las características bajo las cuales no se acepta un producto.

La empresa por medio de herramientas como un *check list* debe registrar si todo lo que se ha pedido ha sido recibido y preferiblemente debe indicar el responsable de dicha recepción.

7.4.3) Verificación de los productos comprados

Para aceptar un pedido, se debe especificar los parámetros bajo los cuales se acepta un producto y se libera para su uso.

Las empresas, dependiendo de su rigurosidad en el control, verifican la conformidad del producto que reciben ya sea cuando llega a la empresa, o realizando una visita a la empresa proveedora.

Si la empresa está certificada bajo alguna normativa internacional aplicable al producto, el control podría ser menos meticuloso. Esta visita debe ser planificada con el proveedor y registrada de alguna manera.

También se debe comprobar los productos adquiridos realizando una inspección de inventario, verificando existencias vs. documentación de ingreso y de uso de producto.

7.5) Producción y prestación del servicio

7.5.1) Control de la producción y de la prestación del servicio

El numeral 7.5.1 de la Norma, hace referencia a los controles que podrían ser aplicables en el proceso de elaboración de un producto o en la prestación de un servicio. Cada actividad de la empresa tiene su impacto en la organización y en el producto que se

ofrece al cliente, por eso se debe realizar seguimientos a la labor del personal ya sea por medio de planificadores, indicadores de medición, calendarios de cumplimiento u otras herramientas que la organización crea eficientes.

Para asegurar conformidad del producto se deberá elaborar un manual para los trabajadores que indique los requerimientos del cliente. A los trabajadores se debe entregar un equipo de seguridad apropiado para prevenir accidentes laborales.

La maquinaria es un factor indispensable en la calidad del producto, por eso el jefe departamental deberá elaborar un plan de mantenimiento que esté a la vista del personal que ocupa la maquinaria para su respectivo seguimiento y ejecución.

Los controles dependen de la organización y varían de acuerdo a la rama de la actividad a la que la empresa se dedique. Se deben indicar en el área de trabajo las variables críticas de control y los rangos de tolerancia de las mismas. Se puede indicar con fotografías las características especiales del producto como forma, color o tamaño.

En el caso de que la empresa brinde un servicio post venta, o en el caso de que el producto tenga garantía, se debe indicar esta información al momento de vender, enseñando las condiciones bajo las cuales se hará válida la garantía y que es lo que incluye el servicio post venta. Esta información debe ser registrada formalmente y debe estar a disposición del cliente y del proveedor.

7.5.2) Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio

En algunas ocasiones, la eficiencia de un proceso no puede verificarse hasta que éste sea haya ejecutado. Es por esto que se debe ejercer controles estrictos a cargo de personal especializado para garantizar que cuando se haya terminado una actividad,

está sea 100% exitosa y confiable. Se debe registrar la metodología, los procedimientos y el seguimiento al proceso.

La persona encargada del proceso debe cumplir ciertos requisitos determinados por la empresa para estar a cargo. En el caso de que el proceso fallara, este debe ser modificado y revalidado para poder entregar un producto confiable al cliente.

7.5.3) Identificación y trazabilidad

En ciertos casos, la elaboración de un producto o prestación de un servicio dependen de acciones continuas, gracias a las cuales se logra el producto final. En cada paso de esta serie de actividades se debe identificar debidamente al producto y la fase en la que se encuentra de todo el proceso.

En ciertos productos en los que la trazabilidad sea un requerimiento, la empresa debe asegurar el cumplimiento de este requisito en cada fase y conservar registros.

7.5.4) Propiedad del cliente

En algunos casos los bienes que son propiedad del cliente aportan favorablemente a la fabricación del producto o servicio.

El cliente suministra datos específicos o bienes que dan un valor adicional al producto, por lo que la organización debe manejarlos con absoluta responsabilidad. Deben identificarse claramente y ser almacenados en un lugar seguro. Si por alguna razón estos sufren deterioro, el cliente propietario debe ser notificado de lo ocurrido y dicha actividad de notificar debe registrarse.

7.5.5) Preservación del producto

Para asegurar que la organización entregue un producto de calidad al destinatario, la misma tendrá que encargarse de resguardarlo en óptimas condiciones para evitar su deterioro desde que cumple su ciclo en la organización hasta que se entrega al cliente.

En productos tangibles la empresa tendrá que identificarlos, asegurar el manejo correcto de los mismos y que su empaque de protección no se deteriore.

Las condiciones de temperatura y humedad pueden variar dependiendo de la naturaleza del artículo / producto. La organización debe especificar dichas condiciones para almacenar el producto antes de su entrega.

7.6) Control de los equipos de seguimiento y de medición

El control de equipos de seguimiento y medición se aplica a las empresas que usan estos instrumentos para evidenciar que se cumple con los requerimientos del producto.

Se debe documentar los procesos que aseguran que el seguimiento y medición se ejecutan de acuerdo a los requerimientos.

Si se trata de equipos de medición y control, estos deben ser calibrados periódicamente de acuerdo a un plan de mantenimiento, y su buen funcionamiento debe ser probado en condiciones de acuerdo al proceso para el cual se usa el equipo. Si el elemento de medición es un software, éste debe ser probado antes de su utilización y periódicamente.

Si durante el proceso el equipo sufre algún desperfecto o avería, éste debe ser reparado inmediatamente y los operarios deben estar capacitados para usar el aparato. Así mismo se deberá proteger los equipos de cualquier manipulación que altere su funcionamiento y anule la información obtenida en la medición.

Si luego de una medición se llegara a verificar que el equipo presenta desperfectos, es necesario que información obtenida en la medición se someta a una verificación de datos ya que el equipo no está en las mejores condiciones.

Es necesario documentar cualquier resultado de medición.

2.3.5 NUMERAL 8: MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

8.1) Generalidades

Es indispensable que la organización planifique e implemente los mecanismos para dar seguimiento y control al funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad, ya que las decisiones que se tomen se deben basar en evidencias y uso de las herramientas de medición es una manera eficaz de obtener información relevante que contribuya a la mejora y asegure el buen desempeño de la organización para la satisfacción de los grupos de interés.

Además de monitorear la conformidad del producto con los requisitos (para incrementar la satisfacción del cliente) y las del sistema de gestión de calidad (para proponer mejoras en el desempeño de los procesos), también debe darse seguimiento al cumplimiento de la política y objetivos establecidos, ya que esto es un referente del desempeño y éxito de la organización, y puede dar pautas para la mejora o establecimiento de nuevos objetivos acordes a los cambios y necesidades que se encuentra enfrentando la organización.

La importancia del seguimiento y las técnicas estadísticas radica en la cantidad y calidad de información recolectada que, si es analizada de manera correcta, trae beneficios para la organización, además ayuda a establecer prioridades en la aplicación de medidas, a conocer y evaluar el desempeño de la organización, a la participación de todas las partes en el proceso de seguimiento y mejora, a la toma de mejores decisiones en base a información, entre otros beneficios.

8.2) Seguimiento y medición

8.2.1) Satisfacción del cliente

La norma establece a la satisfacción del cliente como una medida de desempeño del sistema de gestión de la calidad, ya que mide el cumplimiento de los requisitos del cliente. Por esto es necesario que la organización defina los mecanismos a través de los cuales se dé seguimiento a la satisfacción del cliente con respecto al cumplimiento

de sus requisitos, para conocer esta información, primeramente se debe identificar los distintos tipos de clientes que puede tener la organización, una vez identificados es necesario que la organización consulte al cliente de manera permanente y se vincule con él, para conocer sus necesidades, sentimientos, expectativas, ya que la satisfacción del cliente no solo se logra con el conocimiento de las características específicas del producto, sino además con una buena atención que mejore la relación que mantiene la organización con el cliente.

La organización debe conocer la opinión del cliente respecto a la calidad del producto, utilidad del mismo, cumplimiento de sus necesidades y expectativas por parte de la empresa y el producto, nivel de satisfacción con la atención, agilidad, calidad de los servicios adicionales, atención a sugerencias y reclamos, entre otros factores importantes. El seguimiento a la satisfacción del cliente debe darse de manera constante y es recomendable que la información sea revisada y analizada.

Se puede conocer la opinión de los clientes con respecto a estos factores, de varias maneras, de forma directa: mediante consultas frecuentes a través de encuestas de satisfacción, buzón de quejas y sugerencias, seguimiento y retroalimentación al proceso de compra, llamadas telefónicas, entrevistas, grupos focales. De manera indirecta: datos sobre el mercado, la competencia, informes de medios de comunicación, estudios de la industria, devoluciones de los clientes, ventas.

Como se puede observar existen varios mecanismos para conocer al cliente y anticiparse a sus necesidades, estas herramientas de medición de la satisfacción del cliente son vitales para la organización, se pueden combinar varias de ellas para lograr más efectividad en los resultados y la organización debe realizar un análisis costo-beneficio de la aplicación de las mismas, ya que según el tipo de organización puede que unas herramientas sean más eficaces que otras.

8.2.2) Auditoría interna

Las auditorías son actividades de aseguramiento y consulta que se conciben con el fin de mejorar las operaciones de la organización, la norma establece la necesidad de realización de auditorías internas, que contribuyan a evaluar las fortalezas y debilidades del sistema de gestión de calidad, brindando seguridad del cumplimiento de los requisitos

En la realización de las auditorías se debe prestar especial atención a los siguientes puntos:

- Debe existir un procedimiento documentado para realizar las auditorías en base a esta información
- Se deben planificar las auditorías, la organización debe definir la frecuencia de la realización de las mismas, de acuerdo a sus necesidades
- Es necesaria la independencia en el proceso de auditoría, es decir que una persona no puede auditar su propio trabajo, sino que debe existir imparcialidad
- Cuando se detecten no conformidades, la organización debe plantear acciones de forma inmediata
- Se debe mantener información que evidencie la realización de las auditorías: dicha información debe mostrar el alcance (ámbito de aplicación de la auditoría), normas o reglamentos utilizados como referencia, detalle del equipo auditor y los procesos auditados por cada uno para mostrar que la auditoría haya sido independiente, hallazgos e información relevante, verificación de acciones emprendidas por resultados de auditorías anteriores, firmas de responsabilidad de los responsables de la auditoría.

El procedimiento documentado para la realización de auditorías sirve como herramienta para evidenciar que se planificó las necesidades del equipo auditor según las actividades de la empresa y que se ha cumplido con dichos requisitos, se revisó la documentación pertinente, se comunicaron los resultados, además que se tomaron acciones de mejora fruto de los hallazgos de las auditorías internas. Las auditorías

internas son necesarias ya que son una forma de evidenciar que el sistema de gestión de calidad se está desempeñando de la manera prevista por la organización.

8.2.3) Seguimiento y medición de procesos

La organización debe contar con mediciones en los procesos (sobre todo en los que tienen impacto sobre la conformidad de los requisitos) que le permitan evidenciar y asegurar que estos marchan de acuerdo a lo establecido para así poder cumplir con los objetivos de calidad establecidos, los requisitos y aumentar la satisfacción del cliente. Dicho seguimiento a los procesos debe ser realizado por personal competente que cuente con formación y experiencia adecuadas, puede que en algunas ocasiones el personal que realiza las actividades cuente con la competencia para realizar también el seguimiento y medición, si no es este el caso, la empresa puede también brindar al personal entrenamiento y capacitación para que pueda realizar el seguimiento y medición de sus procesos.

Debe existir evidencia documental de la realización, seguimiento y medición de los procesos que permita conocer si los recursos son utilizados de manera eficiente, si se reducen los desperdicios y los costos, el rendimiento de cada proceso y aspectos medibles.

El seguimiento y control de los procesos, permite además a los responsables identificar oportunidades de mejora y corregir problemas de manera oportuna, ya que como la norma lo establece, fruto de este seguimiento, se deben llevar a cabo correcciones.

8.2.4) Seguimiento y medición del producto

Antes de poner el producto a disposición del cliente, la organización debe asegurarse de que se cumplen con los requisitos establecidos, a menos que se haya negociado previamente con el cliente o alguna autoridad pertinente lo haya establecido así.

La organización debe conocer y establecer los criterios de aceptación del producto, dar seguimiento al cumplimiento de los requisitos desde la etapa de planificación del diseño y desarrollo del producto, esta información además sirve para mejoras en el proceso de realización del producto. También se debe contar con métodos de medición, acordes al producto que aseguren que son conformes a los establecido por el cliente, el tipo de medición depende de la organización, puede ser mediante documentos que evidencien que se ha cumplido con los criterios de aceptación, ensayos/pruebas en los procesos, verificaciones con los clientes, formularios de aceptación del producto, inspecciones al final para confirmar el cumplimiento, calificaciones del producto, entre otras, para cada una de estas formas de medición debe mantenerse evidencia que se considerará para las propuestas de mejora.

8.3) Control del producto no conforme

Se deben aplicar controles para tener seguridad de que la organización entrega productos conformes con los requisitos establecidos y por consiguiente prevenir la entrega de productos no conformes al cliente.

Con la realización de inspecciones o pruebas a los productos en cualquier etapa de los procesos, se busca evitar que se entreguen al cliente productos no conformes, algunos de los productos o servicios elaborados por la organización no cumplirán con los requisitos establecidos, entonces se dice que estos productos no son conformes.

La organización debe definir un procedimiento en el que se describan los requisitos de los productos y las formas de cumplirlos, los métodos de identificación, monitoreo y control de productos no conformes establecidos por la organización como los más adecuados (dependiendo de sus características y necesidades). Es indispensable que inicialmente se conozcan los criterios para clasificar a un producto dentro de los no conformes y definir el grado o nivel de no cumplimiento e incluso cuando el caso lo amerite, informar a los afectados del incumplimiento de requisitos.

Debe existir en la organización una persona responsable de la identificación y clasificación de los productos no conformes, es importante que estos productos contengan señales que evidencien su situación o ser separados de los productos conformes, para luego decidir el tratamiento que se va a dar a los mismos, en algunos casos puede que: es posible su reparación para eliminar las causas de no conformidad (cuando los productos no conformes se reparen, deben someterse a un proceso de verificación antes de ser entregados al cliente para su utilización), el cliente acepte el producto a pesar de las no conformidades (en estos casos, deben existir documento que evidencien este acuerdo), también se puede clasificar al producto dentro de una categoría de menor calidad debido a su incumplimiento de conformidades o en casos en los que el grado de no conformidad sea muy elevado y la organización decida rechazar el producto

Con respecto al control de productos no conformes también es necesario que se registre la mayor cantidad de información: descripción de incumplimiento de parámetros de conformidad, causas de no conformidades, señales utilizadas para identificarlos o lugar de almacenamiento, nivel en que se ubican las no conformidades, tratamiento dado, descripción de acciones a tomar, plazo de cumplimiento de acciones planteadas y resultados esperados de las mismas, para posteriormente evaluar la efectividad de las acciones tomadas. Además de debe detallar el responsable de identificación, tratamiento y cierre de acciones. El levantamiento de esta información es de utilidad para identificar la frecuencia y tendencias de las no conformidades detectadas, y también sirven como información de entrada para el análisis y propuestas de mejora en la revisión por la dirección.

8.4) Análisis de datos

La importancia del análisis de datos radica en el enfoque basado en hechos para la toma de decisiones por lo que, la organización debe contar con evidencias de que el sistema de gestión de la calidad implementado se desempeña de manera eficaz, esta información se obtiene de los controles y seguimiento a los procesos y productos, tras el levantamiento de estos datos, los mismos son procesados y analizados mediante estudios o técnicas estadísticas (dependiendo de la cantidad y complejidad de la

información). El análisis de esta información debe ser realizado por personas competentes y debe ayudar a determinar problemas existentes o que posiblemente se puedan presentar. Es importante que los datos analizados se revisen y analicen por la dirección y los miembros de la organización pertinentes.

Los datos recopilados deben ser adecuados, oportunos, fiables y deben brindar información relevante con respecto al sistema de gestión de calidad (tendencias, conformidad de los requisitos, niveles de satisfacción del cliente, efectividad de los procesos, cumplimiento de los objetivos, información de todos los grupos de interés e información con respecto a procesos y productos que permita identificar problemas y oportunidades de mejora)

Las técnicas estadísticas en el levantamiento de información ayudan a conocer el comportamiento o tendencias de los procesos, permitiendo tomar decisiones más acertadas e identificar oportunidades de mejora. Las técnicas más usadas para el procesamiento de estos datos son: gráficos de control, distribución de frecuencias, regresión (relaciona causas con efectos), también se puede realizar combinaciones o utilizar varias técnicas para obtener mejores resultados.

8.5) Mejora

8.5.1) Mejora continua

La mejora continua es un proceso que se realiza en la organización con la finalidad de incrementar la capacidad de cumplir con los requisitos, este proceso debe darse de manera permanente en la organización y está enfocado en identificar, gestionar e implementar las actividades de mejora que producirán efectos positivos en los procesos, sin esperar a que sean reveladas por los problemas. La norma también señala algunas herramientas (política, objetivos, resultados de auditorías, entre otras), que además de brindar evidencias, deben utilizarse para mejorar el sistema de gestión de calidad dentro de la organización.

La organización puede definir un proceso que contribuya a la identificación, análisis, implementación, medición y toma de decisiones basadas en los resultados de la mejora, una vez identificadas estas mejoras, la organización debe decidir la forma en las que las va a poner en práctica, teniendo en cuenta los recursos de los que dispone.

8.5.2) Acción correctiva

Las no conformidades se dan cuando se incumple un requisito, que es una necesidad o expectativa que se encuentra establecida de manera previa y pueden provenir de fuentes internas (sistema de gestión de calidad, productos, procesos) o externas (quejas o reclamaciones de clientes, proveedores u otros grupos de interés)

Cuando se identifican productos no conformes, se realizan correcciones, (que son diferentes a las acciones correctivas) estas correcciones se dan para impedir, de manera inmediata, que la no conformidad siga dándose. En cambio, las acciones correctivas son herramientas de mejora que son tomadas por la organización con la finalidad de corregir las causas de las no conformidades identificadas y prevenir que se presenten nuevamente. Las acciones correctivas buscan eliminar las causas de los problemas que pueden afectar a los resultados de la organización, los productos o servicios, el sistema de gestión de calidad y la satisfacción de los clientes.

Para asegurar que se estudian las no conformidades, la organización debe establecer un procedimiento con las medidas que se deben tomar en el momento en que estas sean detectadas, estas medidas deben ser las más acordes teniendo en cuenta los recursos y necesidades de la organización. En el procedimiento documentado para las acciones correctivas se debe definir: la forma de estudio de no conformidades y sus causas, la evaluación de las no conformidades para establecer las acciones que se consideren necesarias, la forma de documentar los resultados de las acciones y la revisión posterior de las acciones tomadas para asegurarse de que se ha solucionado el problema de manera eficaz.

En las organizaciones existen distintos mecanismos para la identificación de no conformidades, entre los cuales el más común son las quejas de los clientes, esta información debe ser analizada e investigada para conocer las causas de los rechazos a los productos o servicios y aplicar medidas para evitar que se presenten nuevamente.

Otras fuentes de información para las acciones correctivas son: informes de auditorías, resultados de la revisión por la dirección, quejas o sugerencias del personal, resultados de mediciones de los procesos, registros del sistema de gestión de calidad

8.5.3) Acción preventiva

Las acciones preventivas son tomadas por la organización para evitar que se presenten posibles problemas que puedan afectar negativamente los resultados de la organización, el cumplimiento de los requisitos, el funcionamiento del sistema de gestión de calidad, o la satisfacción del cliente. Las acciones preventivas forman parte del proceso de mejora continua y la gestión de riesgos de la organización y también contribuyen a mitigar las pérdidas.

La organización debe definir un procedimiento en el cual se planifique las acciones preventivas basándose en información que le ayuden a generar tendencias, las mismas que ayudará a que la organización conozca las causas de los problemas y pueda reaccionar de manera adecuada antes de que se conviertan en no conformidades, entre las fuentes de información, se pueden utilizar: datos históricos, resultados de la revisión por la dirección, registros del sistema de gestión de calidad, resultados de los procesos, mediciones de satisfacción del cliente y otros datos que resulten de utilidad.

Una vez que se conocen las tendencias, la organización debe plantear acciones preventivas y destinar recursos para la ejecución de las mismas, las acciones preventivas deben estar evidenciadas y darse seguimiento para comprobar que han sido eficaces.

CONCLUSIÓN

Como resultado de la explicación general de la normativa ISO 9001:2008 se puede concluir que al estar respaldada por un organismo internacional de normalización enfocado en el desarrollo de las organizaciones, esta se vuelve una herramienta de calidad muy útil para implementar en las empresas ya que les permite tomar con mayor seguridad los desafíos del mercado. Gracias a los 8 principios en los que se basa ISO 9001:2008 se atiende al cliente con el compromiso de satisfacer sus necesidades, gracias a un equipo de trabajo enfocado en alcanzar sus resultados y en la mejora continua.

Por otro lado, se presentan los amplios beneficios de implementar la normativa en una organización, ya que incrementa su eficacia, logra la participación activa de todos sus miembros, permite identificar y corregir problemas y asegura la calidad del producto o servicio.

Finalmente con la interpretación de cada numeral de la normativa, se presenta en términos sencillos como implementarla en una organización y las acciones que se pueden llevar a cabo para cumplir con los requisitos.

CAPÍTULO III

MANUAL DE CALIDAD

INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se desarrolla el Manual de Calidad, que es un documento normativo que resume el Sistema de Calidad de la Escuela de Administración en los siguientes puntos:

- Alcance del Sistema de Calidad (radio de acción del sistema)
- Exclusiones y su justificación
- Política y Objetivos de Calidad
- Mapa de procesos del Sistema de Calidad
- Caracterizaciones (descripción de cada proceso), y sus interrelaciones
- Listado Maestro de Documentos (referencia a la documentación del sistema)

3.1. ALCANCE

El Sistema de Gestión de Calidad se aplica a las actividades académico-administrativas que están bajo la responsabilidad de la Junta Académica de la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad del Azuay.

3.2. JUSTIFICACIÓN DE EXCLUSIONES

7.6. Control de los equipos de seguimiento y medición

El diseño de la malla curricular y las actividades académicas de la Escuela de Administración relacionadas con la misma, no demandan la utilización de equipos de seguimiento y medición.

3.3. POLÍTICA DE CALIDAD

En la propuesta de modelo de Gestión por procesos para la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad del Azuay, se establece la siguiente Política de Calidad

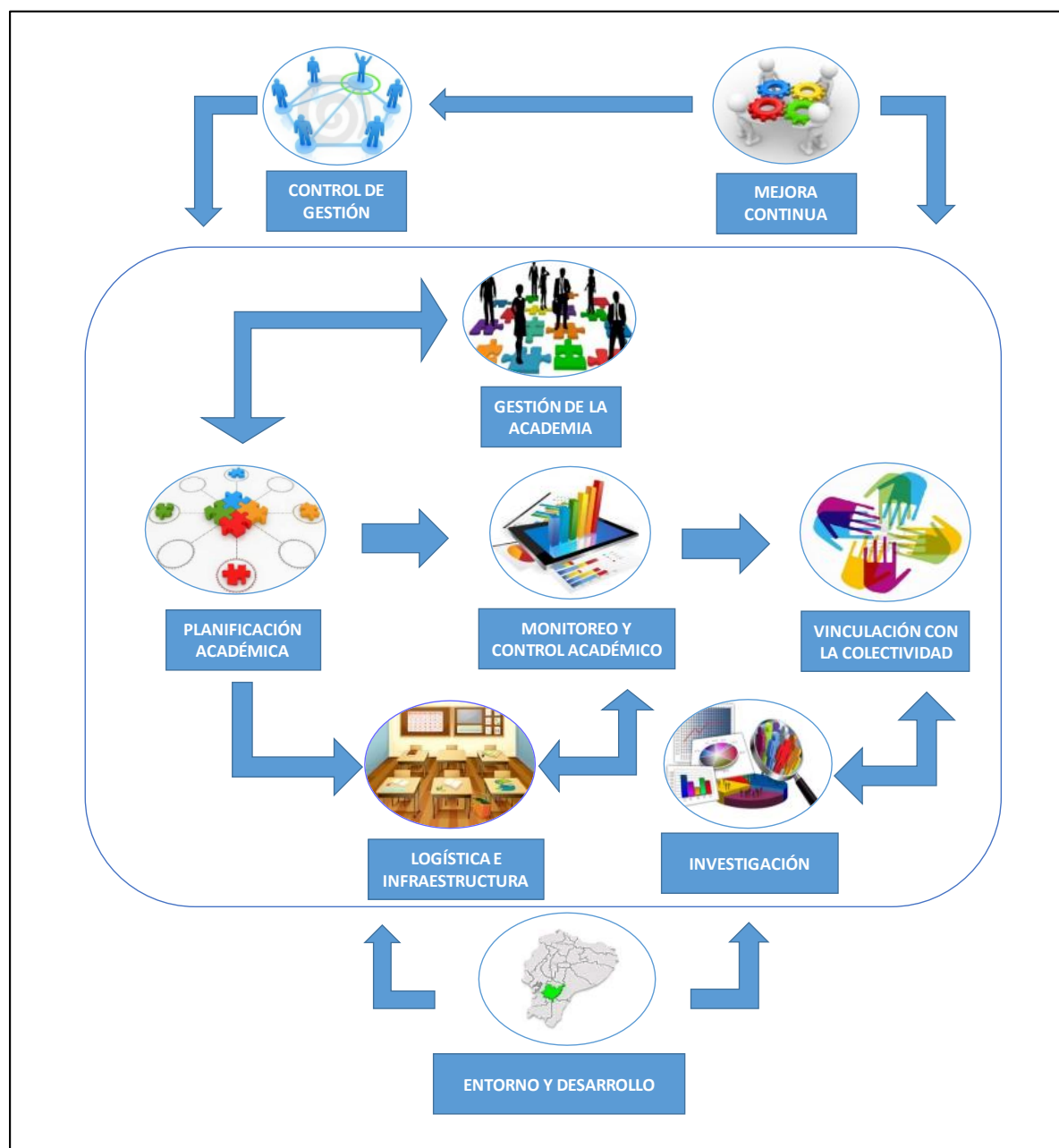
Somos la Escuela de Administración de Empresas de la UDA que cumpliendo estándares nacionales de acreditación y con talento humano competente y comprometido con la mejora continua, formamos profesionales en gestión empresarial con espíritu emprendedor, para satisfacer necesidades de la sociedad. (Herrera, 2014, p.35)

3.4. OBJETIVOS DE CALIDAD

Los Objetivos de Calidad establecidos en la misma propuesta son:

- Formar profesionales competentes.
- Cumplir estándares nacionales de acreditación.
- Asegurar personal docente calificado y competitivo.
- Mejorar continuamente la gestión académica y administrativa.
- Fomentar emprendimientos. (Herrera, 2014, p.36)

3.5. MAPA DE PROCESOS



Esquema 1: Mapa de Procesos

Fuente: Herrera, 2014, p.40

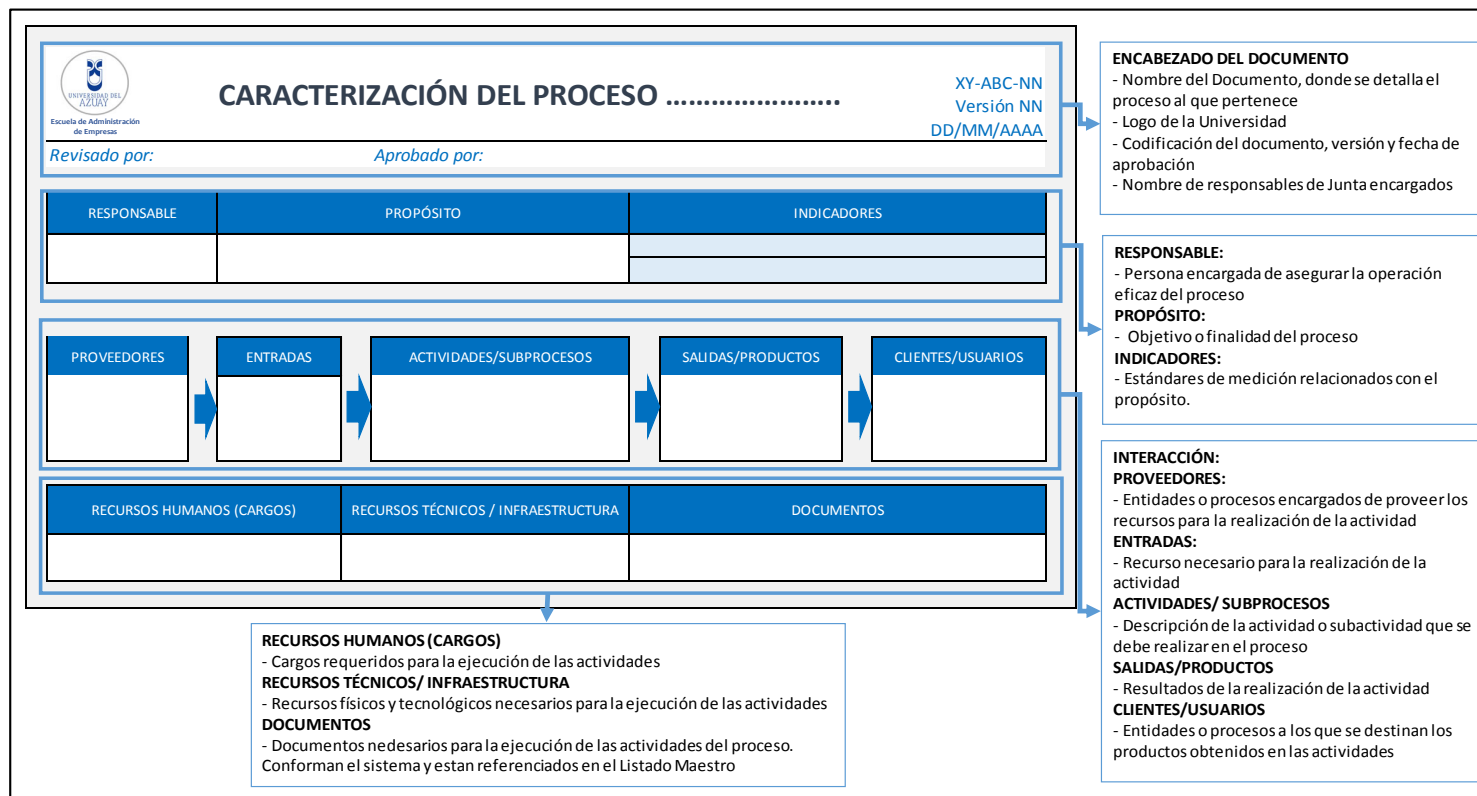
Elaborado por: Galindo, I., y Sinmaleza, K.

Los procesos que componen el sistema de calidad de la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad del Azuay, están esquematizados en el Mapa de Procesos, y son: Control de Gestión, Mejora Continua, Gestión de la Academia, Planificación Académica, Monitoreo y Control Académico, Vinculación con la colectividad, Logística e Infraestructura e Investigación y Entorno y Desarrollo.

En el mapa se puede apreciar la relación primaria entre los procesos del sistema de gestión de Calidad. El nivel de interrelación entre ellos, está definida en cada una de las caracterizaciones

3.6. CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

Las Caracterizaciones son documentos informativos diseñados para describir los procesos del Sistema de Gestión de Calidad, y contienen la siguiente estructura:



Esquema 2: Estructura de Caracterizaciones

Elaborado por: Galindo, I., y Sinmaleza, K.



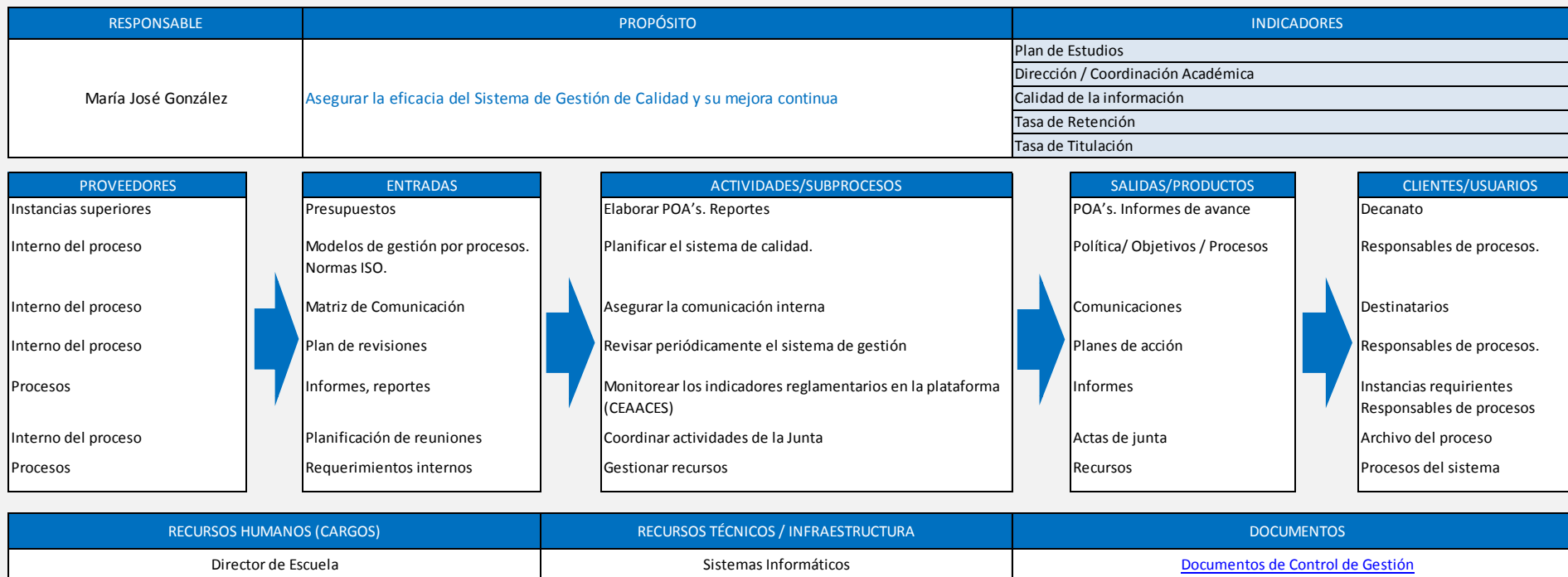
Escuela de Administración
de Empresas

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO CONTROL DE GESTIÓN

ES-CGE-04
Versión 01
07/07/2015

Revisado por: María José González

Aprobado por: Iván Orellana



Esquema 3: Caracterización del proceso Control de Gestión

Fuente: Herrera, 2014, p.44

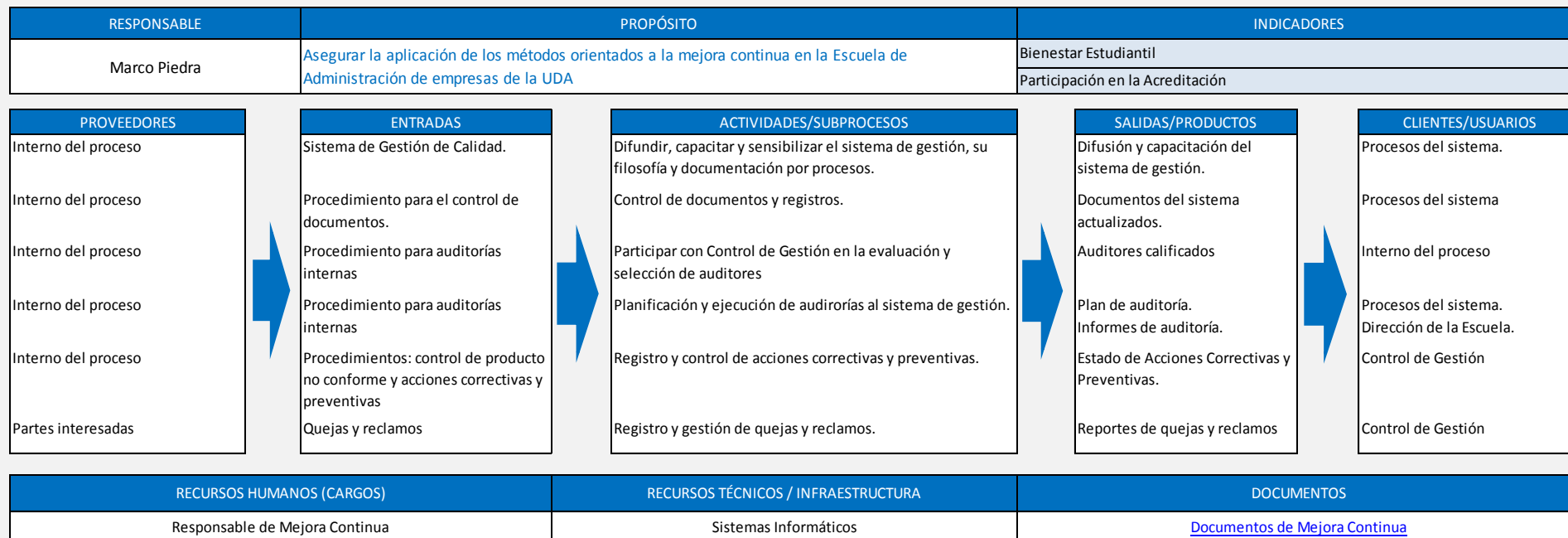
Elaborado por: Galindo, I., y Sinmaleza, K.

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO MEJORA CONTINUA

ES-MEC-01
Versión 01
07/07/2015

Revisado por: María José González

Aprobado por: Iván Orellana



Esquema 4. Caracterización del proceso Mejora Continua

Fuente: Herrera, 2014, p.48

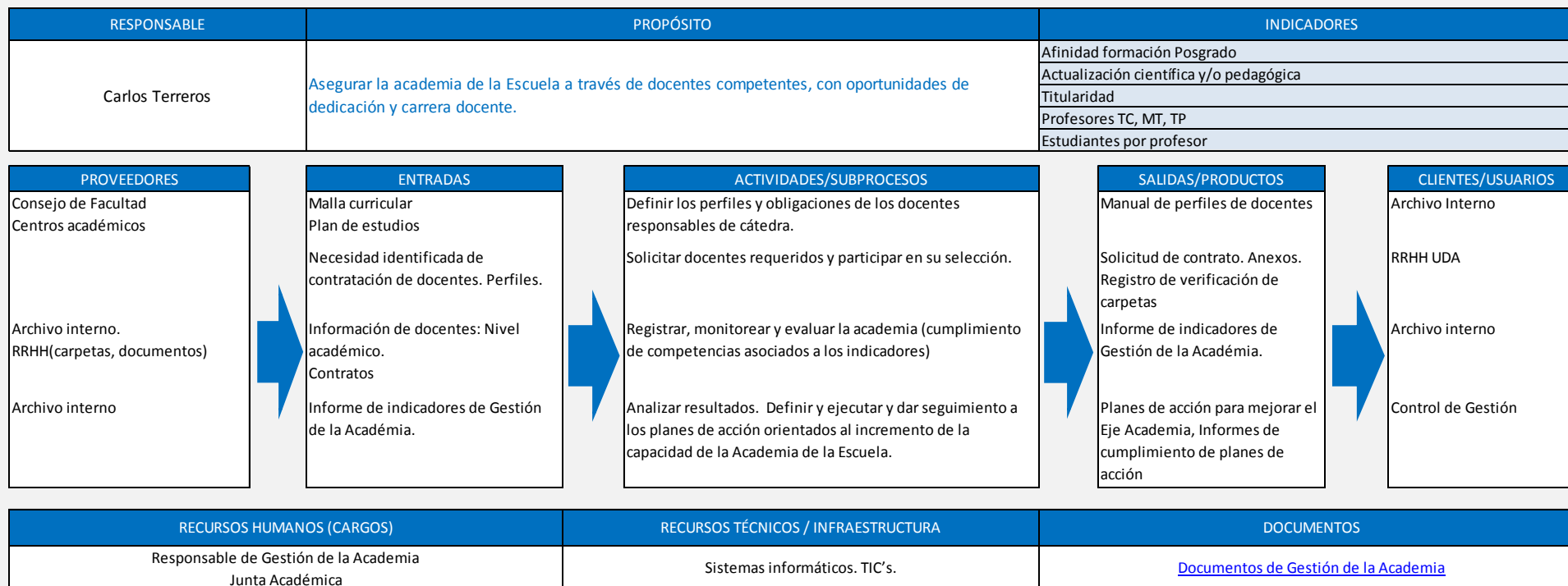
Elaborado por: Galindo, I., y Sinmaleza, K.

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO GESTIÓN DE LA ACADEMIA

ES-GEA-01
Versión 01
07/07/2015

Revisado por: María José González

Aprobado por: Iván Orellana



Esquema 5. Caracterización del proceso Gestión de la Academia

Fuente: Herrera, 2014, p.89

Elaborado por: Galindo, I., y Sinmaleza, K.



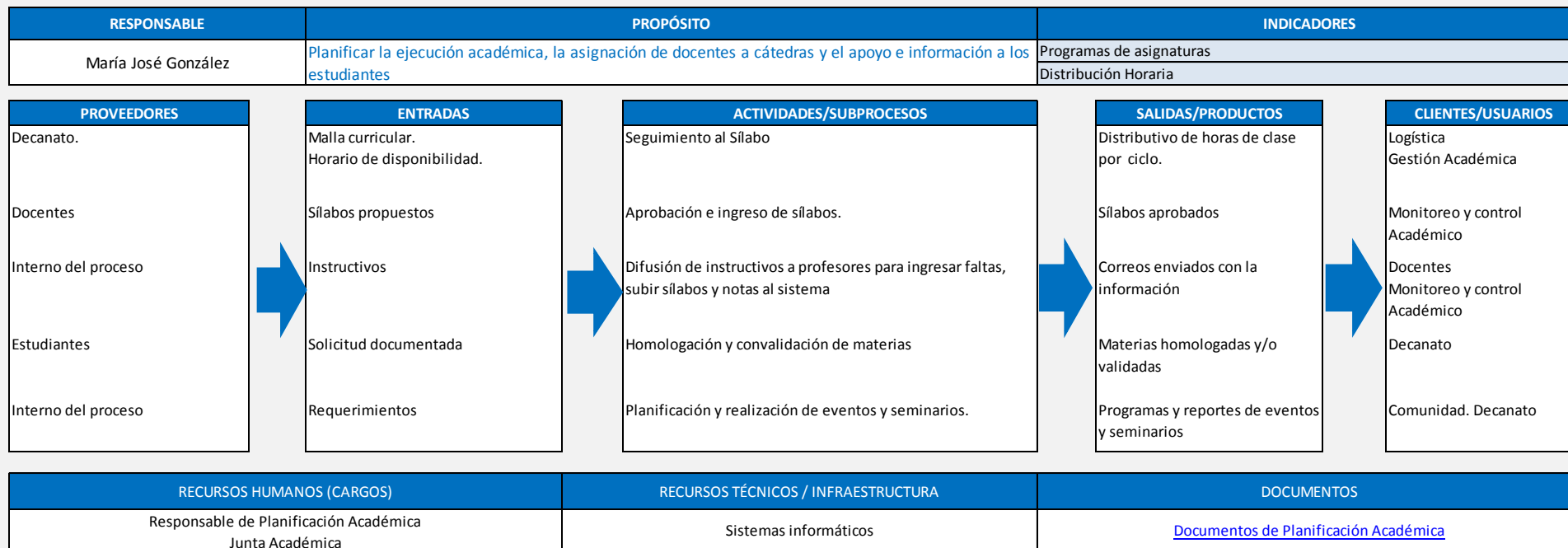
Escuela de Administración
de Empresas

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO PLANIFICACIÓN ACADÉMICA

Revisado por: María José González

Aprobado por: Iván Orellana

ES-PLA-01
Versión 01
11/06/2015



Esquema 6. Caracterización del proceso Planificación Académica

Fuente: Herrera, 2014, p.84

Elaborado por: Galindo, I., y Sinmaleza, K.



Escuela de Administración
de Empresas

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO MONITOREO Y CONTROL ACADÉMICO

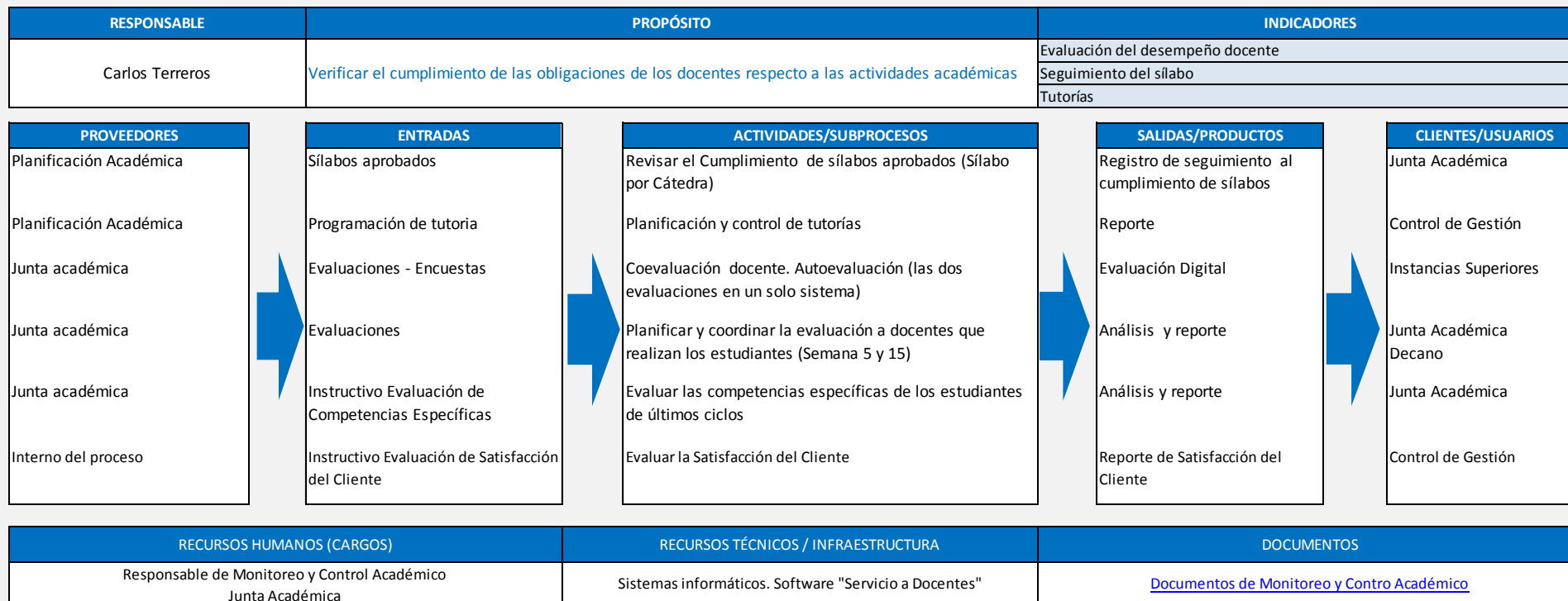
Revisado por: María José González

Aprobado por: Iván Orellana

ES-COA-01

Versión 01

07/07/2015



Esquema 7. Caracterización del proceso Monitoreo y Control Académico

Fuente: Herrera, 2014, p.102

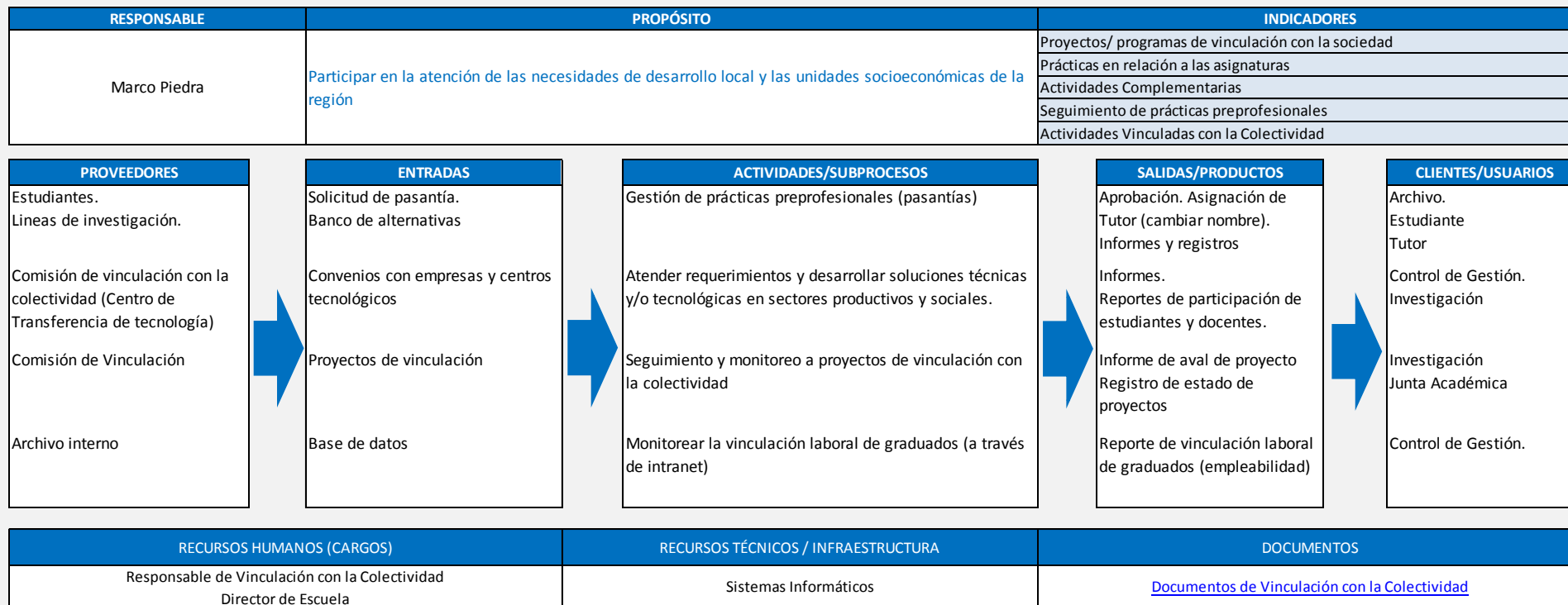
Elaborado por: Galindo, I., y Sinmaleza, K.

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO VINCULACIÓN CON LA COLECTIVIDAD

ES-VIC-01
Versión 01
07/07/2015

Revisado por: María José González

Aprobado por: Iván Orellana



Esquema 8. Caracterización del proceso Vinculación con la Colectividad

Fuente: Herrera, 2014, p.103

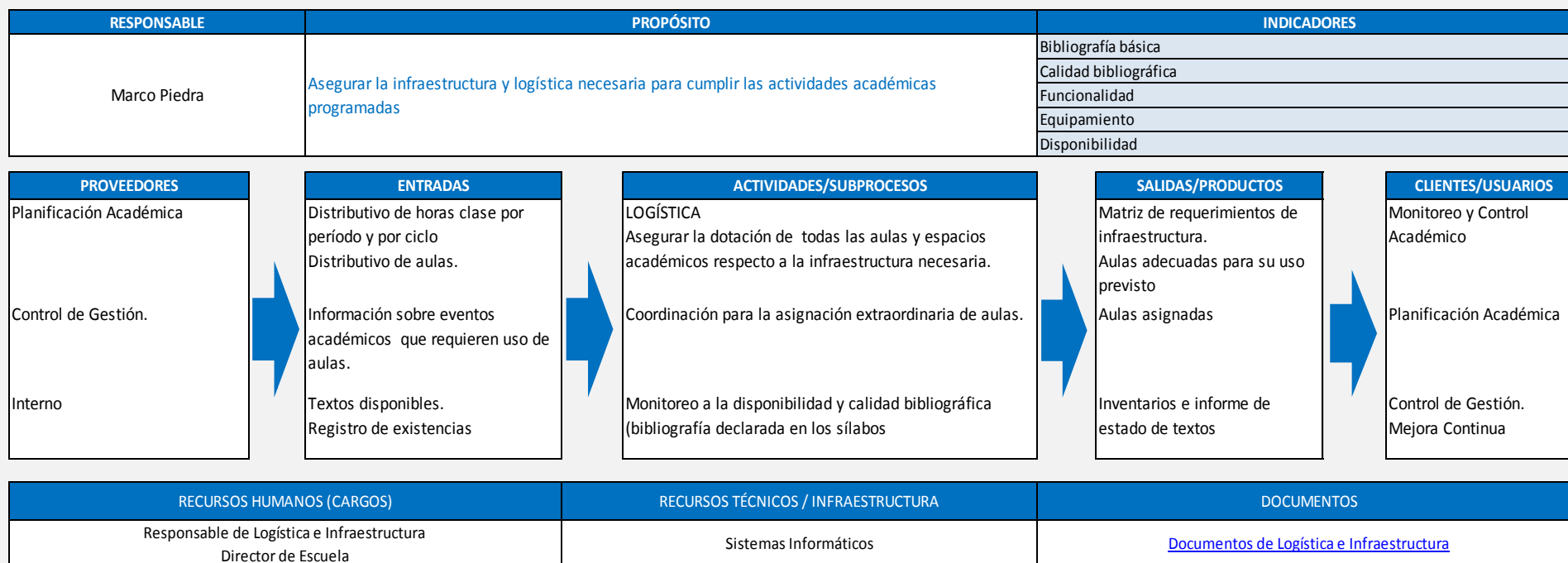
Elaborado por: Galindo, I., y Sinmaleza, K.

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO LOGÍSTICA E INFRAESTRUCTURA

ES-LOG-01
Versión 01
07/07/2015

Revisado por: María José González

Aprobado por: Iván Orellana



Esquema 9. Caracterización del proceso Logística e Infraestructura

Fuente: Herrera, 2014, p.138

Elaborado por: Galindo, I., y Sinmaleza, K.



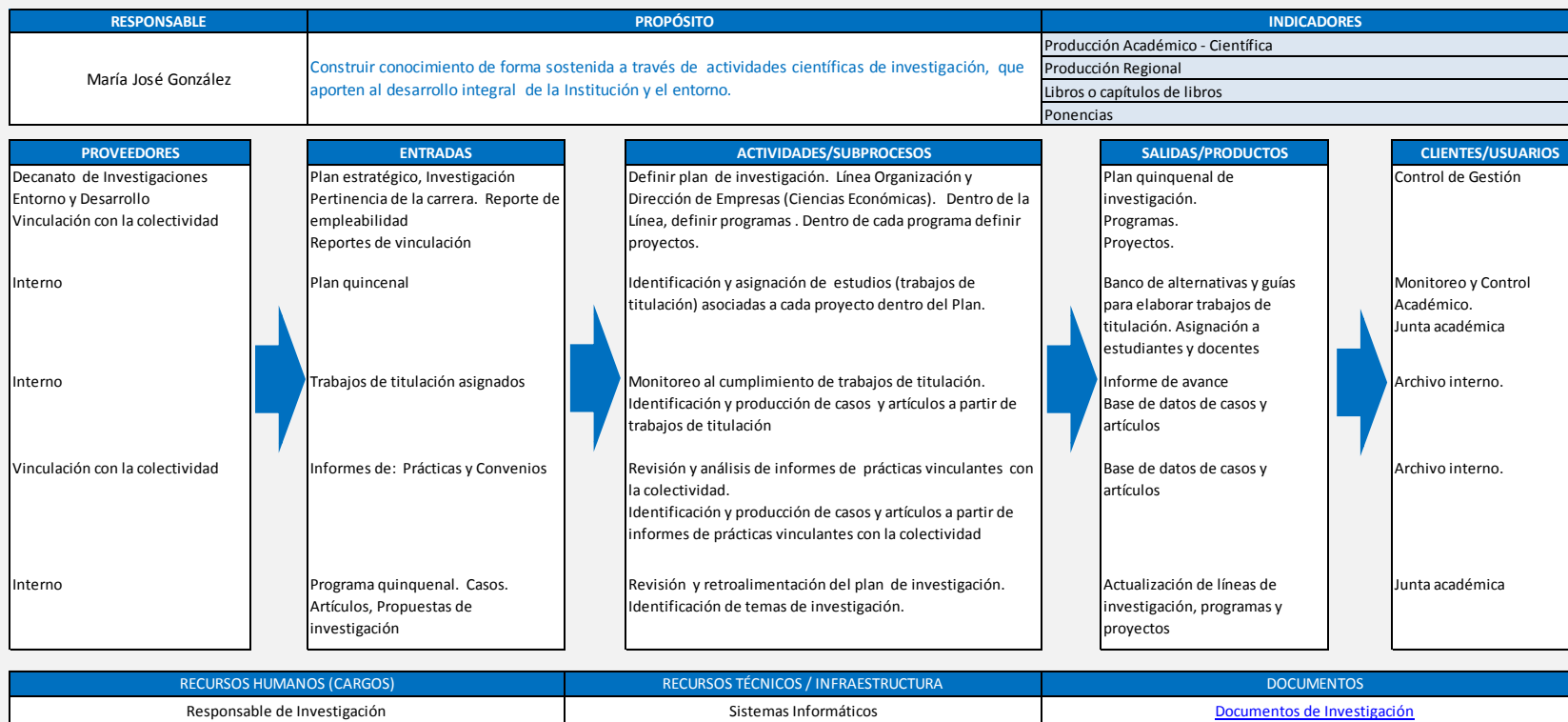
Escuela de Administración
de Empresas

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO INVESTIGACIÓN

ES-INV-01
Versión 01
07/07/2015

Revisado por: María José González

Aprobado por: Iván Orellana



Esquema 10. Caracterización del proceso Investigación

Fuente: Herrera, 2014, p.117

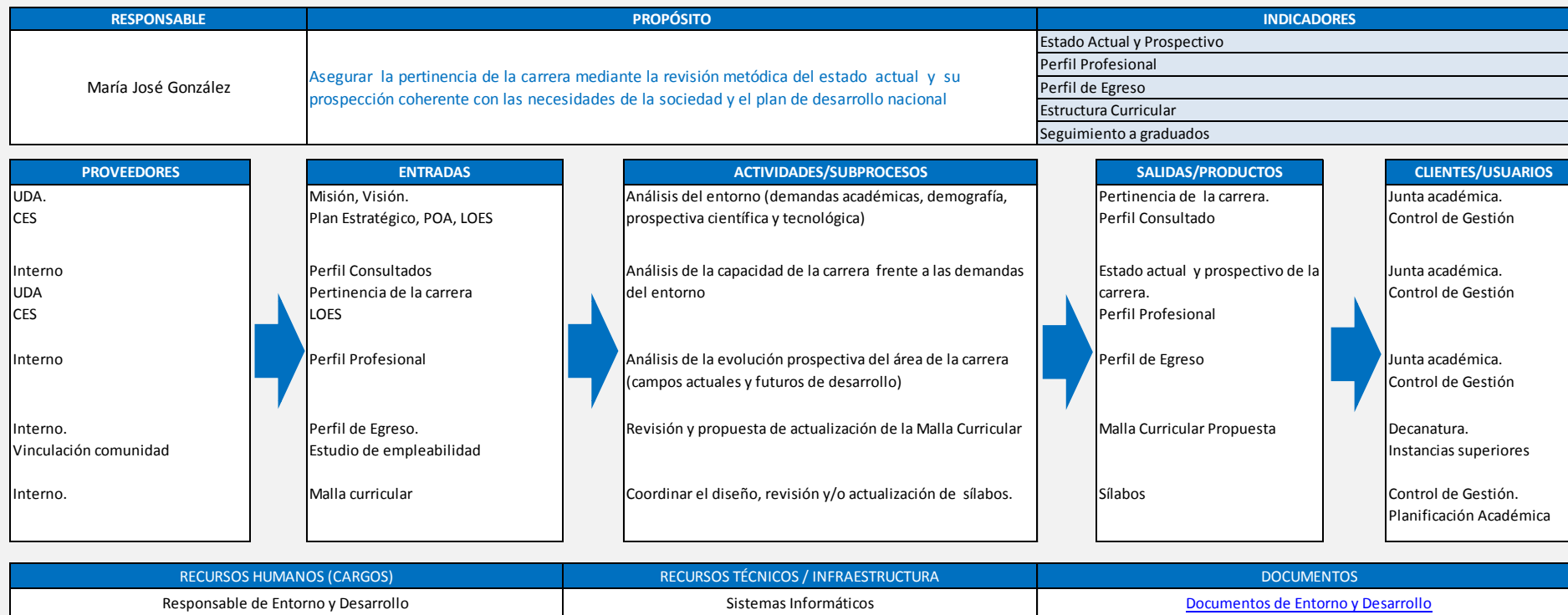
Elaborado por: Galindo, I., y Sinmaleza, K.

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO ENTORNO Y DESARROLLO

ES-EDE-01
 Versión 01
 07/07/2015

Revisado por: María José González

Aprobado por: Iván Orellana



Esquema 11. Caracterización del proceso Entorno y Desarrollo

Fuente: Herrera, 2014, p.112

Elaborado por: Galindo, I., y Sinmaleza, K.

3.7. LISTADO MAESTRO DE DOCUMENTOS

El Listado Maestro es un registro en el que se referencian los documentos pertenecientes a cada uno de los procesos del Sistema de Gestión de Calidad, además en cada documento se describe el tipo, código, versión, motivo de actualización (cuando aplique), la ubicación (tanto física como digital), el o los responsables de su elaboración y el estado en que se encuentra el documento (puede estar vigente u obsoleto). En la **Tabla 1** se presenta el Listado Maestro de Documentos

Tabla 1. Listado Maestro de Documentos

 LISTADO MAESTRO DE DOCUMENTOS RE-MEC-01 Versión 01 07/07/2015								
PROCESO	NOMBRE DEL DOCUMENTO	TIPO	CODIGO	VERSIÓN	MOTIVO DE ACTUALIZACION	UBICACIÓN (RUTA DE ACCESO)	ELABORADO POR	ESTADO
Control de Gestión	Matriz Evidencias 2013	Documento Externo	N/A	N/A	N/A	Digital: ADMI CALIDAD/Control de Gestión/ Documento Externo	N/A	Obsoleto
Control de Gestión	Modelo genérico carreras matriz evidencias 2013	Documento Externo	N/A	N/A	N/A	Digital: ADMI CALIDAD/Control de Gestión/ Documento Externo	N/A	Obsoleto
Control de Gestión	Esquema matricial modelo genérico 2013	Documento Externo	N/A	N/A	N/A	Digital: ADMI CALIDAD/Control de Gestión/ Documento Externo	N/A	Obsoleto

PROCESO	NOMBRE DEL DOCUMENTO	TIPO	CODIGO	VERSIÓN	MOTIVO DE ACTUALIZACION	UBICACIÓN (RUTA DE ACCESO)	ELABORADO POR	ESTADO
Control de Gestión	Estructura árbol modelo genérico 2013	Documento Externo	N/A	N/A	N/A	Digital: ADMI CALIDAD/Control de Gestión/ Documento Externo	N/A	Obsoleto
Control de Gestión	Modelo Genérico Carreras Árbol Entorno 2013	Documento Externo	N/A	N/A	N/A	Digital: ADMI CALIDAD/Control de Gestión/ Documento Externo	N/A	Obsoleto
Control de Gestión	Modelo genérico carreras presentación 2013	Documento Externo	N/A	N/A	N/A	Digital: ADMI CALIDAD/Control de Gestión/ Documento Externo	N/A	Obsoleto
Control de Gestión	Tablero de control	Especificación	ES-CGE-07	01	Versión Original	Digital: ADMI CALIDAD/ Control de Gestión/ Especificación	Iván Orellana	Obsoleto
Control de Gestión	Resumen de Indicadores	Registro	RE-CGE-03	01	Versión Original	Digital: ADMI CALIDAD/ Control de Gestión/ Registro/ Formularios	Iván Orellana	Obsoleto
Control de Gestión	Norma ISO 9001-2008	Documento Externo	N/A	N/A	N/A	Digital: ADMI CALIDAD/Control de Gestión/ Documento Externo	N/A	Vigente

PROCESO	NOMBRE DEL DOCUMENTO	TIPO	CODIGO	VERSIÓN	MOTIVO DE ACTUALIZACION	UBICACIÓN (RUTA DE ACCESO)	ELABORADO POR	ESTADO
Control de Gestión	Instructivo de compra de bienes y servicios de la Universidad del Azuay	Documento Externo	N/A	N/A	N/A	Digital: ADMI CALIDAD/Control de Gestión/ Documento Externo	N/A	Vigente
Control de Gestión	Reglamento de la comisión de evaluación y acreditación	Documento Externo	N/A	N/A	N/A	Digital: ADMI CALIDAD/Control de Gestión/ Documento Externo	N/A	Vigente
Control de Gestión	Árbol Entorno. Generico2015-UDA	Documento Externo	N/A	N/A	N/A	Digital: ADMI CALIDAD/Control de Gestión/ Documento Externo	N/A	Vigente
Control de Gestión	Matriz evidencias. Genérico2015	Documento Externo	N/A	N/A	N/A	Digital: ADMI CALIDAD/Control de Gestión/ Documento Externo	N/A	Vigente
Control de Gestión	Política de Calidad	Especificación	ES-CGE-01	01	Versión Original	Digital: ADMI CALIDAD/ Control de Gestión/ Especificación	Iván Orellana	Vigente
Control de Gestión	Objetivos de Calidad	Especificación	ES-CGE-02	01	Versión Original	Digital: ADMI CALIDAD/ Control de Gestión/ Especificación	Iván Orellana	Vigente

PROCESO	NOMBRE DEL DOCUMENTO	TIPO	CODIGO	VERSIÓN	MOTIVO DE ACTUALIZACION	UBICACIÓN (RUTA DE ACCESO)	ELABORADO POR	ESTADO
Control de Gestión	Mapa de Procesos	Especificación	ES-CGE-03	01	Versión Original	Digital: ADMI CALIDAD/ Control de Gestión/ Especificación	Iván Orellana	Vigente
Control de Gestión	Tablero de control (V2)	Especificación	ES-CGE-07	02	Se modificaron los indicadores CEAACES.	Digital: ADMI CALIDAD/ Control de Gestión/ Especificación	Iván Orellana	Vigente
Control de Gestión	Caracterización del proceso Control de Gestión	Especificación	ES-CGE-04	01	Versión Original	Digital: ADMI CALIDAD/ Control de Gestión/ Especificación	Iván Orellana	Vigente
Control de Gestión	Relaciones de Comunicación Interna	Especificación	ES-CGE-05	01	Versión Original	Digital: ADMI CALIDAD/ Control de Gestión/ Especificación	Iván Orellana	Vigente
Control de Gestión	Matriz de contenido de evidencias para indicadores	Especificación	ES-CGE-08	01	Versión Original	Digital: ADMI CALIDAD/ Control de Gestión/ Especificación	Iván Orellana	Vigente
Control de Gestión	Matriz de interrelación de procesos	Especificación	ES-CGE-06	01	Versión Original	Digital: ADMI CALIDAD/ Control de Gestión/ Especificación	Iván Orellana	Vigente

PROCESO	NOMBRE DEL DOCUMENTO	TIPO	CODIGO	VERSIÓN	MOTIVO DE ACTUALIZACION	UBICACIÓN (RUTA DE ACCESO)	ELABORADO POR	ESTADO
Control de Gestión	Procedimiento para Compras	Procedimiento	PR-CGE-01	01	Versión Original	Digital: ADMI CALIDAD/ Control de Gestión/ Procedimiento	Iván Orellana	Vigente
Control de Gestión	Procedimiento para revisiones internas	Procedimiento	PR-CGE-02	01	Versión Original	Digital: ADMI CALIDAD/ Control de Gestión/ Procedimiento	Iván Orellana	Vigente
Control de Gestión	Requisitos legales y reglamentarios	Registro	RE-CGE-01	01	Versión Original	Digital: ADMI CALIDAD/ Control de Gestión/ Registro/ Formularios	Iván Orellana	Vigente
Control de Gestión	Revisión por la dirección	Registro	RE-CGE-02	01	Versión Original	Digital: ADMI CALIDAD/ Control de Gestión/ Registro/ Formularios	Iván Orellana	Vigente
Control de Gestión	Resumen de Indicadores (V2)	Registro	RE-CGE-03	02	Cambios en Indicadores CEAACES	Digital: ADMI CALIDAD/ Control de Gestión/ Registro/ Formularios	Iván Orellana	Vigente
Control de Gestión	Registro de oficios emitidos	Registro	RE-CGE-04	02	Versión Original	Digital: ADMI CALIDAD/ Control de Gestión/ Registro/ Formularios	Iván Orellana	Vigente

PROCESO	NOMBRE DEL DOCUMENTO	TIPO	CODIGO	VERSIÓN	MOTIVO DE ACTUALIZACION	UBICACIÓN (RUTA DE ACCESO)	ELABORADO POR	ESTADO
Control de Gestión	Criterios de evaluación y selección de proveedores	Registro	RE-CGE-05	01	Modificación de campos para registro	Digital: ADMI CALIDAD/ Control de Gestión/ Registro/ Formularios	Iván Orellana	Vigente
Control de Gestión	Calificación del desempeño de proveedores.	Registro	RE-CGE-06	01	Versión Original	Digital: ADMI CALIDAD/ Control de Gestión/ Registro/ Formularios	Iván Orellana	Vigente
Control de Gestión	Requerimientos de Compra	Registro	RE-CGE-07	01	Versión Original	Digital: ADMI CALIDAD/ Control de Gestión/ Registro/ Formularios	Iván Orellana	Vigente
Entorno y Desarrollo	Reglamento general del consejo de investigaciones	Documento Externo	N/A	N/A	N/A	Digital: ADMI CALIDAD/ Entorno y Desarrollo / Documentos Externos	N/A	Vigente
Entorno y Desarrollo	Caracterización del proceso Entorno y Desarrollo	Especificación	ES-EDE-01	01	Versión Original	Digital: ADMI CALIDAD/ Entorno y Desarrollo / Especificación	Iván Orellana	Vigente
Gestión de la Academia	Reglamento de selección del personal académico de la Universidad del Azuay	Documento Externo	N/A	N/A	N/A	Digital: ADMI CALIDAD/ Gestión de la Academia/ Documento externo	N/A	Vigente

PROCESO	NOMBRE DEL DOCUMENTO	TIPO	CODIGO	VERSIÓN	MOTIVO DE ACTUALIZACION	UBICACIÓN (RUTA DE ACCESO)	ELABORADO POR	ESTADO
Gestión de la Academia	Instructivo para la concesión del período sabático	Documento Externo	N/A	N/A	N/A	Digital: ADMI CALIDAD/ Gestión de la Academia/ Documento externo	N/A	Vigente
Gestión de la Academia	Diccionario de gestión por competencias	Documento Externo	N/A	N/A	N/A	Digital: ADMI CALIDAD/ Gestión de la Academia/ Documento externo	N/A	Vigente
Gestión de la Academia	Diccionario de Competencias	Documento Externo	N/A	N/A	N/A	Digital: ADMI CALIDAD/ Gestión de la Academia/ Documento externo	N/A	Vigente
Gestión de la Academia	Caracterización de proceso Gestión de la Academia	Especificación	ES-GEA-01	01	Versión Original	Digital: ADMI CALIDAD/ Gestión de la Academia/ Especificación	Carlos Terreros	Vigente
Gestión de la Academia	Perfil de docentes	Especificación	ES-GEA-02	01	Versión Original	Digital: ADMI CALIDAD/ Gestión de la Academia/ Especificación	Carlos Terreros	Vigente
Gestión de la Academia	Materias de Carrera de Administración pensum 2010	Especificación	ES-GEA-04	01	Versión Original	Digital: ADMI CALIDAD/ Gestión de la Academia/ Especificación	Carlos Terreros	Vigente

PROCESO	NOMBRE DEL DOCUMENTO	TIPO	CODIGO	VERSIÓN	MOTIVO DE ACTUALIZACION	UBICACIÓN (RUTA DE ACCESO)	ELABORADO POR	ESTADO
Gestión de la Academia	Profesores de la carrera de administración	Especificación	ES-GEA-03	01	Versión Original	Digital: ADMI CALIDAD/ Gestión de la Academia/ Especificación	Carlos Terreros	Vigente
Gestión de la Academia	Instructivo para la vinculación de docentes a la escuela de administración	Instructivo	IN-GEA-01	01	Versión Original	Digital: ADMI CALIDAD/ Gestión de la Academia/ Instructivo	Carlos Terreros	Vigente
Gestión de la Academia	Cumplimiento de competencias	Registro	RE-GEA-01	01	Versión Original	Digital: ADMI CALIDAD/ Gestión de la Academia/Registro/Formularios	Carlos Terreros	Vigente
Gestión de la Academia	Hoja de vida	Registro	RE-GEA-02	01	Versión Original	Digital: ADMI CALIDAD/ Gestión de la Academia/Registro/Formularios	Carlos Terreros	Vigente
Gestión de la Academia	Resultados de cumplimiento de competencias	Registro	RE-GEA-03	01	Versión Original	Digital: ADMI CALIDAD/ Gestión de la Academia/Registro/Formularios	Carlos Terreros	Vigente
Gestión de la Academia	Calculo de indicadores	Registro	RE-GEA-04	01	Versión Original	Digital: ADMI CALIDAD/ Gestión de la Academia/Registro	Carlos Terreros	Vigente

PROCESO	NOMBRE DEL DOCUMENTO	TIPO	CODIGO	VERSIÓN	MOTIVO DE ACTUALIZACION	UBICACIÓN (RUTA DE ACCESO)	ELABORADO POR	ESTADO
Investigación	Reglamento del departamento de educación continua	Documento Externo	N/A	N/A	N/A	Digital: ADMI CALIDAD/ Investigación / Documentos Externos	N/A	Vigente
Investigación	Caracterización del proceso de Investigación	Especificación	ES-INV-01	01	Versión Original	Digital: ADMI CALIDAD/ Investigación / Especificación	Iván Orellana	Vigente
Investigación	Declaración de líneas de investigación	Especificación	ES-INV-02	01	Versión Original	Digital: ADMI CALIDAD/ Investigación / Especificación	Iván Orellana	Vigente
Investigación	Códigos UNESCO	Documento Externo	N/A	N/A	Versión Original	Digital: UDA CALIDAD/ Investigación / Documentos externos/ Investigación	UNESCO	Vigente
Investigación	Declaración de líneas de investigación	Especificación	ES-INV-03	01	Versión Original	Digital: ADMI CALIDAD/ Investigación / Especificación/ Investigación	Junta Académica	Vigente
Logística e Infraestructura	Instructivo para el control de bienes de larga duración	Documento Externo	N/A	N/A	N/A	Digital: ADMI CALIDAD/ Logística e Infraestructura/ Instructivo	N/A	Vigente

PROCESO	NOMBRE DEL DOCUMENTO	TIPO	CODIGO	VERSIÓN	MOTIVO DE ACTUALIZACION	UBICACIÓN (RUTA DE ACCESO)	ELABORADO POR	ESTADO
Logística e Infraestructura	Distributivo de aulas para Marzo-Agosto 2015	Documento Externo	N/A	N/A	N/A	Digital: ADMI CALIDAD/ Logística e Infraestructura/ Documento Externo	N/A	Vigente
Logística e Infraestructura	Ficha técnica de infraestructura	Documento Externo	N/A	N/A	N/A	Digital: ADMI CALIDAD/ Logística e Infraestructura/ Documento Externo	N/A	Vigente
Logística e Infraestructura	Instructivo para el control de bienes de larga duración	Documento Externo	N/A	N/A	Versión Original	Digital: ADMI CALIDAD/ Logística e Infraestructura / Documento Externo	N/A	Vigente
Logística e Infraestructura	Distributivo de aulas para Marzo-Agosto 2015	Documento Externo	N/A	N/A	N/A	Digital: ADMI CALIDAD/ Logística e Infraestructura / Documento Externo	N/A	Vigente
Logística e Infraestructura	Ficha técnica de infraestructura	Documento Externo	N/A	N/A	N/A	Digital: ADMI CALIDAD/ Logística e Infraestructura / Documento Externo	N/A	Vigente
Logística e Infraestructura	Caracterización del proceso logística e infraestructura	Especificación	ES-LOG-01	01	Versión Original	Digital: ADMI CALIDAD/ Logística e Infraestructura/ Especificación	María José González	Vigente

PROCESO	NOMBRE DEL DOCUMENTO	TIPO	CODIGO	VERSIÓN	MOTIVO DE ACTUALIZACION	UBICACIÓN (RUTA DE ACCESO)	ELABORADO POR	ESTADO
Logística e Infraestructura	Caracterización del proceso logística e infraestructura	Especificación	ES-LOG-01	01	Versión Original	Digital: ADMI CALIDAD/ Logística e Infraestructura / Especificación	María José González	Vigente
Logística e Infraestructura	Matriz de control de infraestructura	Registro	RE-LOG-01	01	Versión Original	Digital: ADMI CALIDAD/ Logística e Infraestructura/ Registro	N/A	Vigente
Logística e Infraestructura	Matriz de control de infraestructura	Registro	RE-LOG-01	01	Versión Original	Digital: ADMI CALIDAD/ Logística e Infraestructura/ Registro	N/A	Vigente
Mejora Continua	Matriz de procesos-requisitos	Especificación	ES-MEC-02	01	Versión Original	Digital: ADMI CALIDAD/ Mejora Continua/ Especificación	María José González	Vigente
Mejora Continua	Caracterización del proceso de mejora continua	Especificación	ES-MEC-01	01	Versión Original	Digital: ADMI CALIDAD/ Mejora Continua/ Especificación	María José González	Vigente
Mejora Continua	In. Tratamiento de Quejas, Reclamos y Sugerencias	Instructivo	IN-MEC-01	01	Versión Original	Digital: ADMI CALIDAD/ Mejora continua / Instructivo	María José González	Vigente

PROCESO	NOMBRE DEL DOCUMENTO	TIPO	CODIGO	VERSIÓN	MOTIVO DE ACTUALIZACION	UBICACIÓN (RUTA DE ACCESO)	ELABORADO POR	ESTADO
Mejora Continua	Procedimiento para el control de Documentos	Procedimiento	PR-MEC-01	01	Versión Original	Digital: ADMI CALIDAD/ Mejora Continua/ Procedimiento	María José González	Vigente
Mejora Continua	Procedimiento para el control de producto/servicio no conforme	Procedimiento	PR-MEC-03	01	Versión Original	Digital: ADMI CALIDAD/ Mejora Continua/ Procedimiento	María José González	Vigente
Mejora Continua	Procedimiento para acciones correctivas y preventivas.	Procedimiento	PR-MEC-04	01	Versión Original	Digital: ADMI CALIDAD/ Mejora Continua/ Procedimiento	María José González	Vigente
Mejora Continua	Procedimiento para la auditoría interna	Procedimiento	PR-MEC-05	01	Versión Original	Digital: ADMI CALIDAD/ Mejora Continua/ Procedimiento	María José González	Vigente
Mejora Continua	Procedimiento para el control de registros	Procedimiento	PR-MEC-02	01	Versión Original	Digital: ADMI CALIDAD/ Mejora Continua/ Procedimiento	María José González	Vigente
Mejora Continua	Tratamiento de no conformidades	Registro	RE-MEC-02	01	Versión Original	Digital: ADMI CALIDAD/ Mejora continua/ Registro/ Formularios	María José González	Vigente

PROCESO	NOMBRE DEL DOCUMENTO	TIPO	CODIGO	VERSIÓN	MOTIVO DE ACTUALIZACION	UBICACIÓN (RUTA DE ACCESO)	ELABORADO POR	ESTADO
Mejora Continua	Listado maestro de documentos	Registro	RE-MEC-01	01	Versión Original	Digital: ADMI CALIDAD/ Mejora continua/ Registro/ Formularios	María José González	Vigente
Mejora Continua	Planificación y seguimiento de la capacitación	Registro	RE-MEC-03	01	Versión Original	Digital: ADMI CALIDAD/ Mejora continua/ Registro/ Formularios	María José González	Vigente
Mejora Continua	Control de entrega de documentos	Registro	RE-MEC-04	01	Versión Original	Digital: ADMI CALIDAD/ Mejora continua/ Registro/ Formularios	María José González	Vigente
Mejora Continua	Plan de auditoría interna	Registro	RE-MEC-05	01	Versión Original	Digital: ADMI CALIDAD/ Mejora continua/ Registro/ Formularios	María José González	Vigente
Mejora Continua	Informe de revisión interna	Registro	RE-MEC-06	01	Versión Original	Digital: ADMI CALIDAD/ Mejora continua/ Registro/ Formularios	María José González	Vigente
Mejora Continua	Competencias de auditores internos	Registro	RE-MEC-07	01	Versión Original	Digital: ADMI CALIDAD/ Mejora continua/ Registro/ Formularios	María José González	Vigente

PROCESO	NOMBRE DEL DOCUMENTO	TIPO	CODIGO	VERSIÓN	MOTIVO DE ACTUALIZACION	UBICACIÓN (RUTA DE ACCESO)	ELABORADO POR	ESTADO
Mejora Continua	Hoja de verificación interna	Registro	RE-MEC-08	01	Versión Original	Digital: ADMI CALIDAD/ Mejora continua/ Registro/ Formularios	María José González	Vigente
Mejora Continua	Tratamiento de quejas, reclamos y sugerencias	Registro	RE-MEC-10	01	Versión Original	Digital: ADMI CALIDAD/ Mejora continua/ Registro/ Formularios	María José González	Vigente
Mejora Continua	Programa de Auditorías Internas	Registro	RE-MEC-09	01	Versión Original	Digital: ADMI CALIDAD/ Mejora continua/ Registro/ Formularios	María José González	Vigente
Mejora Continua	Informe de difusión del sistema de calidad	Registro	RE-MEC-11	01	Versión Original	Digital: ADMI CALIDAD/ Mejora continua/ Registro/ Socialización Sistema de Gestión	María José González	Vigente
Monitoreo y Control Académico	Instructivo para centros de tutoría	Documento Externo	N/A	N/A	Versión Original	Digital: ADMI CALIDAD/ Monitoreo y Control Académico/ Documento Externo	N/A	Vigente
Monitoreo y Control Académico	Caracterización del proceso Monitoreo y Control Académico	Especificación	ES-COA-01	01	Versión Original	Digital: ADMI CALIDAD/Monitoreo y Control Académico/ Especificación	Carlos Terreros	Vigente

PROCESO	NOMBRE DEL DOCUMENTO	TIPO	CODIGO	VERSIÓN	MOTIVO DE ACTUALIZACION	UBICACIÓN (RUTA DE ACCESO)	ELABORADO POR	ESTADO
Monitoreo y Control Académico	Instructivo para el seguimiento de sílabos	Instructivo	IN-COA-01	01	Versión Original	Digital: ADMI CALIDAD/ Monitoreo y Control Académico/ Registro/ Formularios	Carlos Terreros	Vigente
Monitoreo y Control Académico	Instructivo para acompañamiento a estudiantes de primer ciclo	Instructivo	IN-COA-02	01	Versión Original	Digital: ADMI CALIDAD/ Monitoreo y Control Académico/ Registro/ Formularios	Carlos Terreros	Vigente
Monitoreo y Control Académico	Instructivo para centros de tutorías	Instructivo	IN-COA-03	01	Versión Original	Digital: ADMI CALIDAD/ Monitoreo y Control Académico/ Registro/ Formularios	Carlos Terreros	Vigente
Monitoreo y Control Académico	Registro de tutorías	Registro	RE-COA-07	01	Versión Original	Digital: ADMI CALIDAD/ Monitoreo y Control Académico/ Registro/ Formularios	Carlos Terreros	Vigente
Monitoreo y Control Académico	Solicitud de tutorías	Registro	RE-COA-04	01	Versión Original	Digital: ADMI CALIDAD/ Monitoreo y Control Académico/ Registro/ Formularios	Carlos Terreros	Vigente

PROCESO	NOMBRE DEL DOCUMENTO	TIPO	CODIGO	VERSIÓN	MOTIVO DE ACTUALIZACION	UBICACIÓN (RUTA DE ACCESO)	ELABORADO POR	ESTADO
Monitoreo y Control Académico	Matriz de seguimiento de sílabos	Registro	RE-COA-02	01	Versión Original	Digital: ADMI CALIDAD/ Monitoreo y Control Académico/ Registro/ Formularios	Carlos Terreros	Vigente
Monitoreo y Control Académico	Evaluación a docentes con representantes estudiantiles	Registro	RE-COA-01	01	Versión Original	Digital: ADMI CALIDAD/ Monitoreo y Control Académico/ Registro/ Formularios	Carlos Terreros	Vigente
Monitoreo y Control Académico	Planificación de Tutorías	Registro	RE-COA-05	01	Versión Original	Digital: ADMI CALIDAD/ Monitoreo y Control Académico/ Registro/ Formularios	Carlos Terreros	Vigente
Monitoreo y Control Académico	Informe de Tutoría	Registro	RE-COA-06	01	Versión Original	Digital: ADMI CALIDAD/ Monitoreo y Control Académico/ Registro/ Formularios	Carlos Terreros	Vigente
Monitoreo y Control Académico	Lista de asistencia de estudiantes a tutoría	Registro	RE-COA-08	01	Versión Original	Digital: ADMI CALIDAD/ Monitoreo y Control Académico/ Registro/ Formularios	Carlos Terreros	Vigente

PROCESO	NOMBRE DEL DOCUMENTO	TIPO	CODIGO	VERSIÓN	MOTIVO DE ACTUALIZACION	UBICACIÓN (RUTA DE ACCESO)	ELABORADO POR	ESTADO
Monitoreo y Control Académico	Evaluación de resultados de tutoría	Registro	RE-COA-09	01	Versión Original	Digital: ADMI CALIDAD/ Monitoreo y Control Académico/ Registro/ Formularios	Carlos Terreros	Vigente
Monitoreo y Control Académico	Listado de presidentes de cursos	Registro	RE-COA-03	01	Versión Original	Digital: ADMI CALIDAD/ Monitoreo y Control Académico/ Registro/ Formularios	Carlos Terreros	Vigente
Monitoreo y Control Académico	Seguimiento carrera 1er ciclo periodo 90	Documento Externo	N/A	01	Versión Original	Digital: UDA CALIDAD/ Monitoreo y Control Académico/ Documento externo/casa UDA/Seguimiento 1er ciclo periodo 90/	Casa UDA	Vigente
Monitoreo y Control Académico	Reporte administración seguimiento 1ros período 87 y 90	Documento Externo	N/A	01	Versión Original	Digital: UDA CALIDAD/ Monitoreo y Control Académico/ Documento externo/casa UDA/Seguimiento 1er ciclo periodo 90/	Casa UDA	Vigente
Monitoreo y Control Académico	Oficio Rector	Documento Externo	N/A	01	Versión Original	Digital: UDA CALIDAD/ Monitoreo y Control Académico/ Documento externo/casa UDA/Seguimiento 1er ciclo periodo 90/	Casa UDA	Vigente

PROCESO	NOMBRE DEL DOCUMENTO	TIPO	CODIGO	VERSIÓN	MOTIVO DE ACTUALIZACION	UBICACIÓN (RUTA DE ACCESO)	ELABORADO POR	ESTADO
Planificación Académica	Manual de uso del sistema sílabos	Documento Externo	N/A	N/A	N/A	Digital: ADMI CALIDAD/ Planificación Académica/ Documento Externo	N/A	Vigente
Planificación Académica	Instructivo para ingresar faltas al sistema	Instructivo	IN-PLA-01	01	Versión Original	Digital: ADMI CALIDAD/Planificación Académica/ Instructivo	Iván Orellana	Vigente
Planificación Académica	Instructivo para ingresar notas	Instructivo	IN-PLA-02	01	Versión Original	Digital: ADMI CALIDAD/ Planificación Académica/ Instructivo	Iván Orellana	Vigente
Planificación Académica	Distributivo de aulas marzo 2015 – agosto	Documento Externo	N/A	N/A	N/A	Digital: ADMI CALIDAD/ Planificación Académica/ Documento Externo	N/A	Vigente
Planificación Académica	Manual Ayuda sistema Sílabos Docente 2014	Documento Externo	N/A	N/A	N/A	Digital: ADMI CALIDAD/ Planificación Académica/ Documento Externo	N/A	Vigente
Planificación Académica	Informe Proceso Académico de Admisión 1	Documento Externo	N/A	N/A	N/A	Digital: ADMI CALIDAD/ Planificación Académica/ Documento Externo	N/A	Vigente

PROCESO	NOMBRE DEL DOCUMENTO	TIPO	CODIGO	VERSIÓN	MOTIVO DE ACTUALIZACION	UBICACIÓN (RUTA DE ACCESO)	ELABORADO POR	ESTADO
Planificación Académica	Informe Proceso Académico de Admisión	Documento Externo	N/A	N/A	N/A	Digital: ADMI CALIDAD/ Planificación Académica/ Documento Externo	N/A	Vigente
Planificación Académica	Oficios Res. Cons. Ejecutivo por mail	Documento Externo	N/A	N/A	N/A	Digital: ADMI CALIDAD/ Planificación Académica/ Documento Externo	N/A	Vigente
Planificación Académica	Caracterización del proceso Planificación Académica	Especificación	ES-PLA-01	01	Versión Original	Digital: ADMI CALIDAD/ Planificación Académica/ Especificación	Iván Orellana	Vigente
Planificación Académica	Sílabos especificados	Especificación	ES-PLA-02	01	Versión Original	Digital: ADMI CALIDAD/ Planificación Académica/ Especificación	Iván Orellana	Vigente
Planificación Académica	Distributivo de horas en la escuela de administración	Registro	RE-PLA-01	01	Versión Original	Digital: ADMI CALIDAD/ Planificación Académica/ Registro/ Formularios	Iván Orellana	Vigente

PROCESO	NOMBRE DEL DOCUMENTO	TIPO	CODIGO	VERSIÓN	MOTIVO DE ACTUALIZACION	UBICACIÓN (RUTA DE ACCESO)	ELABORADO POR	ESTADO
Planificación Académica	Distributivo de aulas	Registro	RE-PLA-02	01	Versión Original	Digital: ADMI CALIDAD/ Planificación Académica/ Registro/ Formularios	Iván Orellana	Vigente
Vinculación con la colectividad	Reglamento de grados y títulos de la facultad de ciencias de administración	Documento Externo	N/A	N/A	N/A	Digital: ADMI CALIDAD/ Vinculación con la Colectividad/Documento Externo	N/A	Vigente
Vinculación con la colectividad	Reglamento para prácticas pre-profesionales	Documento Externo	N/A	N/A	N/A	Digital: ADMI CALIDAD/ Vinculación con la Colectividad/Documento Externo	N/A	Vigente
Vinculación con la colectividad	Reglamento IERSE	Documento Externo	N/A	N/A	N/A	Digital: ADMI CALIDAD/ Vinculación con la Colectividad/Documento Externo	N/A	Vigente
Vinculación con la colectividad	Flujo del proceso de aprobación de proyectos de vinculación	Documento Externo	N/A	N/A	N/A	Digital: ADMI CALIDAD/ Vinculación con la colectividad/ Documento externo	N/A	Vigente

PROCESO	NOMBRE DEL DOCUMENTO	TIPO	CODIGO	VERSIÓN	MOTIVO DE ACTUALIZACION	UBICACIÓN (RUTA DE ACCESO)	ELABORADO POR	ESTADO
Vinculación con la colectividad	Caracterización del proceso Vinculación con la colectividad	Especificación	ES-VIC-01	01	Versión Original	Digital: ADMI CALIDAD/ Vinculación con la Colectividad/Documento Externo	María José González	Vigente
Vinculación con la colectividad	Instructivo para pasantías o prácticas pre-profesionales	Instructivo	IN-VIC-01	01	Versión Original	Digital: ADMI CALIDAD/ Vinculación con la Colectividad/Instructivo	María José González	Vigente
Vinculación con la colectividad	Plan de trabajo de prácticas	Registro	RE-VIC-03	01	Versión Original	Digital: ISO ADMINISTRACIÓN/ Vinculación a la colectividad / Registro	María José González	Vigente
Vinculación con la colectividad	Cronograma de actividades de prácticas	Registro	RE-VIC-01	01	Versión Original	Digital: ISO ADMINISTRACIÓN/ Vinculación a la colectividad / Registro/Formularios	María José González	Vigente
Vinculación con la colectividad	Matriz de seguimiento de prácticas pre-profesionales	Registro	RE-VIC-02	01	Versión Original	Digital: ISO ADMINISTRACIÓN/ Vinculación a la colectividad / Registro	María José González	Vigente

PROCESO	NOMBRE DEL DOCUMENTO	TIPO	CODIGO	VERSIÓN	MOTIVO DE ACTUALIZACION	UBICACIÓN (RUTA DE ACCESO)	ELABORADO POR	ESTADO
Vinculación con la colectividad	Formato para Plan y Cronograma	Documento Externo	N/A	N/A	N/A	Digital: ADMI CALIDAD/ Vinculación con la colectividad/ Documento externo	N/A	Vigente
Vinculación con la colectividad	Formato presentación programas vinculación	Documento Externo	N/A	N/A	N/A	Digital: ADMI CALIDAD/ Vinculación con la colectividad/ Documento externo	N/A	Vigente
Vinculación con la colectividad	Formato proyectos vinculación	Documento Externo	N/A	N/A	N/A	Digital: ADMI CALIDAD/ Vinculación con la colectividad/ Documento externo	N/A	Vigente
Vinculación con la colectividad	Protocolo de aprobación de programas de vinculación	Documento Externo	N/A	N/A	N/A	Digital: ADMI CALIDAD/ Vinculación con la colectividad/ Documento externo	N/A	Vigente
Vinculación con la colectividad	Formulación de programas y proyectos de Vinculación: Experiencias desde la Evaluación Externa	Documento Externo	N/A	N/A	N/A	Digital: ADMI CALIDAD/ Vinculación con la colectividad/ Documento externo	N/A	Vigente

PROCESO	NOMBRE DEL DOCUMENTO	TIPO	CODIGO	VERSIÓN	MOTIVO DE ACTUALIZACION	UBICACIÓN (RUTA DE ACCESO)	ELABORADO POR	ESTADO
Vinculación con la colectividad	Formato para presupuesto	Documento Externo	N/A	N/A	N/A	Digital: ADMI CALIDAD/ Vinculación con la colectividad/ Documento externo	N/A	Vigente
Vinculación con la colectividad	Vinculación con la sociedad CTAAC-UDA	Documento Externo	N/A	N/A	N/A	Digital: ADMI CALIDAD/ Vinculación con la colectividad/ Documento externo	N/A	Vigente
Vinculación con la colectividad	Vinculación con la sociedad CTAAC-UDA	Documento Externo	N/A	N/A	N/A	Digital: ADMI CALIDAD/ Vinculación con la colectividad/ Documento externo	N/A	Vigente

Lugar de almacenamiento	Tiempo de retención	Disposición final
Digital: ADMI CALIDAD/ Mejora continua/ Registro/ Formularios	3 años	Almacenar en nube de respaldos

Fuente: Herrera, 2014, p.71

Elaborado por: Galindo, I., y Sinmaleza, K.

CONCLUSIÓN

Para la elaboración del manual de calidad, se definió el alcance del Sistema de Calidad, que abarca las actividades académico-administrativas que están bajo la dirección de la Junta Académica. Además se explicó porque se excluye el numeral 7.6 Control de los equipos de seguimiento y medición.

Por otro lado, se definió la política de calidad, que expresa la responsabilidad y compromiso de la dirección para asumir el sistema de gestión de calidad, y se definieron los objetivos de calidad orientados a la mejora continua.

El mapa de procesos muestra la secuencia y la interrelación de los procesos, y gracias a las caracterizaciones se describió claramente las actividades de cada uno de los procesos y sus indicadores de medición.

Finalmente se definieron documentos de diferente tipo para cumplir con la normativa ISO 9001:2008 los cuales constan en el Listado Maestro de Documentos que se incluye al final del manual de calidad.

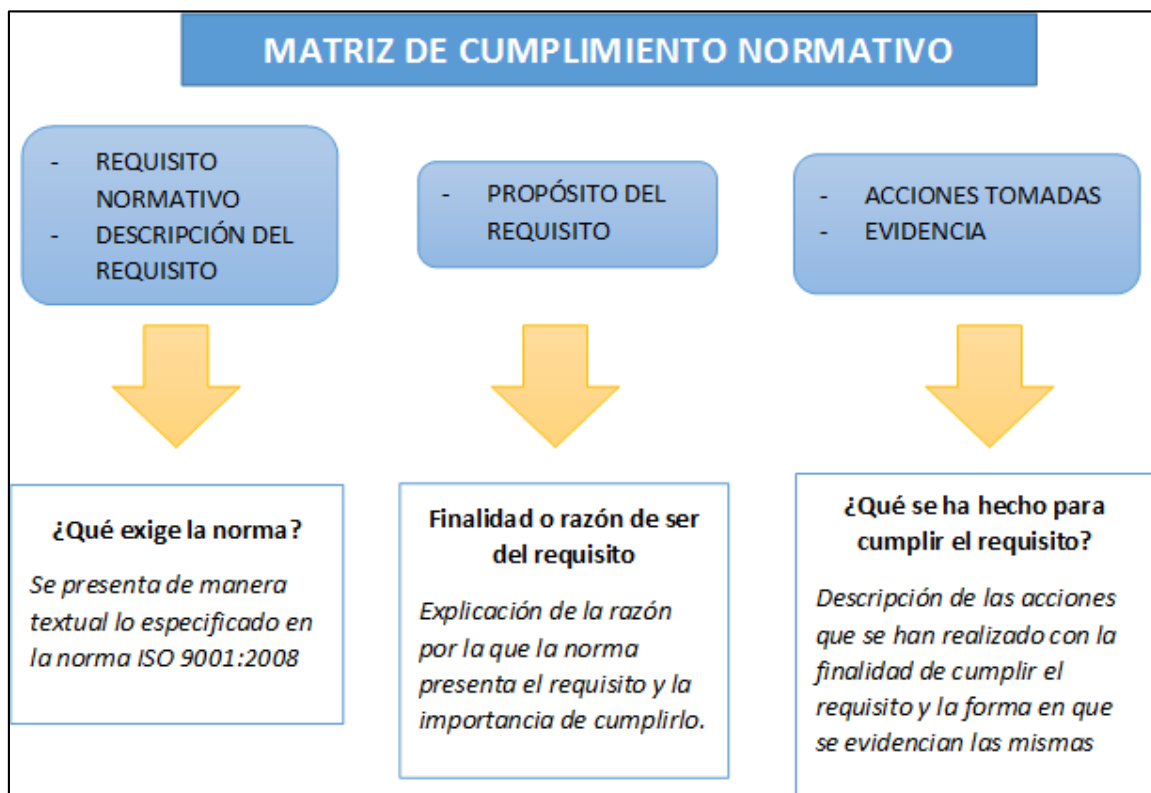
CAPÍTULO IV

MATRIZ DE CUMPLIMIENTO NORMATIVO

INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se presenta una matriz que contiene cada uno de los requisitos de la Norma Técnica ISO 9001: 2008 Sistemas de Gestión de Calidad. Para facilitar la comprensión los requisitos se incluye la interpretación de cada uno de ellos y las acciones que se han llevado a cabo para cumplirlos en la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad del Azuay, así como las referencias (evidencias) asociadas que respaldan dichos cumplimientos.

Para mayor entendimiento de la matriz, se presenta su funcionamiento en el siguiente esquema:



Esquema 12. Matriz de Cumplimiento Normativo

Elaborado por: Galindo, I., y Sinmaleza, K.

4.1. SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Tabla 2. Matriz de Cumplimiento Normativo: Numeral 4

REQUISITO NORMATIVO	DESCRIPCIÓN DEL REQUISITO ¹	PROPÓSITO DEL REQUISITO	ACCIONES TOMADAS	EVIDENCIA
4.1. Requisitos Generales	La organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional. La organización debe:	Evidenciar la capacidad de la organización de entregar productos conformes con los requisitos del cliente y demás requisitos reglamentarios. Lograr satisfacer al cliente mediante el prevención y mejora continua	Definición y documentación de los procesos del sistema y control mediante el listado maestro	Documentación de cada proceso Listado maestro de documentos
	a) determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización (véase 1.2),	Identificar y detallar los procesos del Sistema de Gestión de Calidad, con el detalle suficiente para que el personal comprenda las actividades que debe realizar y la relación o secuencia que tienen los procesos entre sí, para cumplir con los objetivos.	Determinación de procesos que se realizan en la Escuela de Administración de Empresas y están comprendidos en el ámbito del Sistema de Gestión de Calidad Definir de manera lógica la interrelación entre los procesos de la Escuela de Administración de Empresas.	Mapa de procesos
	b) determinar la secuencia e interacción de estos procesos			Matriz de interacción de procesos
	c) determinar los criterios y los métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces, d) asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos,	Establecer parámetros y criterios para evaluar la efectividad de la operación de los procesos y el cumplimiento de los requisitos. Demostrar el control y seguimiento de los procesos, así como su utilidad del funcionamiento efectivo de los mismos para la toma de decisiones	Definir disposiciones para operación y control de procesos Identificación de los recursos en la caracterización de cada proceso (recursos humanos, técnicos e infraestructura)	Indicadores de procesos y sus registros de respaldo Caracterizaciones de cada proceso

¹ (ISO, 2008, p2)

REQUISITO NORMATIVO	DESCRIPCIÓN DEL REQUISITO ²	PROPÓSITO DEL REQUISITO	ACCIONES TOMADAS	EVIDENCIA
4.1. Requisitos Generales	e) realizar el seguimiento, la medición cuando sea aplicable y el análisis de estos procesos f) implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos. La organización debe gestionar estos procesos de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional. En los casos en que la organización opte por contratar externamente cualquier proceso que afecte a la conformidad del producto con los requisitos, la organización debe asegurarse de controlar tales procesos. El tipo y grado de control a aplicar sobre dichos procesos contratados externamente debe estar definido dentro del sistema de gestión de la calidad.	Demostrar la existencia de medidas de control a los procesos del SGC y asegurar que se cumpla con los requisitos. Evidenciar que se gestionan de manera continua los procesos para orientarlos en el logro de los objetivos y generar planes de acción orientados en la mejora continua Evitar inconformidades en el cumplimiento de los requisitos del producto debido a falta de control de procesos que no son realizados por la organización.	Elaboración de indicadores propios de cada proceso y vinculación de indicadores CEAACES a los procesos Establecimiento de planes de acción en base a resultados de auditorías internas y revisiones por la dirección. Identificación de procesos contratados externamente que influyen en la conformidad del producto	Tablero de control Revisiones por la dirección. Procedimiento para auditorías internas. Tratamiento de no conformes. Planes de acción de cada proceso Compras (proceso externo): elaboración del procedimiento y registros

² (ISO, 2008, p2)

REQUISITO NORMATIVO	DESCRIPCIÓN DEL REQUISITO ³	PROPÓSITO DEL REQUISITO	ACCIONES TOMADAS	EVIDENCIA
4.2. Requisitos de documentación	4.2.1 Generalidades La documentación del sistema de gestión de la calidad debe incluir:	Orientar e integrar al personal de la organización al Sistema Documental del Sistema de Gestión de la Calidad.	Establecimiento de política y objetivos de calidad de la Escuela de Administración de Empresas	Política de Calidad. Objetivos de Calidad.
	a) declaraciones documentadas de una política de la calidad y de objetivos de la calidad			
	b) un manual de la calidad,	Exponer la estructura y documentación básica del Sistema de Gestión de Calidad para facilitar su comprensión dentro de la organización.	Elaboración del Manual de Calidad de la Escuela de Administración de Empresas	Manual de calidad
	c) los procedimientos documentados y los registros requeridos por esta Norma Internacional, y	Definir, documentar, implementar, mantener y unificar criterios, responsables, métodos y registros que se deben aplicar en las actividades claves para el funcionamiento y mejora del Sistema de Gestión de la Calidad.	Elaboración de procedimientos y registros documentados para los procesos exigidos por la norma.	Procedimientos para: Control de documentos Control de registros Auditorías internas Control de producto no conforme Acciones correctivas y preventivas Registros de los procedimientos.
	d) los documentos, incluidos los registros que la organización determina que son necesarios para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos.	Proveer al personal de documentación estándar necesaria para la realización de las actividades definidas en sus procesos (el detalle con el que se desarrolle dicha documentación dependerá de cada organización, buscando reducir el desarrollo de documentación irrelevante).	Determinación del tipo de documentación requerida para la operación efectiva y control de los procesos.	Documentos de cada proceso (especificaciones, instructivos, documentos externos, registros, planes) descritos en el listado maestro

³ (ISO, 2008, p3)

REQUISITO NORMATIVO	DESCRIPCIÓN DEL REQUISITO ⁴	PROPÓSITO DEL REQUISITO	ACCIONES TOMADAS	EVIDENCIA
4.2. Requisitos de documentación	4.2.2. Manual de Calidad La organización debe establecer y mantener un manual de la calidad que incluya: a) el alcance del sistema de gestión de la calidad, incluyendo los detalles y la justificación de cualquier exclusión (véase 1.2) b) los procedimientos documentados establecidos para el sistema de gestión de la calidad, o referencia a los mismos, y c) una descripción de la interacción entre los procesos del sistema de gestión de la calidad.	Establecer un documento general que sirva de guía para la realización de los procesos y que contemple, además del alcance (extensión o límites del Sistema) y exclusiones (requisitos de la norma que no se pueden aplicar al Sistema), los procesos existentes, su interacción y la documentación (o referencia a ella) existente y necesaria para el desarrollo de los mismos. Éste documento es de conocimiento general, para todos quienes estén vinculados con el sistema y deseen conocer su funcionamiento.	Estructura y elaboración del Manual de Calidad para la Escuela de Administración de Empresas	Manual de calidad

⁴ (ISO, 2008, p3)

REQUISITO NORMATIVO	DESCRIPCIÓN DEL REQUISITO ⁵	PROPÓSITO DEL REQUISITO	ACCIONES TOMADAS	EVIDENCIA
4.2. Requisitos de documentación	4.2.3 Control de los documentos Los documentos requeridos por el sistema de gestión de la calidad deben controlarse. Los registros son un tipo especial de documento y deben controlarse de acuerdo con los requisitos citados en el apartado 4.2.4. Debe establecerse un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para: a) aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión, b) revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente, c) asegurarse de que se identifican los cambios y el estado de la versión vigente de los documentos, d) asegurarse de que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentran disponibles en los puntos de uso, e) asegurarse de que los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables, f) asegurarse de que los documentos de origen externo, que la organización determina que son necesarios para la planificación y la operación del sistema de gestión de la calidad, se identifican y que se controla su distribución, y g) prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos, y aplicarles una identificación adecuada en el caso de que se mantengan por cualquier razón.	Según la norma ISO 9000:2005, un documento es un conjunto de datos que poseen significado y su medio de soporte. Según esta definición, pueden existir documentos electrónicos, escritos, de audio, video, carteles, gráficos, etc. El control de documentos consiste en brindar seguridad que los documentos que se están utilizando son adecuados y la organización los considera necesarios. En el proceso para el control de documentos se determina, unifica y documenta criterios y métodos para la elaboración y control de los documentos (propios y de origen externo) que la organización considere necesarios para su operación en cada uno de los procesos.	Identificación de tipos de documentos por cada proceso y determinación de controles respectivos para la elaboración, identificación, aprobación, emisión, vigencia, disponibilidad de los documentos de cada proceso.	Procedimiento para el control de documentos

⁵ (ISO,2008, p 3)

REQUISITO NORMATIVO	DESCRIPCIÓN DEL REQUISITO ⁶	PROPÓSITO DEL REQUISITO	ACCIONES TOMADAS	EVIDENCIA
4.2. Requisitos de documentación	4.2.4. Control de registros Los registros establecidos para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos así como de la operación eficaz del sistema de gestión de la calidad deben controlarse. La organización debe establecer un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, la retención y la disposición de los registros. Los registros deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables.	Identificar registros que evidencien la conformidad con los requisitos y la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad, para de esta manera conservar únicamente los registros que la organización considera necesarios, durante el tiempo de validez de los mismos. Determinar, unificar y documentar criterios y métodos para la elaboración y tratamiento de registros que la organización considere necesarios en los procesos.	Identificación de tipos de registros necesarios para cada proceso y determinación de controles respectivos para los mismos	Procedimiento para el control de registros

Elaborado por: Galindo, I., y Sinmaleza, K.

⁶ (ISO, 2008, p4)

4.2. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

Tabla 3. Matriz de Cumplimiento Normativo: Numeral 5

REQUISITO NORMATIVO	DESCRIPCIÓN DEL REQUISITO ⁷	PROPÓSITO DEL REQUISITO	ACCIONES TOMADAS	EVIDENCIA
5.1 Compromiso de la dirección	La alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de la calidad, así como con la mejora continua de su eficacia: a) comunicando a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios. b) estableciendo la política de la calidad, c) asegurando que se establecen los objetivos de la calidad, d) llevando a cabo las revisiones por la dirección, y e) asegurando la disponibilidad de recursos.	Para demostrar la participación y apoyo de la alta dirección en el desarrollo, implementación y mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad.	a) Identificación Requisitos Legales y Reglamentarios (CEAACES) en reuniones con la junta y profesores. b) Talleres para el diseño y elaboración de la política de calidad c) Talleres para el diseño y elaboración de objetivos de calidad d) Definición del Registro de revisión por la dirección. e) Revisión del POA, elaboración de caracterizaciones	a) Tablero de Control a) Registro de documentos legales y reglamentarios. B) Política de Calidad c) Objetivos de Calidad d) Registro de revisión por la dirección e) POA - Caracterizaciones (recursos requeridos por procesos)

⁷ (ISO, 2008, p4)

REQUISITO NORMATIVO	DESCRIPCIÓN DEL REQUISITO ⁸	PROPÓSITO DEL REQUISITO	ACCIONES TOMADAS	EVIDENCIA
5.2 Enfoque al Cliente	La alta dirección debe asegurarse de que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente.	Para obtener coherencia en el enfoque hacia el cliente, enfocándose en necesidades y expectativas, y según la satisfacción del cliente mejorar el desempeño de la organización.	Estudios de pertinencia Evaluación de Satisfacción a los estudiantes Elaboración de metodología de quejas reclamos y sugerencias	Malla curricular Evaluación docente Instructivo de quejas reclamos y sugerencias
5.3 Política de Calidad	La alta dirección debe asegurarse de que la política de la calidad: a) es adecuada al propósito de la organización, b) incluye un compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad, c) proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad, d) es comunicada y entendida dentro de la organización, y e) es revisada para su continua adecuación.	Para establecer las intenciones y el compromiso de la alta dirección con respecto a la calidad, al cumplimiento de requisitos y a la mejora continua.	Elaboración de la política de calidad que incluya los requisitos normativos.	Política de Calidad

⁸ (ISO, 2008, p 4)

REQUISITO NORMATIVO	DESCRIPCIÓN DEL REQUISITO ⁹	PROPÓSITO DEL REQUISITO	ACCIONES TOMADAS	EVIDENCIA
5.4 Planificación	5.4.1 Objetivos de la Calidad La alta dirección debe asegurarse de que los objetivos de la calidad, incluyendo aquellos necesarios para cumplir los requisitos para el producto, se establecen en las funciones y los niveles pertinentes dentro de la organización. Los objetivos de la calidad deben ser medibles y coherentes con la política de la calidad.	Para tener objetivos competentes, medurables y acordes a la política de calidad.	Definición de los objetivos de la calidad	Objetivos de Calidad
	5.4.2 Planificación del sistema de gestión de la calidad La alta dirección debe asegurarse de que: a) la planificación del sistema de gestión de la calidad se realiza con el fin de cumplir los requisitos citados en el apartado 4.1, así como los objetivos de la calidad, y b) se mantiene la integridad del sistema de gestión de la calidad cuando se planifican e implementan cambios en éste	Para cumplir con los requisitos necesarios en un Sistema de Gestión de Calidad y sus objetivos. Para asegurar que el Sistema de Gestión de Calidad reconozca los cambios necesarios y haga los ajustes respectivos.	Identificación de Procesos (mapa) Elaboración de caracterizaciones Elaboración de los objetivos de calidad Diseño del procedimiento de revisiones por la dirección en donde se incluyen análisis de cambios que afecten al SGC para asegurar su integridad	Mapa de Procesos Caracterizaciones Objetivos de Calidad Procedimiento de Revisiones por la dirección

⁹ (ISO, 2008, p5)

REQUISITO NORMATIVO	DESCRIPCIÓN DEL REQUISITO ¹⁰	PROPÓSITO DEL REQUISITO	ACCIONES TOMADAS	EVIDENCIA
5.5. Responsabilidad, autoridad y comunicación	5.5.1 Responsabilidad y autoridad La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades están definidas y son comunicadas dentro de la organización.	Para establecer las autoridades y responsabilidades frente a la gestión del sistema de calidad, asegurando la comunicación oportuna a la alta dirección sobre el desempeño del sistema y necesidades de recursos o acciones orientadas a la mejora continua y eficacia del mismo. Igualmente, para promover en todos los niveles el compromiso de cumplir satisfactoriamente los requisitos del cliente.	Definición de responsabilidades y autoridades en perfiles de cargo	Perfiles de Cargo
	5.5.2 Representante de la Dirección La alta dirección debe designar un miembro de la dirección de la organización quien, independientemente de otras responsabilidades, debe tener la responsabilidad y autoridad que incluya: a) asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad, b) informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y de cualquier necesidad de mejora, y c) asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.		Designar el representante de la alta dirección	Acta de designación del representante de la alta dirección
	5.5.3 Comunicación interna La alta dirección debe asegurarse de que se establecen los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización y de que la comunicación se efectúa considerando la eficacia del sistema de gestión de la calidad.		Definición de la matriz de comunicación interna	Matriz de comunicación

¹⁰ (ISO, 2008, p5)

REQUISITO NORMATIVO	DESCRIPCIÓN DEL REQUISITO ¹¹	PROPÓSITO DEL REQUISITO	ACCIONES TOMADAS	EVIDENCIA
5.6 Revisión por la dirección	5.6.1 Generalidades La alta dirección debe revisar el sistema de gestión de la calidad de la organización, a intervalos planificados, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continuas. La revisión debe incluir la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el sistema de gestión de la calidad, incluyendo la política de la calidad y los objetivos de la calidad.	Demostrar que la dirección revisa y controla el desempeño del Sistema de Gestión de Calidad	Establecimiento de Revisiones por la Dirección al Sistema de Gestión de Calidad	Documentos relacionados a la Revisión por la dirección
	5.6.2 Información de entrada para la revisión La información de entrada para la revisión por la dirección debe incluir: a) los resultados de auditorías, b) la retroalimentación del cliente, c) el desempeño de los procesos y la conformidad del producto, d) el estado de las acciones correctivas y preventivas, e) las acciones de seguimiento de revisiones por la dirección previas, f) los cambios que podrían afectar al sistema de gestión de la calidad, y g) las recomendaciones para la mejora.	Para reunir la información y registros necesarios para analizar el desempeño del SGC en cuanto a cumplimiento de objetivos, satisfacción del cliente, resultados de productos y procesos, gestión de las acciones correctivas y de las acciones preventivas.	Elaboración del programa periódico de Revisiones por la dirección y sus registros de soporte.	Registro de Revisión por la Dirección

¹¹ (ISO, 2008, p6)

REQUISITO NORMATIVO	DESCRIPCIÓN DEL REQUISITO ¹²	PROPÓSITO DEL REQUISITO	ACCIONES TOMADAS	EVIDENCIA
5.6 Revisión por la dirección	5.6.3 Resultados de la revisión Los resultados de la revisión por la dirección deben incluir todas las decisiones y acciones relacionadas con: a) la mejora de la eficacia del sistema de gestión de la calidad y sus procesos. b) la mejora del producto en relación con los requisitos del cliente. c) las necesidades de recursos.	Para decidir las acciones a tomar en el Sistema de Gestión de Calidad para la mejora en función de la información de entrada Para decidir las mejoras en el producto luego de haber analizado lo que el cliente pide. Para la asignación correcta de recursos necesarios y suficientes para cumplir con las necesidades programadas.	Análisis de los resultados y toma de decisiones con respecto a los mismos, fundamentados en el informe de revisión interna, considerando la constante mejora continua del Sistema de Gestión de Calidad.	Planes de Acción incluidos en el registro de revisión por la dirección

Elaborado por: Galindo, I., y Sinmaleza, K.

¹² (ISO, 2008, p6)

4.3. GESTIÓN DE LOS RECURSOS

Tabla 4. Matriz de Cumplimiento Normativo: Numeral 6

REQUISITO NORMATIVO	DESCRIPCIÓN DEL REQUISITO ¹³	PROPÓSITO DEL REQUISITO	ACCIONES TOMADAS	EVIDENCIA
6.1. Provisión de recursos	La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para: a) implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia, y b) aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.	La organización debe asegurar que dispone de los recursos necesarios para mantener y mejorar el sistema de calidad, dichos recursos se refieren no solo al personal competente, sino también a infraestructura, financiamiento, equipos, entre otros, dependiendo de la organización. Se debe revisar con regularidad la disposición de estos recursos y establecer medidas para contar con los que no se disponga o emplear de mejor manera los actuales, de manera que se cumpla con los requisitos del cliente y se aumente su satisfacción	Identificación de los tipos de recursos para cada proceso. Establecimiento de acciones para evaluar la disposición de los recursos en cada proceso.	Recursos especificados en la caracterización de cada proceso. Mecanismos de evaluación de los recursos, en cada proceso.
6.2. Recursos Humanos	6.2.1. Generalidades El personal que realice trabajos que afecten a la conformidad con los requisitos del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.	Demostrar que el personal que realiza actividades que afectan la conformidad del producto con los requisitos, cuenta con la competencia necesaria. La norma propone que dicha competencia se evalúe en base a educación, formación, habilidades y experiencia, la organización, dependiendo de sus necesidades puede establecer parámetros adicionales de evaluación de competencia.	Levantamiento de perfiles de cátedra y evaluación del cumplimiento al personal	Registro de cumplimiento de competencias (a través del cual se establecen planes de acción)

¹³ (ISO,2008, p6)

REQUISITO NORMATIVO	DESCRIPCIÓN DEL REQUISITO ¹⁴	PROPÓSITO DEL REQUISITO	ACCIONES TOMADAS	EVIDENCIA
6.2. Recursos Humanos	6.2.2. Competencia, formación y toma de conciencia La organización debe: a) determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto, b) cuando sea aplicable, proporcionar formación o tomar otras acciones para lograr la competencia necesaria, c) evaluar la eficacia de acciones tomadas d) asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad, y	Es necesario que la organización establezca los conocimientos, capacidades y habilidades con las que debe cumplir su personal para realizar las actividades, especialmente las que se vinculan directamente con la conformidad del producto. Además se debe evaluar al personal, comparando las competencias con los requisitos establecidos. A través de esta evaluación se llegará a conocer las necesidades adicionales de formación, para establecer planes de acción y posteriormente evaluar los resultados de las acciones tomadas. La organización debe hacer que los empleados tomen conciencia de la importancia de su papel y conozcan influencia que tienen sus actividades en la calidad del producto, para que así cada uno contribuya al logro de los objetivos establecidos.	Levantamiento de perfiles de cada una de las cátedras del pensum vigente de la Escuela de Administración de Empresas Una vez evaluados los perfiles, se pueden determinar las necesidades adicionales de formación y establecer acciones. Cuando se establezcan planes de acción y se hayan cumplido los mismos, la Junta Académica establecerá los mecanismos para evaluar la efectividad de las acciones tomadas Envío de comunicaciones individuales y realización de reuniones grupales con el fin de dar a conocer y concientizar al personal sobre su participación e influencia sobre el sistema de gestión de calidad	Perfiles de cargos Elaboración, desarrollo y evaluación de Planes de Acción a través de la evaluación del cumplimiento de competencias. Actas de difusión del sistema de calidad, actividades de cada proceso y su participación en el logro de objetivos. Retroalimentación a los actores sobre su desempeño (entrega de informe de evaluación docente)

¹⁴ (ISO,2008, p7)

REQUISITO NORMATIVO	DESCRIPCIÓN DEL REQUISITO ¹⁵	PROPÓSITO DEL REQUISITO	ACCIONES TOMADAS	EVIDENCIA
6.2. Recursos Humanos	e) mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia (véase 4.2.4)	Con la finalidad de evidenciar que se han establecido y evaluado las competencias del personal, es necesario que la organización mantenga los registros generados.	Elaborar, llenar y almacenar registros resultantes de la evaluación de competencias al personal.	Registros de cumplimiento de competencias
6.3. Infraestructura	La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto. La infraestructura incluye, cuando sea aplicable: a) edificios, espacio de trabajo y servicios asociados, b) equipo para los procesos (tanto hardware como software), y c) servicios de apoyo (tales como transporte, comunicación o sistemas de información).	Se debe definir los requisitos y asegurar la disponibilidad de la infraestructura requerida por la organización para lograr conformidad del producto con los requisitos. Es necesario que la organización gestione la manera de contar con espacio de trabajo idóneo que cuente con todos los servicios necesarios, además de los equipos acordes a las actividades que se van a realizar.	Coordinación con el departamento de planificación de la Universidad del Azuay para tener acceso a fichas técnicas de infraestructura de la Facultad de Administración. Elaboración de matriz para evaluar (según el distributivo) el estado de las aulas de la Facultad de Administración, que van a ser utilizadas por la Escuela de Administración de Empresas	Ficha técnica de infraestructura Distributivo de aulas de la Escuela de Administración Matriz de control de infraestructura
6.4. Ambiente de trabajo	La organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto.	La gestión del ambiente de trabajo es necesaria ya que pueden existir factores intangibles que indirectamente afecten la capacidad de la organización para cumplir con los requisitos. Estos factores pueden ser físico (propios del ambiente en el que se desarrollan las actividades) o humanos (ocasionados por acciones humanas)	Evaluación de los factores y el estado de las aulas que son utilizadas por la Escuela de Administración de Empresas	Matriz de control y gestión de infraestructura

Elaborado por: Galindo, I., y Sinmaleza, K.

¹⁵ (ISO, 2008, p7)

4.4. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO

Tabla 5. Matriz de Cumplimiento Normativo: Numeral 7

REQUISITO NORMATIVO	DESCRIPCIÓN DEL REQUISITO ¹⁶	PROPÓSITO DEL REQUISITO	ACCIONES TOMADAS	EVIDENCIA
7.1. Planificación de realización del producto	La organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto. La planificación de la realización del producto debe ser coherente con los requisitos de los otros procesos del sistema de gestión de la calidad (véase 4.1). Durante la planificación de la realización del producto, la organización debe determinar, cuando sea apropiado, lo siguiente: a) los objetivos de la calidad y los requisitos para el producto,	Es necesario que la organización defina de manera previa la operación y mecanismos de control de las actividades que son necesarias para la realización del producto o la prestación del servicio. Esta planificación debe ser coherente con los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad para así poder cumplir con los requisitos de los procesos y del sistema. Los objetivos de calidad se establecen con el fin de cuantificar el cumplimiento de la política de calidad y guiar al personal al cumplimiento de los mismos Los requisitos para el producto se determinan para conocer de manera anticipada lo que el cliente necesita y evaluar la capacidad de la organización de cumplir con los mismos	Identificación y definición de macro-actividades, objetivos, indicadores, recursos y documentos necesarios para los procesos primarios (aquellos que intervienen directamente en la realización del producto o prestación del servicio) de la cadena de valor de las actividades la Escuela de Administración de Empresas. Definición de objetivos de calidad, enfocados en dar cumplimiento a la política de calidad. Incorporación de mallas curriculares vigentes de la Escuela de Administración de empresas al Sistema de Gestión de la Calidad	Caracterización de procesos primarios de la cadena de valor: Planificación Académica, Ejecución Académica, Gestión de la Academia, Monitoreo y Control Académico. Objetivos de calidad Mallas Vigentes Curriculares

¹⁶ (ISO, 2008, p8)

REQUISITO NORMATIVO	DESCRIPCIÓN DEL REQUISITO ¹⁷	PROPÓSITO DEL REQUISITO	ACCIONES TOMADAS	EVIDENCIA
7.1. Planificación de realización del producto	b) la necesidad de establecer procesos y documentos, y de proporcionar recursos específicos para el producto	El enfoque basado en procesos de la norma reconoce la importancia de la sistematización y disponibilidad de recursos en los procesos de una organización (principalmente en los que intervienen directamente en la realización del producto, o prestación del servicio), para que así opere de manera eficaz y alcance sus objetivos.	Definición de documentos (documentos externos, especificaciones, procedimientos, instructivos y registros) y recursos dentro de la caracterización de los procesos primarios de la cadena de valor. Registro de los documentos de los procesos primarios de la cadena de valor en el listado maestro de documentos.	Caracterizaciones de cada proceso primario de la cadena de valor (Gestión de la Academia, Planificación Académica, Monitoreo y Control Académico) Listado Maestro de Documentos
	c) las actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento, medición, inspección y ensayo/prueba específicas para el producto así como los criterios para la aceptación del mismo	Asegurar el monitoreo y seguimiento continuo a los resultados las actividades de cada proceso con el fin de cumplir con los objetivos del sistema y los requisitos del cliente y del producto.	Establecimiento de procesos primarios de cadena de valor y la definición de los mecanismos de monitoreo y seguimiento a los resultados de los mismos.	Caracterizaciones e indicadores establecidos para los procesos primarios de la cadena de valor. Tablero de control
	d) los registros que sean necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos de realización y el producto resultante cumplen los requisitos (véase 4.2.4). El resultado de esta planificación debe presentarse de forma adecuada para la metodología de operación de la organización.	La organización debe contar con registros de los procesos de realización del producto o servicio, ya que estos documentos presentan los resultados obtenidos en el desempeño de las actividades y proporciona evidencia para la evaluación interna o externa al Sistema de Gestión de Calidad.	Elaboración y disposición de registros identificados en la realización de las actividades de los procesos primarios de la cadena de valor de la Escuela de Administración de Empresas.	Registros y documentación de cada proceso primario de la cadena de valor, descritos en el listado maestro de documentos.

¹⁷ (ISO, 2008, p8)

REQUISITO NORMATIVO	DESCRIPCIÓN DEL REQUISITO ¹⁸	PROPÓSITO DEL REQUISITO	ACCIONES TOMADAS	EVIDENCIA
7.2. Procesos relacionados con el cliente	7.2.1. Determinación de los requisitos relacionados con el producto La organización debe determinar:	Conocer todas las partes de los pedidos de los clientes, desde la elaboración hasta la entrega del producto o servicio, con la finalidad de que la organización pueda cerciorarse de su capacidad para cumplirlos.	Realización de estudios de pertinencia de la carrera que incluye diagnóstico de necesidades de grupos de interés. Se considera el Plan Nacional del Buen Vivir, Plan de Desarrollo Zonal y la situación actual de la carrera.	Estudios de Pertinencia Malla Curricular Sílabos Distributivos
	a) los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma			
	b) los requisitos no establecidos por el cliente pero necesarios para el uso especificado o para el uso previsto, cuando sea conocido,	Definir los requisitos propios, según la naturaleza del producto o servicio, estos requisitos muchas de las veces son establecidos por la organización ya que el cliente no tiene conocimiento de ellos.	Identificación de recursos y condiciones físicas de la infraestructura, necesarias para las actividades académicas.	Sección "Recursos Técnicos/Infraestructura" de la Caracterización de proceso de Logística e Infraestructura.
	c) los requisitos legales y reglamentarios aplicables al producto, y	Identificar los parámetros y criterios de cumplimiento obligatorio establecidos por organismos de control para el producto o servicio que ofrece la organización, con el fin de evaluar la capacidad de cumplir con los mismos.	Evaluación de las condiciones físicas de la Infraestructura Identificación de reglamentos y requisitos legales que competen a la Escuela de Administración de Empresas (CEAACES, Ley de Educación Superior, etc.). Reglamentos y estatutos de la Universidad	Matriz de control de infraestructura Matriz de Requisitos Legales y Reglamentarios
	d) cualquier requisito adicional que la organización considere necesario.	Contar con criterios de cumplimiento establecidos de manera independiente por la organización para el producto o servicio.	Definición y establecimiento del Sistema de Calidad para la Escuela de Administración de Empresas.	Requisitos propios del SGC (Caracterizaciones, documentos, planes de acción)

¹⁸ (ISO, 2008, p8)

REQUISITO NORMATIVO	DESCRIPCIÓN DEL REQUISITO ¹⁹	PROPÓSITO DEL REQUISITO	ACCIONES TOMADAS	EVIDENCIA
7.2. Procesos relacionados con el cliente	7.2.2. Revisión de los requisitos relacionados con el producto La organización debe revisar los requisitos relacionados con el producto. Esta revisión debe efectuarse antes de que la organización se comprometa a proporcionar un producto al cliente (por ejemplo, envío de ofertas, aceptación de contratos o pedidos, aceptación de cambios en los contratos o pedidos) y debe asegurarse de que:	Una vez que se han determinado los requisitos del producto, la organización debe asegurar que los comprende y evaluar su capacidad de cumplirlos antes de que se ponga el producto o servicio a disposición del cliente y dicho producto no cumpla con lo esperado por el cliente.	Formulación de las etapas: macro, meso y micro curriculum de la carrera de Administración de Empresas	Comunicaciones enviadas de avances parciales de la estructura de la carrera, y las observaciones y aprobaciones respectivas.
	a) están definidos los requisitos del producto, b) están resueltas las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente, y c) la organización tiene la capacidad para cumplir con los requisitos definidos.	Contar con documentos que evidencien el establecimiento de los requisitos del producto o servicio, para tener una base cuando se evalúe el cumplimiento. Poseer evidencias de que (en caso de presentarse), las diferencias entre los requisitos establecidos por el cliente y la oferta de la organización fueron resueltas antes de la elaboración del producto o la prestación del servicio. Evidenciar que una vez que se han determinado y revisado los requisitos (del cliente, producto, reglamentarios y otros aplicables) la organización ha evaluado y brinda seguridad de su capacidad para cumplirlos.	Ejecución de las etapas macro, meso y micro curriculum de la carrera de Administración de Empresas Coordinación con los entes responsables de revisar y aprobar la carrera de Administración de Empresas en cada una de sus etapas (macro, meso y micro curriculum) Constatación de las comunicaciones, observaciones y aprobaciones a la propuesta de carrera de Administración de Empresas	Malla curricular Sílabos de cada materia Observaciones y aprobaciones a los documentos presentados Comunicaciones generadas (oficios, correos, etc.) Actas de Junta Académica

¹⁹ (ISO, 2008, p9)

REQUISITO NORMATIVO	DESCRIPCIÓN DEL REQUISITO ²⁰	PROPÓSITO DEL REQUISITO	ACCIONES TOMADAS	EVIDENCIA
7.2. Procesos relacionados con el cliente	Deben mantenerse registros de los resultados de la revisión y de las acciones originadas por la misma (véase 4.2.4). Cuando el cliente no proporcione una declaración documentada de los requisitos, la organización debe confirmar los requisitos del cliente antes de la aceptación. Cuando se cambien los requisitos del producto, la organización debe asegurarse de que la documentación pertinente sea modificada y de que el personal correspondiente sea consciente de los requisitos modificados.	Generar registros que evidencien que se realizó la revisión de los requisitos del producto o servicio, previamente determinados y fruto de esta revisión, la organización estableció planes de acción para el cumplimiento de los mismos. Existirán ocasiones en las que por la naturaleza del producto o servicio no se pueden generar documentos que establezcan los requisitos del cliente, en estos casos, la organización debe brindar seguridad de que se confirmó con el cliente estos requisitos.	Cuando aplique, existirán comunicaciones a través del Consejo Universitario	Documentación de rigor que se genere en las comunicaciones
	7.2.3. Comunicación con el cliente La organización debe determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes, relativas a: a) la información sobre el producto, b) Las consultas, contratos o atención a pedidos, incluyendo las modificaciones, y c) la retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas	Asegurar un flujo eficaz y completo de información entre la organización y los clientes con el fin de prevenir y resolver oportunamente los problemas que puedan presentarse.	Preparación de material para participación de la Escuela en Casa Abierta Administración de cartelera de la Escuela de Administración de Empresas Identificación e implementación de método para la comunicación con el cliente	Participación en Casa Abierta Cartelera de Escuela de Administración de Empresas Registro de tratamiento de quejas, reclamos y sugerencias

²⁰ (ISO, 2008, p9)

REQUISITO NORMATIVO	DESCRIPCIÓN DEL REQUISITO ²¹	PROPÓSITO DEL REQUISITO	ACCIONES TOMADAS	EVIDENCIA
7.3. Diseño y Desarrollo	7.3.1. Planificación del diseño y desarrollo La organización debe planificar y controlar el diseño y desarrollo del producto. Durante la planificación del diseño y desarrollo la organización debe determinar: a) las etapas del diseño y desarrollo, b) la revisión, verificación y validación, apropiadas para cada etapa del diseño y desarrollo, y c) las responsabilidades y autoridades para el diseño y desarrollo. La organización debe gestionar las interfaces entre los diferentes grupos involucrados en el diseño y desarrollo para asegurarse de una comunicación eficaz y una clara asignación de responsabilidades. Los resultados de la planificación deben actualizarse, según sea apropiado, a medida que progresa el diseño y desarrollo.	Definir y conocer de manera previa cada una de las etapas del diseño y desarrollo (conjunto de procesos que transforman requisitos en características especificadas) del producto o servicio, así como la asignación de los responsables de llevar a cabo cada una de ellas y los canales de comunicación existentes, de esta manera la organización puede establecer mecanismos para controlar y asegurar el desarrollo eficaz de las actividades de cada una de las etapas de diseño y desarrollo.	Conocimiento de etapas de formulación del curriculum de la carrera de Administración de Empresas (macro, meso y micro curriculum) Definición de los responsables de elaborar, verificar y aprobar la carrera de Administración de Empresas (Junta Académica, Consejo Consultivo, Coordinación Vicerrectorado, Consejo de Facultad, Consejo Universitario)	Matriz de etapas del rediseño de carrera

²¹ (ISO, 2008, p9)

REQUISITO NORMATIVO	DESCRIPCIÓN DEL REQUISITO ²²	PROPÓSITO DEL REQUISITO	ACCIONES TOMADAS	EVIDENCIA
7.3. Diseño y Desarrollo	7.3.2. Elementos de entrada para el diseño y desarrollo Deben determinarse los elementos de entrada relacionados con los requisitos del producto y mantenerse registros (véase 4.2.4). Estos elementos de entrada deben incluir: a) los requisitos funcionales y de desempeño, b) los requisitos legales y reglamentarios aplicables, c) la información proveniente de diseños previos similares, cuando sea aplicable, y d) cualquier otro requisito esencial para el diseño y desarrollo. Los elementos de entrada deben revisarse para comprobar que sean adecuados. Los requisitos deben estar completos, sin ambigüedades y no deben ser contradictorios.	Verificar que la organización haya considerado todos los factores y requisitos (funcionales, de desempeño, legales y reglamentarios), información existente de diseños previos, necesidades expresadas e implícitas del cliente, además de la información adicional que se considere prudente para utilizarla como base de apoyo para el las nuevas etapas del diseño y desarrollo. Además de brindar seguridad de que se revisaron y registraron todos estos elementos con el propósito de comprobar su utilidad.	Identificación de requisitos legales (CEAACES, CES) y toda la documentación necesaria para el diseño. Estudios comparativos con mallas curriculares de otras Universidades Coordinación con otras Universidades respecto a mallas y acciones a tomar	Matriz Genérica de indicadores (CEAACES) Plan Nacional del Buen Vivir Malla Curricular Vigente Panel de opinión Encuestas empresariales Informe de necesidades de la zona 6 y país Estudio comparativo de mallas curriculares

²² (ISO, 2008, p10)

REQUISITO NORMATIVO	DESCRIPCIÓN DEL REQUISITO ²³	PROPÓSITO DEL REQUISITO	ACCIONES TOMADAS	EVIDENCIA
7.3. Diseño y Desarrollo	7.3.3. Resultados del diseño y desarrollo Los resultados del diseño y desarrollo deben proporcionarse de manera adecuada para la verificación respecto a los elementos de entrada para el diseño y desarrollo, y deben aprobarse antes de su liberación. Los resultados del diseño y desarrollo deben: a) cumplir con los requisitos de los elementos de entrada para el diseño y desarrollo b) proporcionar información apropiada para la compra, la producción y la prestación del servicio c) contener o hacer referencia a los criterios de aceptación del producto, y d) especificar las características del producto que son esenciales para el uso seguro y correcto	Antes de proseguir con la siguiente etapa del proceso de diseño y desarrollo, se debe proporcionar información necesaria para verificar que los resultados del diseño y desarrollo del producto tengan plena consistencia con los elementos de entrada y que han alcanzado de manera eficaz los requisitos del proceso y del producto. Los resultados además deben proporcionar información sobre criterios de aceptación y uso del producto.	Preparación y rediseño de la carrera, que incluye las etapas (macro, meso y micro curriculum), las revisiones, verificaciones y aprobaciones respectivas de los documentos relacionados.	Carrera Curricular Malla Sílabos Estudio de pertinencia Infraestructura académica Competencias requeridas de docentes Convenios empresariales Convenios con Instituciones Educativas

²³ (ISO, 2008, p10)

REQUISITO NORMATIVO	DESCRIPCIÓN DEL REQUISITO ²⁴	PROPÓSITO DEL REQUISITO	ACCIONES TOMADAS	EVIDENCIA
7.3. Diseño y Desarrollo	7.3.4. Revisión del diseño y desarrollo En las etapas adecuadas, deben realizarse revisiones sistemáticas del diseño y desarrollo de acuerdo con lo planificado (véase 7.3.1) para: a) evaluar la capacidad de los resultados de diseño y desarrollo para cumplir los requisitos, e b) identificar cualquier problema y proponer las acciones necesarias. Los participantes en dichas revisiones deben incluir representantes de las funciones relacionadas con la(s) etapa(s) de diseño y desarrollo que se está(n) revisando. Deben mantenerse registros de los resultados de las revisiones y de cualquier acción necesaria (véase 4.2.4).	Inspeccionar y verificar, de manera constante el logro de los objetivos del diseño y desarrollo, asegurar que los resultados responden a los requisitos y a las necesidades identificadas en la planificación. Esta revisión también agrega valor a la organización ya que ayuda a identificar problemas y plantear soluciones en un proceso de retroalimentación con los responsables de las etapas previas.	Revisión de los avances presentados en cada una de las etapas establecidas para el rediseño de la carrera de Administración de Empresas.	Documentos, actas y comunicaciones (oficios, correos) con los responsables de las revisiones en cada una de las etapas del rediseño de la carrera.
	7.3.5. Verificación del diseño y desarrollo Se debe realizar la verificación, de acuerdo con lo planificado (véase 7.3.1), para asegurarse de que los resultados del diseño y desarrollo cumplen los requisitos de los elementos de entrada del diseño y desarrollo. Deben mantenerse registros de los resultados de la verificación y de cualquier acción que sea necesaria (véase 4.2.4).	Asegurar que se solucionaron los problemas que pueden presentarse en cada etapa y se realizaron las modificaciones correspondientes para que los resultados del diseño y desarrollo cumplan con los requisitos	Verificación de cumplimientos de requisitos de entrada (etapas, características de los documentos)	Documentos, actas y comunicaciones (oficios, correos) con los responsables de las verificaciones

²⁴ (ISO, 2008, p10)

REQUISITO NORMATIVO	DESCRIPCIÓN DEL REQUISITO ²⁵	PROPÓSITO DEL REQUISITO	ACCIONES TOMADAS	EVIDENCIA
7.3. Diseño y Desarrollo	7.3.6. Validación del diseño y desarrollo Se debe realizar la validación del diseño y desarrollo de acuerdo con lo planificado (véase 7.3.1) para asegurarse de que el producto resultante es capaz de satisfacer los requisitos para su aplicación especificada o uso previsto, cuando sea conocido. Siempre que sea factible, la validación debe completarse antes de la entrega o implementación del producto. Deben mantenerse registros de los resultados de la validación y de cualquier acción que sea necesaria (véase 4.2.4).	Confirmar que luego de haber pasado por la revisión y verificación, los resultados del diseño y desarrollo del producto son capaces de cumplir con los requisitos y serán recibidos y utilizados exitosamente por el cliente. Con la validación se genera confianza de la futura aplicación del producto o servicio en clientes, proveedores, personal de la organización y otras partes interesadas.	Presentación de los documentos pertinentes al Consejo Universitario y, cuando aplique, al CEAACES.	Documentos de aprobación por parte del Consejo Universitario. Plataforma de CES
	7.3.7. Control de cambios del diseño y desarrollo Los cambios del diseño y desarrollo deben identificarse y deben mantenerse registros. Los cambios deben revisarse, verificarse y validarse, según sea apropiado, y aprobarse antes de su implementación. La revisión de los cambios del diseño y desarrollo debe incluir la evaluación del efecto de los cambios en las partes constitutivas y en el producto ya entregado. Deben mantenerse registros de los resultados de la revisión de los cambios y de cualquier acción que sea necesaria (véase 4.2.4).	Asegurar y evidenciar mediante registros que antes de implementarse, los cambios sugeridos en las etapas del diseño y desarrollo, fueron evaluados, revisados y aprobados, además que se identifican en los documentos, para que sean conocidos por los responsables y por las otras partes interesadas.	Presentación continua a Consejo Universitario y al CEAACES sobre los avances y estado del diseño de la carrera en cada una de sus etapas, previo a la aprobación final. Los cambios posteriores son potestad del CEAACES/ CES	Comunicaciones, informes de cambios durante las etapas de rediseño de la carrera

²⁵ (ISO, 2008, p11)

REQUISITO NORMATIVO	DESCRIPCIÓN DEL REQUISITO ²⁶	PROPÓSITO DEL REQUISITO	ACCIONES TOMADAS	EVIDENCIA
7.4. Compras	7.4.1. Proceso de compras La organización debe asegurarse de que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificados. El tipo y el grado del control aplicado al proveedor y al producto adquirido deben depender del impacto del producto adquirido en la posterior realización del producto o sobre el producto final. La organización debe evaluar y seleccionar los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización. Deben establecerse los criterios para la selección, la evaluación y la re-evaluación. Deben mantenerse los registros de los resultados de las evaluaciones y de cualquier acción necesaria que se derive de las mismas (véase 4.2.4).	Brindar seguridad y evidencias de que los productos o servicios adquiridos cumplen con las características especificadas (especialmente si tienen impacto directo en el producto final), son acordes a las necesidades de la organización, esto se evidencia a través del proceso y los registros de la evaluación y selección de los proveedores teniendo en cuenta su capacidad de cumplir con los requisitos de compra establecidos por la organización.	Elaboración del procedimiento de compras y los registros correspondientes que evidencien su aplicación	Procedimiento para compras Registros: Requerimientos de compra Criterios de Evaluación y Selección de Proveedores Calificación del Desempeño de Proveedores

²⁶ (ISO, 2008, p11)

REQUISITO NORMATIVO	DESCRIPCIÓN DEL REQUISITO ²⁷	PROPÓSITO DEL REQUISITO	ACCIONES TOMADAS	EVIDENCIA
7.4. Compras	7.4.2. Información de las compras La información de las compras debe describir el producto a comprar, incluyendo, cuando sea apropiado: a) los requisitos para la aprobación del producto, procedimientos, procesos y equipos, b) los requisitos para la calificación del personal, y c) los requisitos del sistema de gestión de la calidad. La organización debe asegurarse de la adecuación de los requisitos de compra especificados antes de comunicárselos al proveedor.	Contar con información suficiente de las características y especificaciones que la organización busca del producto o servicio a comprar, de manera previa a su cotización y adquisición. Estos requisitos se establecen con el fin de evidenciar que el proveedor seleccionado los ha cumplido y se aprobó la compra, según la naturaleza del producto o servicio a comprar, pueden presentarse también requisitos relacionados con el Sistema de Gestión de Calidad. Al establecer la información de compras se tiene una base sobre la cual negociar con los proveedores y evaluar el cumplimiento de los mismos.	De acuerdo al procedimiento, cuando la Escuela tenga responsabilidades en la definición de requisitos de compra, los establece en el registro respectivo, evaluando con criterios a proveedores cuando las condiciones lo ameriten	Registros: - Requerimientos de compra - Criterios para evaluación y selección de Proveedores
	7.4.3. Verificación de los productos comprados La organización debe establecer e implementar la inspección u otras actividades necesarias para asegurarse de que el producto comprado cumple los requisitos de compra especificados. Cuando la organización o su cliente quieran llevar a cabo la verificación en las instalaciones del proveedor, la organización debe establecer en la información de compra las disposiciones para la verificación pretendida y el método para la liberación del producto.	Asegurar que los productos o servicios comprados cumplen con las características o requisitos previamente establecidos, esto se debe evidenciar mediante el uso de los métodos de verificación que considere apropiados, según la naturaleza del producto o servicio y las condiciones establecidas con el proveedor.	Definición del método para evaluar el cumplimiento de los requisitos del producto o servicio y de las entregas acordadas (contratadas) con el proveedor	Registro: - Calificación del desempeño de Proveedores

²⁷ (ISO, 2008, p11)

REQUISITO NORMATIVO	DESCRIPCIÓN DEL REQUISITO ²⁸	PROPÓSITO DEL REQUISITO	ACCIONES TOMADAS	EVIDENCIA
7.5. Producción y prestación del servicio	7.5.1. Control de la producción y de la prestación del servicio La organización debe planificar y llevar a cabo la producción y la prestación del servicio bajo condiciones controladas. Las condiciones controladas deben incluir, cuando sea aplicable: a) la disponibilidad de información que describa las características del producto, b) la disponibilidad de instrucciones de trabajo, cuando sea necesario, c) el uso del equipo apropiado, d) la disponibilidad y uso de equipos de seguimiento y medición, e) la implementación del seguimiento y de la medición, y f) la implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega del producto.	Garantizar que los procesos de producción o prestación de un servicio se llevaron a cabo bajo condiciones controladas (es decir, que se realizaron comprobaciones o inspecciones), este proceso incluye las actividades de entrega y posteriores del bien o servicio. La existencia de condiciones de control puede evidenciarse con los documentos en los que establezcan los requisitos del producto o servicio, disposiciones para el uso, equipos utilizados en el proceso y su disponibilidad, además de los registros generados del monitoreo y seguimiento al proceso.	Definición de características del producto en malla curricular y sílabos de cada materia. Identificación y desarrollo de procedimientos, instructivos, registros, documentos necesarios para el desarrollo de actividades de la Escuela de Administración de Empresas. Identificación de los recursos técnicos y/o de infraestructura para cada proceso No identificados para la carrera Definición del proceso Monitoreo y Control Académico Observación del cumplimiento del reglamento y cronograma del período académico	Malla Curricular Sílabos Documentación del Sistema de Gestión de Calidad (documentos de cada proceso) Campo "recursos técnicos/infraestructura" en la caracterización de cada proceso N/A Caracterización y documentos del proceso Monitoreo y Control Académico Seguimiento a los cumplimientos de sílabos, entrega de notas, cronogramas, etc.

²⁸ (ISO, 2008, p12)

REQUISITO NORMATIVO	DESCRIPCIÓN DEL REQUISITO ²⁹	PROPÓSITO DEL REQUISITO	ACCIONES TOMADAS	EVIDENCIA
7.5. Producción y prestación del servicio	7.5.2. Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio La organización debe validar todo proceso de producción y de prestación del servicio cuando los productos resultantes no pueden verificarse mediante seguimiento o medición posteriores y, como consecuencia, las deficiencias aparecen únicamente después de que el producto esté siendo utilizado o se haya prestado el servicio. La validación debe demostrar la capacidad de estos procesos para alcanzar los resultados planificados. La organización debe establecer las disposiciones para estos procesos, incluyendo, cuando sea aplicable: a) los criterios definidos para la revisión y aprobación de los procesos, b) la aprobación de los equipos y la calificación del personal, c) el uso de métodos y procedimientos específicos, d) los requisitos de los registros (véase 4.2.4), y e) la revalidación.	Cuando, según la naturaleza de las actividades de la organización, los resultados del proceso de diseño y desarrollo del producto o servicio no puedan ser monitoreados de manera constante, sino únicamente cuando el usuario final esté haciendo uso del mismo, la organización debe garantizar y confirmar que además de controlar los procesos de realización del producto y/o servicio, se están cumpliendo los requisitos establecidos en la planificación (del cliente, recursos físicos, humanos, tecnológicos, entre otros necesarios para cada etapa del proceso) y las partes interesadas obtienen beneficios con el cumplimiento de estos requisitos.	Se identificó que las actividades de Diseño y Desarrollo del producto (que pertenece al proceso Control de Gestión) y están sujetas a la validación de procesos. Definición de las etapas de diseño y desarrollo y la documentación y requisitos necesarios para cada etapa. Identificación de la Junta Académica de la Escuela de Administración de Empresas como responsable del Diseño y Desarrollo de la Carrera	Numeral 7.3. Diseño y Desarrollo Matriz de documentación para el Diseño y Desarrollo Junta Académica vigente

²⁹ (ISO, 2008, p12)

REQUISITO NORMATIVO	DESCRIPCIÓN DEL REQUISITO ³⁰	PROPÓSITO DEL REQUISITO	ACCIONES TOMADAS	EVIDENCIA
7.5. Producción y prestación del servicio	7.5.3 Identificación y trazabilidad Cuando sea apropiado, la organización debe identificar el producto por medios adecuados, a través de toda la realización del producto. La organización debe identificar el estado del producto con respecto a los requisitos de seguimiento y medición a través de toda la realización del producto. Cuando la trazabilidad sea un requisito, la organización debe controlar la identificación única del producto y mantener registros (véase 4.2.4)	Garantizar que la organización tiene identificados los productos y que puede darles seguimiento y monitorear su estado en cualquier momento, con la finalidad de asegurarse de que se está cumpliendo con el uso y los requisitos establecidos, además que se dispone de información adecuada con respecto al producto para recolectar datos que contribuyan a la mejora.	Uso de la codificación establecida para las carreras, materias, estudiantes, con esta información se puede rastrear y recopilar datos en el momento que se requieran.	Modelo de codificación de carreras, materias, estudiantes (códigos establecidos por la institución)

³⁰ (ISO, 2008, p12)

REQUISITO NORMATIVO	DESCRIPCIÓN DEL REQUISITO ³¹	PROPÓSITO DEL REQUISITO	ACCIONES TOMADAS	EVIDENCIA
7.5. Producción y prestación del servicio	7.5.4 Propiedad del cliente La organización debe cuidar los bienes que son propiedad del cliente mientras estén bajo el control de la organización o estén siendo utilizados por la misma. La organización debe identificar, verificar, proteger y salvaguardar los bienes que son propiedad del cliente suministrados para su utilización o incorporación dentro del producto. Si cualquier bien que sea propiedad del cliente se pierde, deteriora o de algún otro modo se considera inadecuado para su uso, la organización debe informar de ello al cliente y mantener registros (véase 4.2.4).	Para proteger y preservar el valor de los bienes tangibles o intangibles que hayan sido suministrados por el cliente a la organización para su uso temporal o incorporación al producto, se debe asegurar, mediante evidencias objetivas, que dichos bienes se mantengan controlados.	Con respecto a la información del estudiante (información personal y record académico) y los soportes respectivos, la responsabilidad es de la administración de la Facultad de Ciencias de la Administración. Los trabajos académicos presentados por los estudiantes están bajo la responsabilidad del docente hasta su calificación y devolución posterior. <i>Nota: aquellos trabajos académicos que la Universidad requiere para sus archivos tales como tesis, portafolios, prácticas pre-profesionales, entre otros, pierden la calidad de propiedad del cliente, aunque mantiene la autoría.</i>	Documentos de estudiantes, cuyo archivo reposa en la secretaría de la Facultad de Ciencias de la Administración.
	7.5.5 Preservación del producto La organización debe preservar el producto durante el proceso interno y la entrega al destino previsto para mantener la conformidad con los requisitos. Según sea aplicable, la preservación debe incluir la identificación, manipulación, embalaje, almacenamiento y protección. La preservación debe aplicarse también a las partes constitutivas de un producto.	Establecer los mecanismos tomados para asegurar que el producto y/o servicio y sus todas las partes que lo integran se mantienen dentro de la organización y se entrega al cliente en buen estado, con el fin de evitar daños o deterioros en el mismo durante el tiempo que es procesado dentro de la organización.	Verificar la existencia de respaldos de toda la información de la carrera de Administración de Empresas (desde mallas hasta notas)	Disponibilidad de toda la información tanto de la carrera como de los estudiantes

³¹ (ISO, 2008, p13)

REQUISITO NORMATIVO	DESCRIPCIÓN DEL REQUISITO ³²	PROPÓSITO DEL REQUISITO	ACCIONES TOMADAS	EVIDENCIA
7.6 Control de los equipos de seguimiento y de medición	La organización debe determinar el seguimiento y la medición a realizar y los equipos de seguimiento y medición necesarios para proporcionar la evidencia de la conformidad del producto con los requisitos determinados. La organización debe establecer procesos para asegurarse de que el seguimiento y medición pueden realizarse y se realizan de una manera coherente con los requisitos de seguimiento y medición. Cuando sea necesario asegurarse de la validez de los resultados, el equipo de medición debe: a) calibrarse o verificarse, o ambos, a intervalos especificados o antes de su utilización, comparado con patrones de medición trazables a patrones de medición internacionales o nacionales; cuando no existan tales patrones debe registrarse la base utilizada para la calibración o la verificación (véase 4.2.4); b) ajustarse o reajustarse según sea necesario; c) estar identificado para poder determinar su estado de calibración; d) protegerse contra ajustes que pudieran invalidar el resultado de la medición; e) protegerse contra los daños y el deterioro durante la manipulación, el mantenimiento y el almacenamiento. Además, la organización debe evaluar y registrar la validez de los resultados de las mediciones anteriores cuando se detecte que el equipo no está conforme con los requisitos. La organización debe tomar las acciones apropiadas sobre el equipo y sobre cualquier producto afectado. Deben mantenerse registros de los resultados de la calibración y la verificación (véase 4.2.4). Debe confirmarse la capacidad de los programas informáticos para satisfacer su aplicación prevista cuando estos se utilicen en las actividades de seguimiento y medición de los requisitos especificados. Esto debe llevarse a cabo antes de iniciar su utilización y confirmarse de nuevo cuando sea necesario.	Asegurar que la organización cuenta con equipos para el seguimiento que proporcionen evidencias de que el producto cumple con los requisitos establecidos para su realización, cerciorarse de la validez de los resultados proporcionados por los equipos utilizados para el seguimiento y medición. Además, que dichos equipos se encuentran en buen estado y es su desempeño es controlado y periódicamente por parte de la organización para prevenir los problemas que puedan presentarse debido al uso de estos equipos.	Exclusión de este numeral. En la malla curricular de la Escuela de Administración no se identificaron equipos de seguimiento y medición para las actividades académicas.	N/A

Elaborado por: Galindo, I., y Sinmaleza, K.

³² (ISO, 2008, p13)

4.5. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

Tabla 6. Matriz de Cumplimiento Normativo: Numeral 8

REQUISITO NORMATIVO	DESCRIPCIÓN DEL REQUISITO ³³	PROPÓSITO DEL REQUISITO	ACCIONES TOMADAS	EVIDENCIA
8.1 Generalidades	La organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para: a) demostrar la conformidad con los requisitos del producto, b) asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de la calidad, y c) mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad. Esto debe comprender la determinación de los métodos aplicables, incluyendo las técnicas estadísticas, y el alcance de su utilización	Para asegurar la concordancia entre lo requerido y lo entregado con relación al producto y para asegurar la mejora constante del Sistema de Gestión de Calidad	Análisis de la pertinencia de la carrera Definición del proceso Monitoreo y Control Auditoría Interna del Sistema de Gestión de Calidad y sus informes. Desarrollo de metodologías de mejora continua.	Pertinencia de la Carrera Caracterización de Monitoreo y Control Informe de Auditorías Internas Procedimientos de producto no conforme, acciones correctivas, preventivas, revisiones internas y revisiones por la dirección

³³ (ISO, 2008, p14)

REQUISITO NORMATIVO	DESCRIPCIÓN DEL REQUISITO ³⁴	PROPÓSITO DEL REQUISITO	ACCIONES TOMADAS	EVIDENCIA
8.2 Seguimiento y medición	8.2.1 Satisfacción del cliente Como una de las medidas del desempeño del sistema de gestión de la calidad, la organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización. Deben determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información.	Para asegurar la conformidad del producto y satisfacción del cliente a través del seguimiento a la retroalimentación	Evaluación docente en la quinta semana y décimo quinta semana del ciclo Medición de la Satisfacción de Clientes (estudiantes) de la Escuela de Administración	Resultados de Evaluación Docente Mediciones de la Satisfacción de Clientes (estudiantes) de la Escuela de Administración
	8.2.2 Auditoría interna La organización debe llevar a cabo auditorías internas a intervalos planificados para determinar si el sistema de gestión de la calidad: a) es conforme con las disposiciones planificadas, con los requisitos de esta Norma Internacional y con los requisitos del sistema de gestión de la calidad establecidos por la organización, y b) se ha implementado y se mantiene de manera eficaz,	Para verificar el estado de los procesos del sistema y la corrección temprana de las no - conformidades de auditorías anteriores. Para asegurar el funcionamiento del sistema de gestión de calidad objetivamente	Revisión general de los procesos del sistema de gestión de calidad	Informes de revisiones internas
	8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos La organización debe aplicar métodos apropiados para el seguimiento, y cuando sea aplicable, la medición de los procesos del sistema de gestión de la calidad. Estos métodos deben demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados. Cuando no se alcancen los resultados planificados, deben llevarse a cabo correcciones y acciones correctivas, según sea conveniente.	Para monitorear los procesos comprometidos con la satisfacción del cliente, así como el cumplimiento normativo de los requisitos en los procesos y la ejecución de acciones correctivas.	Elaboración del tablero de control de indicadores Elaboración del registro de resumen de indicadores Desarrollo del procedimiento de acciones correctivas y preventivas	Tablero de Control de Indicadores Resumen de Indicadores Registro Tratamiento de no Conformidades.

³⁴ (ISO, 2008, p14, 15)

REQUISITO NORMATIVO	DESCRIPCIÓN DEL REQUISITO ³⁵	PROPÓSITO DEL REQUISITO	ACCIONES TOMADAS	EVIDENCIA
8.2 Seguimiento y medición	8.2.4 Seguimiento y medición del producto La organización debe hacer el seguimiento y medir las características del producto para verificar que se cumplen los requisitos del mismo. Esto debe realizarse en las etapas apropiadas del proceso de realización del producto de acuerdo con las disposiciones planificadas (véase 7.1). Se debe mantener evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación. Los registros deben indicar la(s) persona(s) que autoriza(n) la liberación del producto al cliente (véase 4.2.4). La liberación del producto y la prestación del servicio al cliente no deben llevarse a cabo hasta que se hayan completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas (véase 7.1), a menos que sean aprobados de otra manera por una autoridad pertinente y, cuando corresponda, por el cliente.	Para verificar la conformidad del producto frente a las especificaciones	Análisis de la pertinencia de la carrera Seguimiento al cumplimiento de las planificaciones académicas	Malla Curricular Cumplimientos de Planificaciones Académicas (horarios, horas clase)

³⁵ (ISO, 2008, p15)

REQUISITO NORMATIVO	DESCRIPCIÓN DEL REQUISITO ³⁶	PROPÓSITO DEL REQUISITO	ACCIONES TOMADAS	EVIDENCIA
8.3 Control del producto no conforme	La organización debe asegurarse de que el producto que no sea conforme con los requisitos del producto, se identifica y controla para prevenir su uso o entrega no intencionados. Se debe establecer un procedimiento documentado para definir los controles y las responsabilidades y autoridades relacionadas para tratar el producto no conforme. Cuando sea aplicable, la organización debe tratar los productos no conformes mediante una o más de las siguientes maneras: a) tomando acciones para eliminar la no conformidad detectada; b) autorizando su uso, liberación o aceptación bajo concesión por una autoridad pertinente y, cuando sea aplicable, por el cliente; c) tomando acciones para impedir su uso o aplicación prevista originalmente; d) tomando acciones apropiadas a los efectos, reales o potenciales, de la no conformidad cuando se detecta un producto no conforme después de su entrega o cuando ya ha comenzado su uso. Cuando se corrige un producto no conforme, debe someterse a una nueva verificación para demostrar su conformidad con los requisitos.	Para evitar que el producto no conforme sea despachado al cliente Para asegurar mediante un seguimiento que se ejecutan a tiempo las acciones correctivas	Elaboración del procedimiento de control de producto / servicio no conforme Elaboración del procedimiento de acciones correctivas y preventivas Elaboración del tratamiento de no conformidades	Procedimiento de control de producto / servicio no conforme Procedimiento de acciones correctivas y preventivas Registro de Tratamiento de no Conformidades

³⁶ (ISO, 2008, p15)

REQUISITO NORMATIVO	DESCRIPCIÓN DEL REQUISITO ³⁷	PROPÓSITO DEL REQUISITO	ACCIONES TOMADAS	EVIDENCIA
8.4 Análisis de datos	La organización debe determinar, recopilar y analizar los datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia del sistema de gestión de la calidad y para evaluar dónde puede realizarse la mejora continua de la eficacia del sistema de gestión de la calidad. Esto debe incluir los datos generados del resultado del seguimiento y medición y de cualesquiera otras fuentes pertinentes. El análisis de datos debe proporcionar información sobre: a) la satisfacción del cliente b) la conformidad con los requisitos del producto c) las características y tendencias de los procesos y de los productos, incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas d) los proveedores	Para tener en cuenta el comportamiento y la mejora continua del Sistema de Gestión de Calidad, así como la satisfacción del cliente y la conformidad con los requisitos del cliente	Métodos definidos para evaluar la satisfacción del cliente. Definición de tablero de control y Gráficos Asociados Seguimiento al cumplimiento de sílabos. Elaboración de caracterizaciones de Diseño de malla curricular. Elaboración de procedimientos y registros para seleccionar, evaluar y calificar proveedores que le competen a la escuela	Evaluación de satisfacción del Cliente Tablero de Control Informe de cumplimiento de sílabos Caracterizaciones Malla Curricular Procedimientos y registros para la selección, evaluación y calificación de proveedores

³⁷ (ISO, 2008, p16)

REQUISITO NORMATIVO	DESCRIPCIÓN DEL REQUISITO ³⁸	PROPÓSITO DEL REQUISITO	ACCIONES TOMADAS	EVIDENCIA
8.5 Mejora	8.5.1 Mejora continua La organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección.	Prever la metodología, las responsabilidades y los criterios para la mejora continua. Facilitar la gestión de la mejora continua en el SGC.	Documentar procedimientos de: acciones correctivas y preventivas, revisión por la dirección Documentar Política y Objetivos de Calidad	Procedimiento de acciones correctivas y preventivas Procedimiento de revisión por la dirección Política de Calidad Objetivos de Calidad
	8.5.2 Acción correctiva La organización debe tomar acciones para eliminar las causas de las no conformidades con objeto de prevenir que vuelvan a ocurrir. Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas. Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para: a) revisar las no conformidades (incluyendo las quejas de los clientes), b) determinar las causas de las no conformidades, c) evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que las no conformidades no vuelvan a ocurrir, d) determinar e implementar las acciones necesarias, e) registrar los resultados de las acciones tomadas f) revisar la eficacia de las acciones correctivas tomadas.	Intervenir en las causas que generan no conformidades para evitar que vuelvan a ocurrir Administrar de manera efectiva las acciones correctivas.	Elaboración del procedimiento para acciones correctivas y preventivas. Este procedimiento tiene relación directa con: Procedimiento para el control de producto servicio no-conforme; Registro de tratamiento de no conformidades; Instructivo para el tratamiento de quejas, reclamos y sugerencias; Procedimiento para auditorías internas.	Procedimiento para acciones correctivas y preventivas Procedimiento para el control de producto - servicio no conforme. Registro de tratamiento de no conformidades Instructivo para el tratamiento de quejas, reclamos y sugerencias Procedimiento para Auditorías Internas.

³⁸ (ISO, 2008, p16)

REQUISITO NORMATIVO	DESCRIPCIÓN DEL REQUISITO ³⁹	PROPÓSITO DEL REQUISITO	ACCIONES TOMADAS	EVIDENCIA
8.5 Mejora	8.5.3 Acción preventiva La organización debe determinar acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia. Las acciones preventivas deben ser apropiadas a los efectos de los problemas potenciales. Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para: a) determinar las no conformidades potenciales y sus causas, b) evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades, c) determinar e implementar las acciones necesarias, d) registrar los resultados de las acciones tomadas e) revisar la eficacia de las acciones preventivas tomadas.	Identificar problemas potenciales y sus causas. Administrar de manera dinámica las acciones preventivas	Elaboración del procedimiento para acciones correctivas y preventivas. Este procedimiento tiene relación directa con: Procedimiento para el control de producto - servicio no conforme Registro de tratamiento de no conformidades Instructivo para el tratamiento de quejas, reclamos y sugerencias procedimiento para auditorías internas	Procedimiento para acciones correctivas y preventivas Procedimiento para el control de producto -servicio no conforme Registro de tratamiento de no conformidades Instructivo para el tratamiento de quejas, reclamos y sugerencias Procedimiento para Auditorías Internas.

Elaborado por: Galindo, I., y Sinmaleza, K.

³⁹ (ISO, 2008, p17)

CONCLUSIÓN

A través de la matriz desarrollada se puede comprender el objetivo que persigue cada requisito de la Norma ISO 9001:2008 para los Sistemas de Gestión de Calidad, ya que nos brinda una breve explicación del requisito.

Además se puede conocer las acciones que se han tomado en la Escuela de Administración de Empresas para cumplir con los requisitos, también se especifican las evidencias que se originan de las acciones tomadas, dichas evidencias sirven como base para revisiones y certificaciones y brindan la seguridad de la realización de actividades enfocadas en el cumplimiento de requisitos.

Debido a la organización es encuentra en constante cambio es necesario que se revise y actualice el contenido de la matriz de cumplimiento normativo.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Tras conocer la historia, objetivos y actividades que se realizan en la Escuela de Administración de Empresas y las responsabilidades de la Universidad para cumplir los requisitos y exigencias de acreditación de cada una de sus carreras, ha sido una decisión estratégica de la Escuela de Administración de Empresas implementar el Sistema de Gestión de Calidad, y contribuir, desde un enfoque interno, al logro de objetivos organizacionales y a la administración y control de sus propios procesos.

- Con la implementación del Sistema de Gestión de Calidad en la Escuela de Administración de Empresas, la Junta Académica cuenta con un modelo documental sistémico que le permite actividades y operaciones más eficientes, reduciendo riesgos de duplicidad de tareas, e incrementando la capacidad de respuestas eficaces. Aunque las actividades son responsabilidad de la Junta, el modelo tiene definidas y asignadas aquellas específicas (por proceso), de tal manera que se mantengan los controles requeridos y se logren los resultados planificados.

- La interpretación documentada de cada uno de los requisitos de la normativa ISO 9001:2008, permite comprender y aclarar el propósito o naturaleza de cada uno de ellos, y reconocer los múltiples beneficios que brinda su aplicación en la organización.

- El Manual de Calidad del sistema de gestión definido para la Escuela de Administración, además de describir la estructura del sistema, define los procesos, sus interrelaciones y las actividades que se realizan en cada uno de ellos, de tal manera que quienes participen en su gestión (miembros de la junta académica de turno), están en la capacidad de conocer el funcionamiento del sistema y de realizar las actividades establecidas en los procesos.

- La Matriz de Cumplimiento Normativo, que es una de las secciones del manual, contribuye a que cualquier usuario del sistema o de los documentos, comprenda la manera en que se cumplen los requisitos (normativos), y pueda verificar que el sistema es conforme con las disposiciones de la Organización y las normativas.
- Por efectos normativos contractuales y por el desempeño del sistema de gestión, se debe mantener actualizado el Manual de Calidad y toda la documentación en él referenciada.
- La importancia de realizar Revisiones por la Dirección, radica en la participación de la Alta Dirección en los análisis del desempeño del sistema y en la generación de planes de acción orientados a las mejoras (y sus seguimientos correspondientes), incluyendo la actualización y/o modificación de la política y los objetivos del sistema de gestión.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

Aguilar, F. (1991). *Ecuador Contemporáneo*. México, D.F, México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Cordero, I. (1995). *25 años: Historia y Testimonio*. Cuenca, Ecuador: Universidad del Azuay

Fontalvo, T., & Vergara, J. (2010). *La gestión de la calidad en los servicios. ISO 9001: 2008*. Cartagena, España: B - EUMED. Recuperado de <http://www.ebrary.com>

ISO. (2013). *ISO 9001 para la pequeña empresa: recomendaciones del Comité Técnico ISO/TC 176*. Madrid, España: AENOR - Asociación Española de Normalización y Certificación. Recuperado de <http://www.ebrary.com>

Publicaciones

ISO. (2005). *Sistemas de gestión de la calidad – Fundamentos y vocabulario*. Ginebra, Suiza: Secretaría Central de ISO. Recuperado de <http://www.rree.go.cr>

ISO. (2008). *Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos*. Ginebra, Suiza: Secretaría Central de ISO. Recuperado de <http://www.rree.go.cr>

Informes

Facultad de Ciencias de la Administración. (2013). *Estado Actual y Prospectivo de la carrera de Administración de Empresas*. Cuenca, Ecuador: Universidad del Azuay.

Junta Académica Administración de Empresas. (2008), *Informe Final de Autoevaluación*. Cuenca, Ecuador: Universidad del Azuay.

Universidad del Azuay. (2015), *Plan de Estudios de la Carrera de Administración de Empresas*. Cuenca, Ecuador: Universidad del Azuay

Tesis

Herrera, B. (2014). *Propuesta de modelo de gestión por procesos para la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad del Azuay (UDA) (Orientada al cumplimiento de requisitos ISO 9001:2008)* (Tesis de maestría). Universidad del Azuay, Cuenca.

Recursos de internet

Universidad del Azuay. (2015). *Reseña Histórica de la Universidad del Azuay*. Recuperado de <http://www.uazuay.edu.ec/universidad/>

Doctora Jenny Ríos Coello, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay,

C E R T I F I C A:

Que, el H. Consejo de Facultad en sesión realizada el 5 de mayo de 2015, conoció la petición de las estudiantes **ISABEL MARGARITA GALINDO ORELLANA** con código 62424 y **KATHERYN FERNANDA SINMALIZA QUEZADA** con código 62443, que denuncian su trabajo de titulación: **"ELABORACION DEL MANUAL DE CALIDAD PARA LA ESCUELA DE ADMINSTRACION DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY"**, previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial. El Consejo de Facultad acoge el informe de la Junta Académica y aprueba la denuncia del trabajo de titulación. Designa como **Director al Ing. Benjamín Herrera Mora** y como miembros del Tribunal Examinador al ingeniero Ing. José Iván Coronel y a la ingeniera Ing. María José González. Las peticionarias para presentar su trabajo de titulación tienen un plazo equivalente a dos periodos académicos (2 semestres), esto es hasta el **05 de mayo de 2016**

Cuenca, mayo 5 de 2015

Dra. Jenny Ríos Coello
Secretaria de la Facultad



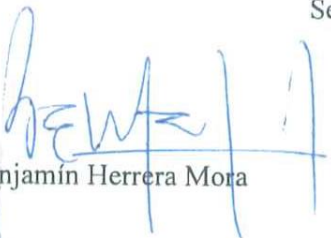
CON CONVOCATORIA

Por disposición de la Junta Académica de Administración de Empresas, se convoca a los Miembros del Tribunal Examinador, a la sustentación del Protocolo del Trabajo de Titulación "Elaboración del manual de calidad para la escuela de Administración de la Universidad del Azuay", presentado por las estudiantes **Isabel Margarita Galindo Orellana con código 62424** y **Katherine Fernanda Sinmaleza Quezada con código 62443**, previa a la obtención del grado de Ingeniera Comercial, para el día **VIERNES 10 DE ABRIL DE 2015 A LAS 11h00**

Cuenca, 8 de abril de 2015



Dra. Jenny Ríos Coello
Secretaria de la Facultad



Ing. Benjamín Herrera Mora

Ing. José Iván Coronel

Ing. María José González



Comunicado
Galindo
Orellana

Cuenca, 01 de Abril de 2015
Oficio: EA-531-2015-UDA

Ingeniero
XAVIER ORTEGA
Decano de la Facultad de Ciencias de la Administración
Ciudad.

De nuestra consideración:

La Junta Académica de la Escuela de Administración, en relación a la Denuncia/Protocolo de Trabajo de Titulación, presentado por **Galindo Orellana Isabel Margarita y Sinmaleza Quezada Katheryn Fernanda**, tema: ELABORACION DEL MANUAL DE CALIDAD PARA LA ESCUELA DE ADMINISTRACION DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY, informa que, este trabajo cumple con la metodología propuesta en la "Guía para la elaboración y presentación de la denuncia/protocolo de trabajo de titulación", pero tiene las siguientes observaciones:

- El título debe retirar la palabra "elaboración".

Director: Ing. Herrera Benjamín

Tribunal sugerido: Ing. Coronel Iván
Ing. González María José

Atentamente,



ING. IVÁN ORELLANA OSORIO
Presidente de la Junta de Administración

06-04-2015

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Diseño de Tesis

Escuela de Administración de Empresas

Estudiante: Galindo Orellana Isabel Margarita con código 62424 y Katheryn Fernanda Sinmaleza Quezada con código 62443.

Tema: "ELABORACION DEL MANUAL DE CALIDAD PARA LA ESCUELA DE ADMINISTRACION DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY"

Para: Previo la obtención del título de Ingenieras Comercial.

Director: Ing. Benjamín Herrera

Tribunal: Ing. Iván Corónel

Tribunal: Ing. María José González.

DIA:

VIERNES.

FECHA:

10 de Abril / 2015

HORA:

11h00.



Guía para Trabajos de Titulación

1. Protocolo/Acta de sustentación



ACTA

SUSTENTACIÓN DE PROTOCOLO/DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

- 1.1 **Nombre del estudiante:** Isabel Margarita Galindo Orellana y Katherine Fernanda Sinmaleza Quezada
Código 62424 y 62443
- 1.2 **Director sugerido:** Ing. Benjamín Herrera Mora
- 1.3 **Codirector (opcional):** _____
- 1.4 **Tribunal:** Ing. José Iván Coronel / Ing. María José González Calle
- 1.5 **Título propuesto:** : "Elaboración del manual de calidad para la escuela de Administración de la Universidad del Azuay"
- 1.6 **Resolución:**

1.6.1 Aceptado sin modificaciones _____

1.6.2 Aceptado con las siguientes modificaciones:

Cambiar Objetivo Especifico 2: De
Describir a Interpretar

1.6.3 Responsable de dar seguimiento a las modificaciones: Ing. Benjamín Herrera Mora
No aceptado

• Justificación:


Ing. Benjamín Herrera Mora


Tribunal
Ing. José Iván Coronel


Ing. María José González Calle


Srta. Isabel Galindo Orellana


Srta. Kathryn Sinmaleza Quezada


Dra. Jenny Ríos Goello
Secretario de Facultad

Fecha de sustentación: Viernes 10 de abril de 2015 al as 11h00



RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN

1.1 Nombre del estudiante: Isabel Margarita Galindo Orellana y Katherine Fernanda Sinmaleza Quezada

1.1.1 Código 62424 y 62443

1.1 Director sugerido: Ing. Benjamín Herrera Mora

1.2 Codirector (opcional):

1.3 Título propuesto: : "Elaboración del manual de calidad para la escuela de Administración de la Universidad del Azuay"

1.4 Revisores (tribunal): Ing. José Iván Coronel / Ing. María José González Calle

1.5 Recomendaciones generales de la revisión:

	Cumple totalmente	Cumple parcialmente	No cumple	Observaciones (*)
Línea de investigación				
1. ¿El contenido se enmarca en la línea de investigación seleccionada?	✓			
Título Propuesto				
2. ¿Es informativo?	✓			
3. ¿Es conciso?	✓			
Estado del arte				
4. ¿Identifica claramente el contexto histórico, científico, global y regional del tema del trabajo?	✓			
5. ¿Describe la teoría en la que se enmarca el trabajo	✓			
6. ¿Describe los trabajos relacionados más relevantes?	✓			
7. ¿Utiliza citas bibliográficas?	✓			
Problemática y/o pregunta de investigación				
8. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	✓			
9. ¿Tiene relevancia profesional y social?	✓			
Hipótesis (opcional)				
10. ¿Se expresa de forma clara?	✓			
11. ¿Es factible de verificación?	✓			
Objetivo general				
12. ¿Concuerda con el problema formulado?	✓			
13. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	✓			

Objetivos específicos				
14.¿Concuerdan con el objetivo general?	☒			
15.¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	☒			
Metodología				
16.¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	☒			
17.¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	☒			
18.¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	☒			
19.¿Los datos, materiales y actividades mencionadas son adecuados para resolver el problema formulado?	☒			
Resultados esperados				
20.¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	☒			
21.¿Concuerdan con los objetivos específicos?	☒			
22.¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	☒			
23.¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	☒			
Supuestos y riesgos				
24.¿Se mencionan los supuestos y riesgos más relevantes?	☒			
25.¿Es conveniente llevar a cabo el trabajo dado los supuestos y riesgos mencionados?	☒			
Presupuesto				
26.¿El presupuesto es razonable?	☒			
27.¿Se consideran los rubros más relevantes?	☒			
Cronograma				
28.¿Los plazos para las actividades son realistas?	☒			
Referencias				
29.¿Se siguen las recomendaciones de normas internacionales para citar?	☒			
Expresión escrita				
30.¿La redacción es clara y fácilmente comprensible?	☒			
31.¿El texto se encuentra libre de faltas ortográficas?	☒			



Guía para Trabajos de Titulación

1. Protocolo/Rúbrica

(*) Breve justificación, explicación o recomendación.

- Opcional cuando cumple totalmente,
- Obligatorio cuando cumple parcialmente y NO cumple.

.....

.....

.....


Ing. Benjamín Herrera Mora


Ing. José Iván Coronela


Ing. María José González Calle



Cuenca, 26 de marzo de 2015

Ingeniero

Xavier Ortega Vásquez

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De nuestra consideración:

Nosotros, Isabel Margarita Galindo Orellana y Katheryn Fernanda Sinmaleza Quezada, con códigos estudiantiles 62424 y 62443, respectivamente. Estudiantes del último ciclo de Administración de Empresas, con un cordial saludo nos dirigimos a usted para solicitarle de la manera más comedida, proceda con el trámite de aprobación de nuestro diseño de tesis titulado "Elaboración del manual de calidad para la Escuela de Administración de la Universidad del Azuay", el mismo que tiene como director sugerido al Ing. Benjamín Herrera Mora.

Seguros de contar con su favorable acogida le anticipamos nuestros más sinceros agradecimientos.

Atentamente:

Isabel Margarita Galindo Orellana

Katheryn Fernanda Sinmaleza Quezada

Código estudiantil: 62424

Código estudiantil: 62443



DOCTORA JENNY RIOS COELLO SECRETARIA DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY

CERTIFICA:

Que, la señorita **Isabel Margarita Galindo Orellana**, con código **62424**, alumna de la
Escuela de Administración de Empresas tiene aprobado más del 80% de la malla
curricular

Cuenca, 25 de Marzo de 2015

UNIVERSIDAD DEL
FACULTAD DE
ADMINISTRACION
SECRETARIA

Derecho No 118439

SCV.-

DOCTORA JENNY RIOS COELLO SECRETARIA DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY

CERTIFICA:

Que, la señorita **Katheryn Fernanda Sinmaleza Quezada**, con código **62443**, alumna de
la Escuela de Administración de Empresas tiene aprobado más del 80% de la malla
curricular

Cuenca, 25 de Marzo de 2015


JENNY RIOS COELLO
SECRETARIA DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

Derecho No 118438

scv.-

Cuenca, 16 de abril del 2015

Ingeniero

Xavier Ortega Vásquez

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Respetado Ingeniero,

El suscrito Ingeniero Benjamín Herrera Mora informo que he revisado los cambios realizados al diseño del trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial, denominado "Manual de Calidad para la Escuela de Administración de la Universidad del Azuay", realizado por las estudiantes Isabel Margarita Galindo Orellana y Katheryn Fernanda Sinmaleza Quezada, con códigos de estudiante 62424 y 62443 respectivamente, trabajo que según mi criterio ha cumplido con las modificaciones sugeridas y puede continuar con su desarrollo planificado.

Sin otro particular, me suscribo

Atentamente



Ing. Benjamín Herrera Mora.



UNIVERSIDAD DEL AZUAY



Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

Protocolo de trabajo de titulación

“Manual de calidad para la Escuela de Administración de la Universidad del
Azuay”

Nombre de estudiantes:

Galindo Orellana Isabel Margarita

Sinmaleza Quezada Katheryn Fernanda

Director sugerido:

MBA. Herrera Mora Benjamín

Cuenca – Ecuador

2015

1. DATOS GENERALES

1.1 Nombre del estudiante:

Galindo Orellana Isabel Margarita - Sinmaleza Quezada Katheryn Fernanda

1.1.1 Código:

ua062424 - ua062443

1.1.2 Contacto:

Isabel Galindo

Celular: 0995949117

Mail: imargarita.galindo@gmail.com

Katheryn Sinmaleza

Celular: 0979532664

Mail: kattysq94@hotmail.com

1.2 Director sugerido: Herrera Mora, Benjamín, MBA

1.2.1 Contacto:

Celular: 0998341653

Mail: bherrera@uazuay.edu.ec

1.3 Co-director sugerido:

1.3.1 Contacto:

1.4 Asesor metodológico:

1.5 Tribunal designado:

1.6 Aprobación:

1.7 Línea de Investigación de la carrera: Organización y dirección de empresas

1.7.1 Código UNESCO: 5311

1.7.2 Tipo de trabajo:

a) Es un proyecto integrador

b) Es un trabajo de investigación formativa

1.8 Área de estudio: Gerencia de la calidad.

1.9 Título propuesto: "Manual de calidad para la Escuela de Administración de la Universidad del Azuay".

1.10 Subtítulo: Bajo la norma ISO 9001:2008

1.11 Estado del proyecto: El proyecto es continuación de la "propuesta de modelo de gestión por procesos para la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad del Azuay" (orientada al cumplimiento de requisitos ISO 9001:2008), planteada por el Ing. Benjamín Herrera y se integra al proyecto de implementación del Sistema de Gestión de Calidad en la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad del Azuay.

2. CONTENIDO

2.1 Motivación de la investigación:

La implementación de un sistema de calidad (decisión tomada por la Escuela de Administración), surge como una decisión de cada organización, ya sea por cambios en el entorno, por el nivel de competitividad del sector o por la importancia del cumplimiento de sus objetivos, entre otros factores.

Uno de los requisitos de implementación de un sistema de calidad es la elaboración del manual de calidad que es un documento en el que se resume la organización desde sus principios y valores, hasta las actividades que intervienen en los diferentes tipos de procesos (directivos, agregadores de valor y de apoyo), la relación entre los procesos, evidenciando, en términos generales, el cumplimiento normativo.

La Escuela de Administración de la UDA es una organización de educación superior en cuya carrera se realizan actividades y procesos que deben ser gestionados y orientados al logro de los objetivos propios y alineados con los objetivos de la facultad y de la Universidad. El manual de calidad del sistema implementado por la Escuela es un documento fundamental para su operación, cumplimiento normativo y gestión.

2.2 Problemática:

La Escuela de Administración de Empresas de la Universidad del Azuay se encuentra desarrollando el proyecto de implementación del sistema de calidad, con el fin de fortalecer la gestión de la escuela, tanto en los factores académicos como administrativos. El referente principal del sistema de calidad es la Norma ISO 9001:2008, en la cual se encuentran especificados los requisitos para obtener acreditación de los organismos pertinentes.

El manual de calidad es uno de los requisitos normativos del sistema de calidad que se está implementando en la Escuela, por lo que su diseño, elaboración y presentación se convierte en una necesidad inmediata a ser atendida.

2.3 Pregunta de investigación:

¿La elaboración de un manual de calidad bajo la norma ISO 9001 contribuirá en el proceso de implementación del sistema de calidad de la Escuela de Administración?

2.4 Resumen:

En 2008 la Organización Internacional de Normalización (ISO) presentó la cuarta edición de la norma ISO 9001. En esta norma se especifican requisitos que se debe cumplir para la adopción de un sistema de gestión de calidad en las organizaciones, siendo un punto indispensable el desarrollo del manual de calidad. Es importante que la escuela de Administración de Empresas de la Universidad del Azuay desarrolle este manual, con el que se orienta a la organización al cumplimiento de los objetivos, la mejora continua de los procesos y la obtención de certificación a través de organismos acreditados para el efecto.

2.5 Estado del Arte y marco teórico

Existen diversos conceptos de calidad, vistos desde la perspectiva de cada autor, (Fontalvo Herrera & Vergara Schmalbach, 2010) definen el concepto de calidad como el conjunto de características inherentes de un bien o servicio que satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes.

El concepto de calidad tomó mayor relevancia en el mundo tras la segunda guerra mundial, cuando Japón se propuso resolver sus problemas de calidad, ya que los productos que exportaban tenían la reputación de ser malos, lo que lógicamente afectaba la economía del país. Los japoneses se propusieron aprender a gestionar la calidad a través de minuciosas investigaciones en el extranjero, con los resultados de estas investigaciones, idearon estrategias para crear una revolución en la calidad. Con el pasar de los años, los resultados se fueron evidenciando y las empresas japonesas ganaron participación en el mercado norteamericano, la reacción de las empresas Estadounidenses fue modificar los precios de los productos para contrarrestar la incursión de las empresas Japonesas, sin considerar que el éxito de las mismas se debía a la calidad, mas no al precio de sus productos.

La calidad debe representar para toda organización una ventaja ante la competencia, un factor diferenciador e innovador de la empresa en respuesta a las claras exigencias del mercado, por esto es importante su gestión dentro de la organización.

Una de las formas más eficientes de gestionar la calidad es a través de Sistemas de Gestión, estos se implementan en las organizaciones con el fin de asegurar la satisfacción de los clientes, controlar el desempeño de los procesos y buscar la mejora continua.

En el marco de la gestión de calidad es necesario abordar la norma ISO 9001, esta norma fue presentada por la Organización Internacional de Normalización, la última actualización se presentó en el año 2008, en ella se establecen los requisitos para los sistemas de gestión

de calidad, esta norma además es una de las más conocidas y ampliamente implementadas. “De hecho ISO 9001:2008 se ha implementado en más de un millón de empresas y organizaciones en más de 170 países”. (ISO-International Organization for Standardization, 2015)

La norma ISO 9001:2008 se aplica a los sistemas de gestión de calidad, y promueve la adopción de un enfoque basado en procesos, y debido a su fuerte orientación al cliente, cuando se implementa contribuye a que la organización sea capaz de cumplir con los requisitos y por lo tanto aumentar la satisfacción de los mismos.

Entre los beneficios que obtiene una organización de la implementación del sistema de gestión de la calidad (detallado en la norma ISO 9001:2008), se encuentran: el aseguramiento de la consecución de los objetivos, el desarrollo eficiente de los procesos, la integración del trabajo dentro de la organización, la reducción de costos, orientación al cliente, implementación de mecanismos de mejora continua en la calidad de los productos o servicios que ofrece la organización, atención más amable y oportuna a clientes internos y externos, trabajo en equipo, delegación de funciones al personal, mejora la comunicación y resultados del equipo, entre otros.

Uno de los requisitos de documentación establecidos en la norma ISO 9001:2008 para la operación y certificación del sistema se detalla que: “la organización debe establecer y mantener un manual de calidad” (ISO 9001, 2008). El manual de calidad que consiste en un documento general que incluye el alcance del sistema, sus exclusiones respecto a la normativa referente, los procesos, la interacción entre ellos y los documentos necesarios para la operación y control del sistema o referencia a ellos.

Teniendo en cuenta esto y considerando la decisión de la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad del Azuay de implementar en sus operaciones un sistema de gestión de calidad, orientado en la norma ISO 9001:2008, con el fin de responder de mejor manera a los cambios y exigencias del entorno y obtener mejores resultados. Resulta necesaria la elaboración del manual de calidad para cumplir los requisitos normativos y de esta manera obtener la certificación por parte de los organismos pertinentes.

2.6. Hipótesis:

2.7 Objetivo general: Desarrollar un manual de calidad para la escuela de Administración de Empresas de la Universidad del Azuay, orientado al cumplimiento de las norma ISO 9001:2008

2.8 Objetivos específicos:

- Presentar la misión, visión, principios y valores de la Escuela de Administración de la Universidad del Azuay.
- Interpretar los requisitos de la Norma ISO 9001

- Elaborar el manual de calidad con la estructura pertinente
- Realizar una matriz del cumplimiento del sistema de calidad frente a los requisitos normativos ISO 9001

2.9 Metodología

- Conocimiento de los requisitos normativos de ISO 9001
- Definición de la estructura del manual que responda a los requisitos normativos y a las necesidades de la Escuela.
- Desarrollo de las distintas partes del manual de calidad, incluyendo elaboración y adecuación de documentos y demás referentes necesarios para la operación del sistema
- Revisión y presentación final del documento.

2.10 Alcances y resultados esperados

Con la realización del presente trabajo de titulación se pretende obtener los siguientes resultados:

- Un manual de calidad que cumpla los requisitos establecidos en la norma referente, y pueda ser sometido a auditorías de certificación.
- Métodos estandarizados de operación y documentos respectivos del sistema de calidad.
- Difundir adecuadamente el manual al personal responsable para su manejo y uso.

2.11 Supuestos y riesgos

Insuficiencia de información administrativa y académica para el diseño y desarrollo del manual de calidad, ocasionada por decisiones internas de la Escuela o de instancias superiores.

Inadecuada interpretación de los requisitos normativos generando incumplimientos o dificultades en el uso del documento.

2.12 Presupuesto

Presupuesto		
Rubro	Costo USD	Justificación
Computadores portátiles	\$1.200,00	Realización de investigaciones y elaboración de documentos digitales
Resma de papel bond	\$ 5,00	Impresión de tesis y avances
Impresión de tesis	\$ 90,00	Cumplimiento de presentación de trabajo de titulación
Tinta para impresión	\$ 30,00	Para presentar avances del trabajo
Cd's	\$ 5,00	Presentación de respaldo del trabajo
TOTAL	\$ 1.330,00	Para cumplir con el proceso de elaboración y presentación del trabajo de titulación

2.13 Financiamiento: Autofinanciado

2.14 Esquema tentativo

Introducción

Capítulo 1. Presentación de la escuela

1.1. Misión y Visión

1.2. Principios

1.3. Valores

1.4. Reseña Histórica

Capítulo 2.- Normativa ISO 9001

2.1. Contenido

2.2. Beneficios

2.3. Descripción e Interpretación de los requisitos generales de la normativa ISO 9001:2008

Capítulo 3.- Manual de Calidad

3.1. Introducción

3.2. Alcance

3.3. Justificación exclusiones

3.4. Política de Calidad

3.5. Objetivos de Calidad

3.6. Mapa de Procesos

3.7. Caracterización de Procesos y Documentación

3.8. Listado Maestro

Capítulo 4.- Matriz de cumplimiento normativo

4.1. Sistema de Gestión de Calidad

4.2. Responsabilidades de la dirección

4.3. Gestión de los recursos

4.4. Realización del producto

4.5. Medición, análisis y mejora

Conclusiones

Recomendaciones

Bibliografía

Anexos

2.15 Cronograma

Objetivo Específico	Actividad	Resultado esperado	Tiempo (semanas)
Presentar la misión, visión, principios y valores de la Escuela de Administración de la Universidad del Azuay.	1. Revisión de la reseña histórica de la Escuela	Introducción al trabajo de titulación	4 semanas
	2. Búsqueda de información y filosofía de la Escuela	Misión, Visión, Principios y Valores de la Escuela	3 semanas
Interpretar los requisitos de la Norma ISO 9001	1. Descripción e interpretación de los requisitos generales de la norma ISO 9001:2008	Documento que interprete los requisitos normativos de la ISO 9001:2008	4 semanas
Elaborar el manual de calidad con la estructura pertinente	1. Desarrollar una estructura pertinente que cumpla todos los requisitos para el manual de calidad.	Índice de contenidos para el manual de calidad.	7 semanas
	2. Elaboración de documentos complementarios para el manual de calidad	Documentación especificada en el contenido del manual de calidad	9 semanas
	3. Presentación y aprobación de documentos y metodología necesarios.	Aprobación de documentos para el manual de calidad de la Escuela.	4 semanas
Realizar una matriz del cumplimiento del sistema de calidad frente a los requisitos normativos ISO 9001	1. Diseño y desarrollo de la matriz con los requisitos de la norma y lo que presenta el sistema.	Matriz de cumplimiento normativo.	3 semana
TOTAL			34 semanas

1.16. Referencias

Estilo APA, sexta edición.

Fontalvo Herrera, T. J., & Vergara Schmalbach, J. C. (2010). *La gestión de la calidad de los servicios.*

Iso 9001:2008. España: B. EUMED.

Herrera, B. (2014). *Propuesta de modelo de gestión por procesos para la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad del Azuay (UDA) (Orientada al cumplimiento de requisitos ISO 9001:2008).* Cuenca, Ecuador.

ISO 9001. (2008). *Sistemas de gestión de calidad-requisitos.* (2008). Ginebra, Suiza.

ISO-International Organization for Standardization. (22 de Marzo de 2015). Obtenido de <http://www.iso.org/iso/home.htm>

Anexos: Ninguno

1.17. Firmas de responsabilidad



Galindo Orellana Isabel Margarita



Sinmaleza Quezada Katheryn Fernanda

1.18. Firma de responsabilidad



Herrera Mora Benjamín

1.19. Fecha de entrega

16 de abril de 2015

Cuenca, 26 de marzo del 2015

Ingeniero

Xavier Ortega Vásquez

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Respetado Ingeniero,

En suscrito Ingeniero Benjamín Herrera Mora informo que he revisado el diseño del trabajo de titulación elaborado previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial, denominado "Elaboración del manual de calidad para la Escuela de Administración de la Universidad del Azuay", realizado por las estudiantes Isabel Margarita Galindo Orellana y Katheryn Fernanda Sinmaleza Quezada, con códigos de estudiante 62424 y 62443 respectivamente, trabajo que según mi criterio ha considerado los lineamientos planteados para la elaboración de un diseño.

Por lo expuesto me permito sugerir que sea considerado para la sustentación del mismo.

Sin otro particular, me suscribo

Atentamente



Ing. Benjamín Herrera Mora.