Sistema de Mejora Continua de la formación profesional

MÓDULO 4
Evaluación del Sistema de Mejora Continua (SMC)

UN ESFUERZO COORDINADO

Tegucigalpa, Honduras, septiembre 2019

Sistema de Mejora Continua de la formación profesional

MÓDULO 4
Evaluación del Sistema de Mejora Continua (SMC)

©Fomento de la Formación Técnica Profesional en Honduras – FOPRONH II.

Módulo 4: Evaluación del Sistema de Mejora Continua (SMC).

Tegucigalpa, Honduras, septiembre 2019.

Este documento puede ser reproducido parcial o totalmente citando la fuente.

Elaborado por: Ing. Marlon Pineda; Consultor

Revisión y validación: Ing. Orestes Zúniga; FOPRONH

Contenido

1. Introducción 2
2. Sobre la evaluación del SMC 2
3. Como usar este módulo 3
4. Objetivos del módulo 4
5. Evaluación del sistema de calidad 5
6. Cualidades de un evaluador eficaz 6
7. Consejos prácticos para un proceso de evaluación eficaz 6
8. Algunos conceptos generalmente utilizados en auditoría 11
9. Quienes participan de la auditoría 11
10. Los hallazgos en la auditoría 12
11. Principios de la auditoría 14
12. Anexos 15
    - 12.1. Anexo 1: La expresión no verbal en las auditorías 15
    - 12.2. Anexo 2: La Actitud del Auditor 16
    - 12.3. Anexo 3: Técnicas de Entrevista 17
13. Bibliografía 19

Módulo de formación No. 4

Evaluación del SMC

Una guía para el autoaprendizaje

1. Introducción

El Proyecto *Fomento de la Formación Técnica Profesional en Honduras* (FOPRONH II), promueve la mejora, relevancia y calidad de la oferta del sistema de la formación profesional, enfocando las necesidades del mercado laboral, mediante el fortalecimiento de la oferta educativa de las instituciones de formación. Los Centros de Formación Profesional (CFP) por su parte, son instancias que buscan fortalecer las competencias especialmente de jóvenes que no tienen acceso al sistema de educación tradicional, fortaleciendo sus capacidades para suplir la creciente demanda del mercado laboral en un amplio segmento de competencias especializadas. En tal sentido, los CPF afrontan retos importantes en relación a dinamizar y actualizar sus procesos de forma continua para ofrecer una educación alternativa con competencias que respondan a sus entornos en un marco de mejora constante y permanente.

2. Sobre la evaluación del SMC

Es evidente que, si algo quiere mejorarse, debe de evaluarse. La evaluación es la determinación sistemática del mérito, el valor y el significado de algo o alguien en función de unos criterios respecto a un conjunto de parámetros pre establecidos. El SMC al ser un sistema que reúne datos e información respecto del desempeño del CFP, demanda de ser evaluado/auditado a efectos de establecer cuál es el avance o mejora o para determinar qué acciones requieren ser analizadas para establecer acciones orientadas a mejorar sus estándares.

El presente material, es un insumo que FOPRONH pone a disposición del personal técnico de los CPF a efectos de que éste se constituya en una herramienta sencilla de autoaprendizaje y con orientaciones prácticas con el cual se puedan alinear aspectos técnicos y metodológicos que les conduzcan a un proceso de mejora continua en todos sus campos, posicionándolos de mejor forma ante sus clientes y tomando como referencia la evaluación del sistema para promover una mejora constante.

3. Como usar este módulo

Este módulo, como parte del proceso de autoaprendizaje que se establece en la ***Seria A***, es una guía general de orientación y autoaprendizaje sobre la *Evaluación del SMC* y como esta contribuye a orientar y guiar al Centro hacia la consecución de la mejora del desempeño de su accionar. La guía está elaborada y estructurada para que podamos llevar un proceso sencillo con un paso a paso en el que seremos capaces de comprender e interpretar cada concepto, pero, ante todo, para que a través de algunas reflexiones podamos ir analizando, comparando y aprendiendo de la realidad de las actividades que desarrollamos diariamente. En tal sentido, cada concepto debe de vivirse tomando como punto de partida las experiencias y lecciones que estamos viviendo en nuestro centro, pero en especial, la experiencia que estoy viviendo YO, y para lo cual este proceso de autoformación ayudará a mejorar de forma paulatina los procesos de los cuales soy responsable en el Centro, facilitando aprendizajes, procesos y metodologías entre otros, que ayuden al resto del equipo a mejorar la calidad en la formación que promovemos y por ende a mejorar y construir la imagen de nuestro CFP. La evaluación del SMC en un elemento clave en relación a lo que puede representar toda iniciativa de mejora que se proponga como parte del SMC.

Usted está aquí…

La ***Serie A del Sistema de Mejora Continua de la Formación***

Profesional, comprende 7 módulos que nos irán permitiendo fortalecer nuestros conocimientos a nivel de diferentes áreas que potenciarán el desarrollo organizacional de los CFP, y este proceso de autoformación, está enmarcado en esta serie; esta guía obedece al proceso de autoaprendizaje que refiere al proceso de ***Evaluación del Sistema de Mejora Continua (SMC)***, lo cual es esencial para el seguimiento y la medición de la contribución que se genera con los distintos procesos. A continuación, podremos identificar el punto de aprendizaje en el que nos encontramos y el camino que hemos avanzado y lo que recorreremos en este proceso orientador, que debe de irse vinculando con la base de conocimiento previo que hemos analizado como parte de la guía de lo que es un Sistema de Mejora Continua.

4. Objetivos del módulo

En este recorrido de autoaprendizaje se estiman tres objetivos fundamentales; a considerar:

a) Conocer los principios de la evaluación de sistemas de calidad;

b) Uniformar conceptos básicos sobre evaluación de sistemas de calidad;

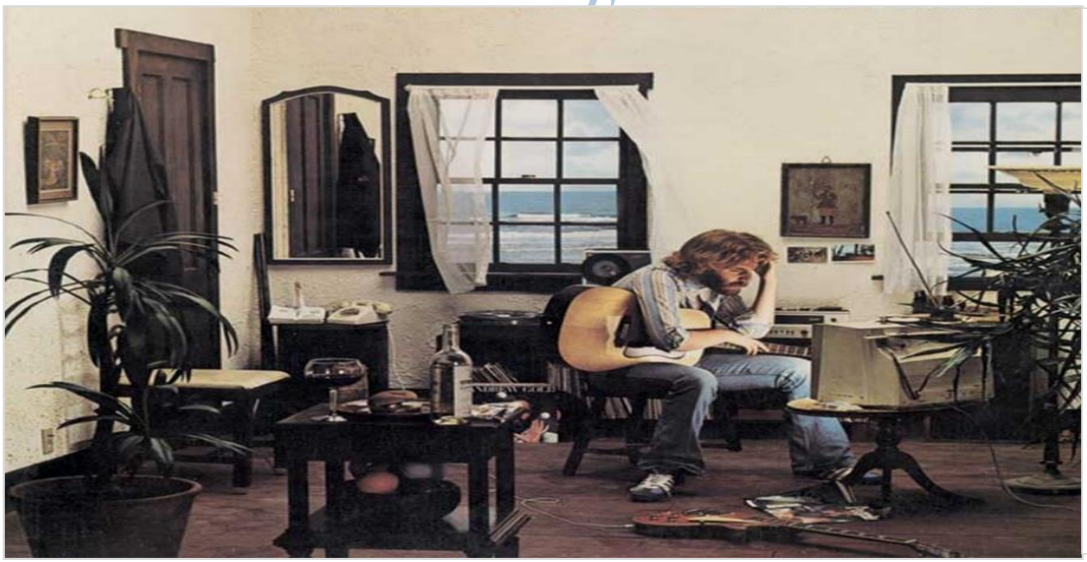
c) Conocer el proceso de evaluación del SMC.

Antes de entrar al proceso de análisis técnico de autoaprendizaje en este módulo, debemos tener claro que la evaluación se visualiza como un proceso de auditoría; en consecuencia, tanto el evaluador (auditor) como el evaluado (auditado) deben de tener una actitud proactiva y positiva, visualizando la acción no como algo que busca identificar errores; por el contrario, debe de entenderse como la oportunidad de identificar los espacios de mejora a los procesos que son evaluados/auditados.

Independientemente de la necesidad y objetivo que se tiene al realizar un proceso de evaluación, debemos tomar en cuenta que: tenemos un cliente objeto de la acción auditora, el cual BIEN tratado, BIEN administrado, facilitará y hará posible el logro de los PROPÓSITOS de la evaluación considerando un proceso sistemático, detallado y transparente tanto de los auditores y de todos los vinculados al proceso.

Ejercicio

Observe detenidamente la imagen y genere una lista de detalles en base a lo que observa de raro, incoherente, malo, ilógico, etc., una vez tenga su listado, compare con el análisis referencial que se le muestra a la par de la imagen; recuerde que una de las habilidades más importantes de un evaluador/auditor es la observación:



Observaciones generales de apoyo al análisis:

- Las cortinas de la ventana del costado izquierdo ondean al viento aun estando cerrada, mientras que las de la ventana abierta están quietas.
- El horizonte que se ve a través de las ventanas está a diferente nivel en cada una de ellas.
- El marco de la puerta no está cuadrado; la pieza superior sobresale en el lado izquierdo.
- Las patas de la silla de al lado de la puerta no tocan el suelo.
- El teléfono está enchufado a la guitarra eléctrica (o viceversa).
- La copa de vino contiene vino tinto, mientras que la botella contiene vino blanco.
- Falta media pata en la silla donde está sentado el guitarrista.

5. Evaluación del sistema de calidad

La evaluación de la calidad comprende aquellas actividades realizadas por el CPF en general, para conocer la calidad de todos sus procesos. El proceso en su conjunto permite generar acciones de supervisión a las actividades del control de calidad; generalmente se utilizan modelos que permiten estandarizar el proceso de la evaluación y sus resultados, y por ello comparar; tal es el caso de nuestro sistema, el cual contempla una serie de indicadores que nos permitirán tomar parámetros referenciales para determinar la calidad de nuestras acciones. A continuación, algunos principios que son importantes considerar en este proceso:

- La evaluación efectiva se basa en una buena comunicación;
- La evaluación es un medio, NO un fin – una técnica que se utiliza para conocer el estatus de algo, algún proceso, procedimiento, proyecto, actividad, etc.;
- Se necesita reconvertir a los evaluadores en líderes, que sean vistos como líderes por sus clientes;
- La labor de un líder es conseguir resultados a través de otras personas;
- Debe ejercer influencia y motivación;
- La finalidad de la evaluación es el crecimiento y desarrollo de los sujetos que participan en los procesos.

Un error frecuente es los procesos de evaluación, es que con regularidad tratamos de esconder las equivocaciones, las fallas, los vacíos, etc., esto solo hará, en definitiva, que nuestra mejora sea inexistente o muy lenta; es de hacer notar que **el modelo de evaluación en el SMC, evalúa al sistema, no a personas**. En tal sentido la evaluación en necesaria en nuestro centro por las siguientes razones:

- Evita que la rutina se arraigue en los procesos.
- Promueve la estandarización y el desarrollo.
- Permite conocer el funcionamiento del medio en que se desarrolla el proceso.
- Puede contribuir de manera científica a la actualización y mejoramiento constante de los procesos.
- Contribuye a mejorar las condiciones de los beneficiarios, facilitadores y otros participantes.
- Estimula la renovación de los procesos.
- Por su labor y liderazgo, se convierte en un asesor, consejero, referente, "una tercera opinión" para las decisiones del proceso.

Al afrontar acciones de evaluación, se deberá de **promover que el proceso no sea rígido**, es decir facilitar e inducir acciones en las que al momento de efectuar un proceso de evaluación/auditoría se pueda corregir algo, que se puedan mejorar acciones que estén "a la mano", se debe de permitir el espacio pertinente y necesario para promover la mejora.

El proceso de evaluación del Sistema de Mejora Continua, debe establecerse como una acción que forme parte de la cultura de la organización, es decir, que esta esté presente en los equipos como una acción constante que permitirá en cualquier momento mejorar no solo el desempeño del equipo, sino la calidad de los servicios que ofrece nuestro CFP. Cuando la evaluación de la calidad es percibida por nuestro "cliente" como parte de la cultura, se genera confianza y posicionamiento, garantizando así que nuestros productos y servicios marquen una diferencia en el contexto.

Considerando lo anterior, será importante que nuestro CFP, genere una programación de los procesos de evaluación/auditoría, estos deben ser establecidos a nivel del POA o a través de un sistema programado en el que el equipo en su conjunto este consiente de esta labor y de la importancia que esta representa para el CFP

6. Cualidades de un evaluador eficaz

Un evaluador/auditor, debe de tener ciertas características o cualidades que son esenciales para conducir su trabajo hacia un análisis exitoso más que a un proceso de valoraciones impropias; es decir, que el CFP sienta que dicho trabajo aporta a una constante mejora y no se orienta al señalamiento de acciones negativas o inapropiadas del modelo de gestión del Centro. A continuación, se comparten algunas características generales asociadas a la experiencia en el entorno que debe de considerar la persona que lidera un proceso de evaluación/auditoría que tiene la finalidad básica de generar contribuciones que son punto de partida para establecer acciones de mejora que serán establecidas en un plan específico:

01 Capacidad de trabajo en equipo y para enseñar.

02 Capacidad para identificación de roles y liderazgos internos.

03 Conocimiento del contexto cultural y organizacional.

04 Capacidad para mantener el ritmo y objetivo de trabajo.

05 Dedicación y confiabilidad.

06 Habilidad para resolver problemas.

07 Con sentido común y perceptivo.

08 Con capacidad de Liderazgo y con excelente nivel de comunicación.

09 Habilidad para investigar a través de preguntas con criterio y pertinentes.

10 Con capacidad de extraer elementos pertinentes a través de la observación.

7. Consejos prácticos para un proceso de evaluación eficaz

Recordemos que los indicadores son la base esencial para el desarrollo de los procesos de evaluación. Anteriormente destacamos el principio de que se puede evaluar solo que se puede medir; en tal sentido hay que tener claridad sobre lo que realmente mediremos en nuestro CFP para que los lineamientos que se establecen en la imagen a continuación puedan ser efectivos.

Se muestran seis (6) consejos prácticos orientadores que podrán facilitar el desarrollo de una evaluación de forma eficaz, estos son referenciales y orientadores, considere que estos serán más efectivos en la medida que el evaluador reúna muchas de las cualidades descritas en el ítem número 6.

A continuación, se detallan elementos a tomar en consideración a nivel de cada uno de los consejos prácticos descritos anteriormente:

Comunique

Comunique!!! Reúnase y explique, pero sobre todo transmita:

1. Primera reunión – procure que la máxima autoridad del CFP esté presente;
2. Transmita que usted busca el mejoramiento del proceso;
3. Transmita que usted necesita información para ayudarle a mejorar;
4. Explique cómo usted hace su trabajo, qué busca, que necesita y que entregará;
5. Muestre el plan de evaluación y consulte con el cliente si está de acuerdo, hagan modificaciones.

1

Recolecte Evidencia

¿Como recoger la evidencia?:

1. Utilice sus 5 sentidos en la proporción en la que la naturaleza se los dio: 2 ojos (25%), 2 manos (25%), 2 oídos (25%), 1 boca (12.5%), olfato (intuición)!!! (12.5%);
2. Transmita que no busca lo malo, solo verifica que todo esté funcionando adecuadamente;
3. Transmita confianza (seriedad, que utilizará bien la información);
4. No se asuste demasiado con las deficiencias detectadas;
5. De libertad a preguntas y algunas veces no sea TAN RIGIDO.

2

Evaluación de Evidencia

¿Como evaluar la evidencia?:

1. Tenga claros los CRITERIOS;
2. Reevalúe el hallazgo, ya dio con la causa real, busque qué es lo que causa realmente el problema o fortaleza, trate de llegar a la raíz para ser más eficaz;
3. Compare evidencia vs. criterios, evite PREJUICIOS y sea abierto a todas las posibilidades;
4. Si es una diferencia positiva, ALABELA, si es negativa, trátela objetivamente de acuerdo a su magnitud, procure tener claro el IMPACTO de la deficiencia, pregunte si es necesario.
5. Califique la magnitud, de acuerdo al impacto.
6. Genere un listado de aspectos positivos encontrados de modo que estas puedan ser resaltadas en la evaluacion.

3

Establezca Hallazgos

Redacción y comunicación de hallazgos:

1. Tenga claro cual es la situación, sea problema o fortaleza;
2. Determine la situación real, sin ponerle o quitarle, no incluya criterios propios;
3. De ser necesario amplíe la explicación del hallazgo con ejemplos reales de las situaciones encontradas;
4. Revise los hallazgos encontrados con las personas involucradas;
5. Modifique de ser necesario, pero recuerde, no le ponga ni le quite al problema o fortaleza encontrada.

4

Identifique Alternativa

Propuestas de Soluciones, Recomendaciones:

1. Para cada debilidad/deficiencia encontrada busquen JUNTOS AL MENOS una solución. Es recomendable proponer más de una solución y dejar que el centro determine cual tomar, o si tomar una tercera solución, recuerde, la finalidad no es que utilicen sus soluciones, sino que eliminen las causas de las debilidades.
2. Trate en la medida de lo posible que el AUDITADO busque y/o adopte las soluciones como propias, para que esté comprometido con la aplicación y resultados de las mismas.
3. La alternativa surgirá del evaluado para que se empodere de ella.

5

Retroalimente

Retroalimentar a evaluados y a director:

1. Revise siempre los resultados con cada persona que se entrevista en cada indicador evaluado.
2. Verifique si la persona está de acuerdo con la evaluación.
3. Si hay un desacuerdo pueden revisarlo juntos de nuevo.
4. Reúnase con todo el personal, al final de la evaluación (o de cada día si es posible) para hacer un resumen de la jornada y los hallazgos principales.

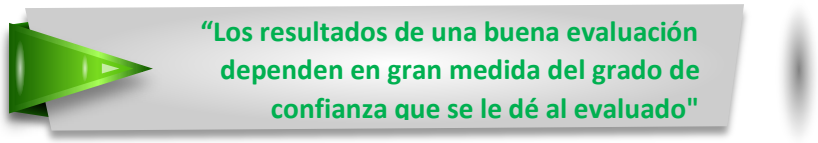
6

Para gestionar un proceso de evaluación eficaz es preciso que se genere una buena actitud tanto del auditor como del auditado lo cual permitirá más fluidez en la información de forma efectiva y eficaz, permitiendo con ello ser veraz en los resultados y en las recomendaciones para la mejora de los procesos en nuestro CFP para lo cual es importante considerar:

- Se deben de evitar actitudes confrontativas (ejemplo: No tomar la actitud de sentarse frente a frente, esto genera distancia y barreras…por el contrario se trata de que juntos evaluemos el sistema).
- Se debe de promover actitudes de cortesía, de trabajo en equipo, hacer entender que se evalúa el sistema y no a las personas.
- Hacer sentir al "evaluado" que es un trabajo para mejorar, y esa mejora es posible con el apoyo de una visión externa (la del evaluador).
- Debe de establecerse y dejar claridad en el principio que **"el fin de evaluar o auditar es MEJORAR y quien mejora es el Centro"**.

El proceso debe de verse como parte de la cultura que se va a establecer en mi centro, debe de posicionarse como una práctica de mejora, en tal sentido se debe de involucrar a todo el personal, incluido los estudiantes y otros actores que puedan analizarse.

Más allá de los objetivos propios de la evaluación, los resultados de una buena evaluación dependerán en gran medido del grado de confianza que se dé al auditado y de cómo se transfiera la información del proceso, en tal sentido hay que profundizar en cada uno de los consejos que se han descrito en el diagrama anterior al respecto de los consejos que se brindan para el desarrollo de una buena auditoria, en adición considere al respecto de cada uno de ellos los argumentos siguientes:



FOPRONH

Comunique

Durante el desarrollo de una auditoría interna, son muchos los momentos en los que es necesario que la comunicación entre las partes que intervienen sea fluida y que no dé lugar a confusiones. Todo el proceso de auditoría se basa en el intercambio de información entre auditor y auditado, así como entre las personas que forman parte del equipo de auditoría; por ello, la comunicación es uno de los pilares esenciales de una adecuada gestión de un proceso de evaluación.

En esta etapa es importante facilitar y acordar formalmente los canales y procesos con los que se realizará la comunicación entre el equipo auditor y el auditado durante la auditoría. Algunos de los momentos en los que se tendrá que acudir a ellos pueden ser:

- Desarrolle una reunión inicial para hacer del conocimiento del auditado el plan de auditoría, los procesos y mecanismos a utilizar; esta reunión se desarrollará con la dirección y el personal involucrado.
- Comunique los progresos de la auditoría.
- Las inquietudes que surjan en el desarrollo de la auditoría.
- Las evidencias que supongan riesgos de carácter inmediato y significativo.
- La afección al alcance o a los objetivos de auditoría que repercutan en no poder ejecutarla tal como estaba previsto o por la que sea preciso cambiarlos.
- La transmisión de los resultados de la auditoría.

Recolecte evidencia

La naturaleza de la evidencia está constituida por la información recogida por el auditor/a, que es susceptible de ser verificada, y que tiene relación con los criterios requeridos para dar conformidad al Sistema de Gestión auditado. Las evidencias constituyen la prueba de realidad de una auditoría y sirven principalmente para:

- Construir una convicción razonable del auditor/a respecto a la realidad del Sistema de Gestión auditado
- Permitir la descripción de hallazgos objetivos relacionados con conformidades o no conformidades
- Aportar pruebas objetivas a las opiniones emitidas por el auditor
- Facilitar la redacción argumentada de puntos fuertes, no conformidades y áreas de mejora
- Sustentar las conclusiones y el informe de auditoría
- Facilitar la trazabilidad de las revisiones de los Comités o de otras entidades externas autorizadas.
- Demostrar la profesionalidad del auditor
- Servir de referencia para verificaciones en auditorías posteriores.

Evalúe la evidencia

La evidencia por sí sola no representa calidad del proceso auditado, es importante tomar en cuenta que también se debe de evaluar la calidad de la evidencia para lo cual el auditor deberá de facilitar y posicionar al auditado en una condición tal que se sienta cómodo formando parte de un proceso que busca la mejora del centro.

El auditor debe obtener evidencias suficientes y adecuadas, que deben mostrarse también como confiables y eficaces, con el fin de poder emitir conclusiones razonables.

Todas las evidencias deben ser objetivas, no dependiendo exclusivamente de la opinión subjetiva del auditor. No obstante, en la comprensión de sus características influye la cualificación y experiencia del auditor. La evidencia podrá ser valorada de conformidad a:

- *Idoneidad*: Representatividad respecto al elemento auditado;
- *Vigencia*: Aplicabilidad de la información en el momento analizado por la auditoría;
- *Relevancia*: Peso para facilitar una conclusión respecto a los objetivos específicos de auditoría;
- *Precisión*: Exactitud, integridad y detalle de la información.

Establezca hallazgos

En la redacción y comunicación de hallazgos es importante tener claridad en cuáles son las fortalezas y problemas, de modo que en los problemas se procure llegar a la causa raíz. Describa los hallazgos tal cual, los ha identificado; por ejemplo, si se ha encontrado una incongruencia en parte de un listado, no expresa que el listado o todos los listados están mal; exprese la situación encontrada, es decir si encontró problemas en el registro de participantes de del 20 al 30, expréselo de ese modo; de lo contrario estará agregando detalles que no son parte de las evidencias, distorsionando la situación real.

De igual forma estos deben de ser redactados de ser posible con el auditado de tal forma que este informado de lo que esta pasado, lo cual evitará sorpresas al momento de presentar el informe; adicionalmente podrá de ser necesario ampliar o modificar algún detalle teniendo el cuidado de no agregar o quitar información esencial. Es importante retroalimentar al responsable del proceso en la medida que se avanza en los hallazgos iniciando siempre por resaltar lo positivo y posteriormente, compartir los puntos en los cuales hay oportunidad de mejora.

Identificar alternativas

Representa el espacio en el que se deben proponer alternativas de mejora para aquellos procesos en los que se han identificado no conformidades; el hecho de involucrar al auditado le permitirá que de forma conjunta se propongan las soluciones a cada uno de los detalles; adicionalmente las soluciones propuestas las hará propias evitando que al ser propuestas por el auditor las sienta como imposición y que finalmente estas no se adopten.

Retroalimente

Al igual que al inicio del proceso, para cerrar la auditoria se desarrolla una reunión en la que se presentaran los resultados encontrados; es importante que se inicie resaltando los hallazgos positivos o conformidades con el afán de potenciar al equipo responsable, posterior a ello haga mención de las no conformidades encontradas, las cuales deberán plantearse como puntos a mejorar, estas deben de mencionarse de manera general evitando el detalle con lo cual puede generar inconformidad en el personal responsable; de igual manera se debe de hacer hincapié en que la evaluación o auditoria responde al sistema y no a personas.

Tomando como referencia el análisis e interpretación de la información con base en cada una de las etapas descritas oriente el proceso de mejora, para lo cual puede desarrollar una reunión de reflexión en la que se analice con el equipo del CFP la experiencia desarrollada y los hallazgos que refleja la auditoria:

FOPRONH

¡MEJORE!:

1. Autoevalúe constantemente, cambie paradigmas, haga experimentos de nuevas técnicas, valide procesos;
2. Evalúe sus resultados, RECUERDE QUE, HACIENDO LAS MISMAS COSAS, SIEMPRE OBTENDRÁ LOS MISMOS RESULTADOS;
3. Busque información, métodos, experiencias, entre a foros, verifique, busque opiniones, infórmese, pregunte, aplique;
4. Mantenga siempre presente el ciclo PHVA para mantener el control en cada una de las etapas del centro.

8. Algunos conceptos generalmente utilizados en auditoría

a) Criterios de auditoría

Representan el conjunto de políticas, procedimientos o requisitos que delimitan el desarrollo del proceso. En el SMC, los indicadores son los criterios base para el proceso de auditoría y evaluación.

b) Evidencia de la auditoría

Registros, declaraciones de hechos o cualquier otra información que son pertinentes para los criterios de auditoría y que son verificables; es decir, demuestran que la acción evaluada ha sido cumplida de conformidad a lo establecido. La comparación del criterio con la evidencia es igual al hallazgo y este puede ser positivo o negativo; en el caso de los hallazgos negativos hay que hacer referencia al hallazgo en el proceso no de la persona, esto permitirá que se eviten inconformidades al personalizar las acciones que están siendo parte del proceso; como se mencionó previamente hay que hacer énfasis en que lo que se evidencia es el resultado del sistema y no de la persona.

c) Auditoría

Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el grado en que se cumplen los criterios establecidos como procedimiento a nivel de una política.

d) Hallazgos de la auditoría

Resultados de la evaluación de la evidencia de la auditoría recopilada frente a los criterios de auditoría. Es decir, es lo que hemos encontrado como producto de nuestra acción.

e) Cliente de la auditoría

Organización, persona, área o departamento que solicita un proceso de evaluación o auditoría,

f) Auditado

Organización, persona, área o departamento que es auditada.

g) Auditor

Persona con la competencia para llevar a cabo una auditoría.

9. Quienes participan de la auditoría

Es importante involucrar a personal clave en los procesos de auditoría, esto permitirá que se generen capacidades internas de forma paulatina a nivel del CFP.

Se considera que a nivel de la auditoría se debe de integrar un proceso participativo entre 2 y 3 personas (Auditor, auditor en formación y observador), de ser necesario una cuarta persona (experto técnico que facilite opinión); en adelante, este número se considera no propicio dado que si no se tiene un buen control del proceso puede tender a discusiones no productivas generando confusión y pérdida de tiempo.

Este proceso es liderado por el gestor de mejora continua y es responsable del proceso de formación del auditor en formación que es parte del personal del CFP, quien posteriormente será el responsable interno de dicho proceso de forma continua.

Auditor: persona con las competencias para llevar a cabo un proceso de auditoría.

Auditor en formación: Acompaña al auditor con el objetivo de obtener las competencias (conocimientos y la práctica) que le permita posteriormente liderar el proceso, la intención es que se formen capacidades a lo interno del Centro.

Observador: persona que por una condición especial o particular puede participar del proceso como observador de un determinado proceso de análisis, la participación del observador debe de ser muy bien analizada dado que en ocasiones esto genera tensión especialmente en el auditado. Esta persona no tiene ningún tipo de participación más que "observar".

Auditado: Es la persona o área que está siendo auditada.

Jefe de Auditoria: es el Centro de Formación Profesional.

Líder del equipo auditor: normalmente el gestor de mejora continua es el líder de equipo, y será responsable de formar su equipo interno de auditores, deberá ser la primera persona en ser formado a nivel del CFP.

Experto técnico: es la persona o personas que podrán dar una opinión técnica calificada considerando una situación especial de análisis en un determinado momento de la auditoria.

10. Los hallazgos en la auditoría

FOPRONH

Un hallazgo a nivel de conclusión de auditoría va más allá de lo que se puede concluir a simple vista, debe de dársele un posible análisis como parte de un sistema complejo compuesto por diferentes elementos; esta situación podría compararse con un "*iceberg*" estimando que, aunque hay una parte totalmente visible, existe algo más en el fondo, una parte que se debe evaluar y analizar dentro de cada proceso, dentro de cada situación, para entenderlo como un todo en el contexto del CFP. Con regularidad la parte visible está asociada a los lineamientos que son parte de las políticas del Centro tales como las estrategias, la visión, los valores compartidos, los procedimientos, los objetivos, las políticas, **LOS INDICADORES**, entre otras, dado que esta es la parte que el auditor puede interpretar y ponderar a partir de un análisis previo; sin embargo existe la parte no visible de la cultura organizacional que en muchos casos determina la existencia de detalles más profundos asociados a aspectos que están relacionados con: el tipo de estructura, las creencias, los supuestos compartidos, las percepciones, las tradiciones, las normas, los valores individuales, las reglas no escritas, las historias, los sentimientos y las condiciones sociopolíticas y culturales entre otras.

Estos elementos que podrían ser invisibles, son los que construyen el inconsciente del CFP. Si no se analizan de forma adecuada, pueden ocasionar problemas al momento de implementar un proceso de mejora, dado que inciden en el buen desempeño de los colaboradores e incluso pudiendo causar conflictos dentro del centro.

El proceso de auditoria comprende un elemento central denominado **hallazgo**, que deriva en dos condiciones:

a) **Conformidad**: es el cumplimiento de un requisito en base a lo establecido en el indicador.

b) **No conformidad:** es el incumplimiento de un requisito o parámetro establecido y que incide en el sistema en relación a la calidad de nuestro producto final.

Hay que tomar en cuenta que un elemento motivador para promover un proceso de auditoría/evaluación con apertura y participación parte del proceso de identificación inicial de las conformidades, esto incentiva y promueve que el personal se sienta satisfecho de su labor.

EOPRONH

Análisis e interpretación de hallazgo a través de factores asociados a las políticas e indicadores del CFP.

Vínculo del análisis e interpretación de hallazgos asociados a la cultura organizacional y a factores relacionados con la conducta y cultura personal de los colaboradores.

11. Principios de la auditoría

En el esquema siguiente se resumen los lineamientos generales de la auditoría/evaluación de procesos, haciendo especial énfasis en los principios de la misma. Existen elementos a considerar por parte de los auditores y aquellos que gestionan el programa de auditoría, en este sentido elementos como la integridad y la confidencialidad son elementos éticos esenciales que deben estar presentes de forma contundente; por su parte, durante el proceso de la auditoría la independencia en el proceso y el enfoque basado en la evidencia representan los elementos que podrán generar conclusiones que aporten de manera específica a la elaboración de un plan de mejora que permita al centro evolucionar de forma constante.

12. Anexos

12.1. Anexo 1: La expresión no verbal en las auditorías

A lo largo de los distintos cursos impartidos sobre Auditorias de Sistemas de Gestión, uno de los puntos más divertidos, y que más suelen agradecer los asistentes, es el relativo a la comunicación no verbal.

En una Auditoria de Sistemas de Gestión, el proceso de entrevistas se suele dividir en cuatro partes:

1. La imagen,
2. Las preguntas,
3. La comunicación verbal y
4. La comunicación no verbal.

Vamos a ver de modo resumido los tres primeros y de forma más amplia la última.

- La imagen del auditor debe transmitir seguridad, control, orden y limpieza. Se debe adaptar al tipo de empresa que vaya a visitar y a sus costumbres.
- Sobre las preguntas que realiza el auditor, se debe comenzar con preguntas abiertas e ir cerrándolas para confirmar las evidencias que se necesitan extraer de las entrevistas. Es importante que las preguntas abarquen las 5W inglesas (What – Qué, Where – Donde, Who – Quien, When – Cuando y Why – Por qué) más el Cómo.
- Sobre la comunicación verbal, se deben usar tonos de voz que transmitan seguridad y tranquilidad, que no pongan más nerviosos al auditado.

La comunicación no verbal es el lenguaje corporal, son los gestos que realizamos, y lo curioso es que la mayoría de ellos los realizamos de forma involuntaria. Aquí van algunos ejemplos con su significado y que debe tener en cuenta el auditor:

a. El gesto enérgico y preciso refleja convicción
b. Gestos grotescos como mover un objeto entre los dedos o morder o tamborilear un lápiz demuestran nerviosismo
c. Tener las manos en los bolsillos demuestra desinterés y descortesía
d. Alzar o encoger los hombros, alargando o abreviando el cuello, transmite extrañeza, interrogación o desaliento.
e. Echar la cabeza hacia atrás, refleja incredulidad y rechazo
f. Cruzar los brazos indica resignación y la adopción de una postura defensiva.
g. Frotarse las manos, transmite complacencia
h. Mirar a los ojos del interlocutor, denota interés
i. Arrugar la frente, indica indignación
j. Alzar las cejas, trasmite incredulidad y arrogancia
k. Mover las pestañas es consecuencia de nerviosismo
l. Abrir la boca indica asombro o cansancio
m. Apretar los labios es consecuencia de ira contenida

Hay muchos más gestos que nos pueden dar información sobre la persona a la que estamos entrevistando, incluso si mira hacia arriba y a la derecha o a la izquierda sabemos si nos está mintiendo o recordando un hecho.

EOPRONH

12.2. Anexo 2: La Actitud del Auditor

Este artículo es un complemento a las técnicas de entrevista, pero desde el punto de vista de la **actitud** que debe tomar el auditor.

La actitud del auditor debe ser **neutral e imparcial**. El auditor no debe demostrar ni de forma verbal ni a través de gestos su propia opinión al escuchar las respuestas del auditado. Su **objetivo es obtener información,** aunque ésta le parezca bien, mal o indiferente. El auditor actuará, pues, de forma que no delate su opinión, siendo su **actitud** totalmente **objetiva, imparcial y neutra**.

Sin embargo, tendrá que responder al auditado de algún modo, puesto que la comunicación siempre implica la participación de dos personas. Mantener al auditado sin recibir ningún tipo de información de retorno lo único que conseguirá será ir aumentando la tensión y la incertidumbre lo que desembocará en el cansancio y la rotura del proceso de comunicación.

El auditor debe tener en cuenta los siguientes **aspectos**:

1. No atosigar al auditado con una batería de preguntas;
2. Darle un cierto tiempo para responder, en muchos casos deberá procesar la pregunta;
3. No anticipar la respuesta;
4. Replantear las preguntas cuando el auditado no las entienda;
5. Nunca entrar en discusiones interpretativas con el auditado;
6. No transmitir sensación de enojo ante respuestas evasivas;
7. Comunicar al entrevistado los fundamentos de los hallazgos de auditoría;
8. No radiar sensación de alegría ante la detección de hallazgos.

La forma de responder al auditado durante la entrevista dependerá del tipo de preguntas que se hagan. Con las **respuestas** a preguntas **cerradas** es suficiente responder con **expresiones no verbales** demostrando una **actitud amigable** y de buena voluntad. Además, cuando se hacen **preguntas cerradas** se debe **proseguir** rápidamente con la **entrevista**, **registrando** la **respuesta** en el listado de comprobación **al mismo tiempo** que se realiza la **siguiente pregunta**. De este modo, se evitan las pausas innecesarias cuando se realizan preguntas cerradas.

Si se realizan preguntas abiertas de cualquier tipo, el auditor puede retroalimentar al auditado con alguno de los métodos que se señalan a continuación. Todos ellos requieren del auditado una actitud activa de escucha:

La repetición
Tiene la misión principal de **alentar** al auditado **a suministrar más información**. El auditor actuará como "eco" del auditado para de esta forma demostrarle que es importante lo que está diciendo, puesto que se le está escuchando y entendiendo lo que dice. Al demostrarle interés, **el auditor intenta prolongar la respuesta del auditado**.

El reflejo
Tiene la misión principal de **alentar** al auditado **a suministrar más información**. El auditor actuará como "eco" pero no repite las mismas palabras del auditado sino **trata de expresar las actitudes y sentimientos del auditado**. Interpretar las actitudes y sentimientos del auditado le hace ver que se le comprende y esto le puede tranquilizar, pero, de equivocarse, corre el peligro de acabar con una comunicación fluida en la entrevista. Actitudes y sentimientos distan de considerarse evidencias de auditoría por lo que convendría no utilizarlo excesivamente.

Mmmmm
Tiene la misión principal de **alentar** al auditado a **suministrar más información**. El auditor comunica al auditado que **está escuchando y desea que continúe**. Según el tono con que se emita, el auditor puede también transmitir aprobación o desaprobación por lo que debe utilizarse con cautela, para indicar únicamente que se está escuchando.

El silencio
Tiene la misión principal de **alentar** al auditado **a suministrar más información**. El auditor permanece en silencio, dando a entender al auditado que **se espera una mejor explicación o respuesta que la dada**, procediendo a dar una mayor información que la dada sin que el auditor lo solicite. **Un auditado no es capaz de permanecer callado sin que se le pregunte más de 12 segundos**. Los silencios generalmente generan una información complementaria que podía no haber aparecido. El silencio debe ser utilizado con mucha cautela porque, por un lado, someten a mucha presión al auditado y por otro, si no son espontáneos, pueden dar la sensación de que el auditor está perdido. No debe, por tanto, abusarse de ellos.

La aclaración
Tiene la misión principal de **aclarar** al auditado **que se entendió la respuesta** dada de forma correcta. Puede ser una observación que permite **verificar la información** qué el auditado dio al auditor. La aclaración puede realizarse en forma de pregunta (preguntas de aclaración o reformulación).

El resumen
Tiene la misión principal de **aclarar** al auditado **que se entendió la respuesta** dada de forma correcta. El auditor **parafrasea de forma breve** lo que dijo el auditado.

12.3. Anexo 3: Técnicas de Entrevista

En parte este punto ya se menciona en el artículo La expresión no verbal en las auditorias, pero de forma resumida. Aquí intentaremos profundizar en las mejores técnicas de entrevista, centrándonos en el apartado de la expresión verbal.

Partimos de la situación en la que la **auditoría ha comenzado**, una vez concluida la reunión inicial. Cada auditor comienza su trabajo según la **planificación** según los procesos, departamentos o áreas del Plan de auditoría.

El auditor debe aplicar su estrategia de investigación conforme al **objeto y alcance de auditoría** definido en el Plan de auditoría. La base fundamental de esta estrategia es la **entrevista** con el personal auditado. Lo que se **persigue** con estas entrevistas es la **obtención de evidencias objetivas** que demuestren lo que se está realizando en cada proceso, departamento o área.

Esta obtención de evidencias objetivas incluirá la verificación y obtención de información a través de la realización de diversas preguntas planificadas y el **control de esta información** es la **clave** para el desarrollo de una auditoría eficaz.

En definitiva, el auditor debe conseguir una comunicación con el auditado que sea:

- **Clara**
- **Sencilla**
- **Fluida**
- **Sincera**

Por tanto, el **auditor** debe ser un **buen comunicador**. A través de la comunicación va a obtener la mayor parte de la información, por lo que deberá conocer al nivel suficiente las técnicas para una adecuada comunicación, no solo desde el punto de vista oral, pues la comunicación no verbal (gestual) será también un importante componente del proceso de comunicación y su uso no adecuado produce, en muchos casos, una ruptura del proceso de comunicación.

La **comunicación** implica la **transmisión** de **información** entre el auditor y el auditado y viceversa (**retroalimentación**).

El auditor debe **analizar** en todo momento cuál es la **información** que realmente **está llegando** al **auditado** y que información está **recibiendo** él. De este modo, el auditor debe interpretar toda la información, oral o no, que se le transmita. Debe tener siempre presente y comprobar que el auditado entiende las cuestiones que se le están formulando y debe verificar que la información que recibe la ha interpretado adecuadamente. De otro modo, estará introduciendo **ruido** en el proceso de comunicación y desvirtuando la información obtenida.

De este modo, el auditor debe conjugar su capacidad de expresión, de observación y de escucha de forma que:

- Emita la información adecuada
- Reciba la información requerida

FOPRONA

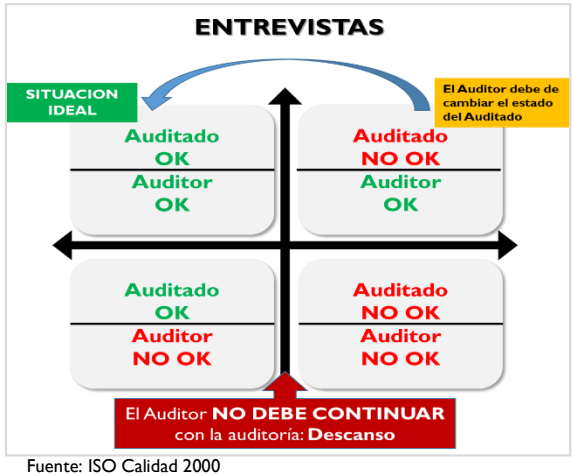
Este proceso de obtención de información configura la **entrevista** como **aspecto fundamental** del desarrollo de la auditoría.

Un adecuado desarrollo de la entrevista debe tener en cuenta cuatro aspectos básicos:

1. **La expresión verbal**
2. **La expresión no verbal**
3. **la imagen**
4. **las preguntas**

Estado OK – no OK / Auditado – Auditor

Antes de comenzar con las entrevistas, debemos de tener en consideración los **cuatro** estados en los que se puede encontrar el auditor y el auditado. Estos son:



Fuente: ISO Calidad 2000

La primera consideración es que el Auditor debe encontrarse en la auditoría en una situación adecuada. El auditor no debe comenzar la auditoría si no se encuentra bien, ya sea física o mentalmente. Si temporalmente no se encontrara bien, es aconsejable realizar un descanso y reanudar la auditoría cuando se encuentre mejor. Si una vez comenzada la auditoría, el auditor se encuentra indispuesto, es mejor parar y continuar otro día.

Si el estado del auditor es correcto pero el del auditado no lo es, hay que intentar tranquilizar al auditado, primero haciéndole ver que no tiene por qué haber consecuencias negativas para él y que es un proceso normal del funcionamiento del Sistema de Gestión de la organización. Si la situación sigue un poco tensa, quizás ha llegado el momento de parar la auditoría y realizar un descanso. Si aun así el auditado sigue sin encontrarse en un estado óptimo, lo aconsejable es romper la línea de preguntas de la auditoría e intentar rebajar la tensión hablando de temas no relacionados con la auditoría como la familia, la comida, un programa de televisión o algo tan socorrido como el tiempo o los deportes. Si no hay forma de establecer una comunicación bidireccional que conduzca a obtener resultados porque no han dado resultado ninguna de las técnicas anteriores, es mejor abandonar la entrevista con ese auditado e intentar sustituir la información que nos puede aportar entrevistando a otras personas o mediante el análisis de la documentación y registros que maneja ese auditado.

La expresión verbal

En la entrevista el auditor debe cuidar su tono de voz ya que puede generar una impresión que no es la deseada por su parte.

Igualmente debe controlar su intensidad. Su control es importante pues una intensidad no adecuada puede generar cansancio en el auditado. Una intensidad alta puede hacer creer al auditado que estamos gritando algo y, por tanto, trasmitirle enojo. Por otra parte, una intensidad baja exigirá al auditado un mayor esfuerzo de comprensión lo que muy posiblemente acabe en pérdida de atención.

Finalmente, el auditor debería evitar las "coletillas", utilizadas muy extensamente para unir frases: o sea, es decir, por tanto, en cuanto, por consiguiente, me entiendes, etc. Estas coletillas son elementos distorsionadores que hacen que el interlocutor pierda interés por la comunicación y se concentre más es estos términos.

COPRONTEL

13. Bibliografía

Toda la ***Serie A del Sistema de Mejora Continua de la Formación Profesional*** ha sido elaborada tomando como referencia las vivencias en los procesos de formación que se han llevado a cabo con los equipos técnicos de las Redes de Centros de Formación Profesional (CFP) de la Comisión Nacional para el Desarrollo de la Educación Alternativa no Formal en Honduras (CONEANFO), el Centro Asesor Para el Desarrollo de los Recursos Humanos (CADERH) y del Instituto Nacional de Formación Profesional (INFOP); así mismo en todo el contenido se han tenido como referencias base el conocimiento del equipo técnico de FOPRONH. Unido a lo anterior, el material se sustenta en la siguiente bibliografía misma que se segmenta en revisiones documentales (Primer Bloque) y revisiones de contenido e información digital (Segundo Bloque).

Primer Bloque

1. Universidad Tecnológica de Puebla (2015). MANUAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE HERRAMIENTAS DE MEJORA CONTINUA EN MICROEMPRESAS. Puebla, México.
2. Ministerio de la Administración Publica (2017). GUÍA PARA LA ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MEJORA INSTITUCIONAL. Santo Domingo, República Dominicana.
3. Proaño Villavicencio, D.X. (2017). Metodología para elaborar un plan de mejora continua. 3C Empresa: investigación y pensamiento crítico, Edición Especial, 50-56. DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.especial.50-56/
4. Alayo Gómez, Robert y Becerra Gonzales, Angie (*SFP*). ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE MEJORA CONTINUA EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE AGROINDUSTRIAS KAIZEN. Universidad de San Martín de Porres Facultad de Ingeniería y Arquitectura Escuela de Ingeniería Industrial. Lima, Perú.
5. Red Biobancos. Instituto de Salud Carlos III (2012). Guía para la Implantación de un Sistema de Gestión de Calidad del Biobanco. Madrid, España.
6. Soto Nogueira, L.; Madrid Solórzano, JM y Lom Holguín, JA (2015). Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Ciudad Juárez, Chihuahua, México.
7. USAID, Oficina de Asistencia para Desastres (OFDA) (2010). Capacitación Para Instructores - Material de Referencia. Embajada de los Estados Unidos de América, Pavas, San José, Costa Rica.
8. Castellón Benavidez, E. (2008). El Liderazgo Comunitario. Instituto de Formación Permanente (INSFOP), Programa Especial para la Seguridad Alimentaria Nutricional Nacional (PESANN) Nicaragua. Estelí, Nicaragua.
9. Cálix H., Jorge Armando/proyecto FOCAL – JICA – FHIS /Consejo Intermunicipal Higuito (2010). Levantamiento de indicadores socioeconómicos de Línea de base a nivel comunitario y municipal: Manual de Capacitación a Líderes Comunitarios. Proyecto de Fortalecimiento de Capacidades Locales en la Región de Occidente. Honduras.
10. Cano, Agustín. Universidad de la República. (2012). La metodología de taller en los procesos de educación popular. Revista Latinoamericana de las Ciencias Sociales. ReLMeCS, julio-diciembre 2012, vol. 2, nº 2, pp.22-52. Uruguay.
11. María Riveros G., Ignacio Fuentes G., Felipe Oxa V. y Raúl Jara C. (SFP). Sistemas de Gestión De Calidad: Siete herramientas de la calidad. Universidad de Santo Tomás. Santiago, Chile.
12. Cano Moguel Matilde, *et al.* (2016). Herramientas Básicas para el Control de Calidad. Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas. Chiapas, México.
13. Ortiz, Carmen (SFP). Gestión de Calidad: Las siete herramientas de Ishikawa. e-class Bussines Education, Universidad Adolfo Ibáñez, Escuela de Negocios. Chile.
14. Diagrama de causa y efecto. (SA). (SFP). Herramientas de Control Estadístico.
15. Superintendencia de Salud. (SFP). Perfil del Evaluador. Chile.
16. Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación. (SFP). Plan de Mejoras: Herramientas de Trabajo. Madrid, España.

FOPRONH

Segundo Bloque

17. https://iso9001calidad.com/
18. https://hederaconsultores.blogspot.com/2009/07/mejora-continua-principios-iso-9001.html
19. https://www.isotools.org/2015/05/07/como-elaborar-un-plan-de-mejora-continua/
20. https://calidad.umh.es/calidad-pas/plan-de-mejora/
21. https://aprendiendocalidadyadr.com/principios-de-calidad-mejora-continua/
22. https://www.progressalean.com/que-es-un-sistema-de-mejora-continua-en-que-consiste/
23. https://retos-operaciones-logistica.eae.es/indicadores-de-calidad-optimizar-gestion/
24. http://www.revistaseguridadminera.com/gestion-seguridad/sistemas-orientados-a-la-mejora-continua/
25. https://www.eoi.es/blogs/mariavictoriaflores/definicion-de-mejora-continua/
26. http://www.monografias.com/trabajos42/diagrama-causa-efecto/diagrama-causa-efecto.shtml
27. https://www.youtube.com/watch?v=asGkla7ZPEQ
28. https://www.youtube.com/watch?v=w1XX49ObXxU
29. https://calidadgestion.wordpress.com/tag/mapa-de-procesos/
30. https://www.youtube.com/watch?v=EXbh7sJhitU
31. https://nava-nava-controlestadistico.weebly.com/155-diagrama-de-flujo.html
32. https://www.youtube.com/watch?v=ytvdw1gSdOY
33. https://www.academia.edu/10999715/Administracion_y_Control_de_Calidad_-_Evans_7ma

FOPRONH