

# 9

## EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

9.1 Seguimiento,  
medición, análisis y  
evaluación

9.2 Auditoría interna

9.3 Revisión por la  
dirección



### 9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación

#### 9.1.1 Generalidades

La organización debe determinar:

- a) qué necesita seguimiento y medición;
- b) los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación necesarios para asegurar resultados válidos;
- c) cuándo se deben llevar a cabo el seguimiento y la medición;
- d) cuándo se deben analizar y evaluar los resultados del seguimiento y la medición.

La organización debe evaluar el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

La organización debe conservar la información documentada apropiada como evidencia de los resultados.

9. Evaluación del desempeño  
9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación  
9.1.1 Generalidades  
El titular de la dependencia y el responsable de proceso en el SGCUV, determinan las necesidades, métodos y momentos para llevar a cabo el seguimiento, medición, análisis y evaluación, los cuales permitan asegurar los resultados esperados de cada proceso, conforme a lo definido en el Plan de calidad de cada proceso, debiendo realizar al menos un informe anual de la evaluación de su proceso y entregarlo a la DPI, utilizando el formato de Seguimiento y medición de los procesos.

Con base en los resultados de la evaluación en los diferentes procesos institucionales que forma el SGCUV, la DPI evalúa el desempeño y la eficacia del Sistema, conservando junto con los titulares de las dependencias y los responsables de procesos, las evidencias de los resultados.

### 9.1.2 Satisfacción del cliente

La organización debe realizar el seguimiento de las percepciones de los clientes del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas. *La organización debe determinar los métodos para obtener, realizar el seguimiento y revisar esta información.*

#### 9.1.2 Satisfacción del usuario

Los responsables de los procesos que integran el SGCUV realizan el seguimiento de la percepción de los usuarios respecto al grado en que se han cumplido sus necesidades y expectativas.

Por la diversidad de servicios ofrecidos, en cada proceso se determinan los métodos para obtener, realizar el seguimiento y revisar esta información (encuesta de satisfacción del usuario, retroalimentación del usuario, análisis del mercado, felicitaciones, buzón de quejas y sugerencias, etc.). Los resultados obtenidos sirven para la revisión de la Alta Dirección.

### 9.1.3 Análisis y evaluación

La organización debe analizar y evaluar los datos y la información apropiados que surgen por el seguimiento y la medición.

#### **Los resultados del análisis deben utilizarse para evaluar:**

- a) la conformidad de los productos y servicios;
- b) el grado de satisfacción del cliente;
- c) el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad;
- d) si lo planificado se ha implementado de forma eficaz;
- e) la eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y oportunidades;
- f) el desempeño de los proveedores externos;
- g) la necesidad de mejoras en el sistema de gestión de la calidad.

| 9.1.3 Análisis y evaluación

| Los mismos titulares de dependencia y los responsables de proceso, analizan y evalúan los datos y la información que surgen del seguimiento y la medición de los procesos, en coordinación con la DPI.

| Para lo cual deberá elaborar al menos un informe anual que considere los siguientes puntos, pudiendo utilizar técnicas estadísticas para este trabajo.

- | a) La conformidad de los servicios;
- | b) El grado de satisfacción de los usuarios;
- | c) El desempeño, la eficacia y las necesidades de mejora de su proceso y el SGCUV;
- | d) Si lo planificado en el SGCUV se ha implementado de forma eficaz;
- | e) La eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y oportunidades;
- | f) El desempeño de los proveedores externos, incluyendo la participación y resguardo de información por los titulares de las dependencias y la DRM en función de sus actividades y atribuciones; y
- | g) La identificación de las mejoras que puede tener su proceso y el SGCUV.

## 9.2 Auditoría interna

9.2.1 La organización debe llevar a cabo auditorías internas a intervalos planificados para proporcionar información acerca de si el sistema de gestión de la calidad:

- a) es conforme con:
  - 1) los requisitos propios de la organización para su sistema de gestión de la calidad;
  - 2) los requisitos de esta Norma Internacional;
- b) se implementa y mantiene eficazmente.

9.2.2 La organización debe:

- a) planificar, establecer, implementar y mantener uno o varios programas de auditoría que incluyan la frecuencia, los métodos, las responsabilidades, los requisitos de planificación y la elaboración de informes, que deben tener en consideración la importancia de los procesos involucrados, los cambios que afecten a la organización y los resultados de las auditorías previas;
- b) definir los criterios de la auditoría y el alcance para cada auditoría;
- c) seleccionar los auditores y llevar a cabo auditorías para asegurarse de la objetividad y la imparcialidad del proceso de auditoría;
- d) asegurarse de que los resultados de las auditorías se informen a la dirección pertinente;
- e) realizar las correcciones y tomar las acciones correctivas adecuadas sin demora injustificada;
- f) conservar información documentada como evidencia de la implementación del programa de auditoría y de los resultados de las auditorías.

9.2 Auditoría interna

9.2.1 En la UV se llevan a cabo auditorías internas con base en el Programa de auditoría interna al SGCUV. Estas auditorías nos permiten identificar si el Sistema se encuentra debidamente implementado y se mantiene en funcionamiento, es conforme con los requisitos de la Norma ISO 9001 vigente y con la presente Guía.

El Programa antes mencionado es elaborado por la DPI, en consenso con los titulares de las dependencias responsables de cada proceso y con el apoyo del equipo auditor de la UV y es presentado a la Alta Dirección para su conocimiento y aprobación.

En el procedimiento de Auditoría interna se definen los criterios para planificar, establecer, implementar y mantener el Programa Anual de Auditorías al SGCUV, la frecuencia, los métodos, las responsabilidades, los requisitos de planificación y la elaboración de informes, mismos que tienen en cuenta la importancia de los procesos involucrados, los cambios que afecten a la UV y los resultados de las auditorías previas interna y externas.

También considera los criterios de la auditoría y el alcance de las mismas, los auditores participantes, mismos que son seleccionados de forma que se asegure de la objetividad e imparcialidad del proceso.

Cuando se concluyen las auditorías se informa de los resultados a los titulares de las dependencias y responsables de los procesos, así como, a la Alta Dirección para que se tomen las acciones correspondientes.

La información documentada que se conserva como evidencia del Programa Anual de Auditorías y de los resultados de las mismas se mantiene en la DPI y en las dependencias auditadas.

## 9.3 Revisión por la dirección

### 9.3.1 Generalidades

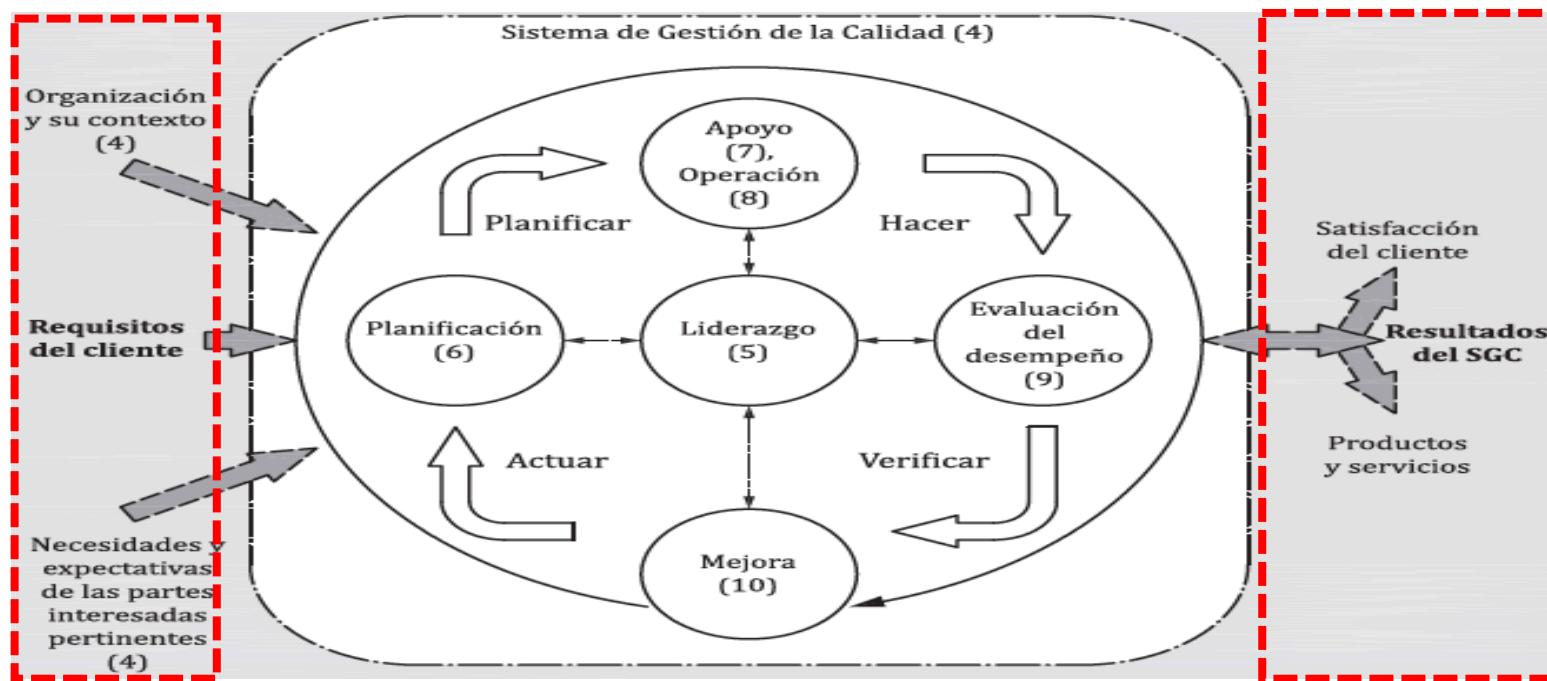
La alta dirección debe revisar el sistema de gestión de la calidad de la organización a intervalos planificados, para asegurarse de su conveniencia, adecuación, eficacia y alineación continuas con la dirección estratégica de la organización.

### 9.3 Revisión por la dirección

#### 9.3.1 Generalidades

En el último trimestre del año, o antes si así lo considera conveniente, la Alta Dirección, revisa el SGCUV para asegurarse de que es conveniente, adecuado y eficaz para alcanzar los objetivos y metas establecidos en el mismo.

Previamente, los titulares de las dependencias responsables de los procesos deben llevar a cabo el análisis y la evaluación de sus procesos, establecida en el punto 9.1.3, con fecha límite de entrega de su informe a la DPI, el 30 septiembre de cada año.



### 9.3.2 Entradas de la revisión por la dirección

La revisión por la dirección debe planificarse y llevarse a cabo incluyendo consideraciones sobre

- a) el estado de las acciones de las revisiones por la dirección previas;
- b) los cambios en las cuestiones externas e internas que sean pertinentes al sistema de gestión de la calidad;
- c) la información sobre el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad, incluidas las tendencias relativas a:
  - 1) la satisfacción del cliente y la retroalimentación de las partes interesadas pertinentes;
  - 2) el grado en que se han logrado los objetivos de la calidad;
  - 3) el desempeño de los procesos y conformidad de los productos y servicios;
  - 4) las no conformidades y acciones correctivas;
  - 5) los resultados de seguimiento y medición;
  - 6) los resultados de las auditorías;
  - 7) el desempeño de los proveedores externos;
- d) la adecuación de los recursos;
- e) la eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y las oportunidades (véase 6.1);
- f) las oportunidades de mejora.

9.3.2 Entradas para la revisión por la dirección.

Los elementos que se deben considerar por parte de la Alta Dirección, para su análisis son:

- a) El estado de las acciones de las revisiones previas de la dirección;
- b) Los cambios en las cuestiones externas e internas que sean pertinentes al SGCUV;
- c) La información sobre el desempeño y la eficacia del SGCUV, incluidas las tendencias relativas a:
  - 1 ) La satisfacción del usuario y la retroalimentación de las partes interesadas pertinentes;
  - 2) El grado en que se han logrado los objetivos de la calidad;
  - 3) El desempeño de los procesos y conformidad de los servicios;
  - 4) Las no conformidades y acciones correctivas;
  - 5) Los resultados de seguimiento y medición;
  - 6) Los resultados de las auditorías internas y externas;
  - 7) El desempeño de los proveedores externos;
- d) La adecuación de los recursos;
- e) La eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y
- f) Las oportunidades de mejora si es que se han identificado.

La información resultante de las revisiones realizadas por los titulares de las dependencias responsables de los procesos es integrada por la DPI, para su presentación a la Alta Dirección.

### 9.3.3 Salidas de la revisión por la dirección

Las salidas de la revisión por la dirección deben incluir las decisiones y acciones relacionadas con:

- a) las oportunidades de mejora;
- b) cualquier necesidad de cambio en el sistema de gestión de la calidad;
- c) las necesidades de recursos.

La organización **debe conservar información documentada como evidencia de los resultados de las revisiones por la dirección.**

9.3.3 Salidas de la revisión por la dirección

Con base en la revisión realizada, la Alta Dirección determina:

- a) Las oportunidades de mejora;
- b) Cualquier necesidad de cambio en el SGCUV;
- c) Las necesidades de recursos.

Con esta información la Alta Dirección analiza, integra y aprueba las oportunidades de mejora a realizar para el SGCUV.

La DPI conserva la información documentada como evidencia de los resultados de las revisiones hechas por la Alta Dirección y se encarga de darle seguimiento.

# 10

## MEJORA



### 10 Mejora

#### 10.1 Generalidades

La organización debe determinar y seleccionar las oportunidades de mejora e implementar cualquier acción necesaria para cumplir los requisitos del cliente y aumentar la satisfacción del cliente.

Estas deben incluir:

- a) mejorar los productos y servicios para cumplir los requisitos, así como considerar las necesidades y expectativas futuras;
- b) corregir, prevenir o reducir los efectos no deseados;
- c) mejorar el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad

#### 10. Mejora

##### 10.1 Generalidades

Para cumplir los requisitos del usuario y aumentar su satisfacción, se determina y selecciona las oportunidades de mejora a partir de los resultados de la revisión de la Alta Dirección al SGCUV, las propuestas de los responsables de los procesos, las evaluaciones externas y cualquier otro elemento que nos ayude a conseguirlo. Dichas oportunidades quedan documentadas en el formato Oportunidades de mejora.

## 10.2 No conformidad y acción correctiva

10.2.1 Cuando ocurra una no conformidad, incluida cualquiera originada por quejas, la organización debe:

a) reaccionar ante la no conformidad y, cuando sea aplicable:

1) tomar acciones para controlarla y corregirla;

**2) hacer frente a las consecuencias;**

b) evaluar la necesidad de acciones para eliminar las causas de la no conformidad, con el fin de que no vuelva a ocurrir ni ocurra en otra parte, mediante:

1) la revisión y el análisis de la no conformidad;

2) la determinación de las causas de la no conformidad;

**3) la determinación de si existen no conformidades similares, o que potencialmente puedan ocurrir;**

c) implementar cualquier acción necesaria;

d) revisar la eficacia de cualquier acción correctiva tomada;

**e) si fuera necesario, actualizar los riesgos y oportunidades determinados durante la planificación;** y

f) si fuera necesario, hacer cambios al sistema de gestión de la calidad.

Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.

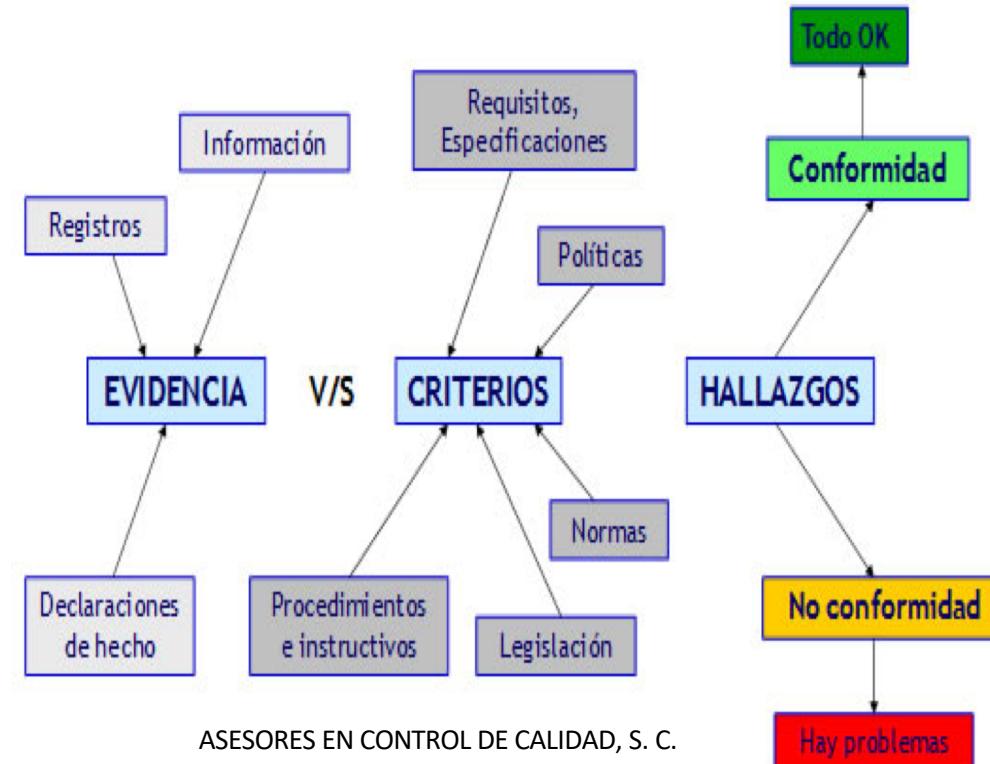
10.2.2 La organización debe conservar información documentada como evidencia de:

a) la naturaleza de las no conformidades y cualquier acción tomada posteriormente;

b) los resultados de cualquier acción correctiva.

### 10.2 No conformidades y acciones correctivas.

- Cuando se identifican no conformidades, incluidas las generadas por las quejas de los usuarios, llevamos a cabo acciones correctivas apropiadas a los efectos de las mismas.
- Para hacerlo se utiliza el reporte de No conformidad y acción correctiva, en el que se documenta la no conformidad, su naturaleza, las acciones tomadas para controlarla, corregirla y, si es necesario, las acciones tomadas para hacer frente a las consecuencias.
- Se revisa y analizan las causas que originan la no conformidad y si existen condiciones similares en alguna otra parte del SGCUV.
- Posteriormente, se aplican las acciones correctivas y se revisa su eficacia; si es necesario, se actualizan los riesgos y oportunidades o bien el propio SGCUV.



## 10.3 Mejora continua

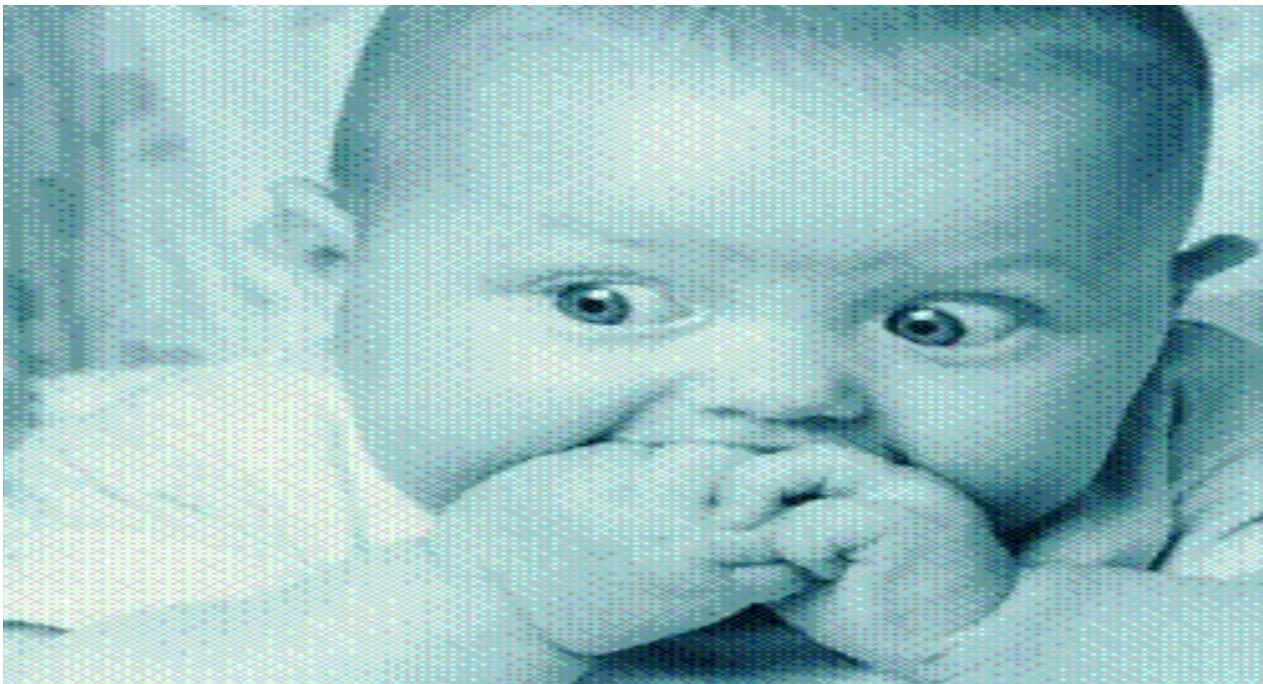
La organización debe mejorar continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia del sistema de gestión de la calidad.

La organización debe considerar los resultados del análisis y la evaluación, y las salidas de la revisión por la dirección, para determinar si hay necesidades u oportunidades que deben considerarse como parte de la mejora continua.



### 10.3 Mejora continua

En la UV se mejora continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia del SGCUV tomando como base los resultados del análisis y la evaluación, así como los resultados de la revisión por la Alta Dirección. Con base en ello determinamos si existen necesidades u oportunidades que se deban considerar para la mejora continua.



**¿PREGUNTAS?**

**¡¡Gracias!!**

**RICARDO HERNÁNDEZ LAINES**  
[rhlaines@yahoo.com.mx](mailto:rhlaines@yahoo.com.mx)