



UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES
CHIMBOTE

GERENCIA CORPORATIVA

**MANUAL PARA LA ACCIÓN CORRECTIVA Y LA MEJORA
CONTINUA EN ASIGNATURA**

PRIMERA VERSIÓN

CHIMBOTE PERU

2012

1. INTRODUCCIÓN

El presente documento orienta el trabajo de supervisión de asignaturas del Coordinador de Área y del equipo de auditoría designado por la Comisión de Revisiones de Asignatura la Gerencia de Calidad, utilizando la herramienta TIC, Módulo de Revisiones del ERP *University*, en función del cumplimiento de la norma de calidad aular: Norma de la Calidad de Asignatura.

La mejora continua y la acción correctiva consiste en el examen sistemático e independiente de los servicios de enseñanza que el docente tutor ofrece al estudiante para determinar si las actividades y resultados relativos al aprendizaje cumplen con lo establecido en el Sílabo-Plan de Aprendizaje, si estos se ponen en práctica en forma efectiva, y si son adecuados para alcanzar los objetivos operacionales a través de la rúbrica de evaluación del aprendizaje. Como consecuencia de lo anterior, se llega a la necesidad de acciones de mejora o correctivas en el caso de las auditorías y el control del proceso o la aceptación del servicio en el caso de las supervisiones.

El aula es un micro sistema de gestión donde se identifican: un proceso de planificación, cinco procesos de aprendizaje así como dos procesos de soporte. El proceso de planificación está documentado en el SPA de asignatura; los procesos de aprendizaje comprenden procesos de: Motivación, Información, Actividades, Interacción y Resultados que forman parte del desempeño del docente tutor. Los procesos de soporte comprenden los procesos de: EVA-TIC y la evaluación en relación a la rúbrica de aprendizaje.

La calidad de la asignatura se entiende como la capacidad del proceso de enseñanza aprendizaje programado en el SPA, para cumplir con los requerimientos del estudiante determinado por el rasgo del perfil del Currículo de la carrera profesional programa de posgrado. Implica que el proceso de enseñanza aprendizaje posea una serie de características que le permitan alcanzar resultados de aprendizaje plasmados en la rúbrica de evaluación, con los requerimientos que satisfagan las necesidades del estudiante.

El análisis de causalidad de ocurrencia de los defectos del aprendizaje se denomina mejora continua y está orientado a la identificación de nuevas estrategias didácticas, para alcanzar el estado de cero defectos y satisfacer al estudiante de forma plena. Dada la imposibilidad estadística de ello, la mejora debe ser una actividad interminable. Esto conduce a la perfección y a la excelencia del proceso de enseñanza y aprendizaje. Por ello, mantener la competitividad implica la satisfacción del estudiante y grupos de interés. En tal sentido, la competitividad y satisfacción al cliente son sinónimos. Competitividad también es fidelización del estudiante. Por esto, como toda organización universitaria de calidad de la ULADECH Católica está comprometida con la excelencia y quiere lograrla con resultados exitosos en el aula para

beneficio de los estudiantes y los grupos de interés. Para ello se propone potenciar en los sistemas de gestión el “accountability”, las competencias distintivas, la coordinación y el control, la cultura y clima laboral, la innovación, el aprendizaje y la motivación; en otras palabras creando una real ventaja competitiva para lograr la excelencia en forma sostenida con una buena salud organizacional.

El manejo de la acción correctiva es un imperativo de la mejora continua del aprendizaje siendo, exigido para cualquier estándar del proceso de enseñanza aprendizaje basándose en la identificación de las causas verdaderas o reales del defecto, para posteriormente implantar las acciones correctivas correspondientes orientadas a eliminar las causas detectadas para que no se vuelvan a presentar. La norma de calidad documenta los requerimientos a cumplir. Todo lo que está documentado en la norma tiene que ser implantado, es decir: lo que está documentado y no se cumple implica un defecto o no conformidad. En tales términos se crea mayor competitividad que es sinónimo de satisfacción del usuario.

El cumplimiento de la norma de calidad asegura que los aprendizajes estén dentro de los parámetros de tolerancia que se tiene para el estudiante. El sistema de gestión de calidad de asignatura permite mantener los resultados del aprendizaje dentro de los grados de aceptación determinados para el estudiante.

En general, la calidad en el desempeño docente se logra exclusivamente mediante la construcción de los participantes, docente tutor y estudiantes para la eficiencia y la eficacia de los procesos de la enseñanza y aprendizaje. En tal sentido, la asignatura es un conjunto de procesos de aprendizaje interdependientes, cada uno de ellos, como un conjunto de actividades que transforman constantemente insumos en resultados de aprendizaje. Mantener la conformidad con los requisitos del aprendizaje plasmados en el SPA y en la Norma de Calidad de la Asignatura, requiere la mejora de los procesos y se logra mediante el control de los procesos. En tal sentido, la mejora de la calidad del proceso de enseñanza aprendizaje se logra a través de la mejora de los procesos. Los defectos deben ser manejados centrándose en la eliminación de las causas raíces que lo generaron, evitando su recurrencia. Para conseguir la eficacia de la acción correctiva esta debe planificarse como planes de aprendizaje siguiendo la estructura de proyectos. La motivación dentro de la asignatura depende de que el docente tutor se desempeñe con responsabilidad y liderazgo, creando un ambiente adecuado para la mejora continua o el manejo de la acción correctiva. Un ambiente que fomente la comunicación, el trabajo en equipo, el respeto a los estudiantes y a su ritmo de aprendizaje.

El propósito de este manual es tener una guía práctica del equipo de auditores internos/coordinadores de área, para apoyar a los docentes tutores en la búsqueda de eliminar

no conformidades o incumplimientos, de esta manera identificar las causas raíces que las generaron e implantar acciones correctivas a través de planes de mejora que eliminen las causas como un proceso de mejora continua.

2. TERMINOLOGÍA USADA

En lo que sigue se presentan los términos utilizados en las supervisiones/auditorías internas, en el manejo de la mejora continua y en la acción correctiva de la asignatura tomada de la Norma Internacional ISO 9000: Terminología, como sigue:

CALIDAD: Grado en el que un conjunto de características de aprendizaje cumple los requisitos establecidos en el SPA y en la Norma de Calidad de la Asignatura. Los requisitos son estándares y otros puntos de referencia, para contrastar la información del proceso de enseñanza aprendizaje y definir no conformidades para superarlas.

AUDITORÍA: Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener registros, declaraciones de hechos o cualquier otra información pertinente para los criterios de auditoría y que son verificables, para poder evaluarlos de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los indicados criterios de auditoría. Se lleva a cabo en un tiempo limitado y con recursos finitos.

AUDITORÍA INTERNA DE ASIGNATURA: Evaluación realizada a los procesos de la asignatura, y que constituye la base de la conformidad con los requisitos legales y reglamentarios así como los de calidad. La independencia se garantiza por la libertad de responsabilidad de quien audita y que éste no trabaje en la carrera profesional ni en el departamento académico de la asignatura. Su objetivo es asegurar el mantenimiento y desarrollo de los procesos y procedimientos de la asignatura. Lo que se audita es el Ciclo de Deming: Planificar, hacer, verificar y actuar. Por tanto la gestión de los procesos. Se diferencia de la supervisión en que esta es realizada por el superior jerárquico.

AUDITOR INTERNO: Docente autorizado por la Comisión de Revisiones de la Gerencia de Calidad, certificado por el Departamento de Formación Continua en su competencia para llevar a cabo una auditoría dentro de una asignatura.

COMPETENCIA: Atributos personales y aptitud demostrada para aplicar conocimientos y habilidades.

CRITERIOS DE AUDITORÍA: Conjunto de políticas, procedimientos o requisitos a ser incluidos en el plan de auditoría de asignatura.

OBSERVACIÓN: Comprobación de hechos efectuada en el marco de un proceso de auditoría sustentada por pruebas o evidencias objetivas.

EVIDENCIA OBJETIVA: Información, registro o comprobación de hechos, de naturaleza cualitativa o cuantitativa, relacionados con la calidad del servicio de enseñanza aprendizaje con base a observaciones, mediciones o ensayos, y que puedan ser verificados.

HALLAZGO DE AUDITORÍA: Resultado de la evaluación de la evidencia recopilada frente a los criterios de auditoría.

PLAN DE AUDITORÍA: Descripción de las actividades, detalles y cronología acordados de una auditoría. Son presentadas por el equipo de auditoría y aprobada por la Comisión de Revisiones.

ALCANCE DE UNA AUDITORÍA: Extensión y límites de la auditoría establecidos en el plan de auditoría.

EQUIPO AUDITOR: Conjunto de uno o más auditores autorizados por la Comisión de Revisiones para llevar a cabo una auditoría de asignatura, con el apoyo, si es necesario, de docentes especializados.

AUDITADO: Docente tutor para la cual ha sido autorizada una auditoría de asignatura.

NO CONFORMIDAD: Incumplimiento de un requisito de aprendizaje, presentación de un error o defecto u otra situación indeseable en el proceso de aprendizaje. Son fuente de no conformidad: Resultado de auditorías internas anteriores, quejas de los estudiantes/otros interesados, deserciones, resultado de supervisiones del Coordinador de Área, problemas en los procesos, la observación, el análisis de datos.

ACCIÓN PREVENTIVA: Acción tomada para eliminar las causas de una no conformidad, para prevenir su ocurrencia.

ACCIÓN CORRECTIVA: Acción tomada para eliminar las causas de una no conformidad evitando su repetición.

MEJORA CONTINUA: Actividad permanente para aumentar la capacidad para cumplir con los requisitos de aprendizaje de los estudiantes de una asignatura.

SATISFACCIÓN DEL ESTUDIANTE/USUARIO: Percepción del estudiante/otros usuarios, sobre el grado en que han cumplido los requisitos de aprendizaje.

EFICACIA: Extensión en que se realizan y alcanzan las actividades planificadas incluidas en el SPA.

EFICIENCIA: Relación entre los resultados alcanzados y los recursos utilizados. Ausencia de defectos de aprendizaje.

HERRAMIENTAS: Técnica sencillas útiles, que ayuden a resolver problemas con cierto grado de complejidad. Cada paso de la metodología para el manejo de la mejora continua y la acción correctiva tiene un conjunto de herramientas necesarias para poder ejecutar de manera eficaz

cada paso de la metodología, como son: flujograma, técnica del grupo nominal, diagrama causa efecto, diagrama de afinidad, recolección de datos, diagrama de relaciones, diagrama sistemático, gráficos, estratificación, análisis de *Pareto* entre otros.

CONTROL: Mantener un curso, adherirse a un estándar y prevenir el cambio de rumbo. Comprobar el desempeño deseado si es que cumple o no cumple.

PROCESO: Actividad que recibe recursos humanos y materiales para convertirlos en resultados que afectan la satisfacción de los estudiantes/otros interesados. Los procesos de la asignatura son: El proceso de planificación documentado en el SPA de asignatura; los procesos de enseñanza aprendizaje que comprenden procesos de: Motivación, Información, Actividades, Interacción y Resultados que forman parte del desempeño del docente tutor. Los procesos de soporte que comprenden los procesos de: EVA-TIC y la evaluación en relación a la rúbrica de aprendizaje.

CONTROL DE LOS PROCESOS: El mantenimiento de la conformidad con los requerimientos de los estándares se logra mediante el control de sus procesos.

PROCEDIMIENTO: Operaciones específicas asignadas al docente o el estudiante para llevar a cabo un procesos. Están documentados en el SPA.

PROYECTO: Estructura para la solución de problemas propuestos en el SPA que conlleva un tiempo determinado y la coordinación de recursos humanos y materiales destinados a resolver el problema.

DOCUMENTOS Y REGISTROS: En una asignatura están representados por el SPA, el portafolio EVA-TIC y los registros del docente. Utilizan el espacio virtual angelino del ERP *University*. Están formalmente establecidos y controlados. Incluyen los de propiedad del estudiante como resultado del proceso de aprendizaje.

FUENTES DE VERIFICACIÓN: Es el conjunto de evidencias que demuestra el cumplimiento de un elemento de la norma o del SPA de la asignatura. Son proporcionados por la Gerencia Corporativa y el docente titular y son publicados en la página web de la Universidad sujetos a mejora continua.

ACCOUNTABILITY: Responsabilidad, dar cuenta a niveles ascendentes. Del docente tutor al coordinador de área y del coordinador de área al jefe de Dpto./sección.

3. CONTEXTO DE LA CALIDAD EN LA ULADECH CATÓLICA

3.1 CONTEXTO DE LA CALIDAD DE ASIGNATURA:

Para poder alcanzar la visión de ULADECH Católica de ser la “primera Universidad Católica inclusiva del Perú, formando capital humano para el bien común”, se impone la misión

desde la cotidianidad de “formar profesionales y posgrados como profesionales emprendedores, ciudadanos y cristianos comprometidos con calidad, tecnología y a costos accesibles”.

Para desarrollar la calidad que lleve a la acreditación ha adoptado una serie de modelos que ayudan y orientan a los miembros de la comunidad universitaria a encaminar su acción diaria hacia la misión. Dentro de estos modelos está el Modelo de Calidad adoptado en base al Modelo de Calidad del CONEAU. Dicho modelo está conformado por un modelo general para la acreditación de carreras universitarias y una serie de modelos particulares muy semejantes conformados por estándares a ser cumplidos a través de un proceso de acreditación para las carreras profesionales, programas no regulares, filiales, programas de postgrado e institucional.

En dicho modelo de calidad se ha establecido un estándar relacionado con la aplicación eficaz de estrategias de didácticas. En tal sentido, se ha conformado el Gabinete Pedagógico para analizar las estrategias didácticas que se utilizan en la Universidad y emitir las recomendaciones para los docentes titulares encargados del diseño de los SPA y de los docentes tutores de su ejecución.

Una información básica para que el Gabinete Pedagógico mejore su análisis de las estrategias didácticas lo constituyen los informes de supervisiones de los Coordinadores de Área de los departamentos académicos y los informes de auditoría interna de asignatura emitidos por los docentes auditores internos de asignatura. En tal sentido se ha diseñado un modelo de gestión de calidad de asignatura plasmada en la Norma de Calidad de Asignatura que tiene su base en el Modelo Didáctico de la ULADECH Católica. Cabe resaltar que tal modelo didáctico tiene como base el empleo de las pedagógicas abiertas como estrategias para superar el modelo tradicional de enseñanza para pasar al modelo centrado en el estudiante que favorece el aprendizaje colaborativo y significativo.

3.2 MEJORA CONTINUA Y ACCIÓN CORRECTIVA EN UNA ASIGNATURA:

La mejora continua es inherente a todos los procesos de enseñanza aprendizaje, en consecuencia, la búsqueda de oportunidades de mejora, “actuar en el Ciclo de *Deming*”, es un imperativo exigido a través de los elementos de la Norma de Calidad de Asignatura y del SPA, de allí la necesidad de tratar sobre la acción correctiva.

El procedimiento de la acción correctiva sobre los defectos del aprendizaje comprende la identificación de las causas raíces de la no conformidad y posteriormente la implantación de las acciones correctivas correspondientes, las cuales deben estar orientadas a eliminar

las causas detectadas para que no vuelvan a ocurrir, en el entendido que dichas causas pueden ser atribuidas al diseño del SPA bajo la responsabilidad del docente titular de la asignatura o al desempeño pedagógico del docente tutor a cargo.

Los requerimientos como estándares a cumplir por los docentes tutores son las exigencias que demandan las cláusulas incluidas en el SPA o en la Norma de Calidad de Asignatura. Los docentes tutores **deben cumplir** las exigencias que demandan los elementos de normas indicadas, manteniendo registros de evidencia en el EVA de la asignatura haciendo uso de mecanismos de la evaluación formativa. Estas se constituyen en las fuentes de verificación de información de las asignaturas a disposición de las supervisiones o de auditorías de asignatura. Con ello se cumple el precepto de calidad de que todo lo que esté debidamente documentado debe estar implantado. El incumplimiento o falta de evidencia da lugar al levantamiento de una no conformidad e implica un “no cumple” en la lista de verificación anexo al plan de auditoría de asignatura. La satisfacción del estudiante y los grupos de interés se logra solamente cuando se cumplen con las especificaciones de los estándares porque ellos satisfacen sus necesidades y expectativas. Los esfuerzos del docente tutor deben ubicarse en la zona del cumplimiento de los requerimientos que son los que se ofrece al estudiante.

3.3 METODOLOGÍA DE LA MEJORA CONTINUA EN UN CONTEXTO DE CALIDAD:

La mejora de la calidad de la asignatura se desarrolla exclusivamente en los procesos de enseñanza aprendizaje identificados. Para llegar a la raíz de la causa de los incumplimientos, defectos o no conformidades, como discrepancia entre lo planificado con el resultado de aprendizaje esperado, se utiliza el método científico que utiliza todo tipo de información que ayude: Informes de supervisión, resultados de encuestas al docente tutor, resultados de auditorías anteriores al docentes tutor, quejas y reclamos atribuidos al docentes tutor, entrevistas a estudiantes, observación directa, análisis de los registros del EVA de la asignatura, deserciones, baja inscripción, problemas de adecuación del SPA, problemas de implementación de los procesos de aprendizaje, etc. En resumen todo lo que genera mala calidad del aprendizaje.

El objetivo de la mejora quizá sea una utopía de alcanzar lo nunca logrado, pero aun así es proactiva porque es generado por el docente tutor constante, porque se aplica a toda asignatura y en todo el tiempo que dura, implica una pasión por la excelencia y por lo tanto, nunca termina. La acción correctiva concretada en un plan de mejora, se desarrolla ante la identificación de una no conformidad y por lo tanto es reactiva al incumplimiento de un

requisito establecido. De allí que el docente tutor debe adelantarse a través de la acción preventiva mediante la identificación de no conformidades potenciales en su desempeño para eliminarlas, lo cual genera una imagen de proactividad.

El proceso de supervisión/auditoría sigue una metodología que considera como entrada el informe de no conformidad redactado de una manera clara y sencilla utilizando el lenguaje del procedimiento o del estándar. Es decir, debe quedar claro que no existe no conformidad se tiene que haber infringido un requerimiento de la cláusula o del procedimiento documentado. Una vez elaborado el informe de no conformidad se procederá al análisis y verificación de la magnitud e importancia para resolverla.

4. ELEMENTOS DE LA SUPERVISIÓN/AUDITORÍA DE ASIGNATURA

4.1 SUPERVISIÓN/AUDITORIAS DE ASIGNATURA:

Las actividades de supervisión/auditoría interna las aplican los coordinadores de áreas de los departamentos/secciones académicas y los auditores de asignatura designados por la Comisión de Revisiones de Asignatura de la Gerencia de Calidad con el objetivo de evaluar la necesidad de acciones de mejora o correctivas. Buscan identificar la conformidad del desempeño del docente tutor con los elementos de la Norma de Calidad de Asignatura y el SPA, además de los requisitos legales y reglamentarios. Esta actividad asegura el mantenimiento y aporta un dinamismo que impulsa al sistema de gestión de calidad de la asignatura hacia la mejora continua en la medida que busca la constante identificación de oportunidades de mejora.

Como resultado de la supervisión /auditoría de asignatura se inicia la acción correctiva a partir de un plan de mejora a cumplir por el docente tutor/docente titular, la que está orientada a resolver en forma oportuna las no conformidades encontradas en el procesos de auditoría. El uso apropiado de la metodología para el manejo de la mejora continua y la acción correctiva es crucial para lograr para el cierre de la auditoría con el cumplimiento del plan de mejora. Es decir que las actividades de seguimiento de las auditorías deben incluir la verificación de la implantación de la acción correctiva/preventiva, y el reporte y la verificación de los resultados. El docente tutor debe asegurarse, antes que el auditor interno, que las acciones correctivas y preventivas hayan sido implantadas eficazmente.

4.2 CICLO DE LA AUDITORÍA INTERNA:

El proceso de supervisión se inicia de acuerdo con la programación del plan operativo de los Coordinadores de Área, mientras que la auditoría se inicia en la Comisión de Revisiones

de Asignatura según el plan de trabajo. En ambos casos precisan los objetivos, alcance, criterios y determinan su factibilidad. En el caso de las supervisiones los Coordinadores de Área son los operadores. En el caso de las auditorías la Comisión de Revisiones designa a uno o varios auditores como equipo de auditoría.

Hay que tener presente que en casos atendibles el auditado puede pedir el reemplazo de miembros del equipo auditor en casos de conflictos de intereses o comportamiento no ético previo. Asignada la responsabilidad se continúa con las fases de: Planificación de la pre auditoría, actividades de auditoría y actividades de seguimiento. Como eje transversal, la auditoría prevé detectar evidencias objetivas para la necesidad de reducción, eliminación, y especialmente prevención de una no conformidad/acción preventiva.

a) **La planificación de la pre auditoría** comprende a la preparación de la documentación necesaria para la ejecución de la auditoría interna. Esta fase comprende cuatro actividades que se describen en la tabla que sigue:

ACTIVIDADES	ASPECTOS A CONSIDERAR/REALIZAR
Preparación	SPA de la asignatura, Reglamento Académico, Registro de EVA TIC, Norma de Calidad de Asignatura, Registro de atención al usuario, Ranking docente, resultado de encuestas.
Coordinaciones de pre auditoría	Reunión con el docente tutor para verificación de documentos y registros, confirmación de criterio y alcance de la auditoría, confirmar estándares, discutir responsabilidades del auditado, planificar el programa de auditoría, discutir el esquema de informe de auditoría.
Planificación de la auditoría	Integración del equipo de auditoría y asignación de tareas, identificar las actividades y áreas de auditoría, revisión de antecedentes, desarrollar y evaluar lista de chequeo, elaborar cronograma de auditoría, planificar el plan de auditoría, revisar documentación, entrenar a los auditores.
Notificación	Con el auditado, establecer el tiempo para realizar la auditoría. Presentar a los miembros del equipo. Establecer fecha y hora para la reunión de apertura. Incluir la agenda tentativa.

b) **La fase de actividades de auditoría** es la etapa de realización propiamente dicha que incluye las actividades que se presentan en el cuadro, como sigue:

ACTIVIDADES	ACCIONES A REALIZAR
Reunión de apertura	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de los miembros del equipo y sus responsabilidades. • Establecer escenarios de contingencia para prever situaciones, por ejemplo, las actividades de seguimiento de las acciones correctivas. • Describir áreas específicas y procedimientos a ser auditados. • Solicitar copias de documentos que pudieran ser útiles. • Establecer cronograma para retroalimentaciones con el personal auditado. • Discutir esquema del informe final. • Establecer fecha tentativa de cierre.
Coordinación de la auditoría	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de los miembros del equipo y sus responsabilidades. • Establecer escenarios de contingencia para prever situaciones, por ejemplo, las actividades de seguimiento de la acciones correctiva. • Describir áreas específicas y procedimientos a ser auditados. • Solicitar copias de documentos que pudieran ser útiles. • Establecer cronograma para retroalimentaciones con el personal auditado. • Discutir esquema del informe final. • Establecer fecha tentativa de cierre.
Notificación	<ul style="list-style-type: none"> • Reportar resultados de auditoría. • Obtener compromiso con el dueño del proceso para que se cumpla con la acción correctiva en un tiempo determinado. • Persuadir al auditado para que suscriba el reporte de no conformidad. • Establecer fecha de entrega del reporte de auditoría.
Reporte de auditoría	<ul style="list-style-type: none"> • Preparar reporte de auditoría. • Remitir informe de auditoría.

c) Fase de seguimiento:

En base al informe de auditoría el docente tutor prepara el plan de mejora o acción correctiva siguiendo el esquema del proyecto y lo presenta al equipo de auditoría para su seguimiento. Esta etapa de la auditoría tiene como propósito verificar que la acción correctiva haya sido implantada y que sea eficaz, además que el proceso sea idóneo y consistente. Debe ser desarrollada en una relación de armonía y con un espíritu de equipo entre el auditor y el docente tutor. El seguimiento demostrará que la identificación de las causas raíces han generado una propuesta adecuada para superar la no conformidad. Caso contrario, se procederá a una retroalimentación aplicando nuevamente la metodología desde el inicio. La continua utilización del método y la experiencia con el tiempo llevará a perfeccionar su manejo.

El docente tutor debe asegurarse, antes que el auditor interno, de que las acciones correctivas y preventivas hayan sido implantadas eficazmente. Ejecutado el plan de mejora a satisfacción del equipo auditor emiten el informe de cierre de la auditoría de asignatura.

4.3 COMPONENTES DE EFICACIA DE UNA ACCIÓN CORRECTIVA/PREVENTIVA

a) Los resultados deseados se alcanzan de manera eficaz:

- Deben haber resultados tangibles y que agreguen valor: Esto se logra validándolos con datos de la realidad o evidencias.
- Cerciorarse de que se ha implantado la acción correctiva y, al mismo tiempo, se generan datos que confirmen la solución de la causa.
- Si el resultado no se logra, la raíz del problema no fue atendida apropiadamente.

b) El proceso funciona:

- Los resultados son producidos por un eficaz proceso adecuado y consistente con los objetivos organizacionales.
- El funcionamiento eficaz y efectivo del proceso se logra con las acciones y controles en tal sentido.
- Debe haber equilibrio entre resultados deseados y el mantenimiento de un proceso adecuado y consistente.
- La mejora de los procesos no puede ser a costa de los costos operativos.

El docente tutor es responsable de la determinación e iniciación de las acciones correctivas necesarias para corregir una no conformidad o de intervenir en sus causas raíces. Le corresponde al auditor identificar las no conformidades.

El informe de supervisión tiene las mismas características al informe de cierre de la auditoría.

Los registros deben mantenerse para demostrar la efectividad de la auditoría debiendo incluir:

- Resultado de revisiones
- Planificación de la auditoría
- Itinerario de auditoría
- Informes de auditoría
- Informes de las no conformidades
- Informes de las acciones correctoras y preventivas
- Registros del personal auditor
- Áreas de cobertura
- Evaluación de rendimiento
- Selección del equipo auditor
- Cualificación Y Formación

La supervisión y revisión de la operatividad de la auditoría debe ser supervisada y revisada periódicamente por el Comité de Revisiones de Asignatura para conocer si se han cumplido los objetivos, eficacia de la auditoría, y las oportunidades de mejora. Para ello se deben utilizar indicadores como evidencia de que los objetivos de la auditoría se han cumplido.

A las acciones referentes a la verificación y aceptación de una acción correctiva por el auditor se les llama “cierre”.

Se verifica la eficacia de la acción coercitiva: Realizando una auditoría buscando evidencias objetivas, verificando que las acciones correctivas han sido implantadas, asegurando la eficacia en el corto y largo plazo. Se apoyará en registros y formularios.

4.4 ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES EN LA AUDITORÍA:

En el proceso de supervisión participa el Coordinador de Área y en la auditoría de asignatura participan la Comisión de Revisiones de Asignatura y los auditores docentes de asignatura. En caso de tener más de un miembro uno de ellos es designado como auditor responsable del proceso y los otros como auditores. Según el caso las responsabilidades son como sigue:

- **Coordinador de Área:**

- a) Elabora el plan de ciclo de auditorías.
- b) Determina la necesidad y el propósito de la auditoría e inicio del proceso.

- c) Determina el alcance de la auditoría y los documentos referenciales para la evaluación.
- d) Realiza la supervisión.
- e) Aprueba la acción a seguir como consecuencia de la auditoría, e informa de ello al auditado.
- f) Recibe el informe de cierre.

• **Auditor docente responsable:**

- a) Define los requerimientos de cada misión de auditoría, incluyendo el perfil de los auditores y especialista, si fuera el caso. Toma las decisiones finales del proceso.
- b) Prepara el plan de auditoría.
- c) Asigna funciones al equipo.
- d) Informa al equipo.
- e) Cumple con los requerimientos aplicables a las auditorías y demás directivas de la Gerencia Corporativa.
- f) Revisa la documentación relativa al proceso auditado.
- g) Documenta las observaciones.
- h) Informa inmediatamente a los auditados sobre las no conformidades críticas pero también está atento a identificar mejoras.
- i) Informa a la Gerencia Corporativa de cualquier obstáculo encontrado en la auditoría.
- j) Informa sobre los resultados de la auditoría en forma clara y concluyente y sin atrasos indebidos.
- k) Retiene y resguarda los documentos de auditorías con confidencialidad.
- l) Verifica la efectividad de las acciones correctivas tomadas como resultado de la auditoría, realizando supervisiones e informando sus resultados.
- m) Representa al equipo de auditores.
- n) Presenta el informe de cierre de la auditoría.
- o) El auditor necesita ser: De mente abierta, diplomático, flexible, autodisciplinado, imparcial, honesto, paciente, claro, comunicativo, interesado en el tema, simpático (a) y, además, debe tener la capacidad de saber escuchar y descartar el temor a ser impopular.
- p) El auditor debe ser educado y tener experiencia y formación apropiada.

• **Responsabilidad de los miembros del equipo:**

Los miembros del equipo deben:

- a) Revisar la información relevante relacionada con las tareas asignadas.
- b) Preparar cualquier documento de trabajo, incluyendo *checklist* necesarios para realizar la tarea asignada.
- c) Cumplir con los requisitos de la auditoría y estar dentro del alcance.
- d) Realizar las tareas asignadas con eficacia y eficiencia.
- e) Reportar deficiencias y hallazgos de auditoría al auditor responsable.
- f) Cooperar y dar soporte al auditor responsable.

• **Docente tutor en calidad de auditado:**

El auditado deberá:

- a) Coordinar con el auditor sobre los objetivos, alcance e información para la auditoría.
- b) Informa a los estudiantes que se ha iniciado un proceso de auditoría de asignatura.
- c) Poner a disposición de los auditores la información que les soliciten.
- d) Permitir que los auditores accedan al colectivo de aprendizaje.
- e) Cooperar con los auditores para que se logren los objetivos de la auditoría.
- f) Determinar e iniciar acciones correctivas basadas en el informe de auditoría.

• **Buenas prácticas en las reuniones:**

En las reuniones los auditores y el docente tutor deberán en todo momento ser educados, profesionales y permanecer tranquilos. Asimismo, deberán:

- Presentarse ellos mismos.
- Asegurarse que la agenda es conocida y comprendida.
- Mantener el control.
- Controlar y respetar los tiempos.
- Evitar discusiones.
- Escuchar a los demás.
- Conservar los registros aplicables.

4.5 Código de Conducta del Auditor de Asignatura:

Todos los auditores de asignatura serán certificados por el Departamento de Formación Continua, deberán comprender y actuar de acuerdo al siguiente Código de Conducta:

- a) Actuar de manera imparcial en relación a su pertenencia a otra unidad operativa y cualquier tipo de interés referido a identidad grupal.

- b) No entablar ningún tipo de comunicación con los participantes del colectivo de aprendizaje en relación al proceso de auditoría en curso.
- c) No aceptar ningún tipo de incentivo o beneficio del auditado a algún allegado.
- d) No revelar los hallazgos o parte de ellos, de los que el equipo auditor es responsable.
- e) No actuar de forma que pueda ser perjudicial para la reputación del colectivo de aprendizaje, la unidad académica y de la Universidad.
- f) Cooperación total en la investigación de cualquier supuesta infracción a este Código.

5. METODOLOGÍA PARA LA MEJORA CONTINUA Y LA ACCIÓN CORRECTIVA

5.1 IDENTIFICACIÓN DE LAS CAUSAS:

Una vez detectada la no conformidad por medio de: resultados de informes de supervisión, resultados de encuestas al docente tutor, resultados de auditorías anteriores al docente tutor, quejas y reclamos atribuidos al docentes tutor, entrevistas a estudiantes, observación directa, análisis de los registros del EVA de la asignatura, deserciones, baja inscripción, problemas de adecuación del SPA, problemas de implementación de los procesos y registros de evaluación del aprendizaje, etc. en suma todo lo que genera mala calidad del aprendizaje, se procede a detectar las causas raíces (no conformidades) a través de una metodología específica. En este sentido inicialmente se presentan las fases que la componen, para después describir de manera pormenorizada los doce pasos secuenciales que la conforman.

El manejo de la acción correctiva es un imperativo exigido por cualquiera de los estándares y su razón de ser consiste en identificar las causas raíces de la no conformidad y, posteriormente, implantar acciones correctivas, las cuales deben estar orientadas a eliminar las causas detectadas y evitar que éstas se vuelvan a presentar.

El método propuesto se utiliza para el análisis y solución de problemas que se presenten en la Universidad. El método general es el deductivo, donde se va del efecto a la causa que en nuestro caso se utilizará para la mejora continua y la acción correctiva, partiendo de la recolección de datos, su esmerada y cuidadosa organización y el riguroso análisis de la información.

Mediante un recorrido en retrospectiva se pasa del efecto a la causa, usando los datos para formar hipótesis y eliminar teorías que no concuerdan con los hechos. Culminando con la definición precisa de las causas raíces que generan el efecto.

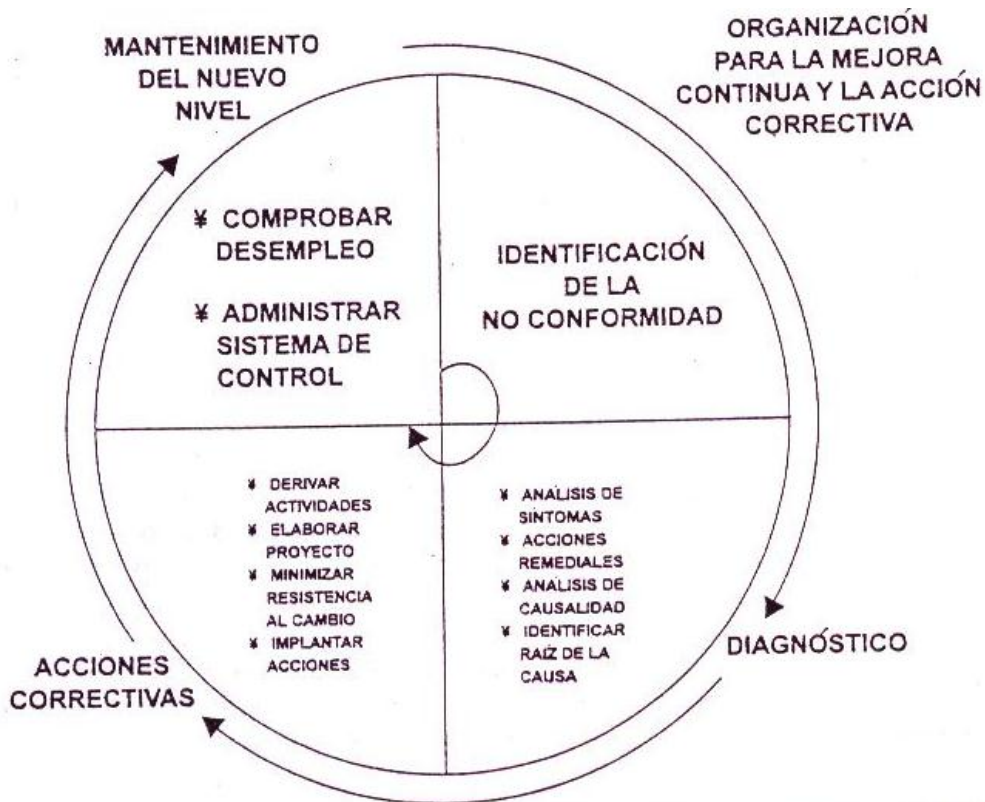
El supervisor/auditor enfrenta rutinariamente casos que requieren el enfoque deductivo anterior dado que la eficacia en la solución de los distintos problemas (no conformidades)

dependerá de la habilidad para poder pensar lógicamente sobre la relación causa-efecto y poder tomar acciones concretas basadas en este análisis. En este sentido, se plantea que un problema es el efecto visible de una causa que está ubicada en un lugar en el pasado, por lo cual debemos relacionar el efecto que observamos con su causa precisa. Como consecuencia, aseguramos que se aplique la acción correctiva apropiada; acción que podrá corregir el problema y evitar su repetición. Los procesos que emprende el supervisor/auditor deben tomar en cuenta que se realizan dentro de una cultura organizacional de ULADECH Católica, donde hay personas con intereses, relaciones de poder, estructuras organizacionales y actitudes históricamente desarrolladas y arraigadas.

5.2 FASES DEL MANEJO DE LA MEJORA CONTINUA Y ACCIÓN CORRECTIVA:

Para lograr una eficacia y eficiencia en el manejo, tanto de la acción correctiva como de la mejora, se ha separado el proceso en cuatro fases claramente definidas y estructuradas: Organización de la mejora continua y la acción correctiva, diagnóstico, acciones correctivas y mantenimiento del nuevo nivel. Se describen en un círculo para indicar la naturaleza continua y cíclica de los procesos, tanto de la mejora continua como de la acción correctiva tal como se aprecia en el gráfico siguiente:

FASES DE LA ACCIÓN CORRECTIVA Y LA MEJORA CONTINUA



5.3 FASES, PASOS Y HERRAMIENTAS PARA LA METODOLOGÍA:

En la tabla que sigue se presentan las fases, pasos por cada fase y herramientas por cada paso de la metodología para el manejo de la mejora continua y la acción correctiva, denominados los doce pasos para el manejo de la mejora continua y la acción correctiva.

FASES, PASOS Y HERRAMIENTAS PARA EL MANEJO DE LA MEJORA CONTINUA Y LA ACCIÓN CORRECTIVA

FASES DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN/PASOS	HERRAMIENTAS
Organización para la mejora continua y la acción correctiva	El supervisor/auditor se organiza como un equipo de proyecto y establecen los parámetros de control que utilizarán para medir el desempeño. En este sentido, el proyecto es de una no conformidad programada para su solución. PASOS:	
	1. Descripción de la no conformidad; aminorar el problema.	Grupo nominal Recolección datos Análisis de Pareto
	2. Definir el proyecto, el equipo y la misión	Flujograma Grupo Nominal Recolección datos Estratificación
Diagnóstico	Etapa técnica donde se pone en práctica el método de análisis de los síntomas para la identificación de la causa raíz. PASOS:	
	3.- Análisis de los síntomas.	Flujograma Recolección de datos Diagrama de relaciones Análisis de Pareto
	4.- Tomar acciones remediales.	Flujograma Grupo nominal Recolección de datos
	5.- Identificar posibles causas.	Flujograma Grupo nominal Recolección de datos Diagrama de relaciones Estratificaciones Análisis de Pareto

	6.- Identificar la raíz de las causas.	Diagrama causa efecto Diagrama de afinidad Recolección de datos Diagrama de relaciones Gráficos Estratificaciones Análisis de Pareto Correlaciones
	7.- Identificar actividades para superar las causas raíces.	Grupo nominal Recolección de datos Diagrama de relaciones Diagrama sistemático Análisis de Pareto
Acciones correctivas	Es una etapa técnica que se vale de herramientas que propician las acciones correctivas necesarias para eliminar las causas localizadas en la fase anterior. Tales herramientas consolidan la eficacia del proceso. PASOS:	
	8.-Diseñar un proyecto para implantar las acciones correctivas.	Flujograma Grupo nominal Recolección de datos Correlaciones
	9.- Enfocar la resistencia al cambio.	Grupo nominal Diagrama causa efecto Diagrama de relaciones
	10. Implantar acciones y controles.	Flujograma Grupo nominal Diagnóstico de relación
Mantenimiento del nuevo nivel	Desarrollo de las políticas de seguimiento del desempeño de las acciones correctivas y la implantación de las rutinas para el uso del sistema de control. PASOS:	
	11.- Comprobar el desempeño.	Recolección de datos Gráficos Estratificación Análisis de Pareto Correlaciones
	12.- Administrar el sistema de control.	Recolección de datos. Gráficos.

5.4 ANÁLISIS DE LA METODOLOGÍA DE LOS DOCE PASOS

1° Descripción de la no conformidad

En cualquier estándar la no conformidad es el incumplimiento de los requerimientos. La no conformidad debe ser descrita y redactada de una manera precisa; cabe destacar que “sí no se puede redactar la no conformidad con el lenguaje de cláusulas o de un procedimiento documentado, no hay conformidad”.

2° Definir el proyecto, el equipo y la misión

Cada no conformidad se convierte en un proyecto en la medida en que se desconozca su causa raíz, ya que se invierte tiempo y recursos en su solución. Los pasos de la metodología son las actividades del proyecto. Un punto importante es seleccionar el equipo para el proyecto, en nuestro caso será el Coordinador de Área para la supervisión o el equipo de auditoría para auditoría, en ambos casos con la posibilidad de tener la colaboración de expertos en el caso que la no conformidad se de a una asignatura que lo requiera.

3° Análisis de los síntomas

Un síntoma es la evidencia externa y medible de un problema. La herramienta vital para dicho análisis es el flujograma como el análisis gráfico descriptivo de lo que ocurre en el proceso donde se encuentra la no conformidad. Este paso permite la recolección de datos. Termina este paso con la identificación de posibles causas de la no conformidad.

4° Tomar acciones remediales

Las acciones remediales no resuelven la no conformidad, sólo aminoran las consecuencias del problema detectado. Una vez que se identifica el problema, es posible detectar las consecuencias y realizar la acción remedial, pero no siempre ocurre así.

5° Identificar las posibles causas

A las causas identificadas producto de hipótesis que se han ido elaborando, les corresponde validarlas a fin de que se conviertan en verdaderas. La validación es un análisis empírico basado en evidencias objetivas. La herramienta más pertinente para este paso es el análisis de *Pareto*.

6° Identificar la causa raíz

La herramienta más adecuada para este paso es el análisis causa – efecto. Una teoría que se sostiene con la evidencia de los datos, que tiene un impacto significativo en el síntoma y que puede ser controlable, es la raíz del problema.

7° Identificar actividades para superar las causas raíces

Esta actividad es clave, deben identificarse acciones concretas basadas en un método científico. Una vez que se ha encontrado la secuencia de actividades adecuada, se tendría listo el proyecto de implantación de las acciones correctivas y terminaría la fase de diagnóstico.

8° Diseñar un proyecto para implantar las acciones correctivas

El docente tutor con el apoyo del Coordinador de Área forman un nuevo equipo para la implantación de las actividades identificadas en el paso anterior. La resistencia al cambio es un factor que influye negativamente. La no conformidad genera pérdidas debido a los reprocesos, reelaboraciones, desperdicios y disminución de los estudiantes, todo esto conocido como costos por la mala calidad.

9° Enfocar la resistencia al cambio

Este paso implica generar un cambio cultural en el colectivo de aprendizaje en el aula. El compromiso del docente tutor debe ser total para lograr este cambio. Se debe tener predisposición, a los que se resisten se les debe informar, el cambio requiere tener una guía, no se puede cambiar solo por afirmaciones.

10° Implantar acciones y controles

No se desea solamente erradicar la causa raíz, también se debe buscar que no haya recurrencia. Los problemas se vuelven a presentar por no haber implantado de manera adecuada las acciones. Se debe instaurar un sistema de control.

11° Comprobar el desempeño

Una vez instaurado el sistema de control para verificar la bondad de las acciones implantadas, se debe establecer la política para ejercer la comprobación del desempeño de las acciones a través de la programación de supervisiones y de auditorías de asignatura.

12° Administrar el sistema de control

Aquí la Coordinación de Área y la Comisión de Revisiones de la Gerencia de Calidad deben tener la disciplina de interpretar periódicamente los resultados y tomar las decisiones pertinentes para verificar la eficacia de las acciones correctivas implantadas. Se debe mantener el nuevo nivel alcanzado a través del sistema de control.

5.5 RESPONSABILIDADES EN EL SEGUIMIENTO

Durante el proceso de supervisión/auditoría, el auditor y el docente tutor tienen responsabilidades específicas.

En tal sentido, la supervisión/auditoría de asignatura, debe:

- Investigar e identificar claramente el problema.
- Proponer actividades o proyecto de acciones correctivas en el plazo más largo.
- Acordar una fecha límite para su cierre.
- Introducir cambios.
- Verificar su eficacia mediante auditoría interna.
- Notificar al auditor sobre su conformidad.
- Conectar con la mejora continua.

Llegado a este punto, una de las responsabilidades del auditor de asignatura es evaluar las propuestas de acción correctiva para asegurar la toma de acción inmediata para resolver el problema y que acciones se toman para evitar que el problema vuelva a ocurrir.

En consecuencia el docente tutor de asignatura, debe:

- Tomar acción inmediata para solucionar el problema.
- Analizar los efectos en su desempeño en el aula y registrarlos.
- Identificar las causas del problema.
- Investigar otras áreas en que el problema pueda presentarse.
- Desarrollar acciones efectivas para prevenir la ocurrencia.
- Implantar y hacer un seguimiento de las acciones correctivas.

En estas condiciones la Comisión de Revisiones de Asignatura de la Gerencia de Calidad:

- a) Aprueba la acción correctiva.
- b) Realiza un seguimiento de la acción correctiva hasta su cierre.
- c) Dispone una auditoría interna adicional para verificar su eficacia.

La Comisión de Revisiones de Asignatura organiza un registro de no conformidades existentes dentro de cada asignatura sujeta a revisiones. Asimismo, revisa los resultados

de las acciones correctivas, además, si es necesario, deberá implantar las acciones preventivas para evitar el impacto sobre los estudiantes/otros usuarios a través del departamento/sección académica.

JBGD/

Chimbote, Setiembre 2011.

Elaborado: Julio Domínguez Granda;

Revisado: Gabinete Pedagógico;

Aprobado: Gerencia de Calidad.