



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ingeniería  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**PROCESO DE DOCUMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN  
EL CENTRO DE JUSTICIA LABORAL BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2008**

**Freddy Orlando Román Coto**

Asesorado por el Ing. Marvin Estuardo Alfaro López

Guatemala, septiembre de 2015

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**PROCESO DE DOCUMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN  
EL CENTRO DE JUSTICIA LABORAL BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2008**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

**FREDDY ORLANDO ROMÁN COTO**

ASESORADO POR EL ING. MARVIN ESTUARDO ALFARO LÓPEZ

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**INGENIERO INDUSTRIAL**

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2015

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE INGENIERÍA



**NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

DECANO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL I	Ing. Angel Roberto Sic García
VOCAL II	Ing. Pablo Christian de León Rodríguez
VOCAL III	Inga. Elvia Miriam Ruballos Samayoa
VOCAL IV	Br. Narda Lucía Pacay Barrientos
VOCAL V	Br. Walter Rafael Véliz Muñoz
SECRETARIA	Inga. Lesbia Magalí Herrera López

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

DECANO	Ing. Murphy Olympto Paiz Recinos
EXAMINADORA	Inga. Norma Ileana Sarmiento Zeceña
EXAMINADORA	Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
EXAMINADORA	Inga. Ingrid Roxanda García Santiago
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

## **HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR**

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

### **PROCESO DE DOCUMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN EL CENTRO DE JUSTICIA LABORAL BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2008**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 18 de julio de 2013.



**Freddy Orlando Román Coto**

Guatemala, Mayo 2015

Ingeniero  
César Ernesto Urquizú Rodas  
DIRECTOR  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial  
Facultad de Ingeniería, Usac.

Ingeniero Urquizú.

Por este medio atentamente le informo que como Asesor de la estudiante:  
**Freddy Orlando Román Coto, Carné No. 1999-12174**, procedí a revisar el Trabajo de Graduación, cuyo título es: **PROCESO DE DOCUMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN EL CENTRO DE JUSTICIA LABORAL BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2008.**

En tal virtud, **LO DOY POR APROBADO**, solicitándole darle el trámite respectivo.

Sin otro particular, me es grato suscribirme.



MARVIN E. ALFARO LOPEZ  
INGENIERO INDUSTRIAL  
COL. 7,919

**Marvin Estuardo Alfaro López**  
**Ingeniero Industrial**  
**Colegiado No. 7,919**  
**Asesor**



Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **PROCESO DE DOCUMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN EL CENTRO DE JUSTICIA LABORAL BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2008**, presentado por el estudiante universitario **Freddy Orlando Román Coto**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

*Ing. Danilo González Trejo*  
INGENIERO INDUSTRIAL  
COLEGIADO ACTIVO 6182

Ing. Erwin Danilo González Trejo  
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, agosto de 2015.

/mgp



El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación **PROCESO DE DOCUMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN EL CENTRO DE JUSTICIA LABORAL BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2008**, presentado por el estudiante universitario **Freddy Orlando Román Coto**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

  
Ing. César Ernesto Urquizú Rodas  
DIRECTOR  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



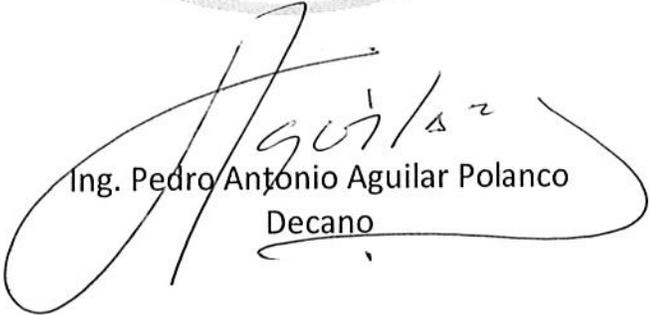
Guatemala, septiembre de 2015.

/mgp



El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al Trabajo de Graduación titulado: **PROCESO DE DOCUMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN EL CENTRO DE JUSTICIA LABORAL BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2008**, presentado por el estudiante universitario: **Freddy Orlando Román Coto**, y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:



Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco  
Decano

Guatemala, septiembre de 2015

/gdech



## **ACTO QUE DEDICO A:**

- Dios** Por ser quien guía mi vida, me ha dado la fuerza para seguir adelante y la luz en mi camino hasta el día de hoy.
- Mis padres** Mario Luis Román Miranda y Aura Dora Coto Del Cid de Román, quienes en alianza con Dios me dieron el don de la vida, ven con alegría y gozo este triunfo, siendo mi inspiración a ser cada vez mejor. Que Dios los bendiga. Este laurel es de ustedes.
- Mis hermanos** Mario Luis Román Coto y Aura Elizabeth Román Coto, con quienes compartimos momentos alegres de nuestras vidas, les agradezco por apoyarme siempre, por su comprensión y paciencia, por tener las palabras correctas cuando las necesité. Gracias por ser más que hermanos, son mis mejores amigos. Dios los bendiga.
- Mi novia** Diana Consuelo García Velásquez, por brindarme su amor, paciencia y apoyo incondicional.

**Mi hijo**

Freddy André Román García, angelito que está por nacer, para que siga en todo momento los consejos que le voy a brindar, así pueda alcanzar y superar las metas que yo alcance sin importar las pruebas del camino y en todo momento demuestre ser un hombre de bien. Desde ya bienvenido.

**Mis sobrinos**

Mario Luis, Norman, Omar, Manuel, Yóselin y Amelia Román. Para que mi experiencia sea una exhortación en su vida, y que para alcanzar las metas se necesita esfuerzo y al final se obtiene el éxito.

**Mi cuñada**

Por brindarme su apoyo, cariño y amistad sincera.

**Mis abuelos**

Marco Miguel Román, Amelia Miranda, Luis Enrique Coto y Virgilia del Cid (q. e. p. d.), por sus bendiciones y cariño durante sus vidas. Una plegaria en su memoria.

**A las familias**

Román Miranda, Coto del Cid, García Velásquez, Castellanos Manrique, Pericuyo Román, Rosales Román, Ramírez Osorio, Grajeda Coto, Romero Coto, Arrieta Coto. Gracias por su apoyo incondicional.

**Mis tíos**

Por el cariño que me han brindado y siempre estuvieron pendientes de la culminación de mi carrera. Que Dios los bendiga.

**Mis amigos de la  
universidad**

Por haberme apoyado en el transcurso de todos los años que pasamos en la facultad, amigos que siempre me brindaron su apoyo, me dieron su consejo para seguir siempre adelante y alcanzar mi meta.

**Mis compañeros de  
trabajo**

Amigos que siempre me han brindado su amistad y apoyo.

## **AGRADECIMIENTOS A:**

- Dios** Por todas las bendiciones que me ha brindado, por su respaldo en todo momento, por darme las fuerzas para seguir adelante y por su infinita misericordia.
- Mis padres** Mario Luis Román y Aura Dora Coto, por su apoyo incondicional, por su amor y su entrega cada día, por darme la guía y las herramientas para ser una mejor persona. Gracias por su paciencia, consejos, sacrificio y su fe.
- Universidad de San Carlos de Guatemala** Alma máter que me abrió sus puertas; gracias porque en ella forjé mis conocimientos, los cuales pondré al servicio de mi prójimo.
- Facultad de Ingeniería** Por permitirme ser parte de ella y asimismo, ser el camino para llegar a obtener este éxito.
- Mi asesor** Ing. Marvin Estuardo Alfaro López. Por su dirección, apoyo y amistad, sin los cuales no hubiera sido posible la realización del presente trabajo y a todas las personas que de alguna manera formaron parte en este trabajo de graduación. Gracias por sus consejos, conocimientos y apoyo.

## ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	V
LISTA DE SÍMBOLOS .....	VII
GLOSARIO .....	IX
RESUMEN.....	XI
OBJETIVOS.....	XIII
INTRODUCCIÓN .....	XV
1. ANTECEDENTES GENERALES .....	1
1.1. Reseña histórica.....	1
1.2. Centro de Justicia Laboral .....	3
1.3. Objetivos de la institución .....	3
1.4. Ubicación de la institución .....	4
1.5. Misión y visión .....	5
1.6. Organigrama.....	6
1.7. Descripción de puestos .....	14
1.8. Norma ISO 9001:2008.....	17
1.8.1. Reseña de la Norma ISO.....	18
1.8.2. Requisitos de la Norma .....	20
1.8.3. Proceso de implementación de la Norma .....	22
2. SITUACIÓN ACTUAL Y LINEAMIENTOS DE LA DOCUMENTACIÓN .....	25
2.1. Inventario de la documentación actual .....	25
2.2. Necesidad de mejora de la documentación actual .....	25
2.3. Proceso de documentación .....	26

2.4.	Lineamientos para la documentación propuesta.....	29
2.4.1.	Elaborar un manual de calidad.....	29
2.4.1.1.	Título y alcance .....	47
2.4.1.2.	Tablas de contenidos .....	47
2.4.1.3.	Revisión aprobación y modificación .....	48
2.4.1.4.	Política de calidad .....	48
2.4.1.5.	Organización, responsabilidad y autoridad .....	48
2.4.1.6.	Referencias .....	49
2.4.1.7.	Descripción del sistema de gestión de la calidad .....	49
2.4.1.8.	Anexos .....	49
2.5.	Documentación .....	49
2.5.1.	Requisitos de la documentación.....	50
2.5.2.	Estructura de la documentación .....	50
3.	DISEÑO DE LA DOCUMENTACIÓN.....	53
3.1.	Estructura del manual de calidad .....	54
3.1.1.	Título y alcance .....	64
3.1.2.	Objetivo y campo de aplicación.....	64
3.1.3.	Política y objetivo de calidad .....	64
3.1.4.	Responsabilidad y autoridad .....	65
3.1.5.	Contenido .....	66
3.1.6.	Revisión, aprobación y modificación .....	70
3.1.7.	Referencias .....	70
3.2.	Estructura del procedimiento.....	71
3.2.1.	Título y alcance .....	71
3.2.2.	Objeto y campo de aplicación .....	72
3.2.3.	Responsabilidad y autoridad .....	72

3.2.4.	Contenido .....	72
3.2.5.	Revisión, aprobación y modificación.....	75
3.2.6.	Referencias.....	75
3.3.	Estructura de un instructivo de trabajo .....	75
3.3.1.	Estructura y formato .....	75
3.3.2.	Contenido .....	76
3.3.3.	Revisión, aprobación y modificación.....	77
3.4.	Estructura de un registro o formulario .....	77
3.4.1.	Título.....	77
3.4.2.	Número de identificación .....	77
3.4.3.	Estado de revisión y fecha de modificación .....	78
3.5.	Documentos o normas externas .....	78
3.5.1.	Forma de controlar los documentos .....	79
4.	DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA.....	81
4.1.	Capacitación sobre la documentación.....	81
4.1.1.	Reuniones de sensibilización.....	83
4.1.2.	Talleres .....	83
4.2.	Elaboración de informes .....	89
4.2.1.	Personal administrativo .....	89
4.2.2.	Acciones correctivas.....	90
4.3.	Auditorías de la documentación .....	90
4.3.1.	Auditorías internas.....	91
4.3.2.	Auditorías externas.....	95
4.4.	Aplicación de indicadores .....	100
4.5.	Evaluación del personal involucrado .....	102
4.6.	Evaluación del sistema documentado .....	103
5.	EVALUACIÓN DE LOS COSTOS .....	109

5.1.	Costo del desarrollo de la documentación .....	109
5.2.	Costo de la capacitación .....	110
5.3.	Costo de la implementación .....	111
5.4.	Requisitos para el mantenimiento .....	111
CONCLUSIONES.....		117
RECOMENDACIONES .....		119
BIBLIOGRAFÍA.....		121

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

### FIGURAS

1.	Centro de Justicia Laboral.....	4
2.	Ejemplo de organigrama general .....	8
3.	Ejemplo de organigrama vertical .....	10
4.	Ejemplo de organigrama horizontal.....	10
5.	Ejemplo de organigrama mixto.....	11
6.	Ejemplo de organigrama de bloque .....	12
7.	Ejemplo de organigrama circular.....	13
8.	Organigrama del Centro de Justicia Laboral .....	14
9.	Estructura documental .....	51
10.	Ejemplo de instructivo de trabajo .....	76
11.	Sello de documento externo.....	79
12.	Ciclo de capacitación con 4 etapas.....	85
13.	Lista de chequeo para el sistema.....	92
14.	Lista de chequeo de responsabilidad de la Dirección .....	93

### TABLAS

I.	Ingreso de demandas.....	26
II.	Juzgado de admisibilidad .....	26
III.	Digitalización y traslado.....	27
IV.	Notificación.....	27
V.	Juzgados de Trabajo y Previsión Social en Caso de Ordinario Laboral .....	28

VI.	Juzgados de Trabajo y Previsión Social en Caso de Incidente o Colectivo .....	28
VII.	Organización y administración del Centro de Justicia.....	35
VIII.	Descripción del puesto de director del Centro de Justicia Laboral .....	38
IX.	Descripción del puesto de notificador .....	43
X.	Descripcion del puesto de coordinador de notificaciones externas .....	45
XI.	Secciones de los documentos del sistema de calidad.....	55
XII.	Grado de avance y cumplimiento de la Norma ISO 9000 .....	60
XIII.	Área que emite el documento .....	67
XIV.	Tipo de documento y su descripción.....	68
XV.	Encabezado de página .....	70
XVI.	Pie de página.....	70
XVII.	Descripción según etapas.....	74
XVIII.	Rangos y parámetros.....	101
XIX.	Actividades de implementación .....	109
XX.	Cursos de capacitación.....	110

## LISTA DE SÍMBOLOS

<b>Símbolo</b>	<b>Significado</b>
<b>Q</b>	Quetzales



## GLOSARIO

<b>Acción correctiva</b>	Acción tomada para eliminar la causa de una inconformidad detectada u otra situación indeseable.
<b>Acción preventiva</b>	Acción tomada para eliminar la causa de una inconformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable.
<b>Calidad</b>	Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos deseables.
<b>ISO 9000</b>	Modelo de diseño-desarrollo del producto, su proceso de producción, instalación y mantenimiento.
<b>Manual de calidad</b>	Describe la estructura de la compañía, el enfoque que utiliza para satisfacer las necesidades de sus clientes, la estructura de la documentación y la política, y responsabilidades de la Gerencia para cumplir con los requisitos de las diferentes cláusulas de la norma.



## **RESUMEN**

El trabajo de graduación se realizó en el Centro de Justicia Laboral, el cual pertenece al Organismo Judicial y se encuentra ubicado en la zona 10. Este se encarga de administrar las demandas presentadas a los diferentes juzgados.

El Centro de Justicia Laboral es el ente encargado de recibir las demandas, llevar un control sistemático de las mismas y distribuir las a los distintos juzgados. Tiene un director quien es el responsable de administrar y dirigir dicho centro, velar por el cumplimiento de las funciones de cada trabajador, el óptimo funcionamiento del Centro y mantener la disciplina del Centro de Servicios Auxiliares Laborales. También vela por la conducta de los trabajadores, haciéndoles cumplir todos los deberes que las leyes les imponen y, en general, evita toda clase de actos de corrupción.

El objetivo fundamental es elaborar la documentación que servirá como soporte para el proceso de certificación de la Norma ISO 9001:2008 en el Centro de Justicia Laboral.

Para alcanzar este objetivo, se realizó un diseño de la documentación por medio de un manual de la calidad, en el cual se determinan objetivos, política de calidad, estructura del procedimiento, estructura de un instructivo de trabajo, registros y documentación externa.

De igual forma, se desarrolló la metodología para la propuesta, las capacitaciones que se deben realizar, las auditorías de la documentación y las evaluaciones del sistema documentado.



## **OBJETIVOS**

### **General**

Elaborar la documentación que servirá como soporte para el proceso de certificación de la Norma ISO 9001:2008 en el Centro de Justicia Laboral.

### **Específicos**

1. Analizar la situación actual del Centro de Justicia Laboral y de los documentos existentes para los procesos que se atienden en la institución.
2. Identificar los lineamientos para la elaboración de la documentación, necesaria para el cumplimiento de los requisitos de la Norma.
3. Diseñar la documentación que aplique a cada uno de los departamentos del Centro de Justicia Laboral, de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Norma.
4. Desarrollar una metodología para el seguimiento, medición, análisis y mejora de los cambios de la documentación y definir las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados.
5. Evaluar los costos de la implementación y el mantenimiento de la documentación.



## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de graduación describe el proceso de documentación del sistema de gestión de calidad, para que se cumpla con los requisitos de la Norma ISO 9001:2008 en el Centro de Justicia Laboral y que pueda ser aplicada en cualquier organización que se enfrente a la compleja tarea de establecer un sistema de gestión de la calidad.

La certificación de ISO 9001:2008, además de brindar un sistema de gestión de calidad, otorga ventajas competitivas que actualmente son necesarias ante el crecimiento de instituciones y organizaciones que brindan servicios de atención a usuarios.

La institución busca maximizar la eficacia y eficiencia de los notificadores y ejecutores del ramo de trabajo y previsión social de la ciudad capital, organizando su trabajo de tal manera que el volumen del mismo deje de ser un obstáculo para una pronta administración de la justicia.

De igual manera, busca prestar servicios generales de apoyo a la administración de justicia laboral y hacer una equitativa e inmediata distribución de demandas, solicitudes, despachos, exhortos o suplicatorios entre todos los juzgados que funcionan en la ciudad capital y entre las salas de la Corte de Apelaciones de Trabajo y Previsión Social en lo procedente.



# **1. ANTECEDENTES GENERALES**

## **1.1. Reseña histórica**

El treinta de abril del dos mil nueve, la Corte Suprema de Justicia creó y colocó en funcionamiento ocho juzgados de Trabajo y Previsión Social en el departamento de Guatemala (del Juzgado Noveno al Decimosexto), elevándose a dieciséis el número de este tipo de tribunales. También creó el Centro de Servicios Auxiliares de la Administración de Justicia Laboral, iniciando un periodo de fortalecimiento al sistema de justicia laboral, cuyo objetivo es distribuir la carga de trabajo existente en los juzgados de Primera Instancia de Trabajo y Previsión Social.

Físicamente, fueron ubicados del Juzgado Séptimo al Decimosexto de Trabajo y Previsión Social en un edificio de la zona cuatro de la ciudad capital, edificio con espacios físicos muy reducidos para la realización de labores del personal. Además, el área de la ciudad en la que se encontraba el edificio, era un lugar en el que se registraban asaltos.

El Centro de Servicios Auxiliares de la Administración de Justicia Laboral, fue ubicado en el noveno nivel de la Torre de Tribunales, en la séptima avenida y veintidós calle de la zona uno de la ciudad de Guatemala.

No obstante la creación del doble de juzgados de Primera Instancia de Trabajo y Previsión Social y la agilización de los actos de notificación por parte del Centro de Servicios Auxiliares de la Administración de Justicia Laboral, se

detectó que aún existía atraso en los procesos judiciales en materia laboral, atraso que evidentemente se encontraba en los juzgados de Trabajo.

Por tal situación, la Corte Suprema de Justicia, en el dos mil diez, con el apoyo de la asesoría y parte del financiamiento económico de *United States Agency for International Development* (USAID), inicia un proceso de modernización y reestructuración al sistema judicial guatemalteco. Con esto se pretendía formular un nuevo modelo del sistema judicial guatemalteco en la ciudad de Guatemala, proceso que no solo involucraría el traslado de los tribunales y Centro Laboral, también la formación de un sistema integrado del despacho judicial que permitiera garantizar la agilización del trámite de los procesos laborales.

A partir de esto, se establece que los antecedentes históricos que propiciaron la necesidad de crear y formar el Centro de Justicia Laboral por parte de la Corte Suprema de Justicia, fueron una serie de circunstancias principalmente de índole institucional organizativa.

El hecho que los diecinueve tribunales de Trabajo y Previsión Social (dieciséis juzgados de Primera Instancia de Trabajo y Previsión Social y tres salas de la Corte de Apelaciones de Trabajo y Previsión Social) y el Centro de Servicios Auxiliares de la Administración de Justicia Laboral con sede en la ciudad de Guatemala se encontraran en diferentes zonas de la ciudad capital, incidía en una limitante al servicio para los usuarios externos del servicio de la administración de justicia laboral, en virtud que era incómodo y provocaba confusión para dichos usuarios la ubicación de los referidos tribunales.

De igual forma, la Corte Suprema de Justicia tenía algunas limitantes para ejercer una mejor administración y coordinación de dichos tribunales, además

del costo que implicaba la contratación de diversos edificios para el funcionamiento operativo de los tribunales de Trabajo.

No puede dejar de mencionarse que otra motivante que propició la formación del Centro de Justicia Laboral, en cierta medida, fueron los compromisos internacionales que el Estado de Guatemala tenía derivados del Tratado de Libre Comercio de Centroamérica, Estados Unidos y República Dominicana (CAFTA-DR) y de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

## **1.2. Centro de Justicia Laboral**

Es el ente encargado de recibir las demandas, llevar un control sistemático de las mismas y distribuirlas a los distintos juzgados. Tiene un director quien es el responsable de administrar y dirigir dicho centro, velar por el cumplimiento de las funciones de cada trabajador, el óptimo funcionamiento del Centro y mantener la disciplina del Centro de Servicios Auxiliares Laborales, vela por la conducta de los trabajadores, haciéndoles cumplir todos los deberes que las leyes les imponen y, en general, evita toda clase de actos de corrupción.

## **1.3. Objetivos de la institución**

La institución busca maximizar la eficacia y eficiencia de los notificadores y ejecutores del ramo de trabajo y previsión social de la ciudad capital, organizando su trabajo de tal manera que el volumen del mismo deje de ser un obstáculo para una pronta administración de la justicia.

De igual manera, busca prestar servicios generales de apoyo a la administración de justicia laboral y hacer una equitativa e inmediata distribución de demandas, solicitudes, despachos, exhortos o suplicatorios entre todos los

juzgados que funcionan en la ciudad capital y entre las salas de la Corte de Apelaciones de Trabajo y Previsión Social en lo procedente.

#### **1.4. Ubicación de la institución**

El Centro de Justicia Laboral está ubicado en la 18 calle 18-29 zona 10, boulevard Los Próceres, en el primer nivel del edificio Empresarial, en la ciudad de Guatemala.

Figura 1. **Centro de Justicia Laboral**



Fuente: Centro de Justicia Laboral.

## 1.5. Misión y visión

La misión genera identidad, define el carácter perdurable de la organización. Es el objetivo supremo y permanente que señala la contribución de la empresa a la comunidad. Es una percepción clara y compartida que explica por qué y para qué existe la empresa.<sup>1</sup>

Visión es el conjunto de ideas generales que permite definir claramente , a dónde quiere llegar la organización en un futuro, mediante proyecciones descriptivas y cuantitativas.

La misión de la institución es: “administrar justicia garantizando su acceso a la población, en procura de la paz y armonía social.”<sup>2</sup>

La visión de la institución es: “el Organismo Judicial tiene aprobación, credibilidad y legitimidad social a partir de liderar acciones de acceso y fortalecimiento al sistema de justicia”.<sup>3</sup>

La Corte Suprema de Justicia ejerce su liderazgo y dirección con acierto, oportunidad y consistencia en el marco de una gestión y estructura institucional eficiente y efectiva.

Su personal cumple sus funciones con identidad institucional, disciplina, ética, capacidad y vocación de servicio dentro de un sistema de carrera y cultura que reconoce el buen desempeño.

---

<sup>1</sup> BALLVÉ, Alberto. *Misión y valores. La empresa en busca del sentido*. p. 3.

<sup>2</sup> GALINDO RUIZ, Carlos Julio. *Creación de empresas. Guía de planes de negocio*. p. 5.

<sup>3</sup> Centro de Justicia Laboral. *Memoria de labores, 2013*. p. 4.

El crecimiento se desarrolla bajo una perspectiva estratégica con énfasis en las necesidades de justicia de la población.

## **1.6. Organigrama**

Los organigramas son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría.

Por lo tanto, teniendo en cuenta que los organigramas son de suma importancia y utilidad para empresas, entidades productivas, comerciales, administrativas, políticas, entre otros, es importantes todos aquellos que participan en su diseño y elaboración conozcan cuáles son los diferentes tipos de organigramas y qué características tiene cada uno de ellos.

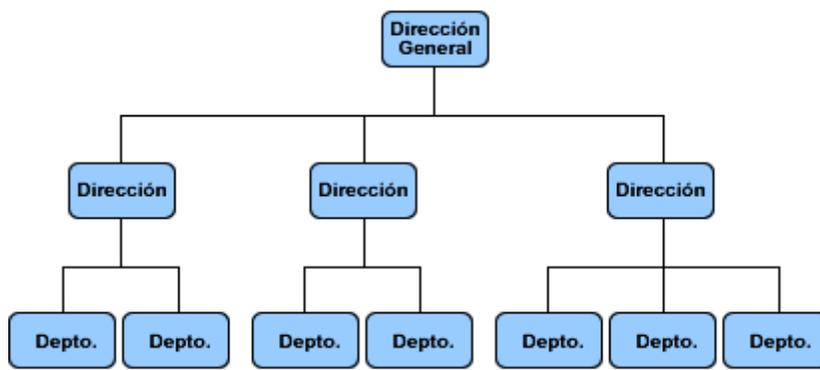
- Tipos de organigramas
  - Por su naturaleza: este grupo se divide en tres tipos de organigramas:
    - Microadministrativos: corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma global o mencionar alguna de las áreas que la conforman.
    - Macroadministrativos: involucran a más de una organización.

- Mesoadministrativos: consideran una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico. Cabe señalar que el término mesoadministrativo corresponde a una convención utilizada normalmente en el sector público, aunque también puede utilizarse en el sector privado.
- Por su finalidad
  - Informativo: se denomina de este modo a los organigramas que se diseñan con el objetivo de ser puestos a disposición de todo público, es decir, como información accesible a personas no especializadas. Por ello, solo deben expresar las partes o unidades del modelo y sus relaciones de líneas y unidades asesoras. Deben ser graficados a nivel general cuando se trate de organizaciones de ciertas dimensiones.
  - Analítico: este tipo de organigrama tiene por finalidad el análisis de determinados aspectos del comportamiento organizacional, como de cierto tipo de información que permite la ventaja de la visión macro o global de la misma, tales son los casos de análisis de un presupuesto, de la distribución de la planta de personal, de determinadas partidas de gastos, de remuneraciones, de relaciones informales, entre otros. Sus destinatarios son personas especializadas en el conocimiento de estos instrumentos y sus aplicaciones.
  - Formal: se define como tal cuando representa el modelo de funcionamiento planificado o formal de una organización y

cuenta con el instrumento escrito de su aprobación. Por ejemplo, el organigrama de una sociedad anónima se considerará formal cuando el mismo haya sido aprobado por su Directorio.

- Informal: se considera como tal cuando, representando su modelo planificado, no cuenta todavía con el instrumento escrito de su aprobación.
- Por su ámbito: este grupo se divide en dos tipos de organigramas:
  - Generales: contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características. En el sector público pueden abarcar hasta el nivel de Dirección General o su equivalente, en tanto que en el sector privado suelen hacerlo hasta el nivel de departamento u oficina.

Figura 2. **Ejemplo de organigrama general**

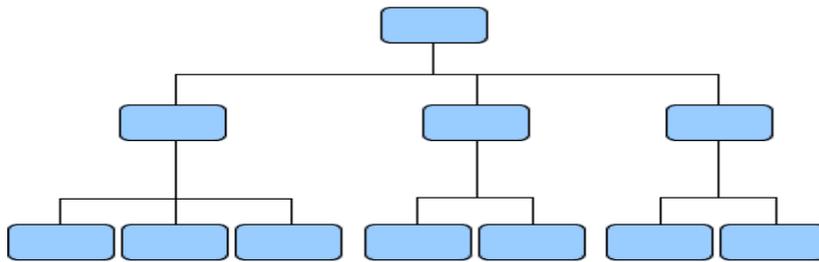


Fuente: FRANKLIN, Enrique. *Organización de empresas*. p. 10.

- Específicos: muestran en forma particular la estructura de un área de la organización.
- Por su contenido: este grupo se divide en tres tipos de organigramas:
  - Integrales: son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia. Los organigramas generales e integrales son equivalentes.
  - Funcionales: incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.
  - De puestos, plazas y unidades: indican las necesidades en cuanto a puestos y el número de plazas existentes o necesarias para cada unidad consignada. También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas.
- Por su presentación o disposición gráfica: este grupo se divide en cuatro tipos de organigramas:
  - Verticales: presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo

cual, los manuales de organización recomiendan su empleo.

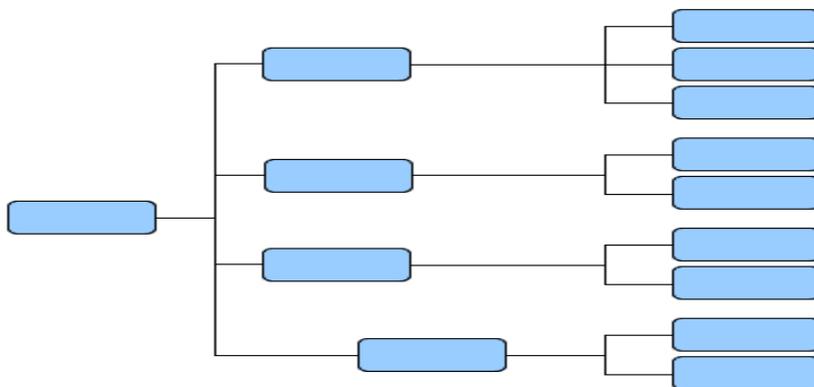
Figura 3. **Ejemplo de organigrama vertical**



Fuente: FRANKLIN, Enrique. *Organización de empresas*. p. 11.

- Horizontales: despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se ordenan por líneas dispuestas horizontalmente.

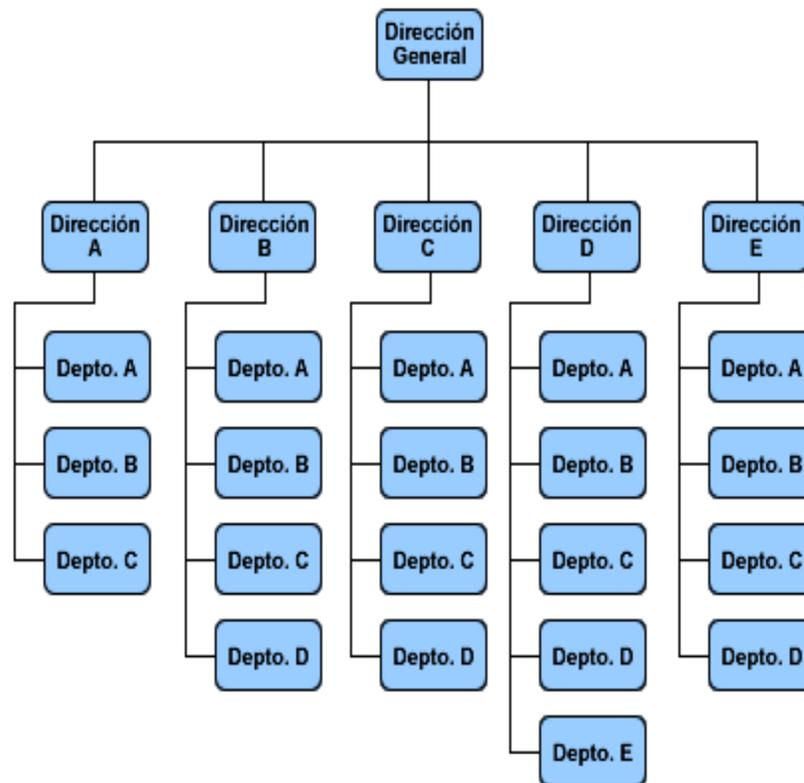
Figura 4. **Ejemplo de organigrama horizontal**



Fuente: FRANKLIN, Enrique. *Organización de empresas*. p. 12.

- Mixtos: este tipo de organigrama utiliza combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficación. Se recomienda utilizarlos en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.

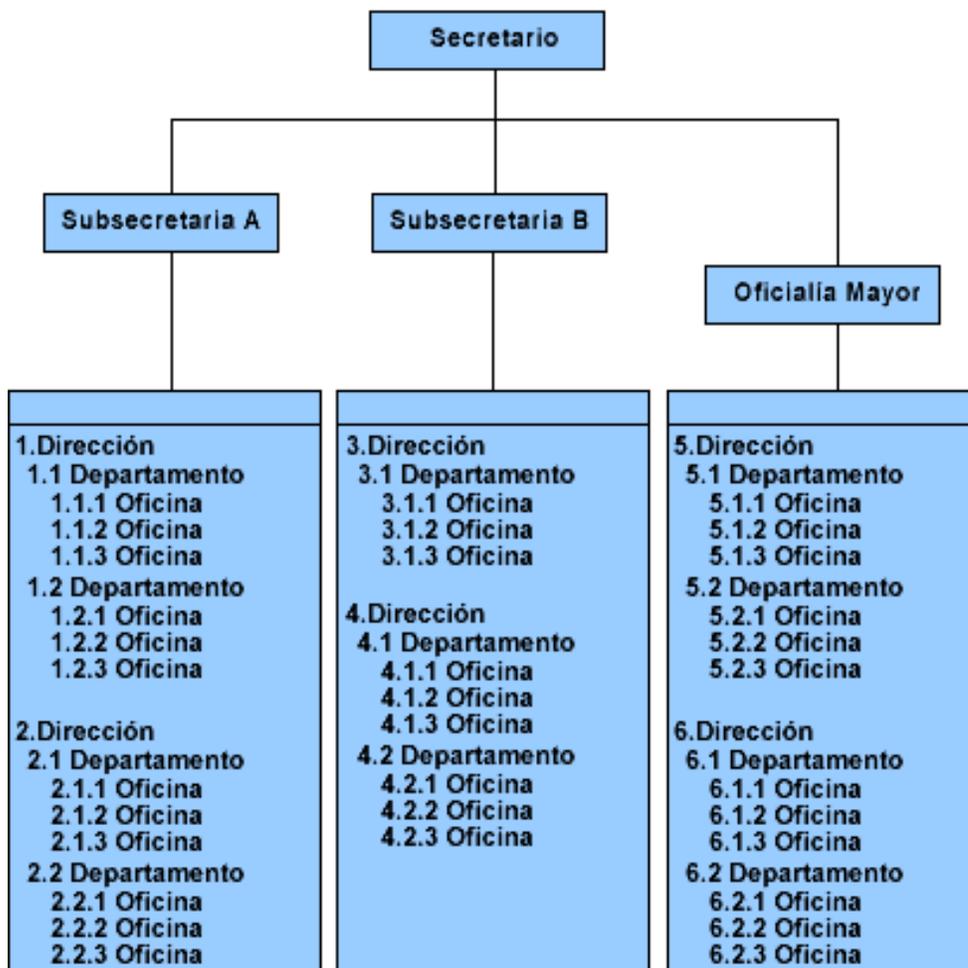
Figura 5. Ejemplo de organigrama mixto



Fuente: FRANKLIN, Enrique. *Organización de empresas*. p. 12.

- De bloque: son una variante de los verticales y tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos. Por su cobertura, permiten que aparezcan unidades ubicadas en los últimos niveles jerárquicos.

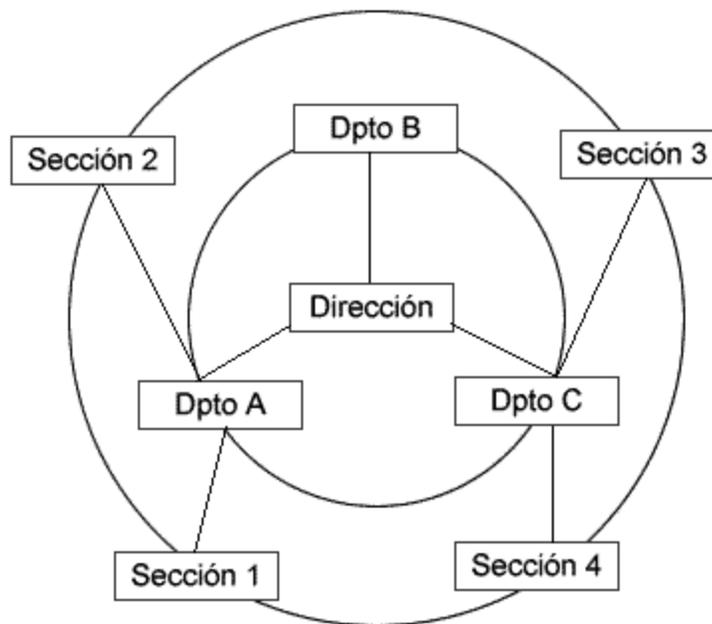
Figura 6. Ejemplo de organigrama de bloque



Fuente: FRANKLIN, Enrique. *Organización de empresas*. p. 13.

- Circulares: en este tipo de diseño gráfico, la unidad organizativa de mayor jerarquía se ubica en el centro de una serie de círculos concéntricos, cada uno de los cuales representa un nivel distinto de autoridad, que decrece desde el centro hacia los extremos. El último círculo, es decir el más extenso, indica el menor nivel de jerarquía de autoridad. Las unidades de igual jerarquía se ubican sobre un mismo círculo, y las relaciones jerárquicas están indicadas por las líneas que unen las figuras.

Figura 7. **Ejemplo de organigrama circular**

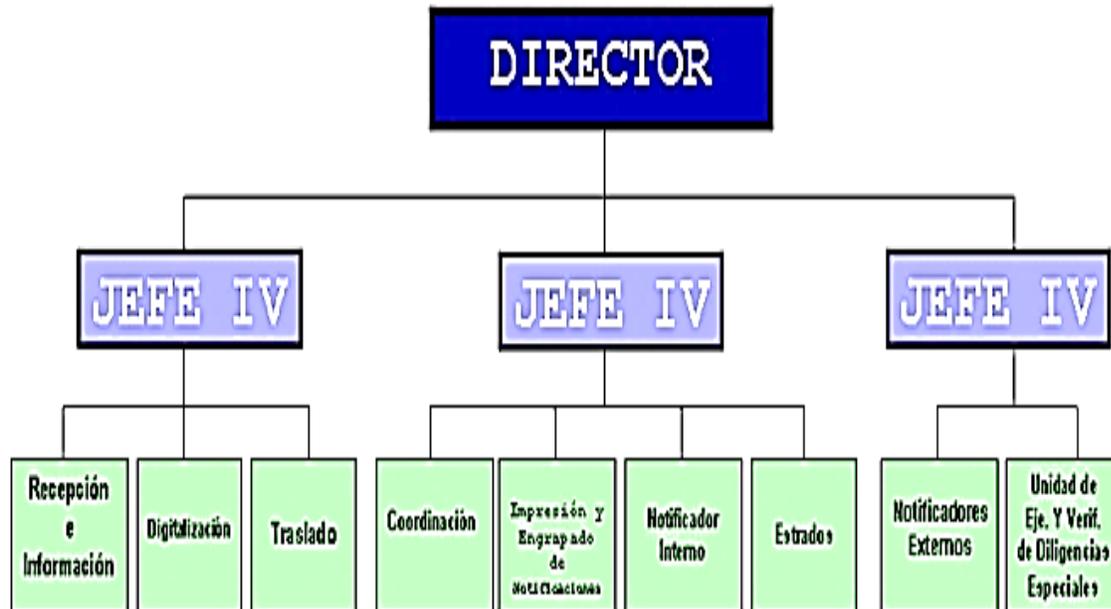


Fuente: Introducción a la Administración de Organizaciones, De Elio Rafael de Zuani (3)

Fuente: De ZUANI, Elio Rafael. *Introducción a la administración de organizaciones*. p. 12.

El Centro de Justicia Laboral está constituido de la siguiente manera:

Figura 8. **Organigrama del Centro de Justicia Laboral**



Fuente: Centro de Justicia Laboral.

### 1.7. Descripción de puestos

En el Centro de Justicia Laboral existen diferentes puestos de trabajo, según el organigrama. A continuación se describe cada uno de ellos.

- **Director:** es la persona a cargo de administrar y dirigir todo el Centro de Servicios Auxiliares de la Administración de la Justicia Laboral.

- Coordinadores (jefe IV): son los encargados de supervisar el buen desempeño de cada una de las unidades que componen el Centro de Servicios Auxiliares Laborales, además de regular las actividades diarias de las mismas. Es la figura representativa de sus áreas asignadas, además se responsabiliza por la productividad de las mismas y por el debido cumplimiento de las tareas asignadas.
- Coordinador de ingreso: tiene bajo su responsabilidad las siguientes áreas:
  - Atención al usuario y recepción de documentos
  - Digitalización (escaneo)
  - Unidad de organización y traslado interno
- Coordinador de notificación interna e impresión (jefe IV): bajo su responsabilidad las siguientes áreas:
  - Impresión de cédulas
  - Notificación interna
- Coordinador de notificaciones externas (jefe IV): bajo su responsabilidad la siguiente área:
  - Notificación al exterior, en adelante denominada indistintamente de esta forma y como notificador de calle.
- Notificadores Centro de Servicios Auxiliares Laborales: la Unidad de Notificadores se divide en tres áreas, estas son: impresión de cédulas, notificadores de calle y notificador interno.

- Recepción de solicitudes de notificación e impresión de cédulas: esta área estará bajo la supervisión del coordinador de notificación interna e impresión, así como el coordinador de notificaciones externas y estará integrada por varios notificadores. Estos deberán, entre sus responsabilidades, velar por el buen funcionamiento de los equipos y reportar cualquier equipo que no esté en óptimo funcionamiento a donde corresponda. En el Sistema de Gestión de Tribunales, denominado SGT, deberán de recibir las cédulas e imprimirlas desde la opción de control y seguimiento de coordinadores.
- Notificadores de calle: esta sección deberá efectuar las notificaciones fuera del edificio empresarial. Estos notificadores deberán también velar por el buen funcionamiento de los equipos y reportar cualquier equipo que no esté en óptimo funcionamiento a donde corresponda.
- Notificador interno: esta área estará a cargo de hacer notificaciones dentro del edificio sede de los juzgados y salas de trabajo. Deberán velar por el buen funcionamiento de los equipos y reportar cualquier equipo que no esté en óptimo funcionamiento a donde corresponda.
- Comisarios Centro de Servicios Auxiliares Laborales: están divididos en tres áreas, estas son: atención al usuario y recepción de documentos, digitalizadores y organización y traslado interno.

- Atención al usuario y recepción de documentos: esta unidad está bajo la supervisión del coordinador de ingreso, compuesta por comisarios encargados de la recepción documentos y brindar atención al público.
- Digitalizadores: esta área está bajo la supervisión del coordinador de ingreso, compuesta por comisarios especializados en la actualización de documentos de manera digital que deben velar por el buen funcionamiento de los equipos y reportar cualquier equipo que no esté en óptimo funcionamiento a donde corresponda.
- Organización y traslado interno: esta área está bajo la supervisión del coordinador de ingreso, compuesta por comisarios encargados de remitir la documentación correspondiente del Centro de Servicios Auxiliares Laborales al juzgado y viceversa, sirviendo como nexo entre estos. Asimismo, deben de velar por el buen funcionamiento de los equipos y reportar cualquier equipo que no esté en óptimo funcionamiento a donde corresponda.

#### **1.8. Norma ISO 9001:2008**

Especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, para certificación o con fines contractuales. Se centra en la eficacia del sistema de gestión de la calidad para dar cumplimiento a los requisitos del cliente.

### **1.8.1. Reseña de la Norma ISO**

La ISO (Organización Internacional para la Estandarización), fundada en 1946, con sede en Ginebra, Suiza, es el organismo internacional que se dedica a la preparación de normas internacionales en diferentes áreas técnicas por medio de aproximadamente 900 comités y subcomités técnicos. Según sus estatutos, el objetivo de la ISO favorecer el desarrollo de la normalización en el mundo, con miras a facilitar, entre las naciones, los intercambios comerciales y realizar el entendimiento en los planos intelectual, técnico y económico.

En 1956, se percibe la importancia de la normalización como factor decisivo dentro del proceso de desarrollo económico y en las operaciones de intercambio en la región americana. Como resultado, la OEA convocó a una reunión de países americanos para tratar específicamente los problemas de normalización. Esta reunión tuvo lugar en Río de Janeiro.

La reunión trajo como consecuencia que se desarrollaran otras reuniones, hasta desembocar en una reunión destinada exclusivamente a expertos en normalización técnica, para poner en marcha la resolución de Quitandhinas. Se aprovechó esta reunión para constituir el Comité Panamericano de Normas Técnicas (Copant).

Por mandato de los gobiernos centroamericanos, en 1962 fue creada la División de Normalización del Icaiti, con el propósito de servir al Mercado Común Centroamericano en la promulgación de normas que facilitarían un intercambio comercial en la región y para coordinar los esfuerzos de normalización que se realizarían en cada uno de los países. Actualmente, Coguanor es la entidad que se dedica a la normalización en Guatemala.

En 1979, se crea el Comité Técnico 176, el cual, trabajando en el área de gestión de calidad, publicó en 1987 la serie de normas sobre el tema que se conocen internacionalmente como Normas ISO de la serie 9000.

Este Comité Técnico lo formaron asociaciones de países participantes de la ISO: AFNOR (Association Française de Normalisation), ANSI (American National Standards Institute), BSI (British Standards Institute), NNI (Nederland Normalisatie Instituut) y SSC (Standards Council of Canada). Los demás países miembros son representados por sus respectivas asociaciones.

La comunidad europea, por intermedio de la Institución Conjunta de Normas Europeas CEN/CENELEC, adopta la Norma ISO 9000 como Norma EN 29000, en 1989.

Basados en las primeras normas militares americanas de control de calidad (MIL-Q-9858 y MIL-I-45208 y sus versiones de la NATO AQAP-1, AQAP-4 y AQAP-9) y las normas británicas de aseguramiento de calidad (BS. 5750), los países europeos crearon un modelo común, que, tras existir como normas locales de cada país, fue llevado a un modelo único con el nombre de ISO. En la actualidad, ese modelo se continúa mejorando por expertos, tanto de Europa como de América y Asia. El modelo se ha vuelto universal.

ISO 9000 es el nombre de una familia de normas internacionales que definen un sistema de aseguramiento de calidad. Las compañías que se ajustan a estas normas pueden recibir la certificación ISO 9000.

### **1.8.2. Requisitos de la Norma**

La Norma ISO 9001 fue diseñada para empresas que diseñan, producen y venden productos o servicios.

La organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de administración de la calidad y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de esta norma internacional. Por lo tanto, la organización debe:

- Identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización.
- Determinar la secuencia y la interacción de estos procesos.
- Determinar los criterios y métodos necesarios para asegurar que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces.
- Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos.
- Realizar el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos.
- Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

La organización debe gestionar estos procesos de acuerdo con los requisitos de esta norma internacional.

La Norma ISO 9001:2008 está estructurada en un total de 20 subcapítulos, bajo el capítulo 4, Requisitos del sistema de calidad, que cubre las principales funciones que afectan la calidad, indicando que estas son:

- Responsabilidad de la gerencia
- Sistema de calidad
- Revisión del contrato
- Control del diseño
- Control de documentos y datos
- Adquisiciones
- Control de producto suministrado por el cliente.
- Identificación y trazabilidad del producto
- Control de proceso
- Inspección y ensayo
- Control del equipo de inspección, medición y ensayo
- Condición de inspección y ensayo
- Control de producto no conforme
- Acciones correctivas y preventivas
- Manipulación, almacenamiento, envasado, preservación y despacho
- Control de registros de calidad
- Auditorías internas de calidad
- Capacitación y entrenamiento
- Servicios
- Técnicas estadísticas

La Norma misma exige que se implanten procesos de auditoría de calidad, que deben velar por un adecuado cumplimiento de los procesos, responsabilidades, generación y administración de registros especificados.

Estas auditorías deben ser realizadas en todas las áreas normadas y ejecutadas, con la frecuencia necesaria, para asegurar que el sistema se mantenga operativo.

Aclara los conceptos principales de la calidad con sus distintas interrelaciones y también suministra una guía para el uso de la familia ISO 9000.

Al certificarse, la empresa contrae el compromiso de mantener el sistema operativo y el certificador realiza sus auditorías de verificación propias. El incumplimiento puede llevar a la suspensión del certificado.

### **1.8.3. Proceso de implementación de la Norma**

El proceso de implementación de la Norma ISO 9001 consta de cuatro fases: documentación, implementación, revisión y valoración.

Documentación: los documentos son imprescindibles para lograr la calidad requerida del producto o servicio, por eso debe elaborarse un manual de calidad, la emisión de procedimientos, de métodos e instrucciones de operación.

Implementación: es el adiestramiento de los altos mandos, es decir, de supervisores, inspectores y demás usuarios. Es necesario desarrollar una concientización de ISO 9001 en todos los funcionarios de la empresa. La Gerencia debe informar y educar acerca de: ¿qué es ISO 9001?, ¿el porqué de su importancia?, ¿cómo afectará el trabajo de cada uno?, ¿cómo se involucrará a cada funcionario?, ¿cuánto tiempo tomará su puesta en marcha?, ¿cuál es el itinerario de las actividades?

Se deben mostrar ejemplos de otras empresas por medio de vídeos o charlas que permitan un espacio de preguntas y respuestas, de tal forma que el recurso humano esté informado y motivado para participar en forma positiva en la implementación de ISO 9001 en su empresa.

- Revisión: consiste en la formación de auditores internos, los cuales tienen como objetivo:
  - Descubrir las deficiencias en el proceso y ofrecer orientación correctiva.
  - Otorgar a la administración confianza en el sistema.
  - Identificar problemas antes de que lo haga el certificador.
  - Corregir los documentos de acuerdo con los cambios.
  
- Valoración: es la auditoría de certificación por parte de la firma, la cual decide si merece o no dicha certificación, que se extiende por un mes aproximadamente.



## **2. SITUACIÓN ACTUAL Y LINEAMIENTOS DE LA DOCUMENTACIÓN**

### **2.1. Inventario de la documentación actual**

Los documentos que se encuentran en el Centro de Justicia Laboral son los siguientes:

- Demandas o escritos que presentan las partes procesales o sus respectivos abogados.
- Todas las peticiones que formulan las partes procesales son resueltas a través de resoluciones judiciales que dictan los jueces magistrados de trabajo.
- Resoluciones de demandas.

### **2.2. Necesidad de mejora de la documentación actual**

Los documentos que se necesitan mejorar o actualizar son:

- Manual que detalle los procedimientos de las actividades que se realizan en el Centro de Justicia Laboral.
- Manuales para la atención de personas que visitan el Centro de Justicia Laboral para realizar sus demandas.
- Estructura del seguimiento de las demandas que realizan las personas.

### 2.3. Proceso de documentación

El proceso de la demanda desde que ingresa en el Centro de Justicia Laboral se describe en las siguientes tablas.

Tabla I. **Ingreso de demandas**

1. Se presenta la demanda en recepción del Centro de Justicia Laboral.	El comisario debe ingresar los nombres de las partes procesales, identificar el tipo de proceso y asignar número de expediente.
2. El comisario, al recibir la demanda, la traslada al Juzgado de Admisibilidad.	
3. El secretario del Juzgado de Admisibilidad recibe la demanda.	El secretario recibe la demanda, si cumple con requisitos legales, señala día y hora para audiencia o emite previos.

Fuente: Centro de Justicia Laboral.

Tabla II. **Juzgado de admisibilidad**

1. En estos juzgados el secretario es el encargado de elaborar el proyecto de la primera resolución de la demanda.	2. El juez aprueba la resolución y la firma.
3. Se procede a notificar al usuario la primera resolución.	4. El notificador interno hace de conocimiento al usuario sobre la resolución emitida.
5. Si la demanda contiene previos, se invita al usuario a subsanarlos.	6. Se envía la resolución al Departamento de Impresión para notificar al resto de las partes involucradas en el proceso.

Fuente: Centro de Justicia Laboral.

**Tabla III. Digitalización y traslado**

1. Notificada la primera resolución, la demanda es enviada al área de digitalización y escaneo para actualizar datos.	2. Actualizada la información, el expediente pasa a la Unidad de Organización y Traslado.
3. La Unidad de Organización y Traslado remite el expediente al juzgado correspondiente.	

Fuente: Centro de Justicia Laboral.

**Tabla IV. Notificación**

1. Todo documento que deba ser notificado llegará al área de impresión y coordinación de cédulas.	En el área de impresión y coordinación de cédulas se deberá imprimir la resolución a notificar, crear la cédula de notificación, adjuntarla en sus respectivos legajos y separarlas en las diversas rutas según corresponden.
2. Impresas las notificaciones, son remitidas a los notificadores externos para que sean diligenciadas.	3. Una vez realizadas las notificaciones regresan al Centro para descargarlas y enviarlas nuevamente a los juzgados.
4. Las notificaciones son enviadas a la Unidad de Traslado para ser remitidas a los juzgados.	

Fuente: Centro de Justicia Laboral.

**Tabla V. Juzgados de Trabajo y Previsión Social en Caso de Ordinario Laboral**

1. El comisario entrega los expedientes al oficial que tramitará el caso.	2. El oficial recibe los memoriales, busca el expediente físico en archivo, elabora el proyecto de resolución y lo remite al juez.
3. El juez analiza el proyecto y podrá aprobarlo o denegarlo. Si se aprueba el proyecto se remite al secretario.	4. El secretario da el visto bueno firmando la resolución y la envía electrónicamente al CJL para su notificación, remite el expediente al oficial para que lo guarde en el archivo.

Fuente: Centro de Justicia Laboral.

**Tabla VI. Juzgados de Trabajo y Previsión Social en Caso de Incidente o Colectivo**

1. El comisario entrega los expedientes al secretario.	2. El secretario recibe los memoriales, localiza el expediente en el archivo y elabora proyecto de resolución.
3. El juez analiza el proyecto de resolución aprobándolo o denegándolo.	4. El secretario da el visto bueno y firma la resolución, envía electrónicamente la resolución al CJL y guarda el expediente en el archivo.

Fuente: Centro de Justicia Laboral.

## **2.4. Lineamientos para la documentación propuesta**

Entre los lineamientos para elaborar un manual de calidad se describen los siguientes:

- Manual de calidad
- Estructura del procedimiento
- Estructura de un instructivo de trabajo
- Estructura de un registro o formulario
- Documentos o normas externas

### **2.4.1. Elaborar un manual de calidad**

El manual de calidad es único para cada organización, permite flexibilidad en la definición de la estructura, forma, contenido, o el método de presentación de la documentación del sistema de gestión de calidad para todos los tipos de organizaciones.

El manual de calidad deberá incluir el alcance del sistema de gestión de la calidad, los detalles de cualquier exclusión y su justificación, los procedimientos documentados, o referencia a ellos, y una descripción de los procesos del sistema de gestión de calidad y sus interacciones.

La información acerca de la organización, tal como el nombre, ubicación y medios de comunicación, deberán estar incluidos en el manual de calidad. También puede incluirse información adicional como una breve descripción de los antecedentes, historia y tamaño.

- Objetivo del manual
  - Contar con un instrumento normativo de carácter técnicoadministrativo para identificar y reflejar de manera formal los aspectos organizativos y funcionales del Centro de Justicia, delimitando a su vez las responsabilidades de los puestos que conforman su estructura organizacional; logrando, además, disponer de información que sirva de consulta y orientación a los servidores públicos adscritos al Centro de Justicia Penal y otras instancias que así lo requieran.
  
- Organismo Judicial
  - Conforme lo establece la Constitución Política de la República de Guatemala, el Organismo Judicial es el encargado de impartir justicia, con independencia y potestad de juzgar. La Ley del Organismo Judicial cita que en ejercicio de la soberanía delegada por el pueblo, imparte justicia en concordancia con el texto constitucional.
  
  - El marco legal del Organismo Judicial y la Corte Suprema de Justicia se encuentra definido en la Constitución Política de la República de Guatemala, artículos 203 al 222; en la Ley del Organismo Judicial, Decreto No. 2-89 y sus reformas, y en otras leyes ordinarias del Estado.

- Marco legal
  - La Constitución Política de la República de Guatemala en el título IV, capítulo IV en sus secciones primera, segunda y tercera, establece la normativa jurídica en torno al Organismo Judicial y la Corte Suprema de Justicia. Los artículos del 203 al 222 son los que recogen la legislación constitucional de este organismo estatal.
  - Para las disposiciones fundamentales de organización y funcionamiento del Organismo Judicial y dar mayor eficacia y funcionalidad a la administración de justicia se creó la Ley del Organismo Judicial, con el Decreto 2-89 del Congreso de la República de Guatemala el veintiocho de marzo de mil novecientos ochenta y nueve, publicado en el Diario Oficial el 23 de diciembre de 1990, entrando en vigencia ocho días después.
- Generalidades
  - El manual de calidad traza las políticas, los procedimientos y los requisitos del sistema de gestión de la calidad. El sistema está estructurado de tal forma que cumpla con las condiciones establecidas en la Norma Internacional ISO 9001:2008.
  - El sistema comprende el desarrollo de servicio del Centro de Justicia.

- Aplicación
  - El Centro de Justicia ha determinado que todos los requisitos son aplicables a las operaciones de esta instalación.
  
- Referencias del sistema de gestión de la calidad
  - Durante la implementación del sistema de gestión de calidad se usaron como referencia los siguientes documentos: UNI EN ISO 9001-2008, sistemas de gestión de calidad – requisitos.
  
- Definiciones
  - Definiciones del sistema de gestión de calidad
    - Bienes propiedad del cliente: cualquier tipo de instrumentación, accesorios, que pertenezcan a un cliente.
    - Producto suministrado por el cliente: cualquier tipo de servicio o material suministrado para ser utilizado en la fabricación, modificación o reparación de un bien propiedad del cliente.
    - Producto: el artículo final, que se alcanza cuando se cumplen todos los términos y condiciones del contrato. Por ejemplo: bienes manufacturados, mercancías, servicios, entre otros.
    - Registros de calidad: la documentación de actividades hecha según se especifica en los documentos a nivel

procedimientos o instrucciones de trabajo, según se aplique.

- Requisitos generales
  - El Centro de Justicia Laboral ha establecido, documentado e implementado un sistema de gestión de la calidad (SGC) de acuerdo con los requisitos de ISO 9001:2008.
  - Los objetivos de calidad, los resultados de las auditorías internas y externas, el análisis de los datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión de la Dirección son algunas de las técnicas y las herramientas que el Centro de Justicia usa para medir y mejorar el sistema continuamente.
  - La Dirección General junto con los directores de departamento y los empleados con mayor número de años de trabajo y experiencia, identificaron los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad, la secuencia y las interacciones entre estos.
  - Por cada proceso identificado se determinaron los criterios y métodos de funcionamiento, así como la disponibilidad de los recursos y la información necesaria para la efectiva operación y el control de tales procesos.
  - Cada proceso es supervisado, medido y analizado para identificar e implementar las acciones necesarias con el fin de alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

- Manual de calidad
  - El manual de calidad ha sido preparado con el nivel más alto de atención a los detalles por la Dirección General y los directores de departamento.
  - El alcance y las exclusiones aceptables del sistema de gestión de calidad se detallan en la sección uno del manual. Cada sección del manual hace referencia a los procedimientos documentados del sistema de gestión de la calidad relacionados con los requisitos delineados en esa sección.
  
- Control de documentos
  - Aprobar la idoneidad de los documentos antes de su emisión.
  - Revisar, actualizar según necesidad y reaprobar los documentos.
  - Garantizar que se identifiquen los cambios y el estado actual de revisión de los documentos.
  - Asegurar que las versiones pertinentes de los documentos apropiados se encuentren disponibles en los puntos de uso.
  - Asegurar que los documentos permanezcan legibles y fácilmente identificables.
  - Garantizar que los documentos de origen externo sean identificados y que su distribución sea controlada.
  - Evitar el uso indebido de documentos obsoletos e identificarlos adecuadamente si se conservan con algún fin.

Tabla VII. **Organización y administración del Centro de Justicia**

<p>Objetivo: administrar la gestión de procesos relativos al despacho judicial, logística y apoyo administrativo, para el cumplimiento de los principios que rigen el ejercicio de la función jurisdiccional en conformidad con la ley</p>
<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Coordinar la recepción de peticiones supervisando la distribución del trabajo y asignando roles y turnos para su atención, conforme a lo dispuesto en la ley.</li><li>• Coordinar y supervisar las actividades necesarias para la programación de audiencias mediante un sistema de información permanentemente actualizado y un eficiente control de sus operaciones.</li><li>• Vigilar el resguardo de los expedientes, documentos y valores, que se tramiten por los órganos jurisdiccionales.</li><li>• Coordinar la utilización de los espacios físicos, previendo la interacción entre sujetos del procedimiento y sus auxiliares, condiciones de seguridad, controles de acceso, disponibilidad y preparación de espacios adecuados.</li><li>• Coordinar el ingreso del público, periodistas o medios de comunicación mediante la observancia de criterios de acceso de acuerdo a lo previsto por la ley y en apego a los protocolos de seguridad, sin perjuicio del orden requerido para el desarrollo de audiencias.</li><li>• Coordinar y supervisar las actividades necesarias para el registro audiovisual de audiencias, supervisando el resguardo y garantizando la conservación de imágenes o sonidos que sean parte de las actuaciones del poder judicial.</li><li>• Supervisar las actividades relativas al apoyo brindado a jueces y magistrados, previo y durante la celebración de audiencias.</li><li>• Supervisar el apoyo a la función jurisdiccional en la emisión de resoluciones que deberán constar por escrito.</li></ul>

Continuación de la tabla VII.

- Coordinar y supervisar las actividades necesarias para el seguimiento de asuntos y ejecución de actos procedimentales derivados de resoluciones judiciales.
- Supervisar la transmisión de comunicaciones oficiales, verificando su efectividad y confiabilidad.
- Coordinar la realización de notificaciones derivadas de los asuntos conocidos por los órganos jurisdiccionales, observando los plazos de su ejecución y en apego a lo dispuesto en la ley.
- Supervisar la administración documental observando disposiciones conducentes y procedimientos de revisión expeditos.
- Desarrollar propuestas de mejoras relativas a la efectividad operativa del Centro de Justicia evaluando cargas de trabajo y proponiendo sistemas de trabajo ante los órganos competentes.
- Coordinar las actividades del Centro de Justicia observando normas, procedimientos, instrucciones, directrices institucionales y apoyándose en metodologías confiables.
- Supervisar, en conformidad con los lineamientos vigentes, los servicios administrativos relativos a la conservación y mantenimiento de los inmuebles.
- Coordinar las acciones necesarias para asegurar la disposición de personal suficiente que cumpla con el perfil y competencias requeridas, de acuerdo a la normatividad aplicable a nombramientos, autorización de vacaciones y licencias para ausentarse, atendiendo a los procedimientos aplicables.

Continuación de la tabla VII.

- Coordinar las actividades necesarias para contar con la tecnología de información adecuada que soporte las operaciones atendiendo a la gestión oportuna de programas de mejoramiento y mantenimiento ante los órganos competentes.
- Facilitar la coordinación interinstitucional, atendiendo a protocolos establecidos y convenios de colaboración.
- Verificar los expedientes en el sistema de información, monitoreando la integración de constancias y registros correspondientes.
- Rendir los informes estadísticos que le sean requeridos, de conformidad a los procedimientos y plazos aplicables.
- Atender las inspecciones judiciales conforme a los procedimientos aplicables.
- Coordinar al personal a su cargo, procurando relaciones de confianza y apoyo, negociando ante objetivos en conflicto, supervisando sus niveles de desempeño y monitoreando su capacitación y desarrollo.

Fuente: elaboración propia.

Tabla VIII. **Descripción del puesto de director del Centro de Justicia Laboral**

<b>I. Datos de control.</b>					
Tipo: <b>CF - CONFIANZA</b>	Grupo: <b>1 - MANDOS SUPERIORES</b>	Rama: <b>01 - DIRECCIÓN DEL CJL</b>	Puesto: <b>07 - Director</b>	Clave: <b>CF101</b>	Nivel y rango:
Denominación del puesto específico: <b>Director del Centro de Justicia Laboral</b>					
<b>I. Descripción.</b>					
<b>II. 1. Objetivo:</b>					
Administrar la gestión de procesos relativos al despacho judicial, logística y apoyo administrativo, para el cumplimiento de los principios que rigen el ejercicio de la función jurisdiccional en conformidad con la ley por parte de los órganos jurisdiccionales.					
<b>II. 2 Funciones:</b>					
1. Coordinar la recepción de peticiones al Centro de Justicia, supervisando la distribución de trabajo y asignando roles y turnos para su atención, conforme a lo dispuesto en la ley.					
2. Coordinar y supervisar las actividades necesarias para la programación de audiencias mediante un sistema de información permanentemente actualizado y un eficiente control de sus operaciones.					
3. Vigilar el resguardo de los expedientes, documentos y valores que se tramiten por los órganos jurisdiccionales.					
4. Coordinar la utilización de los espacios físicos, previendo la interacción entre sujetos del procedimiento y sus auxiliares, condiciones de seguridad, controles de acceso, disponibilidad y preparación de espacios adecuados.					

Continuación de la tabla VIII.

5. Coordinar el ingreso del público, periodistas o medios de comunicación mediante la observancia de criterios de acceso de acuerdo a lo previsto por la ley y en apego a los protocolos de seguridad, sin perjuicio del orden requerido para el desarrollo de audiencias.
6. Coordinar y supervisar las actividades necesarias para el registro audiovisual de audiencias, supervisando el resguardo y garantizando la conservación de imágenes o sonidos que sean parte de las actuaciones del Poder Judicial.
7. Supervisar las actividades relativas al apoyo brindado a jueces y magistrados, previo y durante la celebración de audiencias.
8. Supervisar el apoyo a la función jurisdiccional en la emisión de resoluciones que deberán constar por escrito.
9. Coordinar y supervisar las actividades necesarias para el seguimiento de asuntos y ejecución de actos procedimentales derivados de resoluciones judiciales.
10. Supervisar la transmisión de comunicaciones oficiales, verificando su efectividad y confiabilidad.
11. Coordinar la realización de notificaciones derivadas de los asuntos conocidos por los órganos jurisdiccionales, observando los plazos de su ejecución y en apego a lo dispuesto en la ley.
12. Supervisar la administración documental del Centro de Justicia, observando disposiciones conducentes y procedimientos de revisión expeditos.

Continuación de la tabla VIII.

13. Desarrollar propuestas de mejoras relativas a la efectividad operativa del Centro de Justicia, evaluando cargas de trabajo y proponiendo sistemas de trabajo ante los órganos competentes.
14. Coordinar las actividades del Centro de Justicia observando normas, procedimientos, instrucciones, directrices institucionales y apoyándose en metodologías confiables.
15. Supervisar, en conformidad con los lineamientos vigentes, los servicios administrativos relativos a la conservación y mantenimiento de los inmuebles, así como el suministro de los recursos materiales y servicios generales requeridos para la operación del Centro de Justicia
16. Coordinar las acciones necesarias para asegurar la disposición de personal suficiente que cumpla con el perfil y competencias requeridas, de acuerdo a la normatividad aplicable a nombramientos, autorización de vacaciones y licencias para ausentarse, atendiendo a los procedimientos aplicables.
17. Coordinar las actividades necesarias para contar con la tecnología de información adecuada que soporte las operaciones, atendiendo a la gestión oportuna de programas de mejoramiento y mantenimiento ante los órganos competentes.
18. Facilitar la coordinación interinstitucional, atendiendo a protocolos establecidos y convenios de colaboración.
19. Verificar los expedientes en el sistema de información, monitoreando la integración de constancias y registros correspondientes.

Continuación de la tabla VIII.

20. Rendir los informes estadísticos que le sean requeridos, de conformidad a los procedimientos y plazos aplicables.
21. Atender las inspecciones judiciales conforme a los procedimientos aplicables.
22. Coordinar al personal a su cargo, procurando relaciones de confianza y apoyo, negociando ante objetivos en conflicto, supervisando sus niveles de desempeño y monitoreando su capacitación y desarrollo.
23. Las demás que correspondan al ámbito de su competencia.

**II.3 Responsabilidades:**

1. Desempeñar sus funciones para salvaguardar los principios de legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad y eficiencia.

**II.4 Responsabilidad por manejo de recursos:**

HUMANOS	MATERIALES	VALORES	AMBIENTE DE TRABAJO
Sí	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobiliario y equipo de oficina.</li> <li>• Equipo de cómputo y comunicaciones.</li> </ul>	Sí	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normal de oficina.</li> </ul>

**III. Perfil del puesto.**

**III.1 Formación académica:**

Título de Licenciatura en Ciencias Jurídicas y Sociales o Licenciatura en Administración y cualquiera de sus ramas, expedidos por autoridad competente.

Continuación de la tabla VIII.

**III.2 Experiencia laboral:**

Práctica profesional de al menos cinco años en materia afín a las desempeñadas en el puesto.

- a) Experiencia al menos tres años en labores administrativas.
- b) Estudios en administración o materia afín.

**III.3 Competencias:**

- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Resolución de problemas
- Comunicación efectiva
- Colaboración transversal
- Compromiso
- Pensamiento analítico
- Aprendizaje continuo

**III.4 Otros requisitos:**

- Haber aprobado los exámenes de aptitud practicados por el área correspondiente: Organismo Judicial, Oficina Nacional de Servicio Civil (Onsec).
- Ser mayor de treinta años. Guatemalteco
- Estar en pleno ejercicio de sus derechos.
- Gozar de buena reputación.
- No haber sido condenado por delito intencional con sanción privativa de la libertad mayor de un año.

Fuente: elaboración propia.

Tabla IX. Descripción del puesto de notificador

<b>I. Datos de control.-</b>					
Tipo: <b>CJ-CARRERA JUDICIAL</b>	Grupo: <b>4-HOMÓLOGOS A MANDOS MEDIOS</b>	Rama: <b>02-JURISDICCIONAL</b>	Puesto: <b>06- NOTIFICADOR</b>	Clave: <b>NT.01</b>	Nivel rango:
Denominación del puesto específico: <b>NOTIFICADOR</b>					
<b>II. Descripción.</b>					
<b>II.1 Objetivo:</b>					
Realizar notificaciones derivadas del conocimiento de asuntos por parte de los órganos jurisdiccionales.					
<b>II.2 Funciones:</b>					
1. Las encomendadas por los órganos jurisdiccionales según ámbito de competencia.					
2. Recibir las actuaciones entregadas para asegurar la práctica de notificaciones, así como el desarrollo de diligencias respectivas.					
3. Devolver las actuaciones, previas las anotaciones correspondientes y el levantamiento de las razones que procedan legalmente.					
4. Elaborar la síntesis de acuerdo para publicarse en los medios correspondientes.					
5. Practicar notificaciones atendiendo a las formalidades previstas en la ley y a las determinaciones de los órganos jurisdiccionales para garantizar su adecuada gestión.					
6. Reportar la práctica de notificaciones proporcionando información, recaudando acuses de recibo e integrando en el expediente respectivo para su adecuado seguimiento.					

Continuación de la tabla IX.

7. Emitir notificaciones por medios electrónicos de conformidad con las disposiciones previstas por la ley y los acuerdos emitidos por los órganos competentes.
8. Registrar en el sistema de información la práctica y constancia de notificaciones.
9. Las demás que correspondan al ámbito de su competencia.

**II.3 Responsabilidades:**

1. Desempeñar sus funciones a fin de salvaguardar los principios de legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad y eficiencia.

**II.4 Responsabilidad por manejo de recursos:**

HUMANOS	MATERIALES	VALORES	AMBIENTE DE TRABAJO
No	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobiliario y equipo de oficina.</li> <li>• Equipo de cómputo y comunicaciones.</li> </ul>	No	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normal de oficina.</li> <li>• Traslados por desempeño de comisión oficial.</li> </ul>

**III. Perfil del puesto.**

**III.1 Formación académica:**

Pénsum cerrado de la carrera de Ciencias Jurídicas y Sociales.

**III.2 Experiencia laboral:**

Profesional mínima de dos años desempeñando actividades en órgano jurisdiccional.

Continuación de la tabla IX.

<p><b>III.3 Competencias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Calidad en el servicio</li> <li>- Comunicación efectiva</li> <li>- Colaboración transversal</li> <li>- Trabajo bajo presión</li> <li>- Compromiso</li> <li>- Pensamiento analítico</li> <li>- Aprendizaje continuo</li> </ul> <p><b>III.4 Otros requisitos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Haber aprobado los exámenes de aptitud practicados por el área correspondiente: Organismo Judicial, Oficina Nacional de Servicio Civil, (Onsec).</li> <li>- Ser ciudadano guatemalteco, que no se adquiriera otra nacionalidad.</li> <li>- Estar en pleno goce y ejercicio de sus derechos.</li> <li>- Gozar de buena reputación.</li> </ul>
--

Fuente: elaboración propia.

Tabla X. **Descripción del puesto de coordinador de notificaciones externas**

<b>I. Datos de control.</b>					
Tipo: <b>BS - BASE</b>	Grupo: <b>5 - OPERATIVOS</b>	Rama: <b>02 - JURISDICCIONAL</b>	Puesto: <b>02 Coordinador de notificaciones</b>	Clave: <b>Co.1</b>	Nivel y rango:
Denominación del puesto específico: <b>Coordinador de notificaciones</b>					
<b>II. Descripción.</b>					
<b>II.1 Objetivo:</b>					
Apoyar en la realización de notificaciones y diligencias asociadas					

Continuación de la tabla X.

**II.2 Funciones:**

1. Apoyar en la recepción de las actuaciones entregadas para asegurar la práctica de notificaciones, así como el desarrollo de diligencias respectivas.
2. Asistir en la devolución de actuaciones, previas las anotaciones correspondientes y el levantamiento de las razones que procedan legalmente.
3. Auxiliar en la elaboración de síntesis de acuerdo para publicarse en los medios correspondientes.
4. Facilitar la elaboración de reportes de la práctica de notificaciones, recaudando acuses de recibo e integrando en el expediente respectivo para su adecuado seguimiento.
5. Apoyar en el registro del sistema de información la práctica y constancia de notificaciones.
6. Verificar los plazos de las notificaciones para su debida cumplimentación.
7. Las demás que correspondan al ámbito de su competencia.

**II.3 Responsabilidades:**

1. Desempeñar sus funciones para salvaguardar los principios de legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad y eficiencia.

**II.4 Responsabilidad por manejo de recursos:**

HUMANOS	MATERIALES	VALORES	AMBIENTE DE TRABAJO
No	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobiliario y equipo de oficina</li> <li>• Equipo de cómputo y comunicaciones</li> </ul>	No	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normal de oficina</li> <li>• Traslados por desempeño de comisión oficial</li> </ul>

**III. Perfil del puesto.**

**III.1 Formación académica:**

Pénsum cerrado de la carrera de Ciencias Jurídicas y Sociales

**III.2 Experiencia laboral:**

Mínima de dos años

Continuación de la tabla X.

<p><b>III.3 Competencias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Calidad en el servicio</li><li>- Comunicación efectiva</li><li>- Trabajo bajo presión</li><li>- Compromiso</li><li>- Aprendizaje continuo</li></ul> <p><b>III.4 Otros requisitos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Haber aprobado los exámenes de aptitud practicados por el área correspondiente: Organismo Judicial, Oficina Nacional de Servicio Civil, (Onsec).</li><li>- Ser ciudadano guatemalteco, que no se adquiriera otra nacionalidad.</li><li>- Estar en pleno goce y ejercicio de sus derechos.</li><li>- Gozar de buena reputación.</li></ul>
--

Fuente: elaboración propia.

#### **2.4.1.1. Título y alcance**

El título o alcance del manual de calidad debería definir la organización a la cual el manual aplica. El manual debería hacer referencia a la norma del sistema de gestión de la calidad específica sobre la cual está basado.

#### **2.4.1.2. Tablas de contenidos**

La tabla de contenido del manual de la calidad debería incluir el número y título de cada sección y su localización.

#### **2.4.1.3. Revisión aprobación y modificación**

La evidencia del estado de revisión, aprobación, modificación y la fecha del manual de calidad debería estar claramente indicada en el manual.

Cuando sea factible, la naturaleza del cambio debería estar identificada en el documento o en el anexo apropiado.

#### **2.4.1.4. Política de calidad**

Cuando la organización elige incluir la política de calidad en el manual de calidad, el manual puede incluir una declaración de la política y los objetivos de calidad. Las metas de calidad reales para alcanzar esos objetivos pueden estar especificadas en otra parte de la documentación del SGC como lo va a determinar la organización. La política de calidad debería incluir un compromiso para cumplir con los requisitos y mejorar continuamente la eficacia del SGC.

Los objetivos se derivan habitualmente de la política de calidad de la organización y han de ser alcanzados. Cuando los objetivos son cuantificables se convierten en metas medibles.

#### **2.4.1.5. Organización, responsabilidad y autoridad**

Se deberá proporcionar una descripción de la estructura de la organización. La responsabilidad, autoridad e interrelación pueden indicarse por medio de organigramas, diagramas de flujo y descripción de trabajo. Estos pueden estar incluidos o hacerse una referencia a ellos en el manual de calidad.

#### **2.4.1.6. Referencias**

El manual de calidad debería contener una lista de documentos a los que se hace referencia, pero que no están incluidos en el manual

#### **2.4.1.7. Descripción del sistema de gestión de la calidad**

Se deberá proporcionar una descripción del SGC y su implementación en la organización, las descripciones de los procesos y sus interacciones, y los procedimientos documentados o referencias a ellos.

La organización debería documentar su SGC específico siguiendo la secuencia del flujo del proceso o la estructura de la norma seleccionada o cualquier secuencia apropiada a la organización. Puede ser útil una referencia cruzada entre la norma seleccionada y el manual de calidad.

#### **2.4.1.8. Anexos**

Pueden incluirse anexos que contengan información de apoyo al manual.

### **2.5. Documentación**

Es registrar los procesos que sean requeridos por la norma, así como aquellos que la actividad propia de la empresa requiera.

La norma solicita que se documenten procedimientos vinculados a: gestión y control escrito, registros de la calidad, auditorías internas, producto no conforme, acciones correctivas y acciones preventivas.

### **2.5.1. Requisitos de la documentación**

La documentación del sistema de gestión de la calidad debe incluir:

- Declaraciones documentadas en una política de calidad y de objetivos de calidad.
- Un manual de calidad.
- Los procedimientos documentados requeridos en la Norma Internacional.
- Los documentos necesitados por la organización para asegurarse de la eficaz planificación operación y control de sus procesos.
- Los registros requeridos por la Norma Internacional.

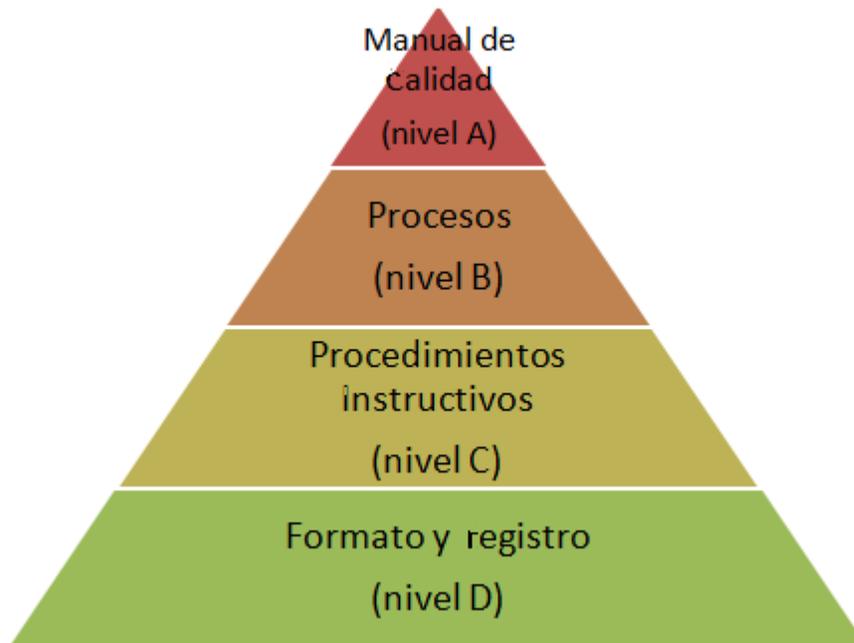
Nota: la extensión de la documentación del sistema de gestión de la calidad puede diferir de una organización a otra debido a:

- El tamaño de la organización y el tipo de actividades
- La complejidad de los procesos y sus interacciones
- La competencia del personal

### **2.5.2. Estructura de la documentación**

En la figura 9 se muestra la estructura de la documentación en relación a la Norma ISO 9001:2008.

Figura 9. **Estructura documental**



Fuente: elaboración propia, con programa Adobe Illustrator.

- Describir el SGC de acuerdo con la política y los objetivos de calidad establecidos en la Norma.
- Secuencia de la transformación de los insumos en productos y servicios.
- Describe los procedimientos y actividades para implementar los elementos del SGC.
- Evidencia objetiva.
- Nivel de división:

- Nivel 1: la política de calidad, que abarca un compromiso con el cumplimiento de los requisitos, la mejora continua de la eficacia del sistema y la satisfacción del cliente.
- Nivel 2: este manual de calidad, que describe el sistema de gestión de la calidad, perfila las autoridades, las interrelaciones, los deberes del personal responsable del desempeño dentro del sistema, los procedimientos o referencias de todas las actividades que conforman el sistema de gestión de la calidad.
- Nivel 3: los procedimientos requeridos por la Norma, los programas de auditorías internas y externas, acciones correctivas y preventivas, revisión de la Dirección y los documentos identificados como necesarios para una eficaz planificación, operación y control de los procesos.
- Nivel de departamento:
  - Nivel 4: instrucciones de trabajo.
  - Nivel 5: los registros de calidad requeridos por la Norma y los registros necesarios a la organización para demostrar la conformidad con los requisitos y el manejo eficaz del sistema de gestión de la calidad.

### 3. DISEÑO DE LA DOCUMENTACIÓN

La familia de Normas ISO 9000:2000 está dividida en 4 estándares básicos:

- ISO 9000:2000. Fundamentos y vocabulario: esta Norma establece un punto de partida para comprender las normas y define la terminología fundamental utilizada en la serie de estándares ISO 9000. La utilización de esta norma evitará malentendidos en la aplicación de la familia ISO.
- ISO 9001:2000. Requisitos: esta es la Norma relativa a los requisitos que se emplean para cumplir eficazmente con las necesidades y expectativas del cliente.
- ISO 9004:2000. Directrices para la mejora del desempeño: esta Norma proporciona ayuda para la mejora del sistema de gestión de la calidad que beneficiará a todas las partes interesadas, mediante el mantenimiento de la satisfacción del cliente. La Norma ISO 9004 abarca tanto la eficiencia como la eficacia del sistema de gestión de la calidad.
- ISO 19011:2002. Guías para auditar sistemas de calidad y medioambientales: esta Norma brinda los lineamientos que sirven para verificar la capacidad del sistema para alcanzar los objetivos de calidad definidos. Se puede utilizar para efectuar auditorías internas o externas.

Según el propósito de cada norma y de acuerdo a la visión de cualquier organización, se puede esquematizar en una pirámide la jerarquía que posee la familia ISO 9000:2000 para la gestión de un sistema de la calidad.

### **3.1. Estructura del manual de calidad**

El manual de calidad del Centro de Justicia Laboral esta estructurado con el título y alcance, el cual define las partes interesadas en el proceso, así como los objetivos, políticas y las responsabilidades de cada uno de los colaboradores, para que el sistema de gestión de la calidad se realice de forma correcta.

Para determinar el proceso de documentación se debe recurrir al siguiente enfoque:

- Gestión de la documentación técnica

Se inicia con la planificación de la elaboración, la cual incluye la determinación de la necesidad de documentación; se asignan responsabilidades y recursos, y se determinan prioridades. Luego, se procede al proceso de elaboración de la documentación. Este proceso incluye la búsqueda de información actualizada, la confección del documento y la revisión y corrección por parte del elaborador.

Continúa la gestión con la revisión minuciosa del documento para detectar irregularidades o inconformidades con las exigencias de la Norma. Luego, se procede a la autorización por parte del dueño del proceso. Una vez autorizado, se identifica el documento y se distribuye a los involucrados. Si al estar en uso se detectan errores o mejoras, se modifica el documento, se revisa, se autoriza

y se distribuye, quedando a discreción la conservación o destrucción del documento anterior.

- Establecer el flujo de la documentación. se debe organizar el flujo de la documentación de manera que garantice que los documentos estén en el lugar requerido de manera oportuna y que la información sea accesible a las personas autorizadas.
- Elaboración de los documentos. para elaborar los documentos se deben tomar en cuenta los siguientes parámetros:
  - Secciones que tienen los documentos del sistema de calidad: estas se presentan en la siguiente tabla.

Tabla XI. **Secciones de los documentos del sistema de calidad**

Secciones	Manual de Calidad	Procedimientos	Instructivos	Formato
Encabezado	Requerido	Requerido	Requerido	Opcional
Material y equipos	-	Opcional	Requerido	-
Introducción	-	Requerido	Opcional	-
Objetivo	-	Requerido	Opcional	-
Alcance	-	Requerido	Opcional	-
Desarrollo	Requerido	Requerido	Requerido	-
Formulario	Referencias	Referencias	Referencias	Requerido
Instrucciones de llenado	-	-	-	Requerido
Instrucciones de manejo del registro	-	-	-	Requerido
Definiciones	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional

Fuente: VÁSQUEZ MIRANDA, Mirna Violeta. *Evaluación del desempeño para el organismo judicial en el área administrativa*. 70 p.

Cada una de las secciones anteriores se debe numerar con caracteres romanos correlativos. En los espacios en los que aparece un guión, se interpreta como que no es requerido.

- Conformación del Departamento de Calidad: es importante conocer quien será la persona encargada de entregar informes periódicos de las situaciones positivas y negativas que surjan al momento de la implementación. En este caso en particular, la creación de un Departamento de Calidad es necesaria.
  
- Adecuación de las condiciones actuales, aplicables a la Norma:
  - La Dirección ha determinado que se realice un cambio total en cuanto a las condiciones actuales en las que se realiza el trabajo, es decir, tratar de adaptar los documentos, registros y procesos actuales a lo que es exigido por la Norma ISO 9001:2000. Por tal razón, los formatos que se manejan en la institución en ciertos documentos deben ser mejorados parcial o totalmente si fuera necesario, con el fin de obtener información sobre el origen de los problemas actuales para un posterior análisis y solución de los mismos.
  
  - Dentro del proceso general de la institución, se mantendrán ciertas actividades que son vitales (controles) y se eliminarán las que no aporten valor al servicio (revisiones). En este proceso de cambio se analizarán los documentos utilizados actualmente, verificando la adaptabilidad de los mismos al proceso de certificación según la Norma ISO 9001:2000 y, de ser necesario, se realizarán las correcciones necesarias a los documentos actuales, o se crearán

nuevos documentos o registros que faciliten el manejo de la información.

- El proceso de adecuación del Centro de Justicia hacia la certificación se evalúa según la tabla de verificación de cumplimiento con la Norma ISO 9001:2000, es decir, se observa el grado de avance actual según cada inciso establecido dentro de la norma.
- Debido a que la mayoría del personal pasa un promedio de ocho horas en su lugar de trabajo, es necesario que la Dirección tome en consideración los aspectos relacionados con la salud laboral, revisando periódicamente las condiciones del ambiente laboral para evitar decepción en los trabajadores. Tomando en cuenta que el factor humano dentro de cualquier empresa es lo más valioso, deben evaluarse los posibles riesgos a los que están expuestos cada uno de los empleados, dependiendo del tipo de actividad que realicen, así serán los riesgos a los que están expuestos, como dolores de espalda intenso, ardor en los ojos, dolor de cuello, entre otros.
- Todo trabajador estará adecuado al ambiente de trabajo en el cual se desempeña, pero si este carece de los mínimos necesarios, podrían surgir un sinnúmero de problemas, desde ausencia del personal para ir a visitar al médico, hasta brindar un servicio final deficiente.

- Elaboración del manual de calidad

El manual de calidad servirá para establecer los principios de acción en cada uno de los apartados en que suele dividirse el sistema de calidad, formando parte de él la declaración documentada de la Dirección sobre la política y los objetivos. Este manual deberá incluir el alcance del sistema de gestión de la calidad, los detalles de cualquier exclusión y su justificación, los procedimientos documentados, o referencia a ellos, y una descripción de los procesos del SGC y sus interacciones. El manual de calidad es distinto dentro de cada empresa, aún sean empresas que comprendan el mismo tipo de negocio o que comparten parte del mercado.

- Levantado de procedimientos

- Esta parte es una de las más fundamentales dentro del proceso de implementación y, como tal, una de las más críticas, ya que se debe detallar de manera específica, la secuencia y relación de cada actividad, con la finalidad de brindar un servicio dentro de los límites especificados por el cliente. Al momento de iniciar con el levantado de procesos, mediante observación, es necesario que la persona que los realice tenga en mente que no todo el personal actuará con comodidad.

- Generalmente, tienen la idea de que un estudio de este tipo los hará parecer ineficientes o lentos en las actividades que realicen, por lo que es necesario desarrollar una técnica para obtener la mayor información posible sin ser fastidioso y, además, se debe tener mucha paciencia y carisma para que el personal evaluado

no oculte información útil dentro de la secuencia de las actividades.

- Estratificación en procedimientos e instructivos
  - En el sistema de gestión de la calidad establecido se abarcan procedimientos e instrucciones necesarias para que la empresa esté adecuada competitivamente a un sistema de normalización internacional. Estos procedimientos e instrucciones deben ser revisados por los principales actuantes de los mismos y deben contar con el apoyo y aprobación por parte de los clientes para crear una mutua, estrecha y provechosa relación de negocios.
  - Existen tres niveles en la documentación del SGC, los cuales ayudan a definir la jerarquía de los mismos. En el nivel A se encuentra el manual de calidad, en el que se describe el sistema de gestión de la calidad de acuerdo con la política y los objetivos de la calidad establecidos. En el nivel B se encuentran los procedimientos del sistema, en los que se describen los procesos y actividades interrelacionados requeridos para la implementación del sistema. En el nivel C se encuentran las instrucciones de trabajo y otros documentos.

El sistema, en sí, está regido por la documentación creada durante el proceso de evaluación y mejora de todas las actividades dentro de la empresa. La documentación realizada debe brindar la información necesaria teniendo un formato libre, ya que no está establecido dentro de la Norma, y todos los procedimientos que

estén documentados deben estar implementados, por lo que al momento de realizar los procedimientos, estos deben estar enfocados a las actividades cotidianas.

En el momento en que una institución decide apegarse a las condiciones internacionales de normalización, debe cumplir con varios requisitos mínimos y analizar si cada inciso establecido dentro de la Norma es aplicable. El Centro de Justicia ha definido los aspectos que son adaptables, según cada inciso establecido dentro de la Norma ISO 9001:2000 a este tipo de negocio y el grado de avance que se tiene en el cumplimiento de lo establecido dentro de la Norma.

Tabla XII. **Grado de avance y cumplimiento de la Norma ISO 9000**

Según Norma ISO 9001:2000	Situación actual dentro de la organización
4.2 requisitos de documentación	
4.2.1 Generalidades	Se está creando un manual de calidad.
4.2.2 Manual de la calidad	En proceso.
4.2.3 Control de los documentos	El control de los documentos que se manejan es por medio de boletas, facturas y listas de clientes archivadas.
4.2.4 Control de los registros	El control de los registros que se manejan, es por medio de un control practico a los exigido por la norma.
5. responsabilidad de la dirección	
5.1 Compromiso de la dirección	Existe buen compromiso, lo cual influye en el entusiasmo necesario para llevar a buen fin la implementación de la norma.
5.2 Enfoque al cliente	Obtienen información sobre las necesidades de cada cliente, a manera de cumplir con lo exigido.
5.3 Política de la calidad	En proceso.
5.4 Planificación	
5.4.1 Objetivos de la calidad	En proceso.
5.4.2 Planificación del SGC	Carece de dicha planificación.
7.2 Procesos relacionados con el cliente	
7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto	Existe información sobre este requisito dentro de la organización.

Continuación de la tabla XII.

7.2 Procesos relacionados con el cliente	
7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto.	Sí se cumple con este requisito para la Norma.
7.2.3 Comunicación con el cliente.	Sí se cumple con este requisito para la Norma.
7.3 Diseño y desarrollo	
7.3.1 Planificación del diseño y desarrollo.	Sí se cumple con este requisito para la Norma.
7.3.2 Elementos de entrada para el diseño y desarrollo.	Sí se cumple con este requisito para la Norma.
7.3.3 Resultados del diseño y desarrollo	Sí se cumple con este requisito para la Norma
7.3.4 Revisión del diseño y desarrollo.	Sí se cumple con este requisito para la Norma.
7.3.5 Verificación del diseño y desarrollo.	Sí se cumple con este requisito para la Norma
7.3.6 Validación del diseño y desarrollo.	Sí se cumple con este requisito para la Norma.
7.3.7 Control de los cambios del diseño y desarrollo.	Sí se cumple con este requisito para la Norma.
7.4 Compras	
7.4.1 Proceso de compras.	Actualmente lo manejan por una cartera de proveedores.
7.4.2 Información de las compras.	Existe documento sobre las hechas dentro de un periodo de tiempo.

Continuación de la tabla XII.

7.4.3 Verificación de los productos comprados.	Se tiene una inspección y control en la cantidad existente de inventario.
7.5 Producción y prestación del servicio	
7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio.	Existen controles sobre la prestación del servicio.
7.5.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio.	Tiene capacidad para demostrar el alcance de los resultados y seguimiento de los productos.
7.5.3 Identificación y trazabilidad	Sí se ha cumplido con este requisito
7.5.4 Propiedad del cliente	Se tiene el control respecto a la propiedad del cliente.
7.5.54 Preservación del producto	Sí cuentan con registros sobre este requisito
7.6 Control de los dispositivos de seguimiento y de medición.	Aplica a una parte del proceso, mas no en todo.
8. Medición, análisis y mejora	
8.1 Generalidades	
8.2 Seguimiento y medición	
8.2.1 Satisfacción del cliente	Sí cumplen con este requisito
8.2.2 Auditoría interna	Se cumple en un porcentaje con este requisito.
8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos.	Se cumple con este requisito
8.2.4 Seguimiento y medición del producto.	Se cumple con este requisito
8.3 Control del producto no conforme	Existen no conformidades y a su vez soluciones a dichos problemas.
8.4 Análisis de datos	Si existen datos para analizar, debido a los registros.

Continuación de la tabla XII.

8.5 Mejora	
8.5.1 Mejora continua	Se cumple con este requisito
8.5.2 Acción correctiva	Existen no conformidades y a su vez soluciones a dichos problemas.
8.5.3 Acción preventiva	Se cumple con este requisito

Fuente: elaboración propia.

Debido a que la implementación de la Norma ISO 9001:2000 es un proceso bastante complejo, se han definido ciertos temas que ya están en proceso en la institución, aunque en su fase inicial, tales como la creación de una política de calidad, creación del manual de calidad, documentación del proceso principal de la empresa, capacitación parcial de todo el personal sobre aspectos de la Norma ISO 9001:2000.

Existe mayor compromiso por parte de la Dirección para la aplicación de la Norma, se están analizando los documentos de la institución (facturas, formatos, entre otros) y adaptándolos de mejor manera al entorno competitivo de la Norma ISO 9001:2000. También se están creando documentos (formatos de encuestas y entrevistas) para obtener retroalimentación interna y externa sobre la calidad del servicio brindado.

### **3.1.1. Título y alcance**

El manual de calidad del Centro de Justicia Laboral está a disposición de todos los usuarios, servidores y partes interesadas en el sistema de gestión de la calidad como guía fundamental para el buen entendimiento de la estructura, composición y compromiso de la entidad.

También contiene información sobre la entidad, el alcance, control y distribución de este documento, la información sobre los procesos de la entidad, así como la referencia a los procedimientos y registros que exige el sistema de gestión de la calidad.

### **3.1.2. Objetivo y campo de aplicación**

El objetivo del manual de calidad es definir y describir el sistema de gestión de la calidad, determinar autoridades, responsables y referenciar los procedimientos generales para todas sus actividades, así como presentar el sistema a sus usuarios, beneficiarios y destinatarios, informándoles sobre los controles específicos implementados para lograr satisfacer sus expectativas y cumplir con sus necesidades.

### **3.1.3. Política y objetivo de calidad**

La política y objetivo de calidad que se persigue en el Centro de Justicia Laboral es tener un control en la recepción de documentos, brindar atención al público, canalizar todo ingreso de documentos a los juzgados y salas laborales para proveer mayor fluidez y brindar información actualizada a las partes procesales y a los abogados litigantes sobre el estado en el que se encuentra un determinado proceso. Asimismo, evitar el flujo de personas dentro de los

juzgados y que los usuarios tengan que esperar por información, ya que esta se entregará en cualquier momento rápida y actualizada.

#### **3.1.4. Responsabilidad y autoridad**

La responsabilidad y autoridad para la gestión de la calidad de cada función es la siguiente:

- Dirección: las responsabilidades de la dirección son:
  - Establecer la política de la calidad
  - Establecer objetivos de calidad para cada función relevante
  - Llevar a cabo las revisiones por la Dirección
  - Asegurar la disponibilidad de recursos
  - Establecer procesos de comunicación interna adecuados
  - Evaluar el desempeño de los procesos
  
- Representante de la Dirección: en el caso que el director no estuvieran debe designarse un representante de la Dirección, cuyas responsabilidades son:
  - Asegurar que se establezcan, implementen y mantengan los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad.
  - Asegurar que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.
  - Informar a la Dirección del desempeño del sistema de gestión y de las necesidades de mejoras detectadas.
  - Aprobar el programa de auditorías internas de calidad.

- Promover la implementación de procesos de mejora continua.

### **3.1.5. Contenido**

El representante de la Dirección es el responsable de la validez de su contenido y de su formalización. Uno de los directores cumplirá la función de gestor de calidad, función designada por la Dirección. La identificación y estructuración de los documentos por parte de la Dirección se debe seguir las especificación de la Norma ISO 9001.

- Identificación del documento
  - El gestor de calidad debe:
    - Coordinar con el emisor la asignación de la clave al documento a emitir, considerando que todos los documentos del sistema de calidad serán identificados, asignándoles una clave única, la cual permita conocer y controlar el tipo de documento y el área emisora.
    - Asignar un código alfanumérico, que conste de tres partes de acuerdo a lo siguiente:

DD-AA-CC.

Donde:

DD Indica el tipo de documento que se emite, consta de dos letras y es de acuerdo a la tabla VII.

AA Indica el área que emite el documento, consta de dos dígitos y es de acuerdo a la tabla VIII.

CC: Indica el número consecutivo del documento generado por cada área, consta de tres números que van desde el 01 al 999. Puede utilizar dos o tres dígitos para indicar dicho correlativo.

Tabla XIII. **Área que emite el documento**

AA	Significado
GT	Gerencia Técnica
GC	Gestión de la calidad
PS	Prestación del servicio
CT	Contabilidad
VT	Ventas
CO	Compras
BO	Bodega
RH	Recursos humanos
EX	Documento externo

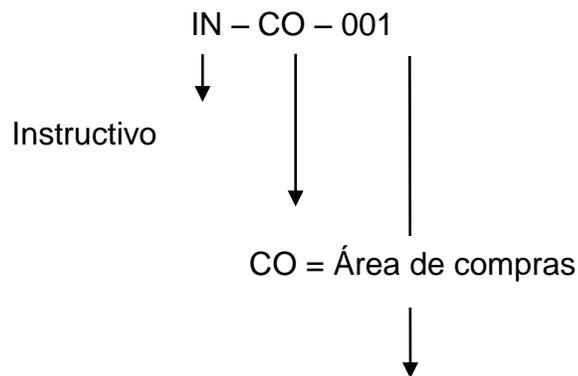
Fuente: elaboración propia.

Tabla XIV. Tipo de documento y su descripción

DD	Tipo de documento	DESCRIPCIÓN
MG	Manual de gestión de calidad	Documento que describe la política de calidad, así como las actividades técnicamente planificadas para hacerlas cumplir mediante el sistema de gestión de la calidad.
PL	Plan	Documento de descripciones del cómo, cuándo, dónde, quién, con qué y por qué se ejecuta uno o más procesos del sistema de calidad, mediante la utilización de procedimientos, instructivos, métodos documentos y referenciados.
PR	Procedimiento	Documentos que describen las actividades a ejecutar para el cumplimiento de los requerimientos del sistema de gestión de la calidad. Las actividades principales que lo integran normalmente se deben describir con instructivos y métodos específicos.
PT	Políticas	Documento que establece lineamientos para el sistema de gestión de la calidad.
IN	Instructivo	Documento que detalla las actividades a realizar para asegurar el cumplimiento de una operación. Normalmente es monousuario.
PG	Programa	Serie ordenada de operaciones necesarias para llevar a cabo una actividad.
DP	Descripción de puesto	Documentos en los que se definen las responsabilidades y nivel de autoridad de cada una de las funciones identificadas en la organización.
FO	Formatos	Documentos para el registro de datos que sirven como medio de información para la toma de decisiones.
CU	Curso	Organización técnica de contenidos programáticos de acuerdo a propósitos de capacitación y entrenamiento.
CA	Catálogo	Documentos que establecen las características, valores y condiciones que deben cumplir las materias primas, los productos en proceso y los productos terminados e incluyen procedimientos para verificar su cumplimiento.
AV	Ayuda visual diagramas	Diagramas, despliegues, organigramas, listas, graficas, tablas, entre otros que sirven de apoyo en la realización de una o más actividades.
EX	Documento externo	Conjunto de documentos, especificaciones y registros controlados.
FT	Ficha técnica	Es la base para el diseño y desarrollo del producto.

Fuente: elaboración propia.

- Notas
  - Cuando un documento sea dado de baja, la clave de identificación no podrá ser utilizada por algún otro documento.
  - Cuando en algún documento se hace referencia a un formato, solo se escribirán las tres primeras partes del código (sin el número de revisión) y se aplicará la revisión vigente en ese momento.
- Ejemplo de la clave de un documento



001 = Correlativo del documento emitido

Todos los planes, manuales y procedimientos deben identificarse en los encabezados y pie de página (únicamente en la primera página).

Tabla XV. **Encabezado de página**

	Título:	<b>Código</b> Versión  Hoja # de N
--	---------	---

Fuente: elaboración propia.

Tabla XVI. **Pie de página**

Elaboró:	Revisó:	Aprobó:
(puesto)	(puesto)	(puesto)

Fuente: elaboración propia.

### **3.1.6. Revisión, aprobación y modificación**

El control y registro actualizado del documento es mantenido por la Dirección, la cual debe velar por el cumplimiento de las funciones de cada trabajador y el óptimo funcionamiento del Centro.

### **3.1.7. Referencias**

Para la elaboración del manual se han tenido en cuenta los siguientes documentos:

- *UNE-EN-ISO 9001:2000. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos.*
- *UNE-EN-ISO 9000:2005 Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario.*
- *UNE-EN-ISO 9004:2000 Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para la mejora del desempeño.*

Dado que se establece un sistema de revisión para cada uno de los documentos integrantes del sistema.

### **3.2. Estructura del procedimiento**

El procedimiento es un documento escrito o electrónico que describe la forma específica de llevar a cabo una actividad que será controlado, medido, mejorado y auditado para determinar su concordancia o no con las especificaciones del cliente.

#### **3.2.1. Título y alcance**

Titulación del procedimiento que se desarrollará según la siguiente codificación:

- PRE: siglas indicativas de procedimiento específico.
- ORGANIZACIÓN: abreviatura correspondiente a la organización.
- XX: pareja de dígitos que hará referencia al capítulo de la Norma ISO 9001 en el que se encaja el procedimiento.

- YY: número que corresponde al procedimiento dentro del mismo capítulo de la Norma ISO 9001.

### **3.2.2. Objeto y campo de aplicación**

Este apartado es obligatorio, en él se expondrá la actividad o actividades que se describen en el documento.

En el alcance se delimita el ámbito de aplicación de las actividades recogidas.

### **3.2.3. Responsabilidad y autoridad**

Este apartado es obligatorio, aquí se recogen las responsabilidades de los distintos intervinientes en los distintos aspectos que se contemplen en el documento.

Las responsabilidades se asignan a cargos o funciones, nunca nominalmente. La explicación de estas responsabilidades debe ser clara, concreta y sucinta.

### **3.2.4. Contenido**

Este apartado es obligatorio, aquí se describen, por orden cronológico, las etapas o pasos necesarios para realizar las actividades que son objeto del procedimiento, incluyendo, entre otros, criterios de aceptación/rechazo, medios a utilizar, calificación del personal; si procede.

- Descripción del procedimiento: secuencia de etapas
  - Son las partes en que se divide el procedimiento, y cada una de ellas integra un conjunto afín de actividades.
  - El número de secuencia de la etapa deberá coincidir con la numeración de la secuencia plasmada en el diagrama del procedimiento.
  - La redacción de la etapa iniciará con un verbo conjugado en el tiempo presente de la tercera persona del singular.
  
- Descripción
  - Es la descripción detallada de las actividades de manera tal que permita al personal comprenderlas, seguirlas y aplicarlas, aun cuando sea de recién ingreso al área.
  - El número con que se registrará cada actividad estará compuesto por el dígito de la etapa correspondiente, seguido de un punto, y a la derecha de este, el número consecutivo respectivo.
  - La redacción de la actividad iniciará con un verbo conjugado en el tiempo presente de la tercera persona del singular.
  - Condicionales y decisiones: cuando en el desarrollo del procedimiento se presente una disyuntiva condicionada por diversas situaciones, deberá señalarse inmediatamente después de la actividad que dio origen a la disyuntiva la expresión subrayada, señalar "Sí procede". De igual forma, con la continuación de la secuencia de actividades que precisara la

procedencia, "No procede". Una vez concluida la anterior descripción de la secuencia de actividades.

- Deberá considerarse en la redacción de las actividades, los elementos necesarios para su realización, así como los productos que se generen.
- Responsable
  - Se refiere a los órganos o puestos de la estructura autorizada responsables de la ejecución y cumplimiento de las actividades del procedimiento.
  - En el caso del personal operativo habrá de señalarse el nombre del puesto por funciones reales desempeñadas: analista, secretaria, mensajero, entre otros, y no por el nombre de la plaza: coordinador de técnicos, secretaria ejecutiva, entre otros.

En la descripción se utilizará la forma detallada en la tabla XVI.

**Tabla XVII. Descripción según etapas**

<b>Secuencia de etapas</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>
1 Etapa primordial	1.1 Actividad 1.2 Actividad 1.3 Actividad	Responsable A
2 Etapa primordial	2.1 Actividad 2.2 Actividad 2.3 Actividad	Responsable A
3 Etapa primordial	3.1 Actividad 3.2 Actividad 3.3 Actividad	Responsable B
4 Etapa primordial	4.1 Actividad 4.2 Actividad 4.3 Actividad	Responsable B
5 Etapa primordial	5.1 Actividad 5.2 Actividad 5.3 Actividad	Responsable C
6 Etapa primordial	6.1 Actividad 6.2 Actividad 6.3 Actividad	Responsable C

Fuente: elaboración propia.

### **3.2.5. Revisión, aprobación y modificación**

Se indicará el número de la revisión del procedimiento, la fecha en la que se ha realizado y las causas del cambio.

La aprobación estará a cargo del gestor de calidad.

### **3.2.6. Referencias**

Se incluirá un listado con todas las normas, documentos, capítulos del manual de calidad, procedimientos u otros documentos que complementen o sean necesarios para la aplicación del documento.

## **3.3. Estructura de un instructivo de trabajo**

Es un documento que sirve para definir un conjunto de actividades fundamentales para lograr un fin específico.

### **3.3.1. Estructura y formato**

La estructura y formato de cada uno de los instructivos para el Centro, se debe realizar por parte la Dirección en conjunto con los jefes de cada área.

- Los componentes del instructivo son:
  - Acciones concretas, sin ambigüedades.
  - Responsabilidad clara.
  - Criterios de actuación en sus acciones.

- Trazabilidad o registros para investigación de causas de no conformidades posteriores.
- Autoridad que se posee en caso no se den las cosas como están planificadas (o cualquier otra necesaria para lograr el fin diseñado).

### 3.3.2. Contenido

Un instructivo de trabajo debe indicar el responsable de las actividades a realizar, los criterios de actuación para la toma de decisiones, la trazabilidad según el orden de instructivos para tener un correlativo de cada uno. La descripción de las actividades se redactan con verbos de acción ( trasladar, recibir, firmar, mantener ,solicitar, entre otros).

Figura 10. Ejemplo de instructivo de trabajo

XYZ, S.A.	Instructivo para requerir materia prima	IN-PD-01 18 11 05
-----------	---	----------------------

El **ayudante de operador de la máquina HAGALOPRONGO** debe:

1. Mantener vigilancia sobre la reserva de materia prima en la máquina, la cual, en su momento, no debe estar por debajo de un pie de altura.
2. Solicitar la materia prima acorde al producto que se está fabricando, lo cual puede determinar coincidiendo con el programa de producción PG-PD-01, llenado los datos que le requiera el formato el FO-PD-01 y solicitando la aprobación del mismo por el **supervisión de producción**.
3. Trasladar la requisición de materia prima a la bodega de la misma.
4. Recibir del **encargado de bodega** la materia prima, verificando que ésta coincida 100% en cantidad y características solicitadas en el FO-PD-01, **teniendo autoridad para rechazarla** si no se le proporciona dicha coincidencia.
5. Firmar la conformidad de dicha recepción en el formato FO-PD-01.

Actuantes: 3  
Responsable: 1

Fuente: Facultad de Ingeniería, USAC. Diplomado en administración estándar de la calidad.

### **3.3.3. Revisión, aprobación y modificación**

La revisión y modificación se realizará por parte de la Dirección en conjunto con los jefes de cada área, solamente el director puede aprobar o rechazar la elaboración de instructivos, así como los cambios a realizar después de su revisión.

### **3.4. Estructura de un registro o formulario**

Los registros o formularios deben ser redactados con el propósito que el usuario pueda introducir datos estructurados (nombre, puesto, funciones, entre otros) en las zonas del documento destinadas a este propósito, para ser almacenados y procesados posteriormente.

#### **3.4.1. Título**

El título del formulario o registro debe ser redactado de forma clara y concisa para que el usuario pueda identificar cada uno.

#### **3.4.2. Número de identificación**

Titulación del formulario o registro que se desarrollará según la siguiente codificación:

- FOR: siglas indicativas de formulario.
- ORGANIZACIÓN: abreviatura correspondiente a la organización.

- XX: pareja de dígitos que hará referencia al capítulo de la Norma ISO 9001 en el que se encaja el procedimiento.
- YY: número que corresponde al procedimiento dentro del mismo capítulo de la Norma ISO 9001.

### **3.4.3. Estado de revisión y fecha de modificación**

La revisión y modificación se realizará por parte de la Dirección en conjunto con los jefes de cada área, solamente el director puede aprobar o rechazar la elaboración de formularios, así como los cambios a realizar después de su revisión.

### **3.5. Documentos o normas external**

El usuario de un documento externo debe:

- Consultar al gestor de calidad si el documento aplica para el sistema de calidad.
  - Si el documento aplica para el sistema de calidad se codifica.
  - Si el documento no aplica para el sistema de calidad, se emite según criterio del usuario y no se controla según el sistema de calidad.
- Codificar el nuevo documento para identificar y estructurar documentos y registrarlo en el formato de documentos externos (FO-GC-01).

### 3.5.1. Forma de controlar los documentos

Se debe solicitar autorización al representante del sistema de gestión de la calidad para incorporar al sistema el nuevo documento. La autorización se ejecuta en la primera página del documento, firmando en el sello que se presenta en la figura 11.

Figura 11. Sello de documento externo

DOCUMENTO EXTERNO			
Código		Versión	
Fecha de aplicación:			
Revisó			
Aprobó			

Fuente: elaboración propia.

Es responsabilidad del usuario del documento externo mantener las últimas versiones de los documentos en orden.



## **4. DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA**

### **4.1. Capacitación sobre la documentación**

La imagen de una organización pública se refleja en la forma como están organizados sus archivos, en un servicio ágil y oportuno de la información que ellos contienen. Los documentos y la información son el lenguaje empleado por las organizaciones, y todos sus actos administrativos están registrados en los documentos, cualquiera que sea su soporte y medio.

Para que las organizaciones cumplan con sus objetivos de eficacia, transparencia y acceso a la información, se debe contar con especialistas en la gestión de documentos y archivos. Por lo cual, se crea un programa de capacitación para el control de registros y documentos, con las siguientes características:

- Dirigido a profesionales y técnicos vinculados a la gestión de documentos y archivos de instituciones públicas que buscan optimizar y modernizar su servicio de archivos.
- Objetivo: lograr que los participantes cuenten con instrumentos teóricos prácticos relacionados a la gestión documental, teniendo como base la normatividad archivística del país, que les permita desarrollar los procesos técnicos que optimicen el servicio de los archivos hacia los usuarios.

- Temas a impartir:
  - Indización: modo de ordenar los registros mediante el archivo, utilizando para ello los códigos de los mismos y su respectivo vínculo, según el alcance dentro del sistema.
  - Acceso: directrices que indican la autorización o restricción para el acceso de los registros.
  - Archivo: modo físico de ordenar y mantener los registros, durante el período definido en que deben estar para su acceso y consulta rápida. Los registros se mantendrán por doce meses, a partir de la fecha en que se den de alta.
  - Almacenamiento: modo físico de ordenar y mantener los registros, durante el período definido en que deben existir después de su archivo hasta el momento de su descarte o tiempo de conservación. Los registros se almacenarán al menos por dos años, a partir de la fecha en que ingresan al almacén.
  - Mantenimiento: modo de manejar y conservar los registros para evitar su deterioro, daño o pérdida, incluidos los acuerdos contractuales con los clientes, desde el punto de vista de disponibilidad de los registros.
  - Disposición (o descarte): definición del tiempo de conservación después de los tres años para su descarte.

#### **4.1.1. Reuniones de sensibilización**

Para las reuniones de sensibilización, las cuales buscan exponer la propuesta de un proceso de documentación del sistema de gestión de la calidad en el Centro de Justicia Laboral, deben seguirse los siguientes lineamientos:

- Determinar el tema de la reunión.
- Establecer los objetivos.
- Despertar el interés por el sistema de gestión de la calidad.
- Fomentar la creación y fortalecimiento de grupos de trabajo.
- Definir el número de participantes de acuerdo con la intención o el propósito de la reunión. Se debe incluir a los jefes de área, así como el personal directamente relacionado con el proceso de documentación.

#### **4.1.2. Talleres**

Los talleres son experiencias de trabajo activo, por lo cual cada uno de los participantes aporta sus experiencias, argumentado, discutiendo y escribiendo, lo cual hace que el taller tenga éxito.

Para la elaboración de los talleres de capacitación sobre el proceso de documentación del sistema de gestión de calidad, se debe realizar en grupos de 20 a 25 personas para que puedan tener una interacción más activa.

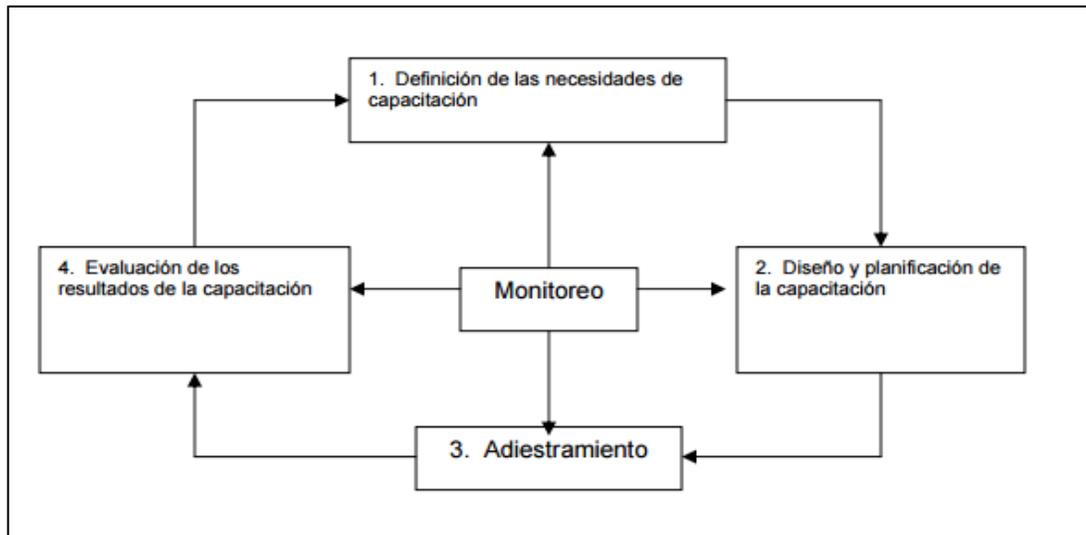
Cada taller debe tener una duración de 3 a 4 horas, el lugar para realizarlo puede ser fuera de las oficinas. Se pueden contratar los servicios de un hotel o centro de convenciones, para que la experiencia sea diferente y no mantener el mismo ambiente de trabajo. Se debe conformar con personal que está involucrado en el proceso directa e indirectamente.

En virtud de que el sistema de gestión de la calidad basado en las Normas ISO 9000:2000 afecta todos los niveles de la estructura organizacional del Centro de Justicia, los programas de capacitación deben estructurarse para satisfacer cada nivel.

El plan de implementación debe contemplar los fondos necesarios para llevar a cabo dicha capacitación. Esta capacitación debe tocar los conceptos básicos del sistema de gestión de la calidad, los estándares, el impacto global que tiene sobre las metas estratégicas de la institución, los procesos que se han modificado y las implicaciones de la cultura laboral del nuevo sistema. Además, la capacitación inicial debe cubrir la escritura del manual de calidad, los procedimientos, las instrucciones de trabajo y los principios de las auditorías. El ingeniero industrial y el especialista en calidad están a cargo de los programas de capacitación.

La capacitación consiste en un proceso de cuatro etapas, el cual pretende cerrar la brecha entre la competencia existente del personal y la requerida por el sistema de calidad. La salida o *output* de una etapa proporciona la entrada o *input* de la siguiente etapa. Dicho de otra manera, la capacitación se puede representar a través de un bucle denominado ciclo de capacitación.

Figura 12. **Ciclo de capacitación con 4 etapas**



Fuente: elaboración propia.

Para evaluar la efectividad de los programas de capacitación, se utiliza una técnica sencilla que estriba en la formulación de seis preguntas básicas, cuyas respuestas proporcionan información sumamente importante como para redefinir el ciclo de capacitación, si la necesidad de ello se presenta. Las preguntas son las siguientes.

- ¿Cuál fue la reacción del personal después de la capacitación?
- ¿Cuál es la retención del personal en cuanto a conocimientos, habilidades y conducta?
- ¿El personal ha aplicado lo que aprendió?
- ¿El rendimiento del personal ha mejorado?
- ¿La aplicación de la capacitación ha producido los resultados esperados?
- ¿El valor monetario de los resultados excede el costo de la capacitación?

En lo que respecta al monitoreo, el propósito primordial es asegurar que el proceso de capacitación, como parte del sistema de calidad, este gestionado e implementado tal y cómo lo exigen las normas ISO. El monitoreo consiste en revisar todo el proceso de formación en cada una de las cuatro etapas. Los mecanismos para llevar a cabo el monitoreo o control son la observación y la recolección de datos.

Los temas tratados en la capacitación para el sistema documental son los siguientes: sistema de gestión de calidad, ISO 9001:2008, estructura de la Norma, estructura documental del sistema de gestión, interrelación de procesos de la empresa, beneficios de la documentación, tipos de documentos a utilizar, cómo utilizar la solicitud de cambios, comunicación interna y auditorías internas de calidad.

- Metodología de la capacitación: es en forma presencial, utilizando presentaciones en Power Point, vídeos, espacio para consultas y sugerencias sobre el sistema documental, entrega de trifoliales para que la información más importante de la capacitación quede documentada y todos los asistentes puedan recordarla.
- Metodología de comunicación interna: la comunicación interna es muy importante, ya que da la claridad sobre la dirección que está tomando la empresa. La Norma ISO 9001:2008, en su apartado 5.5.3, indica que debe asegurarse que se cuenta con una comunicación interna eficaz, por lo tanto, a continuación se presenta como debe ser la comunicación de la institución de, manera general y una breve descripción de cómo debe ser la comunicación en cada departamento. Como primera instancia, se sabe que es importante que toda la empresa conozca la visión y misión de la institución, de esta manera se conoce la dirección hacia dónde va la

institución y se comparten los objetivos. También se deben comunicar los valores y sobre todo liderar con ellos, ya que los valores son el tesoro de la institución y los ponen en práctica las personas que deben tomar decisiones cruciales.

- Herramientas para comunicarse:
  - Carteleras: se utilizarán las carteleras que se encuentran en la institución para colocar todos los asuntos que quieren ser comunicados, ya que se conoce por experiencia que estos medios son vistos por la mayoría de los trabajadores, por lo tanto se tiene mayor certeza que el mensaje que se quiere transmitir ha sido recibido. En las carteleras debe colocarse temas de interés sobre el negocio, los logros que se ha tenido en cuanto a la calidad en el servicio entregado y otros temas de interés, como temas motivacionales.
  - Correo electrónico: se utilizará para envío de comunicados, anuncios, atención de dudas y sugerencias, documentos.
  
- Comunicados
  - Se elaborarán comunicados por parte de las áreas que necesitan implementar algún cambio o que quieren comunicar alguna situación. El área responsable envía el borrador del comunicado al área de aseguramiento de la calidad para que este sea revisado y posteriormente se encargue de enviarlo a todos los involucrados.

- Los comunicados se enviarán a toda la institución por medio de correo electrónico, asimismo se imprimirán dichos comunicados y se colocarán en las carteleras que se encuentren en la institución, de tal manera que todos se enteren de los cambios importantes que afectarán a todos los involucrados. Los responsables de área informan y se aseguran de que no queden dudas en los comunicados.
  
- Pasan a firma de sus colaboradores cada comunicado emitido y lo archivan en una carpeta, por número de comunicado de mayor a menor. Los comunicados deben contener lo siguiente:
  - A quiénes está dirigido: si está dirigido a toda la empresa o a un área específica.
  - Quién lo emite: el puesto de la persona que emite el comunicado.
  - Asunto: el asunto que se trata en el comunicado.
  - Problema que se quiere resolver: se especifica la situación o problema que se está dando.
  - Cambio que se implementará: se especifica de forma general qué se hará para cambiar la situación que se quiere resolver.
  - Acciones: se especifica de forma más detallada las acciones que se realizarán para cumplir con el cambio propuesto.
  - Instrucciones: se indica qué puestos se deben encargar de comunicar el cambio.

## **4.2. Elaboración de informes**

Para la elaboración de los informes de trabajo se deben seguir los siguientes pasos:

- Establecer la idea o tema principal: se trata de identificar el asunto al que se refiere la documentación analizada y sobre el que versará el informe.
- Analizar los documentos propuestos: esta tarea se facilita mediante las preguntas dirigidas. Las respuestas constituirán la materia documental básica para el trabajo. La información más relevante debe quedar, así, recogida en las respuestas. Siempre que sea posible es conveniente contrastar la información y observar las fuentes. Es conveniente también que se elabore un vocabulario para reunir aquellos conceptos o siglas cuyo significado no esté claro.
- Elaborar un guion de trabajo: se trata de organizar la información que se ha recogido a partir del análisis de los documentos propuestos. Las partes del guion pueden variar en función de la naturaleza de la información que se ha procesado, pero un guion tipo podría asemejarse a lo que se denomina estructura del informe.

### **4.2.1. Personal administrativo**

El personal administrativo debe tomar conciencia que el proceso de documentación de los procesos beneficiará para conocer el compromiso de la dirección con la calidad del servicio, facilita el entendimiento mutuo entre empleados y Dirección. Además, provee una base para las expectativas del desempeño del trabajo.

#### **4.2.2. Acciones correctivas**

Todas las acciones correctivas deben ser supervisadas y aprobadas por parte de cada jefe de área conjuntamente con la aprobación por parte de la Dirección.

#### **4.3. Auditorías de la documentación**

La auditoría es un proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias objetivas y evaluarlas con el fin de determinar el grado de cumplimiento con los criterios de auditoría.

El sistema de gestión de la calidad debe auditarse y revisarse después 3 o 6 meses de su implantación.

La finalidad de estas dos actividades es la revisión y autorización de la política y objetivos de calidad propuestos inicialmente, lo que asegura la idoneidad continua, la aceptabilidad y la efectividad del sistema de gestión. La revisión debe evaluar las oportunidades potenciales de mejora y las necesidades de cambios en el sistema de gestión de la calidad.

Asimismo, las revisiones de la alta gerencia deben abordar las fallas de una implementación efectiva del sistema de gestión, la falta de compromiso por parte de la dirección, la incapacidad de involucrar a todo el personal en el proceso y la falta de control del progreso del sistema de gestión de calidad. El *input* para efectuar la revisión por parte de la alta gerencia consiste en:

- Los resultados de las auditorías
- Retroalimentación del cliente final
- Rendimiento del proceso y conformidad del producto
- Resultados de las acciones preventivas y correctivas
- Acciones de seguimiento provenientes de revisiones previas
- Recomendaciones para la mejora y por último
- Cambios que pudieran afectar el sistema de calidad

La revisión de la Dirección es un medio que permite examinar el rendimiento total de la institución y recabar información importante para la toma de decisiones, lo que tendrá como resultado un impacto inmediato y estratégico.

Aspectos tales como la ergonomía, la eficiencia en los procesos administrativos, seguimiento de expedientes, entre otros. La revisión también permite establecer qué servicios complementarios adicionales puede brindar el Centro de Justicia.

#### **4.3.1. Auditorías internas**

Las auditorías internas se realizan para determinar si el sistema según la Norma ISO 9001 cumple con todos los requerimientos, para lo cual se utilizan las siguientes listas de chequeo.

Figura 13. Lista de chequeo para el sistema

4. Sistema de gestión de la calidad		
R E Q U I S I T O S	No. Requisito	Interrogante
<b>4.1. Requisitos generales</b>		
<b>Sistema de Gestión de calidad</b>		
Establecido	1	
Documentado	2	
Implementado	3	
Mantenido	4	
<b>Procesos</b>		
a. Identificación	5	
b. Secuencia e interacción	6	
c. Criterios y métodos de control de eficacia	7	
d. Disponibilidad de recursos e información de apoyo	8	
e. Seguimiento, medición y análisis	9	
f. Planificación de mejora continua de procesos	10	
g. Concordancia con la norma	11	
h. Control de procesos externos	12	
<b>4.2. Requisitos de la documentación</b>		
<b>4.2.1 Generalidades</b>		
a. Declaración doc política de calidad	13	
b. Manual de calidad	14	
c. Procedimientos documentados	15	
d. Otros para la eficacia de la planificación	16	
e. Registros	17	
<b>4.4.4 Manual de Calidad</b>		
a. Alcance	18	
b. Procedimientos establecidos	19	
c. Interacción de procesos	20	
<b>4.2.3 Control de los documentos</b>		
Procedimiento de control	21	
a. Aprobación antes de su emisión	22	
b. Revisión y actualización y aprobación nuevamente	23	
c. Identificación de cambios y estado de revisión	24	
d. Disponibilidad en los puntos de uso de versiones pertinentes	25	
e. Permanencia de legibilidad y fácilmente identificable	26	
f. Identificación y control de documentos externos	27	
g. Prevenir uso no intencionado doc obsoletos	28	
<b>4.2.4 Control de registros de calidad</b>		
Establecidos, mantenidos y legibles	29	
Procedimiento documentado para:	30	
Identificación	31	
Almacenamiento y protección	32	
Recuperación	33	
Tiempo de retención y disposición.	34	

Fuente: elaboración propia.

Figura 14. Lista de chequeo de responsabilidad de la Dirección

5. Responsabilidad de la dirección		
REQUISITOS	No. Requisito	Pregunta
<b>5.1 Compromiso de la dirección</b>		
a. Comunicación cómo se van cumplir los requisitos del cliente	35	
b. Política de calidad establecida	36	
c. Objetivos de calidad	37	
d. Revisiones por la dirección	38	
e. Aseguramiento de recursos.	39	
<b>5.2. Enfoque al cliente</b>		
Aseguramiento de que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen	40	
<b>5.3 Política de calidad</b>		
Documentada la Política de calidad	41	
a. Es adecuada a los propósitos de la organización	42	
b. Contiene compromiso de cumplir requisitos y de mejorar continuamente el sistema de gestión de calidad	43	
c. Referencia para revisar objetivos de calidad	44	
d. Comunicada y entendida por la organización	45	
e. Revisada para continua adecuación.	46	
<b>5.4 Planificación</b>		
<b>5.4.1 Objetivos de la calidad</b>		
Existencia	47	
Establecidos en todos los niveles	48	
Medibles y coherentes con la política de calidad	49	
<b>5.4.2 Planificación del sistema de gestión de la calidad</b>		
Definida Planificación del sistema de gestión de la calidad		
a. Está en base a los objetivos de calidad y para cumplir requisitos de 4.1	50	
b. se mantiene la integridad del SGC cuando se planifican cambios de este	51	
<b>5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación</b>		
<b>5.5.1 Responsabilidad y autoridad</b>		
Responsabilidades y autoridades definidas	52	
Responsabilidades y autoridades comunicadas	53	
<b>5.5.2 Representante de la dirección</b>		
Representante de la dirección designado	54	
a. Se asegura de todo lo relacionado a los procesos	55	
b. Informa a la alta dirección del desempeño del sist.	56	
c. Se asegura del cumplimiento de requisitos en todos los niveles	57	
<b>5.5.3 Comunicación interna</b>		
Procesos de comunicación apropiados establecidos	58	
Se considera la eficacia del sistema	59	
<b>5.6 Revisión por la dirección</b>		
<b>5.6.1 Generalidades</b>		
Documentada (registro) y definida a intervalos planificados	60	
Incluye la evaluación de oportunidades de mejora, cambios al sistema, política de calidad y objetivos	61	
<b>5.6.2 Información para la revisión</b>		
a. Resultados de auditorías	62	
b. Retroalimentación del cliente	63	
c. Desempeño de los procesos y conformidad del producto	64	
d. Estado de acciones correctivas y preventivas	65	
e. Seguimiento de revisiones previas	66	
f. Cambios que podrían afectar al sistema	67	
g. Recomendaciones para mejora.	68	
<b>5.6.3 Resultados de la revisión</b>		
a. Mejora de la eficacia del sistema	69	
b. Mejora del producto con relación cumplimiento req.	70	
c. Necesidades de recursos	71	

Fuente: elaboración propia.

A medida que el sistema de gestión de la calidad sea implantado, se debe revisar su efectividad mediante auditorías internas de calidad. Estas auditorías tienen la función de verificar si el sistema de calidad cumple lo siguiente: conformidad con lo establecido por el estándar ISO 9001:2000 y con los requisitos del sistema establecidos por la empresa, implementación y mantenimiento efectivos. Aún después de que el sistema de calidad se establezca y comience a funcionar, se deben planificar auditorías internas de calidad y las mismas se deben efectuar como parte de una estrategia continua.

Las auditorías se basan en un conjunto de principios que sirven para hacer de las mismas una herramienta efectiva y confiable en el apoyo de las políticas y controles de gestión de la calidad. La información obtenida a través de las auditorías permite establecer qué políticas y controles son los más idóneos para mejorar el rendimiento del Centro de Justicia.

La observancia de estos principios es un requisito en la deducción de conclusiones relevantes y suficientes y para permitirle al especialista de calidad trabajar de manera independiente. Los principios que se detallan a continuación están relacionados con el trabajo de un auditor.

- Conducta ética: la integridad, confianza, discreción y la confidencialidad son esenciales para las auditorías.
- Presentación justa: los hallazgos, conclusiones y reportes deben reflejar con veracidad las actividades de las auditorías.
- Cuidado profesional: el especialista en calidad debe ejercer cuidado de acuerdo con la importancia de las tareas que realice. El tener la competencia requerida es un factor importante.

- Independencia: esta es la base para la imparcialidad de las auditorías y la objetividad de las conclusiones derivadas de las mismas. El especialista en calidad está desvinculado de las actividades que se auditen y debe mantener una actitud objetiva frente a los hallazgos y las conclusiones de las auditorías.

El programa de implementación de las auditorías debe abordar lo siguiente:

- Comunicación del programa a las personas afectadas por el mismo.
- Coordinación y programación de las auditorías.
- Aprovisionamiento de los recursos necesarios para el especialista de calidad.
- Establecimiento y mantenimiento de un proceso de evaluación del especialista de calidad y del aseguramiento del control de los registros de las auditorías.

#### **4.3.2. Auditorías externas**

Las auditorías externas son realizadas por personal técnico autorizado para verificar que las organizaciones cumplen los requisitos de la Norma ISO 9001 y que demuestran que su sistema de gestión de la calidad está orientado a la satisfacción de sus usuarios.

Para una auditoría externa se lleva una agenda de auditoría de diagnóstico por medio de los siguientes pasos.

- Registro de asistencia
- Propósito de la auditoría
- Presentación de participantes: auditor y auditado. Partes y contrapartes
- Determinación del programa general de auditoría
- Recursos y criterios de calificación de hallazgos
- Muestreo
- Reunión de cierre preliminar
- Preguntas y respuestas

En síntesis, el proceso que deberá seguir el Centro de Justicia a fin de alcanzar la certificación:

- El Centro de Justicia recibirá un contrato del organismo certificador y dicho contrato deberá ser ratificado.
- El organismo certificador asignará un auditor líder para el Centro de Justicia basándose en las necesidades de la misma, habilidades del auditor, la geografía de la auditoría o de la empresa y la disponibilidad del auditor líder.
- Una vez que el auditor haya sido asignado, deberá contactar a la Dirección para programar los días en que realizará las auditorías.

- Posteriormente, el auditor enviará un plan detallado de todos los procesos a evaluar, el tiempo que durarán las auditorías, una descripción de todos los miembros del equipo si fuera necesario y por último, todas las referencias cruzadas de los procesos más relevantes de la institución.
- Una vez que la Dirección esté de acuerdo con el plan, es hora de efectuar las auditorías externas.

Las auditorías externas se dividen en cinco fases, las cuales deben cumplirse con el objeto de que logren la efectividad que la institución necesita:

- Reunión de apertura: se lleva a cabo una reunión introductoria entre la empresa y el equipo auditor antes de iniciar las auditorías. En esta reunión se revisa el alcance propuesto de la certificación y cualquier otra actividad que deba excluirse de las evaluaciones previas. Cualquier riesgo para la salud o la seguridad del equipo auditor debe identificarse y, paralelamente, se tiene que proporcionar la protección adecuada para ello. El líder del equipo auditor debe proporcionar además una explicación referente a la forma en que se efectúan las auditorías, haciendo énfasis en que se utiliza la técnica de muestreo
- Visita: el líder del equipo auditor puede solicitar que se le proporcione un paseo por la institución, a fin de familiarizarse con las instalaciones. Este paseo es sumamente útil si el centro jamás ha sido visitado por el equipo auditor. Posteriormente, todo el equipo auditor se reúne para confirmar que cada persona entiende sus responsabilidades y que conoce los componentes del sistema de gestión de la calidad de la institución.

- La auditoría: haciendo uso de la técnica de muestreo, cada auditor, acompañado por el ingeniero industrial o el especialista en calidad, procede a auditar el sistema en el área que se le ha asignado. Cada auditor debe mantener registros legibles de las auditorías mediante el empleo de impresos creados para este fin. Los nombres del personal entrevistado, ubicación, dibujos, documentos, datos, procedimientos, observaciones y no conformidades deben figurar en los referidos registros. La cláusula pertinente de la Norma ISO 9001:2000 también debe incluirse, lo que al final constituye un conjunto de referencias cruzadas muy útil en la deducción de conclusiones en cuanto al sistema de gestión. El auditor líder es el responsable de cerciorarse que cada auditor proporcione la información requerida durante el proceso de la auditoría.
- Formulación de las recomendaciones: después de que cada auditor ha completado su tarea, el equipo auditor debe reunirse una vez más para: revisar que se ha cumplido con todos los aspectos de las auditorías, recabar los puntos de vista de todos los miembros del equipo auditor en relación con sus observaciones, clasificar cada no conformidad que se ha detectado, considerar la posibilidad de la existencia de patrones relacionados con las no conformidades, tomar decisiones en cuanto a las recomendaciones del equipo. El equipo auditor debe tener consenso en lo que respecta a sus recomendaciones. Si es imposible obtener este consenso, entonces el líder procede a tomar la decisión final. Después de esta reunión, el auditor líder prepara el reporte de las auditorías, el que contendrá las recomendaciones y una declaración de los hallazgos, basándose en las no conformidades. El reporte resalta aquellas áreas que necesitan acciones correctivas pero no aconseja a la empresa sobre cómo corregir las no conformidades.

- Reunión de cierre: una vez que se ha realizado el reporte de las auditorías, el personal relacionado con la implantación del sistema de gestión de la calidad se reúne para escuchar una presentación formal de los hallazgos. Se asienta un registro de la reunión y cualquier punto relevante de la misma debe aparecer en dicho registro. Seguidamente, un miembro de la Dirección firma el reporte y se le proporciona una copia.
- Retroalimentación: la reunión de cierre se lleva a cabo el último día de las auditorías y se tratan las no conformidades del sistema de gestión de la calidad de la institución. Estas no conformidades se pueden dividir en dos clases: menores y mayores. Una no conformidad clasificada como menor consiste en un solo error observado por el auditor cuando un operario sigue un procedimiento. Varias no conformidades menores no significan necesariamente que el sistema de gestión esté plagado de situaciones que pueden producir, sin lugar a dudas, productos no conformes o servicios deficientes.

Por otro lado, las no conformidades mayores según la definición del Foro Internacional de Acreditación (IAF) son la ausencia o la falta de implementación y mantenimiento de elementos requeridos por un sistema de gestión o bien, condiciones que sugieren que la calidad del producto o servicio prestado no coinciden con la calidad que supuestamente debe generar el nuevo sistema de gestión. Si se identifica una no conformidad mayor, el Centro de Justicia no puede obtener la certificación de su sistema de gestión de la calidad.

Adicionalmente, un número exagerado de no conformidades menores descubiertas en un área particular del Centro de Justicia o aquellas no

conformidades que sean evidentes al confrontarlas con un estándar específico de la Norma ISO 9001:2000 tampoco permiten que el Centro de Justicia alcance la certificación. Este hecho resalta las debilidades que aún posee el sistema de gestión de la calidad implantado por la institución y es una indicación de que sus controles necesitan mejoras. Si, por el contrario, la institución verdaderamente ha implantado un sistema de gestión de la calidad basado en los procesos y lleva a cabo lo que dice que realiza y además ha satisfecho todos los requisitos de la Norma ISO 9001:2000, existe entonces una mayor probabilidad de que alcance la certificación.

#### **4.4. Aplicación de indicadores**

Los indicadores claves de desempeño, o KPI, son métricas utilizadas para medir el rendimiento de una organización y tomar decisiones estratégicas con base en la información que estos proveen. En la actualidad, el proceso laboral carece de indicadores de control y desempeño que sirvan para medir la eficiencia del trabajo en cuanto a mediciones de tiempo, calidad y productividad. Con la implementación de la propuesta se aprovecha la oportunidad para poner en funcionamiento indicadores que ayuden a la correcta gestión del proceso.

- **Indicadores administrativos:** estos indicadores se encargarán de desplegar información con respecto a la operativa en el Centro de Servicios Auxiliares Laborales, estrictamente enfocado en tareas administrativas. Con estos indicadores se pretende tomar decisiones informadas para la correcta gestión del Centro en busca de su operativa óptima. Los siguientes indicadores son las propuestas realizadas para poder medir correctamente el desempeño del Centro de Servicios Auxiliares Laborales.

- Alcances y límites: este indicador medirá de manera global ya que no está dividido por áreas sino que abarca todas las áreas por las que debe circular un documento que ingresa, siendo estas recepción, digitalización y traslado.

Este indicador no tomará en cuenta las demandas que se ingresen, ya que estas deben circular por el Juzgado de Admisibilidad y debido a esto no reflejarían el tiempo operativo. Con los informes mensuales se pretende observar tendencias e ir reduciendo los tiempos operativos paulatinamente en lo que el personal se acopla al nuevo funcionamiento del centro.

Tabla XVIII. Rangos y parámetros

<b><i>Desempeño</i></b>	<b><i>Rango</i></b>	<b><i>Interpretación</i></b>
Alto	$X < 1$ hora	El documento se considera entregado en tiempo.
Medio	$1 < X < 2$ hora	El tiempo de entrega es aceptable.
Bajo	$X > 2$ horas	El documento se considera retrasado.

Fuente: Centro de Justicia Laboral.

- Fecha de recepción en el Centro de Servicios Auxiliares Laborales: registro de fecha de ingreso de expediente.
- Fecha de recepción en juzgado: registro de fecha de recepción de expediente en juzgados.
- n: cantidad de expedientes ingresado en un mes.

#### **4.5. Evaluación del personal involucrado**

La etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos, mediante este proceso se puede conocer qué se obtuvo de los programa de capacitación.

La evaluación debe considerar dos aspectos principales:

- Determinar hasta qué punto el programa de capacitación produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
- Demostrar si los resultados de la capacitación presentan relación con la consecución de las metas de la institución.

Para la evaluación del personal se sugiere utilizar los siguientes métodos:

- Observación de la instrucción: el método más directo de evaluar la calidad de la capacitación es a través de la observación sistemática de los instructores. El observador especializado puede identificar las fuerzas y debilidades de la instrucción formal, observando al instructor en acción y evaluando las respuestas de los participantes.
- Pruebas escritas de logros de aprendizaje: tales pruebas tienen validez para evaluar el progreso obtenido por los entrenados. Ellas pueden también identificar debilidades en la instrucción. Las pruebas deben estar de acuerdo con los objetivos del curso y se deben basarse en elementos claves del contenido del mismo. Donde sea posible, las pruebas escritas

deben demandar la aplicación y uso de la información y no exclusivamente el recuerdo de datos.

- Entrevista del participante entrenado: las entrevistas personales en las cuales los participantes entrenados expresan sus puntos de vista sobre la capacitación, pueden producir información no obtenible por otros medios. La técnica, usada eficazmente, alienta al entrenado a expresarse libremente en relación con la capacitación y lo ayuda a analizar y enfocar su atención sobre problemas específicos.

#### **4.6. Evaluación del sistema documentado**

Para la evaluación del sistema documentado se procederá a realizar auditorías internas y externas, con el objetivo de identificar cada uno de los procedimientos se cumplen según la Norma ISO 9001.

Las evaluaciones se hacen con el objetivo de:

- Determinar conformidad
- Determinar funcionamiento
- Determinar efectividad
- Proveer oportunidad de mejora
- Asegurar cumplimiento de requisitos legales

Los beneficios de evaluar el sistema documentado son:

- Dar confianza a la dirección
- Dar confianza al cliente (juzgado, abogado)
- Detectar problemas operativos

- Proveer retroalimentación para acciones correctivas
  
- Evaluaciones previas a la certificación
  - Cuando el sistema de gestión de calidad no demuestre más deficiencias, ha llegado el momento de solicitar la certificación. No obstante, se recomienda llevar a cabo una evaluación previa a dicha certificación, contratando para el efecto los servicios de un auditor calificado e independiente. Una evaluación previa del sistema de gestión de la calidad le proporciona cierto grado de confianza a la institución y le ahorra gastos posteriores que pueden surgir al realizar el trámite formal de la solicitud de la certificación.
  
  - La evaluación previa a la certificación es sumamente útil, en virtud de que contribuye a identificar áreas de mejoramiento dentro del Centro de Justicia, brinda una experiencia práctica en cuanto a la auditoría real que se realizará más adelante, reduce la probabilidad de fallos y consecuencias negativas en el estado de ánimo del personal y por último, expone a la institución al enfoque del auditaje.
  
  - Adicionalmente, la evaluación previa del sistema de gestión de calidad es un excelente indicador del progreso que se ha alcanzado hasta la fecha y de las actividades que se deben efectuar antes de la certificación. El auditor tiene que decidir con el ingeniero de planta el alcance de la evaluación, pero lo más importante es tratar temas tales como:

- Áreas con problemas potenciales.
- Procedimientos que necesitan mayor atención.
- Requisitos de la Norma ISO 9001:2000 que más preocupan.
- Razones de atraso en la implementación del sistema de gestión.

Después de realizar la evaluación previa del sistema de gestión de la calidad, el auditor debe presentar un reporte completo sobre las áreas que necesitan mejoras o sobre las no conformidades del sistema. Como consecuencia de ello, la institución estará en condiciones de poner en marcha un plan de acción, el cual corregirá los problemas encontrados.

- Criterios para la certificación
  - La certificación de cualquier organismo certificador es un documento emitido bajo acreditaciones reconocidas nacional e internacionalmente, el cual declara que el sistema de gestión de la calidad del Centro de Justicia cumple los requisitos de la familia ISO 9000:2000 para un alcance que indica las actividades o servicios que presta la institución y en las que ha implementado el sistema de calidad De acuerdo con las exigencias de las entidades de acreditación, para la definición del alcance se tienen en cuenta los siguientes criterios:
    - Las actividades y especialidades desarrolladas por la institución y en las cuales se ha implementado el sistema de gestión de la calidad.

- El alcance debe indicar de manera clara y sin ambigüedades el proceso realizado en el Centro de Justicia, de modo que no confunda a ninguna persona.

El proceso para obtener la certificación de la institución está constituido por lo siguiente: envío de la documentación al organismo certificador, el organismo confecciona un informe de observaciones de la referida documentación, visita previa del organismo certificador al Centro de Justicia, elaboración del informe de la visita previa, auditoría realizada por organismo certificador, reporte de la auditoría en donde figuran las desviaciones encontradas, implementación de un plan de acciones correctoras por parte del Centro de Justicia para subsanar desviaciones o no conformidades, auditoría extraordinaria si las acciones correctoras no corrigen las no conformidades, otorgamiento de la certificación si los requisitos del sistema de gestión de la calidad se cumplen.

El alcanzar la certificación no significa que el Centro de Justicia ha concluido la implantación del sistema de gestión de la calidad. Esta implantación debe ser un proceso vivo, el cual necesita de un seguimiento mediante auditorías internas.

Para el efecto, este organismo tiene que llevar a cabo auditorías de seguimiento y de renovación, las que varían en intensidad y frecuencia, dependiendo del ente certificador. Después de una auditoría extraordinaria o de renovación, si el Centro de Justicia no cumple los requisitos para mantener la certificación, el organismo puede proceder a retirar la misma.

- Capital y período requeridos para la certificación
  - La selección de una compañía certificadora está en función de varios elementos, pero para la institución los factores más determinantes son el capital y el tiempo requeridos para obtener la certificación.
  - El costo de la certificación depende del prestigio del organismo certificador que elija la institución. El proceso de certificación toma, en promedio, alrededor de 3 meses.
  - Por otro lado, el Centro de Justicia también debe tomar en cuenta el servicio que presta la compañía certificadora. Al momento de solicitar cotizaciones, la institución conoce qué certificadoras poseen información inmediata, claridad en el servicio que ofrecen y experiencia en certificaciones. Se recomienda que la institución solicite una lista de organizaciones que esa compañía ha certificado. En muchos casos, los clientes son los que solicitan que la institución esté certificada, de tal manera que ellos recomiendan a algún organismo certificador.



## 5. EVALUACIÓN DE LOS COSTOS

### 5.1. Costo del desarrollo de la documentación

Para el desarrollo de la documentación, la Dirección contactó a varias empresas para determinar los costos aproximados del proceso de implementación de la propuesta, el cual está estimado en 20 000 dólares.

Los datos fueron proporcionados por el director:

Tabla XIX. **Actividades de implementación**

<b>Actividad</b>
Introducción a la serie de Norma ISO 9001
Documentación de un sistema de gestión de calidad
Planificación e implementación
Formación de auditores internos del sistema de gestión
Actualización de competencias para auditores
Indicadores de sistema de gestión de la calidad
Taller de tratamiento de no conformidades
Cuadro de mando de la calidad y responsabilidad
Actuación de la Norma ISO 9001
Coordinación del sistema de gestión de la calidad
Actualización de la Norma ISO 9001

Fuente: elaboración propia.

Pero la institución, por ser del Estado, puede solicitar la cooperación del Ministerio de Economía, por medio de Coguanor, para pedir el apoyo técnico para los procedimientos.

## 5.2. Costo de la capacitación

El Director debe solicitar al Organismo Judicial, que amplíe el techo presupuestal del Centro de Justicia, para incluir en su plan operativo anual las capacitaciones para el año 2015.

Se obtuvieron datos por parte de la Dirección, según las cotizaciones que realizaron y se describen algunos cursos con su valor y horas de capacitación.

Tabla XX. **Cursos de capacitación**

Curso	Objetivos	Duración en horas y costo
Fundamentos y vocabulario	Conocer los antecedentes, principios conceptos de la gestión de la calidad y contenido de la Norma ISO-9001:2000, así como beneficios de su utilización.	4/Q200,00
Interpretación de la Norma ISO-9001:2000	Conocer los elementos para desarrollar el sistema de gestión de la calidad en su organización, con base en el conocimiento de la gestión de sus procesos, la elaboración de su calidad de acuerdo a los requisitos de la Norma ISO-9001:2000.	16/Q300,00
Documentación y enfoque a procesos	Conocer la forma en que se tiene que documentar los procesos obligatorios y del sistema de la empresa así como el enfoque a procesos utilizando el ciclo de mejora PHVA.	8/Q250,00
Auditorías internas en Sistemas de Calidad	Conocer métodos, técnicas y herramientas necesarias para la planeación, puesta en práctica y conducción de las auditorías internas del sistema de calidad.	16/Q300,00

Fuente: Centro de Justicia Laboral.

### **5.3. Costo de la implementación**

Los costos de implementación se establecen por tres principios. El primero es cuán grande es la institución, esto tendrá una gran influencia en el costo del proyecto.

El segundo es también bastante importante y es qué tipo de sistema de calidad tiene en uso actualmente. Si actualmente cuenta con un buen sistema, su trabajo para estar en conformidad con ISO 9001 será menor.

El tercer factor es cuánto tiempo tiene la institución durante la semana para dedicarle al proyecto y si necesita un asesor.

### **5.4. Requisitos para el mantenimiento**

El costo de mantenimiento del sistema de gestión de la calidad se conforma por:

- Revisión y actualización de la documentación: todos los cambios, modificaciones que se realicen en los procesos, subprocesos, sistema, formatos, se actualiza en la documentación y se difunde para que toda la institución los conozca.
- Seguimiento de los procesos: se debe verificar que exista un seguimiento de los indicadores y tomar acciones cuando no se alcanzan los objetivos.
- Seguimiento de las acciones implantadas: verificar que se hayan implantado acciones correctivas, preventivas o de mejora y que estas hayan sido eficaces.

- Comprobación de la revisión por la Dirección: comprobar que la revisión por la Dirección contemple adecuadamente al menos todo los puntos que exige la ISO 9007.
- Auditoría interna: se realiza al menos una auditoría interna del sistema por un auditor formado y con experiencia.

El Centro de Justicia debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para demostrar la conformidad del servicio entregado.

Debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos, es decir, la satisfacción del cliente según el apartado 8.2.1 de la Norma ISO 9001:2008.

Los resultados de las auditorías serán utilizados para establecer acciones correctivas y preventivas en las áreas donde se encontraron no conformidades, para determinar lo que se debe mejorar y cuando debe darse seguimiento a las áreas involucradas, para garantizar que los planes de acción propuestos para la mejora se están llevando a cabo.

Se deben tomar mediciones de los aspectos más importantes que se convertirán en una referencia para tomar decisiones en la institución, mediciones tales como:

- Gráficos de control de archivos ingresado
- Gráficos de control de los reclamos recibidos
- Gráficos de control de servicio en mal estado
- Evaluación del desempeño del personal

Para garantizar que se está enfocado en el cliente y, por ende, en la mejora de los procesos, se debe crear un mecanismo de escucha activa con el cliente. Para escuchar activamente al cliente se pueden seguir los siguientes métodos:

- Encuestas sobre las transacciones
- Paneles de clientes que brindan asesoramiento
- Revisiones del servicio
- Recopilación de quejas

Se debe realizar la mejora continua que establece el punto 8.5.1 de la Norma ISO 9001:2008, utilizando la política de la calidad, y los objetivos de la calidad.

El comité de calidad estará comprometido a revisar trimestralmente el sistema de administración de la calidad, para asegurar que siga siendo apropiado, adecuado y eficaz. En dicha revisión, el comité de calidad toma en cuenta la necesidad de realizar cambios al sistema de calidad y evalúa las oportunidades de mejora, incluyendo, una vez al año, la política y los objetivos de calidad, de acuerdo a las siguientes entradas:

- Entradas de la revisión: incluyen el desempeño y oportunidades de mejora relacionadas:
  - Resultados de las auditorías.
  - Retroalimentación por los clientes.
  - Desempeño de procesos y conformidad de productos.
  - Estado de acciones correctivas y preventivas.
  - Acciones de seguimiento de revisiones previas por la dirección.

- Cambios que podrían afectar al sistema de administración de la calidad.
- Recomendaciones para la mejora.
- Salidas de la revisión: incluyen decisiones y acciones relacionadas con:
  - Mejora del sistema de administración de la calidad y sus procesos
  - Mejora del producto en lo relativo a requerimientos de los clientes
  - Necesidad de recursos

Se documentarán las revisiones por una persona encargada, designada en cada sesión por el comité de calidad, quien distribuirá la minuta correspondiente a dicho comité.

El control de proceso se refiere al proceso global de producir un artículo y el método por el cual se controla y asegura que se siguen los procesos, sin limitarse únicamente al control estadístico de estos procesos. Se deberá proporcionar un ambiente controlado de trabajo que asegure la calidad adecuada del producto y que cumpla con los requerimientos de documentación y registro de ISO 9000.

El equipo y herramientas que utilicen los empleados deberá contar con las instrucciones de operación y los planes de mantenimiento apropiados. Durante el control del proceso se lleva un monitoreo en las operaciones críticas de los productos. El objetivo de este monitoreo es el de recaudar información del proceso, para que, en caso de que exista un problema futuro, se cuente con la información necesaria para resolverlo. La frecuencia de los monitoreos depende del nivel de severidad de la operación.

Una vez que se cuente con toda la información e historial del producto y el proceso, en caso de alguna falla o potencial falla, aquella permitirá tomar decisiones rápidas y oportunas en cuanto a la calidad del producto, sin que repercuta mucho en los costos que genera el reproceso.

El control del proceso es uno de los elementos más importante y que requiere cierta prioridad en la implementación de un sistema de calidad, de allí nacen y se relacionan los demás elementos. Por eso hay que prestarle la mayor atención posible y, obviamente, algo más de presupuesto dentro de los costos de operación.



## CONCLUSIONES

1. En la actualidad, el Centro de Justicia tiene algunos procedimientos administrativos para la realización de sus operaciones, pero es necesario un proceso de gestión de calidad para que sus procedimientos se realicen de una manera más objetiva y ágil, lo que beneficia al usuario en la gestión de sus trámites.
2. Los lineamientos para la elaboración de la documentación se basan en los requisitos de la Norma ISO 9000, la cual indica que todo procedimiento debe estar documentado, revisado y aprobado para su puesta en marcha.
3. La documentación para los departamentos del Centro de Justicia se basa en el diseño de un manual de calidad, el cual, según los requisitos de la Norma ISO 9000, debe tener un alcance que represente a las unidades y al personal, quienes deben acatar los lineamientos establecidos, así como el responsable de su elaboración, revisión y aprobación para su implementación.
4. Para el seguimiento, medición, análisis y mejora en los cambios de la documentación, se desarrolla la metodología para las auditorías de documentación, tanto como interna como externa, con el objetivo de velar por el cumplimiento de los procedimientos.

5. El costo de implementación de la propuesta se basa en el proceso de capacitaciones para el personal de la Dirección, con el objetivo de brindar una formación en los conceptos y aplicación de la Norma ISO 9000.

## RECOMENDACIONES

1. Antes de iniciar un proceso de documentación ISO en la empresa, se debe realizar un proceso de sensibilización al cambio, haciendo énfasis en la calidad.
2. Paralelo a la implementación de la documentación, es conveniente establecer un proceso de capacitación orientado a la motivación, enseñar el trabajo en equipo y suministrar una orientación integral de servicio al cliente.
3. Con el fin de asegurar el profesionalismo en la realización de las auditorías internas, debe definirse que los candidatos a auditores internos sean capacitados y evaluados por un ente externo a la empresa, y que, posteriormente, sea el representante de la Dirección quien capacite y evalúe a cualquier aspirante a auditor interno.
4. Es necesario incluir en el equipo de auditores internos al menos a un miembro de cada departamento y que estos estén verdaderamente comprometidos con la implementación del sistema. Para garantizar la objetividad e imparcialidad del proceso de auditoría, los auditores internos no deberán auditar su propio trabajo.



## BIBLIOGRAFÍA

1. ALVARADO ALFARO, Alfonso Esteban. *Implementación de los procesos operativos del sistema de calidad ISO 9001:2008 en la Escuela de Mecánica Industrial*. Trabajo de graduación de Ing. Industrial. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ingeniería, 2011. 113 p.
2. CELIS HERRARTE, Ángel Estuardo. *Lineamientos para la gestión de un sistema de calidad basado en la norma ISO 9001:2000 en una planta manufacturera de productos decorativos de exportación*. Trabajo de graduación de Ing. Industrial. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ingeniería, 2004. 70 p.
3. CUATRECASAS, Luis. *Gestión integral de la calidad: implantación, control y certificación*. Barcelona: Gestión 2000, 1999. 60 p.
4. EVANS, Lindsay. *Administración y control de la calidad*. 6a ed. México: Thompson Editores, 2005. 110 p.
5. MALEVSKI, Yoram. *Manual de gestión de calidad total a la medida*. Guatemala: Piedra Santa, 1995. 59 p.
6. MORENO LUZÓN, María D; PERIS BONET, Fernando; GONZÁLEZ CRUZ, Tomás. *Gestión de la calidad y diseño de organizaciones: teoría y estudio de casos*. Madrid : Prentice Hall, 2001. 80 p.

7. Organización Internacional para la Estandarización. *ISO 10013:2001, Sistema de gestión de la calidad. Directrices para la documentación de sistema de gestión de la calidad*. Suiza: ISO, 2001. 105 p.
  
8. VÁSQUEZ MIRANDA, Mirna Violeta. *Evaluación del desempeño para el organismo judicial en el área administrativa*. Trabajo de graduación de Ing. Industrial. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ingeniería, 2004. 70 p.