

CQI-08: Auditorías de Proceso en Capas (LPA)

2024

CREENCIA 1: son responsabilidad del área de calidad.

CREENCIA 2: son enfocadas al SGC y medir la conformidad del producto.

CREENCIA 3: que lo hagan los de calidad, para eso les pagan.

CREENCIA 4: es un control del plan de control.



¿Cómo me siento hoy?

¿Por qué estoy aquí hoy?

¿Qué espero de este entrenamiento?

¿Qué me gustaría que ocurriera?

**¿Qué estoy dispuesto a dar antes y después del
entrenamiento?**

REGLAS 01

- **Asistencia mínima del 90%**
- **Evaluación aprobatoria: Mínimo 80%.**
- Respeto entre los asistentes e instructor.
- Realiza todas tus preguntas para aclarar tus dudas.
- Respetar los horarios establecidos.
- No distractores (Celulares, etc.)

¿CÓMO VAMOS A INICIAR?

02 PRESENTACIÓN

- Nombre completo
- Puesto y/o función la organización
- Años de experiencia en el proceso

03 EXPECTATIVAS

- ¿Cuáles son mis expectativas para éste entrenamiento?

CQI-08 LPA:

1. Objetivos





Conocer, entender e interpretar los requisitos específicos de las auditorias de proceso en capas AIAG CQI-8 LPA.



Alinear la competencia de los auditores internos en la aplicación de los requerimientos AIAG CQI-8 LPA.



Realizar un diagnóstico y/o revisión durante el entrenamiento, del estado actual de cumplimiento del CQI-8 en la organización.

Requisitos de IATF para las Auditorías de Proceso



7.2.3 Competencia del auditor interno (SI's 4)

NUMERO	REFERENCIA IATF 16949	INTERPRETACIÓN SANCIONADA
4	7.2.3 Competencia del auditor interno	La organización debe tener uno o más procesos documentados para verificar que los auditores internos son competentes, tomando en cuenta cualquier requisito definido por la organización y/o requisito específico del cliente. Consultar la Norma ISO 19011 para obtener orientación adicional relativa a la competencia de los auditores internos. La organización debe mantener una lista de los auditores internos calificados. Los auditores del sistema de gestión de la calidad, los auditores del proceso de fabricación y los auditores del producto deben todos tener la capacidad para demostrar la siguiente competencia mínima: a) entendimiento del enfoque a procesos automotriz para la auditoría, incluido el pensamiento basado en riesgos; b) entendimiento de los requisitos específicos del cliente aplicables; c) entendimiento de los requisitos de las Normas ISO 9001 e IATF 16949 aplicables que estén relacionados con el alcance de la auditoría; d) entendimiento de los requisitos de las herramientas básicas aplicables que estén relacionados con el alcance de la auditoría; e) entendimiento de como planificar, realizar e informar una auditoría y dar seguimiento al cierre de los hallazgos de la auditoría. Además, Como mínimo, los auditores del proceso de fabricación deben demostrar entendimiento técnico de uno o más de los procesos de fabricación a ser auditados, incluidos el análisis de riesgos del proceso (tal como el PFMEA) y el plan de control. Como mínimo, los auditores del producto deben demostrar su competencia al entender los requisitos del producto y utilizar el equipo de medición y ensayo pertinente para verificar la conformidad del producto. Cuando se proporcione formación Si el personal de la organización proporciona la formación para lograr la competencia, debe conservarse información documentada que demuestre la competencia del instructor con los requisitos anteriores.

9.2 Auditoria interna

9.2.1

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

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

9.2.2

La organización debe:

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

NOTA Véase la Norma ISO 19011 a modo de orientación.

8.4.2.4.1 Auditoría de segunda parte

La organización debe incluir un proceso de auditoría de segunda parte en sus acciones de gestión de proveedores externos. Las auditorías de segunda parte pueden realizarse para:

- a) la evaluación de riesgos del proveedor externo;
- b) el seguimiento del proveedor externo;
- c) el desarrollo del SGC del proveedor externo;
- d) las auditorías de producto;
- e) las auditorías de proceso.

Basados en el análisis de riesgos, incluidos los requisitos reglamentarios y de seguridad del producto, el desempeño del proveedor externo y el nivel de certificación del SGC la organización debe, como mínimo, documentar el criterio para determinar la necesidad, tipo, frecuencia y alcance de las auditorías de segunda parte.

La organización debe conservar registros de los informes de las auditorías de segunda parte.

Si el alcance de la auditoría de segunda parte es evaluar el sistema de gestión de la calidad, entonces el enfoque de la auditoría debe ser coherente con el enfoque a procesos automotriz.

NOTA Orientación puede obtenerse de la Guía del Auditor del IATF y la Norma ISO 19011.

9.2.2.3 Auditoria al proceso de fabricación

La organización debe auditar todos los procesos de fabricación en cada periodo de tres años del calendario para determinar su eficacia y eficiencia utilizando el enfoque específico del cliente que sea requerido para las auditorías al proceso de fabricación. Cuando no sea definido por el cliente, la organización debe determinar el enfoque que será utilizado.

Como parte de cada plan de auditoria individual, cada proceso de fabricación debe auditarse en todos los turnos donde es realizado, incluido el muestreo apropiado del cambio de turno.

La auditoría del proceso de fabricación debe incluir una auditoría de la implementación eficaz del análisis de riesgos del proceso (tal como el PFMEA), el plan de control y los documentos asociados.

9.2.2.4 Auditoria del producto

La organización debe auditar los productos utilizando el enfoque específico del cliente que sea requerido en las etapas apropiadas de producción y de entrega para verificar la conformidad con los requisitos especificados. Cuando no sea definido por el cliente, la organización debe definir el enfoque que será utilizado.

10.2 No conformidad y acción correctiva (ISO 9001)

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

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

- 1) tomar acciones para controlarla y corregirla;
- 2) hacer frente a las consecuencias;

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

- 1) la revisión y el análisis de la no conformidad;
- 2) la determinación de las causas de la no conformidad;
- 3) la determinación de si existen no conformidades similares, o que potencialmente puedan ocurrir;

- c) implementar cualquier acción necesaria;
- d) revisar la eficacia de cualquier acción correctiva tomada;
- e) si fuera necesario, actualizar los riesgos y oportunidades determinados durante la planificación; y
- f) si fuera necesario, hacer cambios al sistema de gestión de la calidad.

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

10.2.2 La organización debe conservar información documentada como evidencia de:

- a) la naturaleza de las no conformidades y cualquier acción tomada posteriormente
- b) los resultados de cualquier acción correctiva.

10.2.3 Solución de Problemas

La organización debe tener uno o varios procesos documentados para la resolución de problemas que incluyen:

- a) enfoques definidos para diversos tipos y su escalamiento (por ejemplo, desarrollo de nuevos productos, problemas de fabricación actuales, fallas de campo, hallazgos de auditoría);
- b) Contención, acciones internas y las actividades relacionadas que son necesarias para el control de Productos no conformes (ver ISO 9001, Sección 8.7);
- c) análisis de causa raíz, metodología utilizada, análisis y resultados;
- d) Implementación de acciones correctivas sistémicas, incluida la consideración del impacto en procesos y productos similares;
- e) verificación de la efectividad de las acciones correctivas implementadas;
- f) La revisión y, cuando sea necesario, actualizar la información documentada apropiada (por ejemplo, PFMEA, plan de control).

Cuando el cliente tiene procesos, herramientas o sistemas específicos prescritos para la resolución de problemas, el la organización debe utilizar esos procesos, herramientas o sistemas, a menos que el cliente apruebe lo contrario.



Información de IAQB (International Automotive Oversight Bureau) Dic 2019.

www.q-experts.com.mx



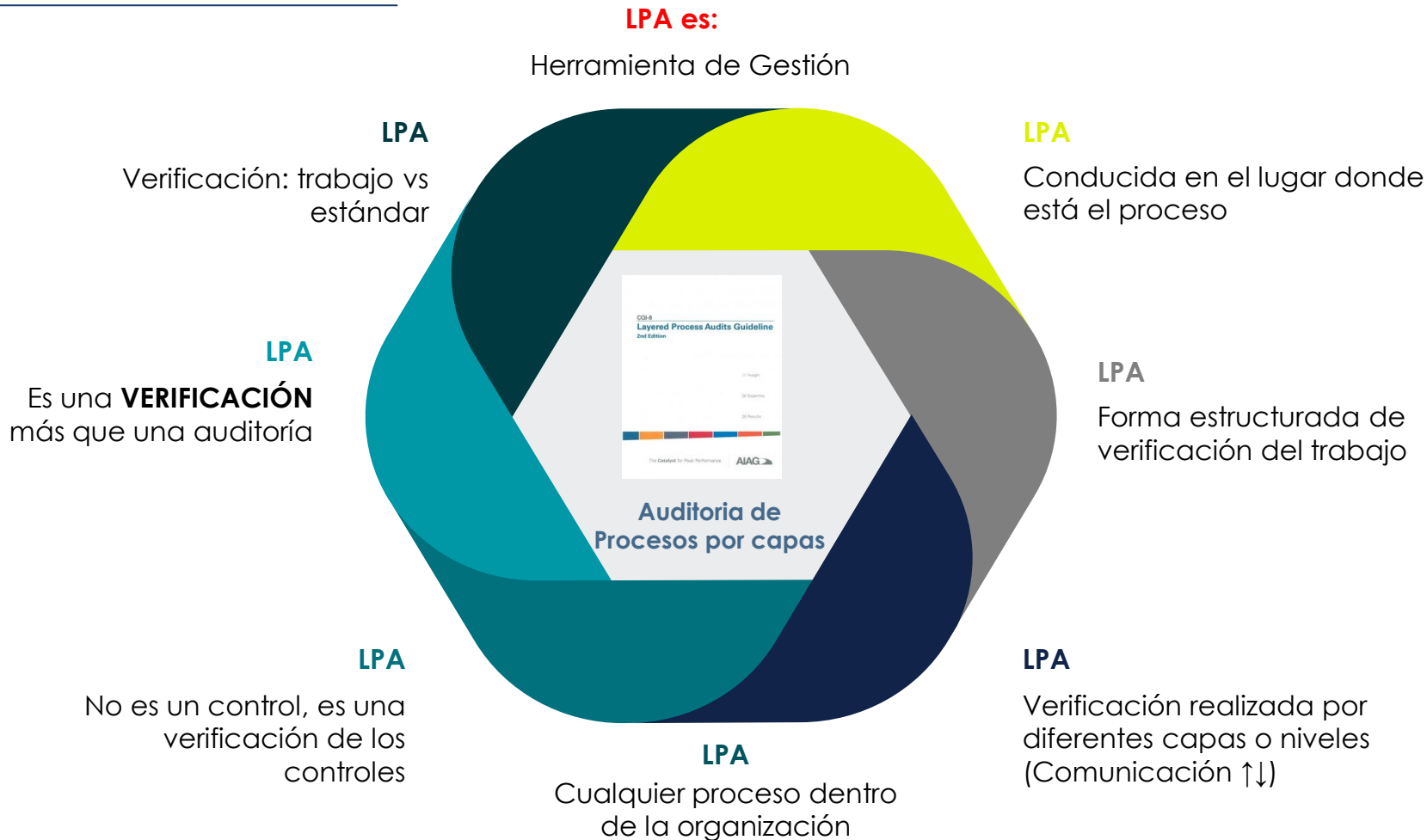
Información de IAQB (International Automotive Oversight Bureau) Dic 2019.

www.q-experts.com.mx

CQI-08 LPA: 1. Introducción



1.1 Definición y Propósito

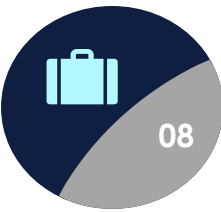


1.1 Definición y Propósito

LPA propósito

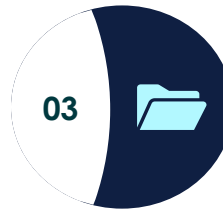
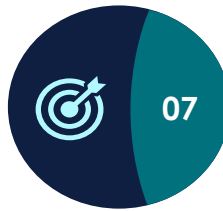
Verificar los elementos de un proceso (5Ms)

LPA propósito
Enfatizar la importancia de los estándares.



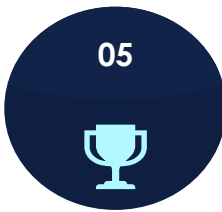
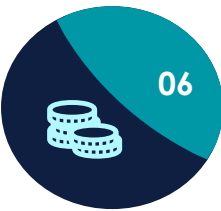
LPA propósito
Reaprender de estos cambios y hacer ajustes

LPA propósito
Métricos de desempeño mejorados.



LPA propósito
Verificar que el trabajo es realizado

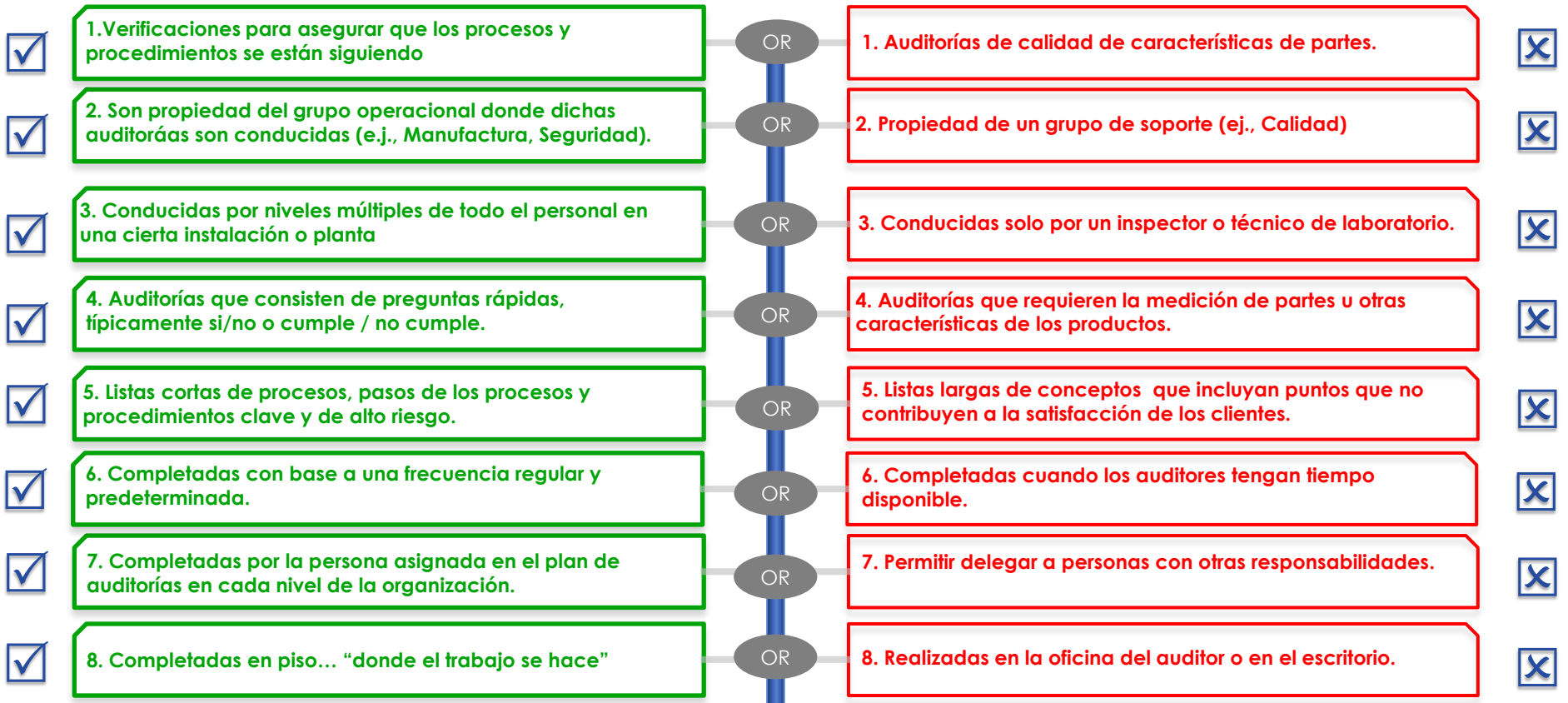
LPA propósito
Causas por un pobre control de proceso



LPA propósito
No pertenecer al plan de control

LPA propósito
Identificar cambios de proceso y oportunidades de MC

¿Qué son las LPA's?



¿Qué son las LPA's?



9. Un método para verificar y sostener acciones correctivas relativas al proceso.

OR

9. Un método para determinar acciones correctivas.



10. Un método para verificar que la documentación de calidad (instrucciones, planes de control, etc.) se esta siguiendo.

OR

10. Un método de inspección para agregar al plan de control del proceso en cuestión.



11. Auditorías con resultados que son revisados por los líderes de la planta y en forma regular.

OR

11. Auditorías con resultados que son archivados y no revisados.



12. Auditorías donde las no conformidades son abordadas en forma inmediata.

OR

12. Auditorías donde las no conformidades son anotadas y abordadas en un tiempo posterior.



13. Auditorías típicamente planeadas para procesos y procedimientos conducidos por la gente.

OR

13. Auditorías para validar la operación de una máquina.



14. Un Método para facilitar comunicación entre operadores y administración o dirección.

OR

14. Un método para identificar a los peores empleados.



15. Un método para reforzar la importancia de cumplir con los procesos y procedimientos.

OR

15. Un método para dar evidencia al personal de que "se le está vigilando".



16. Auditorías de pasos de procesos y procedimientos seleccionados.

OR

16. Un reemplazo de las auditorías internas de Sistemas de Administración de Calidad (ej., ISO/TS 16949)



CQI-08 LPA: 2. El valor de las LPA como una herramienta de gestión.



2.1 ¿Cómo beneficiarán a la organización las LPA's?



LPA efectiva si

Identifican áreas de variación potencial de los procesos

LPA efectiva si

Los resultados pueden tener un impacto directo en la calidad del producto

LPA efectiva si

Proporcionan a la dirección la verificación del cumplimiento de los procesos

LPA efectiva si

Facilitan oportunidades para la mejora continua de los indicadores clave del proceso (KPI)

LPA Efectiva si

Las mejora tendra un impacto positivo en los resultados del negocio

2.1 Beneficios específicos



2.1 Beneficios específicos

Limitaciones



Aumentar la interacción entre la gerencia de planta y los operadores de producción



Permitir a la Alta Dirección implementar acciones correctivas y buscar la mejora continua



Reducir el costo total de la pobre calidad



Reforzar o actualizar los pasos clave del proceso y los requisitos de seguridad



Permitir la retroalimentación de primera mano de los operadores a la Gerencia / Alta Dirección



Institucionalizar la formación y el conocimiento de los procesos

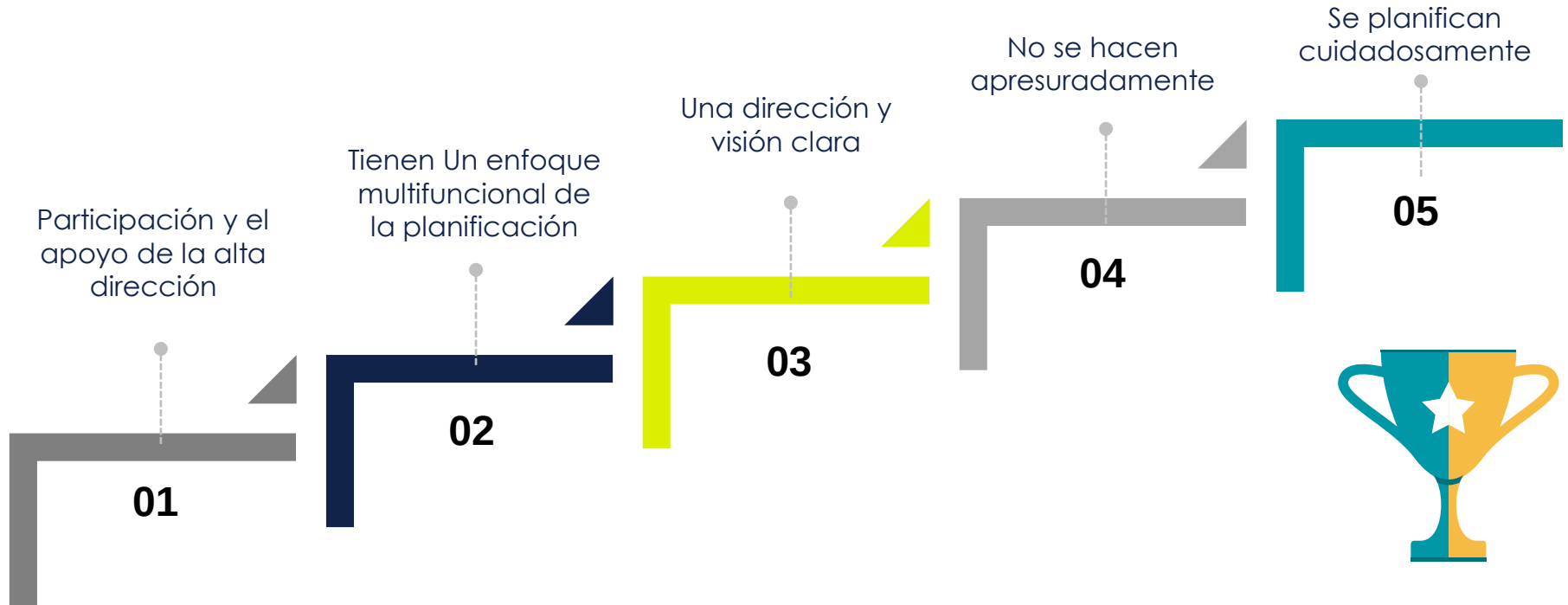
CQI-08 LPA:

3. Planificación de la Alta Dirección



3. Planificación de la Alta Dirección

Las auditorías de procesos en capas más efectivas...



Es fundamental para asegurar el éxito de cualquier programa LPA

3. Planificación de la Alta Dirección

DUEÑO DE PROCESO

- ¿Quién será responsable del programa LPA?
- ¿Quién se asegura de que la auditoría se lleve a cabo?
- ¿Quién se asegura que los resultados se revisen y se tomen medidas?

ALCANCE LPA

- ¿Qué áreas o procesos necesitarán realizar las LPA?

CSR

- ¿Qué requisitos específicos del cliente debe tener en cuenta el equipo al desarrollar el programa LPA?

EQUIPO DE PLANIFICACION

- ¿Qué departamentos y personas deberán participar en la planificación del programa LPA?

CAPAS DE AUDITORÍAS

- ¿Qué niveles de la organización estarán involucrados en la realización de las LPA?

3. Planificación de la Alta Dirección

PRIORIZACION DEL PROCESO

¿Qué áreas o procesos muestran las mayores oportunidades de mejora?
¿Qué LPA deben implementarse primero?

DESARROLLO DE LOS FORMATOS

¿Cuál será el formato para conducir las LPA?
¿Para reportar resultados y acciones?

DESARROLLO INDICADORES

¿Qué métricos o indicadores serán monitoreados para asegurar que el programa LPA sea efectivo?

COMPROMISO DE LAS PARTES INTERESADAS

¿Están todos los departamentos involucrados comprometidos?
¿Existe apoyo y compromiso de la Alta Dirección?
¿Cómo se demuestra este apoyo y compromiso?

PROCEDIMIENTO

¿Qué debe ocurrir para implementar las LPA?
¿Quién va a hacer eso?
¿Qué formatos y reportes de informe se utilizarán?

3.1 Dueño del proceso LPA

Responsabilidad

Asegurar que los resultados y acciones se comuniquen.



Responsabilidad

Informar a la Alta Dirección de las acciones implementadas.



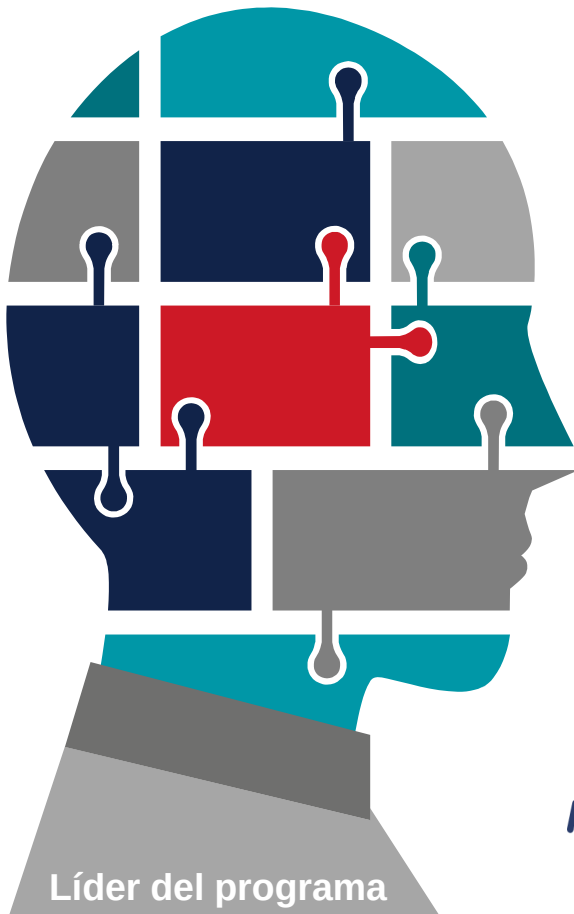
Responsabilidad

Crear, actualizar y mantener, según sea necesario la información documentada .



Responsabilidad

Facilitar la incorporación de nuevos procesos a las LPA.



Líder del programa



Responsabilidad

Obtener resultados y registros de auditoría de cada área.



Responsabilidad

Asegurar que los responsables han desarrollado acciones correctivas.



Responsabilidad

Asegurar que las acciones son implementadas conforme al plan.



Responsabilidad

Informar a la Alta Dirección sobre el estado de las LPA

3.1 Dueño del proceso LPA

El Gerente de cada área que realiza las LPA debe asumir ser dueño de su área, ellos serán responsables de asegurar que:

Las LPA se llevan a cabo a tiempo.



Las LPA son conducidas por los miembros del equipo designados.



Las acciones correctivas para los problemas se desarrollan e implementan a tiempo.

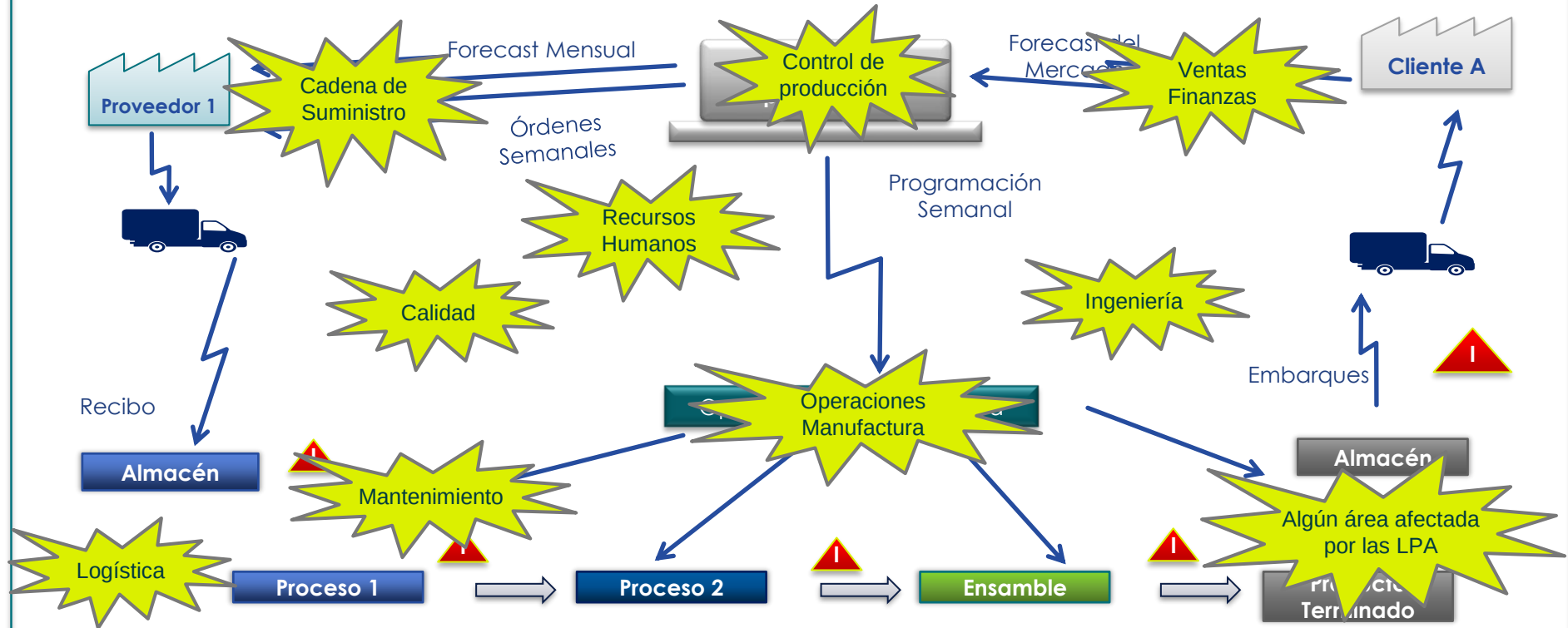


Los resultados de las áreas/departamentos se registran y revisan regularmente.



Los recursos están disponibles y enfocados en las acciones correctivas

3.2 Equipo de Planificación LPA



3.3 Alcance de la LPA

Criterio 1

Estar en producción en serie

Criterio 2

Aprobados por el cliente o por la alta dirección.



Criterio 3

Totalmente documentado, incluyendo instrucciones de trabajo estandarizado, diagrama de flujo, plan de control, etc.

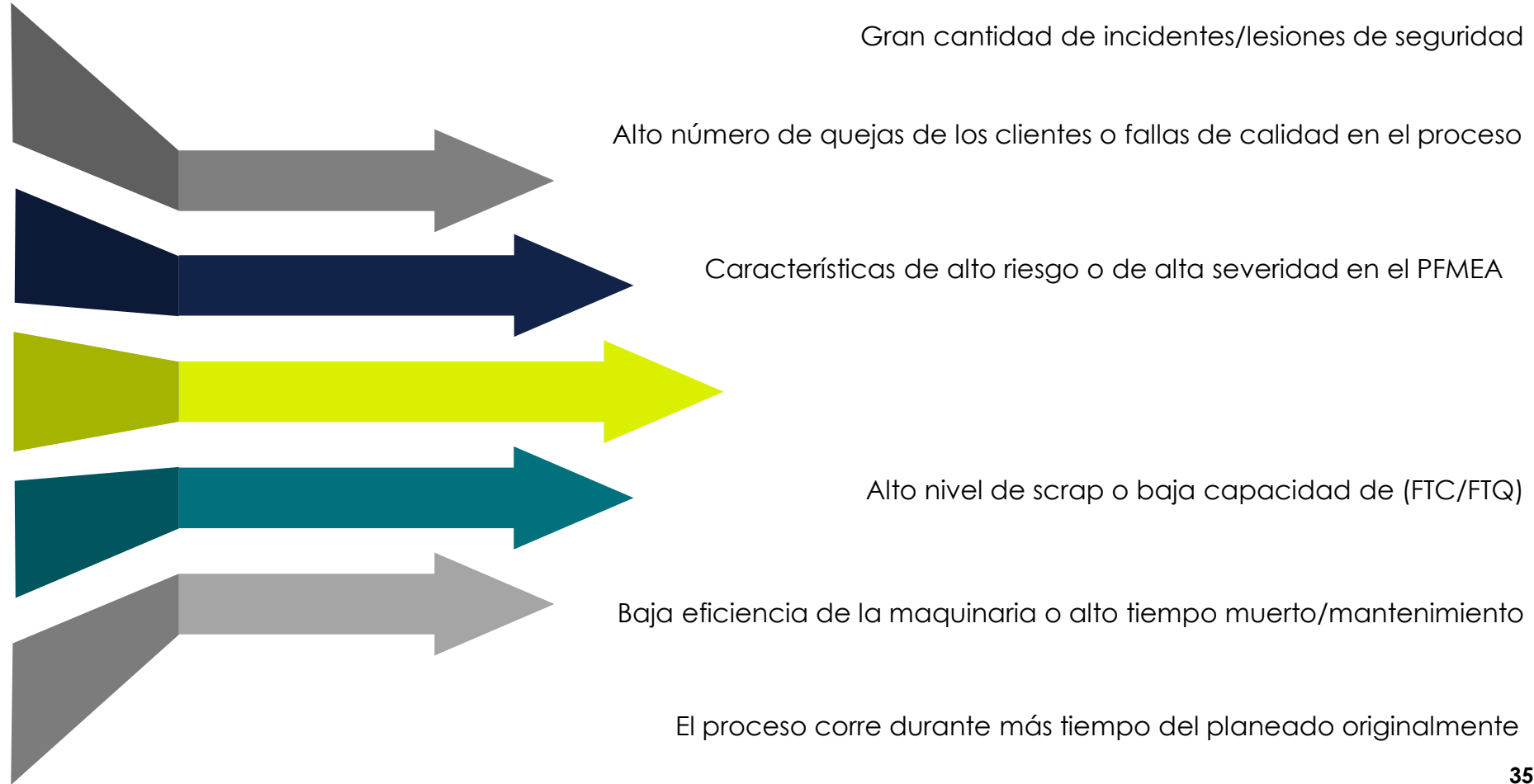
Criterio 4

Ser un proceso crítico: Satisfacción del cliente, regulaciones gubernamentales o desempeño de la organización

3.4 Requerimientos específicos del cliente



3.4 Requerimientos específicos del cliente



3.5 Priorización del proceso

Cuando un proceso se identifica con una de las siguientes características, debería recibir una mayor prioridad:

01

El cliente ha ordenado una auditoría de proceso en capas.

02

El proceso ha causado un problema crítico de calidad para uno o más clientes.

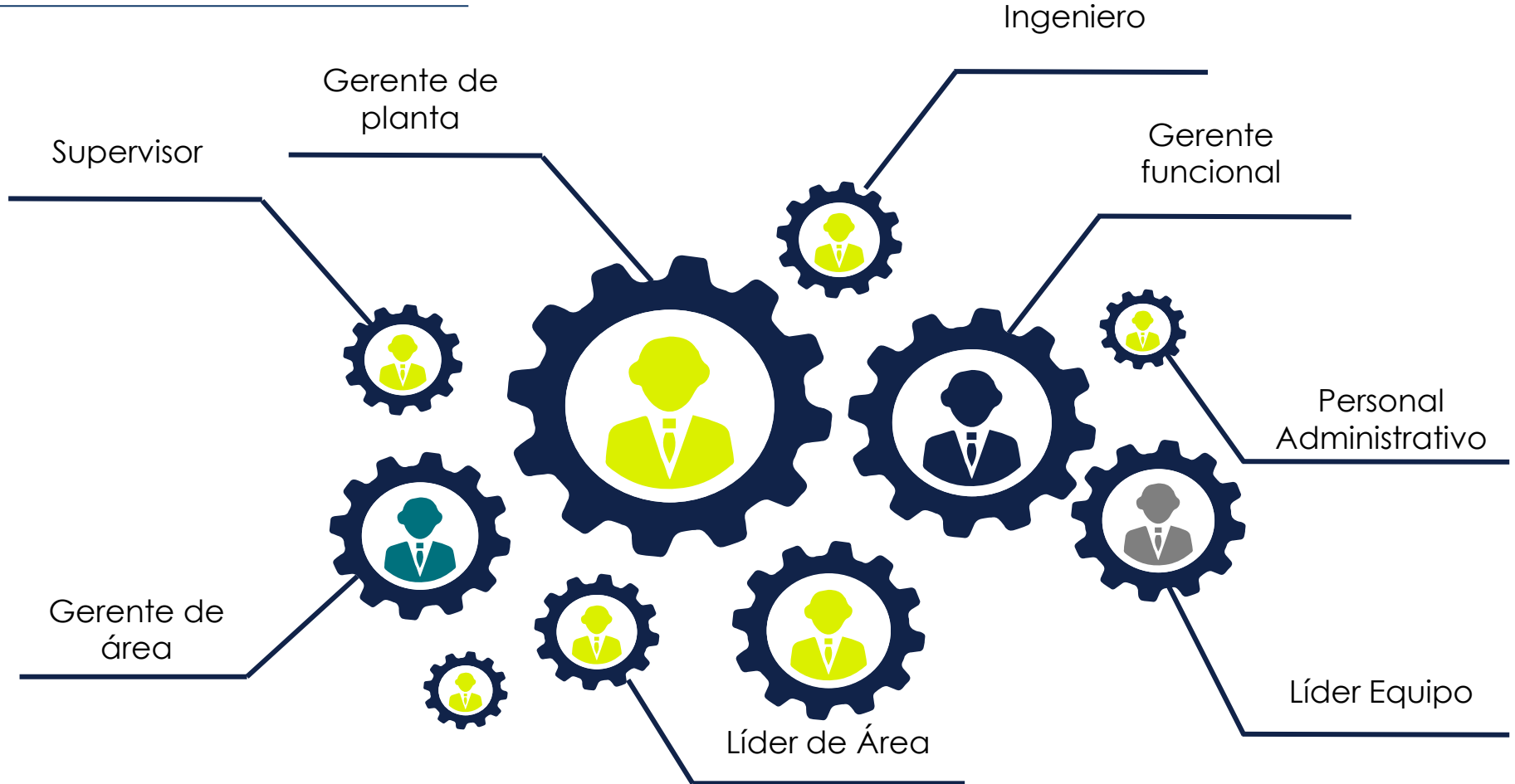
03

El proceso está regulado por normas gubernamentales, especialmente de seguridad o ambientales.

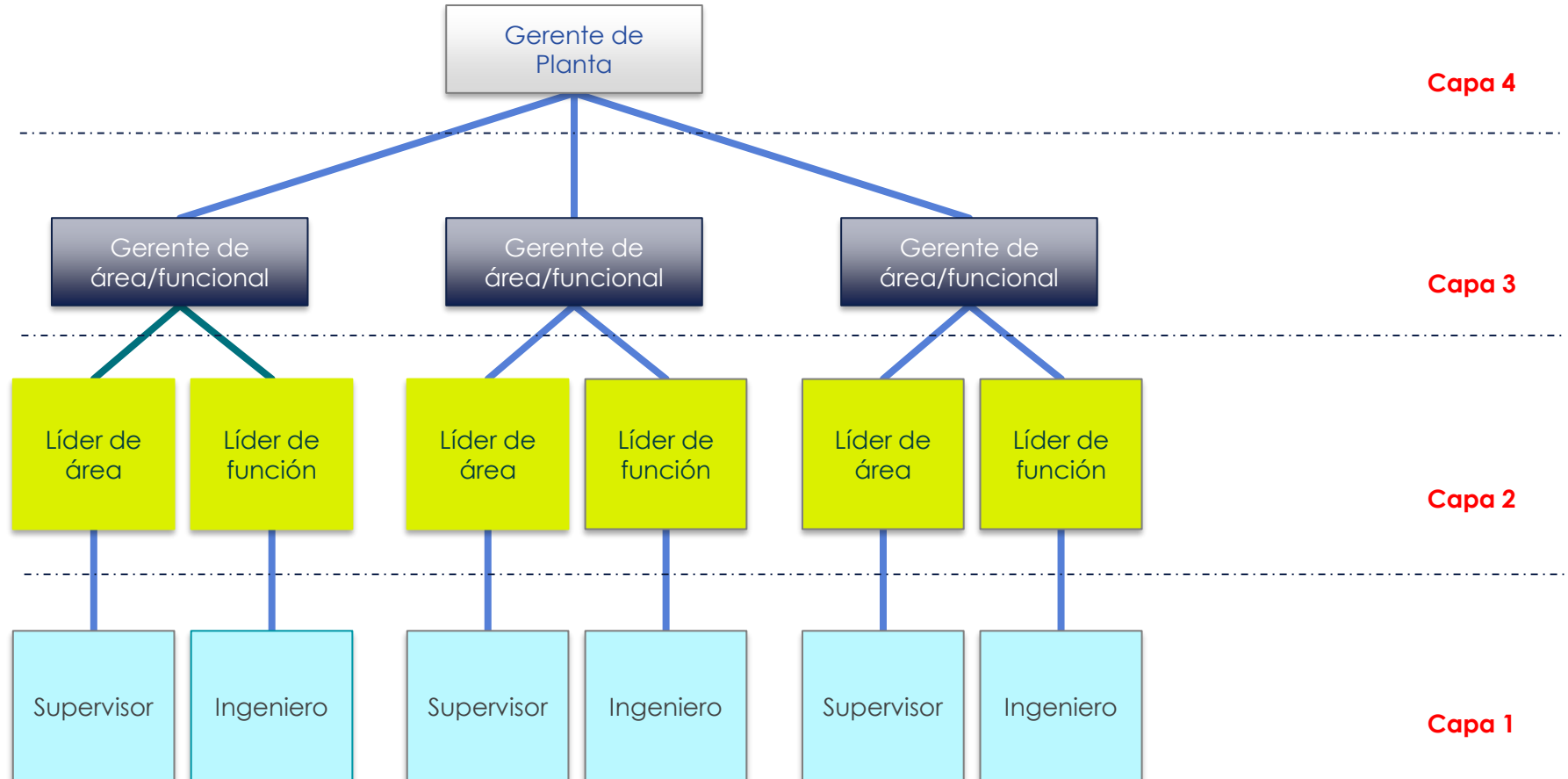
04

El proceso es crítico para el funcionamiento de la organización

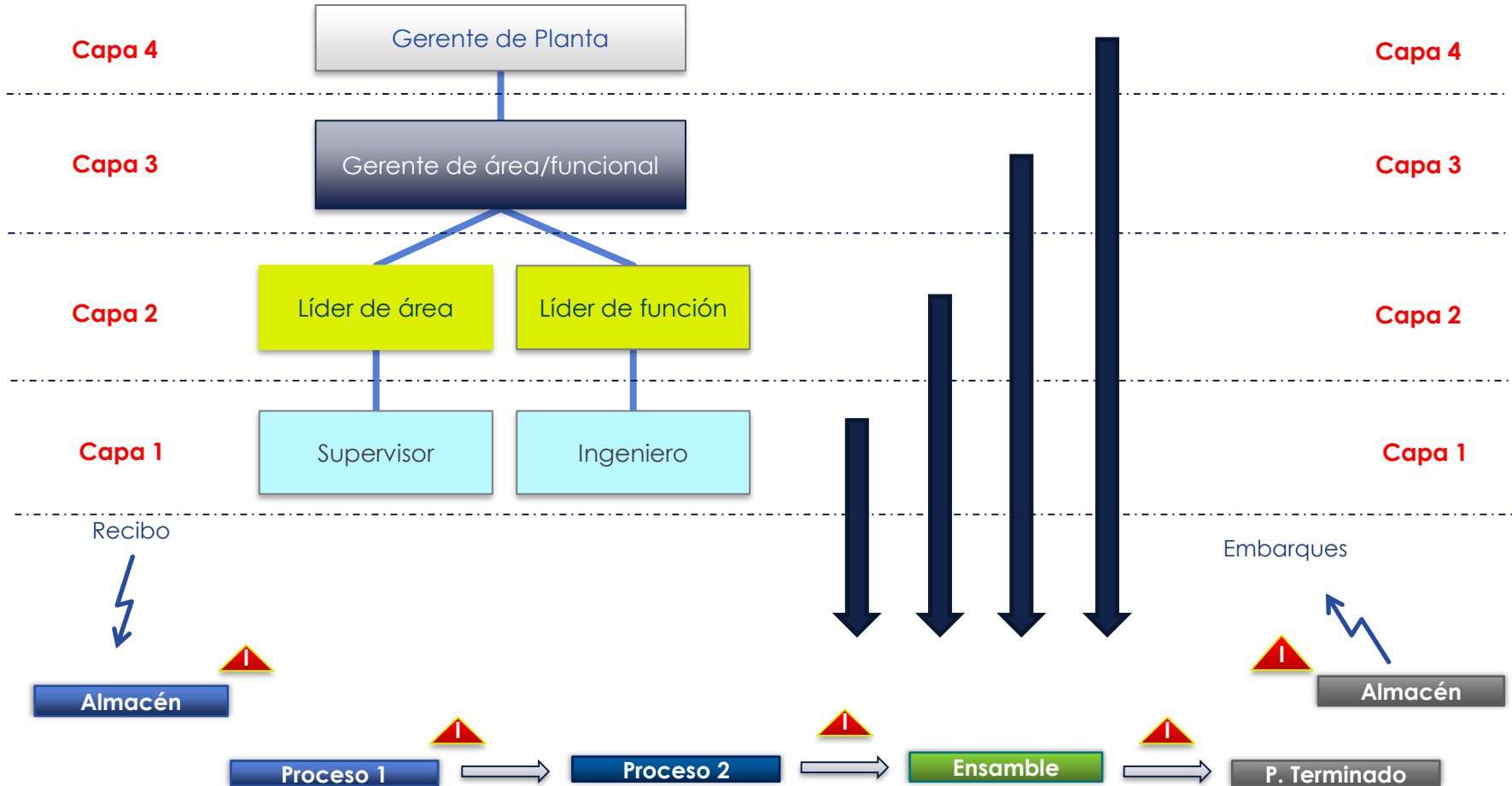
3.6 Capas de auditoría



3.6 Capas de auditoría

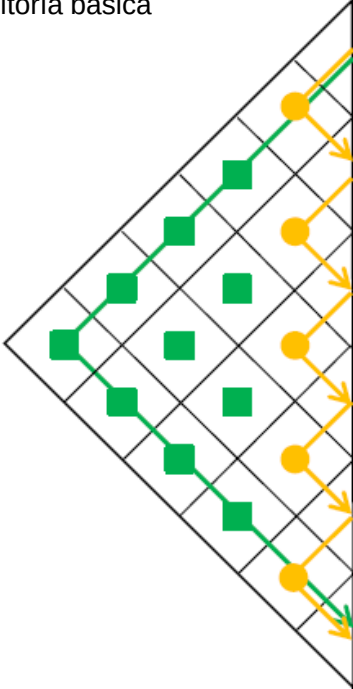


3.6 Capas de auditoría



3.6 Capas de auditoría

-  Auditoría jerárquica
-  Auditoría básica



Capa	Auditor	Frecuencia
6	Director General	1 por trimestre / en cada visita
5	Gerente de Planta	1 por mes
4	Gerente de Producción	1 por semana
3	Jefe de Producción	1 por día
2	Supervisor de Producción	Una auditoría por turno (función)
1	Operador, Ayudante de producción, Ajustador, Técnico	

Estructura y frecuencia de las capas jerárquicas. (Apéndice C)

3.7 Desarrollo de formatos para la auditoría y reportes

Desarrollo





El dueño del proceso LPA es responsable de mantener y actualizar los formatos, según sea necesario.



Control



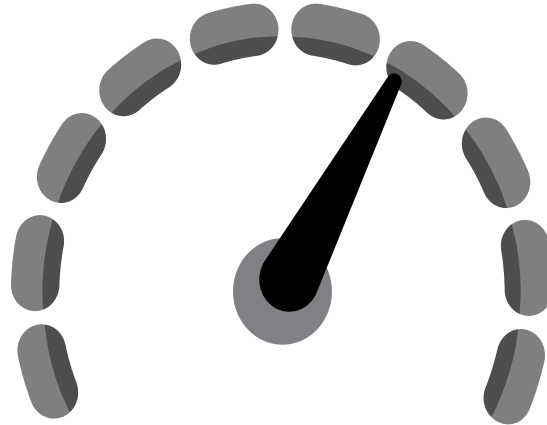
(Apéndices E & F) Manual CQI-08



LPA Métrico

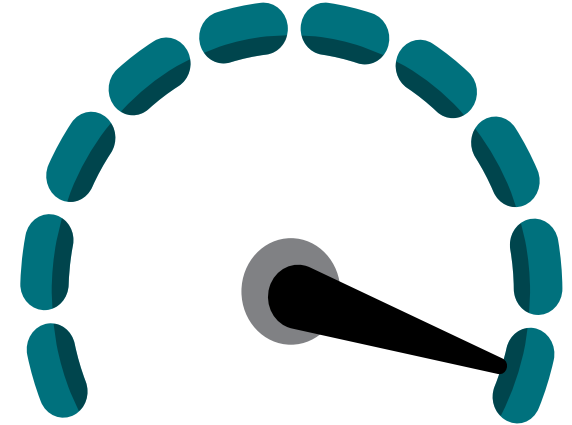
Son más efectivas cuando su salida es monitoreada cuidadosamente.

En el caso de no conformidades, se implementan acciones correctivas.



LPA Métrico

Inicialmente, es útil monitorear y reportar la conformidad con los programas de auditoría establecidos.



LPA Métrico

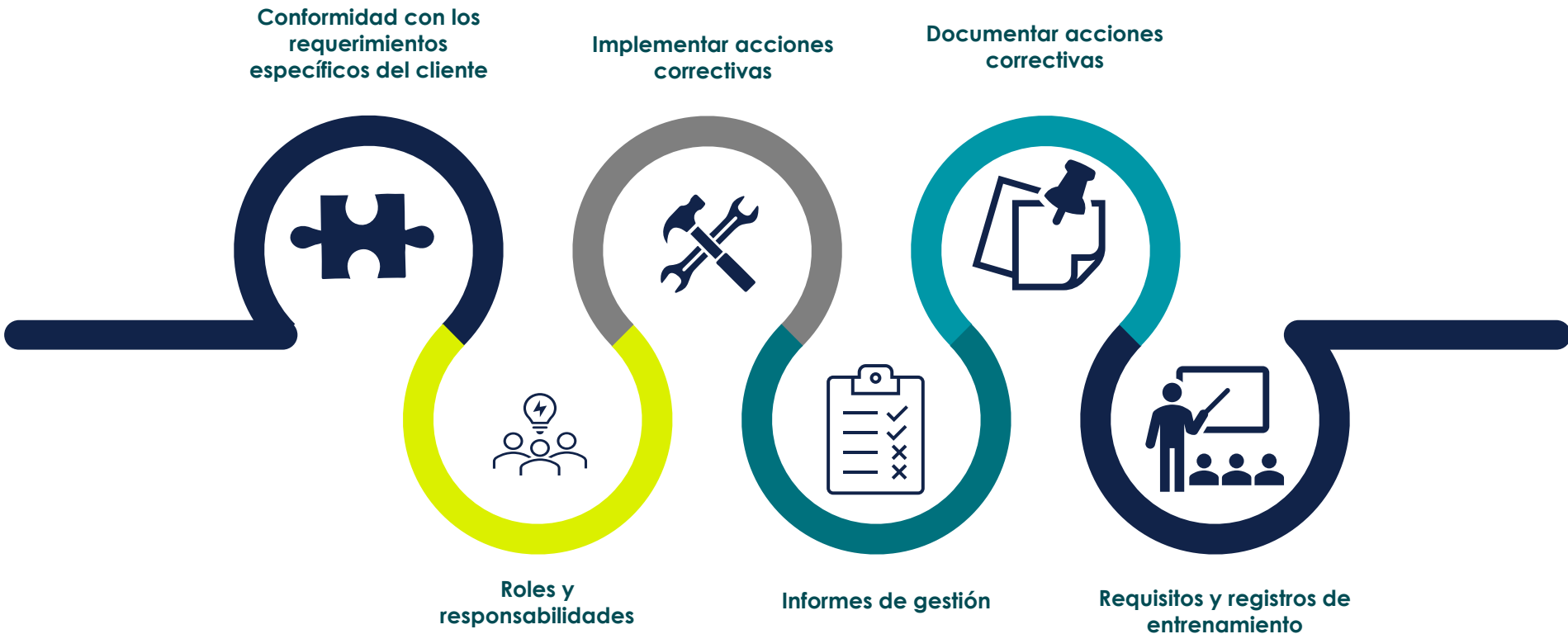
A medida que el sistema LPA madure, el enfoque pasará de informar eventos de auditoría a monitorear la efectividad del LPA.

3.8 Desarrollo de métricos para la efectividad de la LPA

Resultado	Métrico	Medidas
	Porcentaje de auditorías completadas (por capa)	Implementación del programa y prioridad asignada a la LPA
	Porcentaje de conformidad (por área)	Porcentaje de puntos verificados que se observaron como conformes con los estándares de trabajo definidos, parámetros, métodos, técnicas, etc.
	Acciones correctivas completadas (por área)	Cumplimiento a tiempo de las acciones correctivas
	Recurrencia de no conformidad en LPA	Eficacia de las acciones correctivas (p.e. 8D)
	KPI- indicadores clave del proceso	Eficacia del programa LPA (por ejemplo, efecto en los métricos de la operación)

3.9 Procedimiento LPA

Al desarrollar el procedimiento LPA, el equipo de planificación debe considerar todo lo siguiente:



3.9 Procedimiento LPA

Al desarrollar el procedimiento LPA, incluir o hacer referencia a lo siguiente:

Lista de priorización de
procesos



Plantilla/formato de
hoja de verificación



Documento controlado
y aprobado por la alta
dirección



Plantilla/formato del
programa



Formato/reporte de
informe



3.10 Aceptación de la partes interesadas

Todas las partes interesadas debieran comprometerse a:

COMPROMISO

Aceptar las auditorías de proceso en capas

COMPROMISO

Reportar/informar los resultados

COMPROMISO

Desarrollar acciones correctivas/preventivas para los hallazgos detectados

COMPROMISO

Seguir el proceso realizando auditorías según lo programado

COMPROMISO

Garantizar que las acciones que se les asignen se completen en los plazos previstos.

3.10 Compromiso de las partes interesadas

Como mínimo, el compromiso debe provenir de



CQI-08 LPA: 4. Despliegue



4. Despliegue

Cada proceso puede tomar el liderazgo de cómo se usarán las LPA.

El primer entregable del equipo es el check list LPA de este proceso



Cada proceso que adopte las LPA deberá formar un equipo de implementación.

Es muy útil cuando un miembro del equipo de planificación participa en cada implementación.

Se obtiene un máximo beneficio cuando los Gerentes de Área asumen la responsabilidad directa y se involucran en su implementación.

4. Despliegue

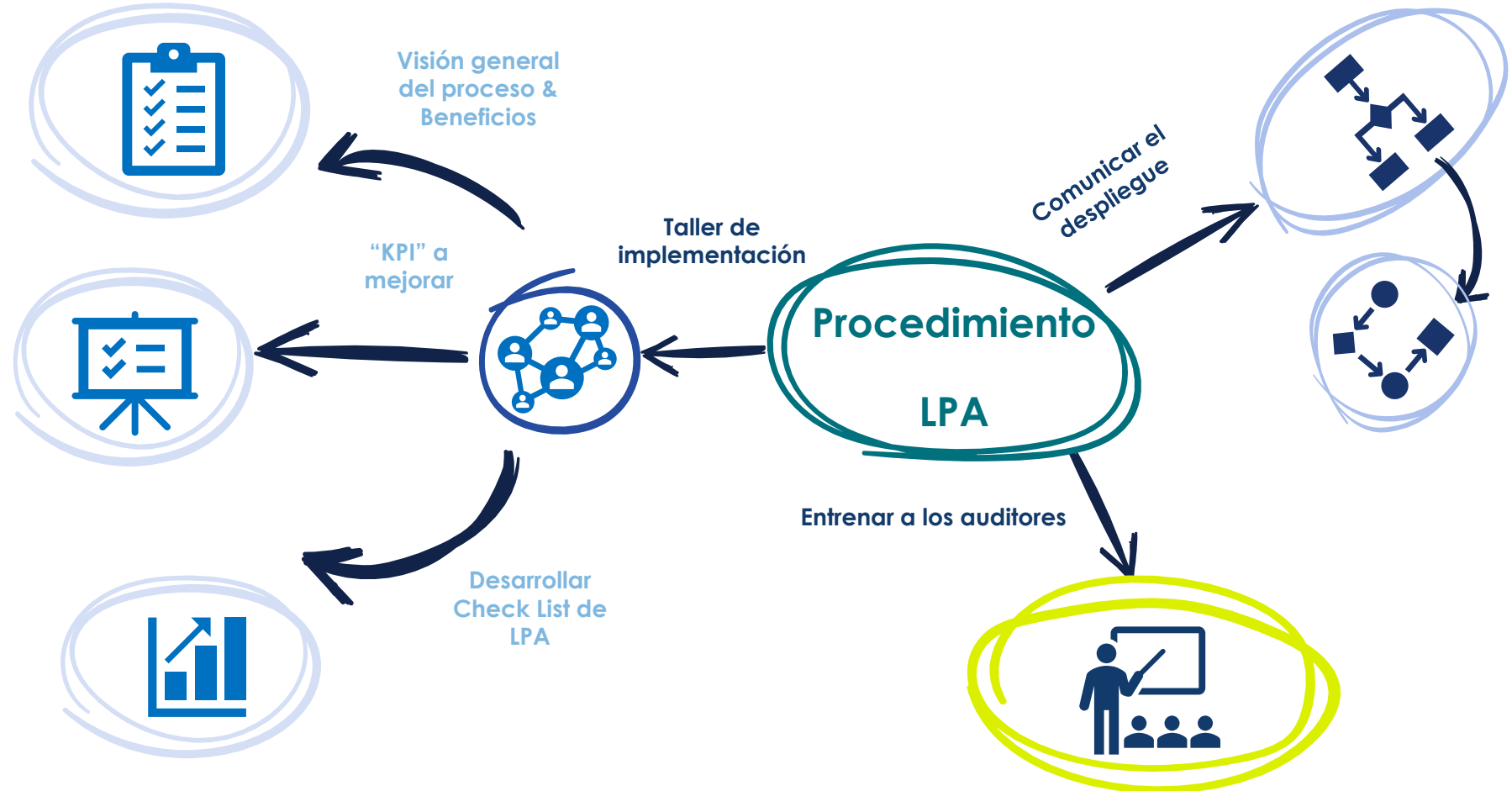


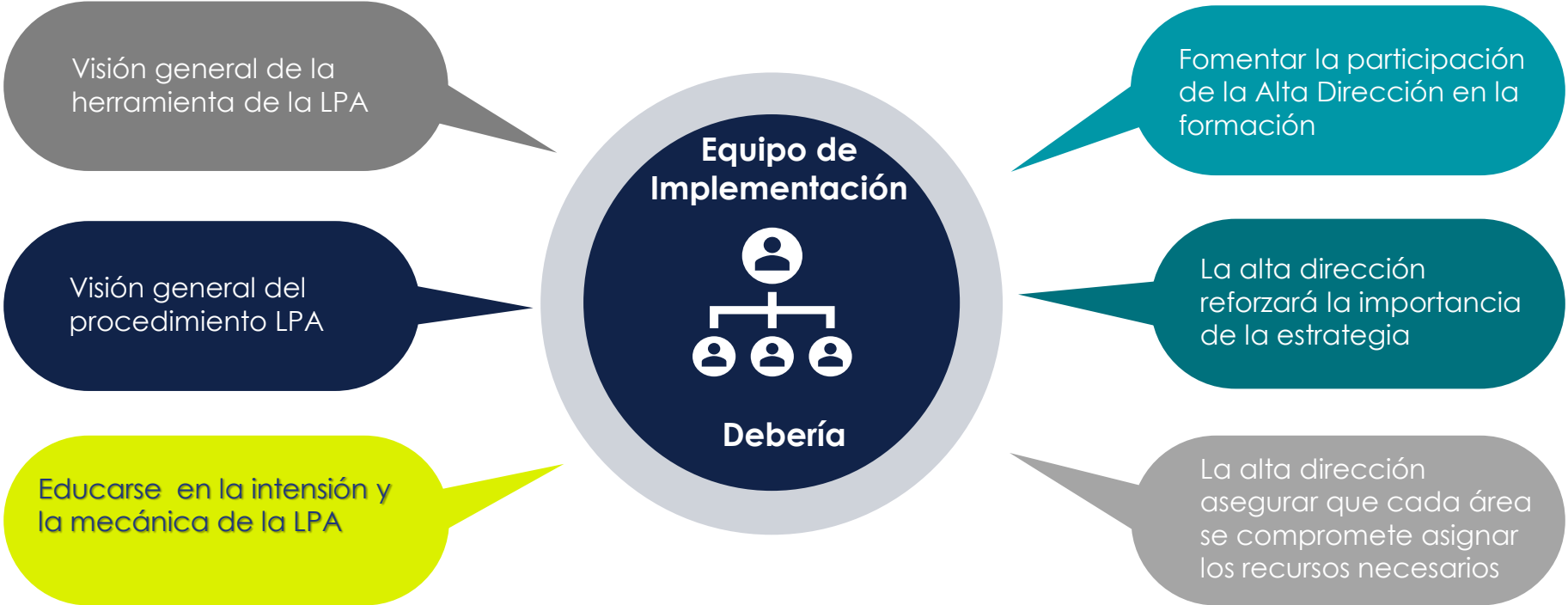
01 Cada proceso es único y tendrá sus mejores oportunidades para la verificación de la LPA

02 Los procesos similares de la organización tendrán preguntas similares, esto podría ayudar para acelerar el desarrollo de las preguntas.

03 Asegurar que el cuestionario base de preguntas este compuesta de preguntas efectivas para la mejora de los resultados. (KPIs)

4. Despliegue





4.1.2 Métricos/medibles clave “KPI” a mejorar



Uno de los **elementos más críticos** de la implementación del LPA es **definir las preguntas** que se incluirán en **la hoja de verificación** del LPA de un área.



Se compone de una serie de preguntas



Cada pregunta con una explicación asociada de por qué se seleccionó esa pregunta



Un plan de reacción de no conformidad.



Pregunta	Explicación	Plan de reacción
Qué/Dónde/Cómo verificar	Por qué se seleccionó la pregunta	Cómo reaccionar si se encuentra una no conformidad

Formato de las preguntas de las hojas de verificación de auditoría

4.1.3 Desarrollar preguntas en la hoja de verificación de auditoría

Preguntas importantes de auditoría interna	Apoya al LPA
¿De qué manera los objetivos del proceso respaldan la política o los objetivos de la empresa?	No
¿Qué mejoras se podrían lograr en el último período?	No
¿Cómo el control de material no conforme apoya el objetivo del proceso?	Parcialmente
¿El control del proceso se implementó como se describe en el trabajo diario?	Sí, muy bien

Alinear las preguntas de auditoría interna vs LPA

4.1.3 Desarrollar preguntas en la hoja de verificación de auditoría

SE UTILIZAN

Para auditar un proceso específico

NO SE UTILIZAN

Para auditar un producto

ASEGURAR

Proceso libre de variaciones no deseadas que puedan afectar negativamente a los KPI seleccionados del área.



PROCESOS COMPLEJOS

Más fuentes de variación no controladas, puede requerir tiempo y preguntas adicionales.

Debería tomar de 10 a 15 minutos (de 1 a 5 preguntas) por turno, cada día

4.1.3 Desarrollar preguntas en la hoja de verificación de auditoría

Creación de preguntas

Deberían

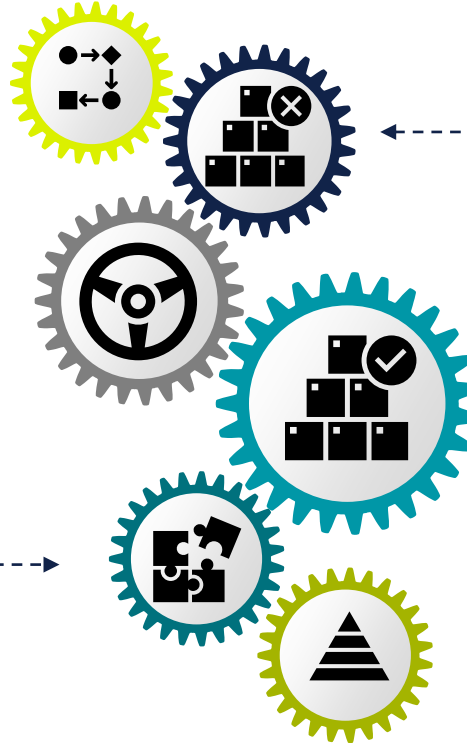
Centrarse en el/los proceso(s)

Deberían

Centrarse en verificar los controles actuales de proceso están su lugar

Deberían

Ser escritas para verificar lo que está sucediendo en tiempo real.



Deberían

No buscar defectos potenciales en las piezas.

Deberían

Centrarse en verificar que el proceso esta trabajando como se diseño

Deberían

Ser específicas y significativas para el proceso que se audita.

4.1.3 Desarrollar preguntas en la hoja de verificación de auditoría

Antes de generar las preguntas:

- Revisar aspectos relevantes de riesgos del SGC,
- Estas entradas ayudan al equipo a identifica riesgos
- y determinar los mecanismos que los causan
- y estos deberían ser verificados en LPA

8Ds

Reportes de
Fallas

PFMEA

Mecanismos a
prueba de error

Lecciones
Aprendidas

Reclamos
del
clientes

planes de
control

4.1.3 Desarrollar preguntas en la hoja de verificación de auditoría

Al desarrollar las hojas de verificación, se recomienda considerar las siguientes preguntas:

Pregunta 1

¿Hasta qué punto podrían variar los elementos o puesta a punto del proceso?

Pregunta 2

¿Con qué frecuencia podría variar los elementos o puesta a punto del proceso?.

Pregunta 3

¿Qué aspectos de los elementos o puesta a punto del proceso son menos robustos?

Pregunta 4

¿Qué tan significativo es el impacto, si los elementos o puesta a punto del proceso tienen variación?

Pregunta 5

¿Qué elementos o puesta a punto del proceso pueden afectar negativamente los requisitos de seguridad o legales?

Pregunta 6

Si los elementos o puesta a punto del proceso, requieren sistemas a prueba de error/falla, ¿Están esos sistemas funcionando eficazmente hoy y cuándo fueron verificado la última vez?

4.1.3 Desarrollar preguntas en la hoja de verificación de auditoría

Todas las respuestas a las preguntas de auditoría deberían ser:

Sí	☐	✓	para CONFORMIDAD
No	☐	✗	para NO CONFORMIDAD

En el desarrollo de las preguntas LPA se deberían usar criterios objetivos, tal como puesta a punto, liberación de la 1ra pieza, etc.

4.1.3 Desarrollar preguntas en la hoja de verificación de auditoría

El objetivo de las LPA es verificar los elementos generales del trabajo que tienen un impacto directo en la calidad o que es probable que varíen en el día a día.

En lugar de preguntar,	Validar la técnica de operación vs el estándar
¿Esta entrenado el operador	Verificar que el operador este haciendo la tarea de acuerdo a lo establecido en el estándar/instrucción de trabajo de trabajo
En lugar de checar,	Validar que el apego al método
si la alerta de calidad esta posteada,	Verificar que el contenido del documento se sigue de acuerdo a la instrucción
Elemento que no varíen repentinamente o están cubiertos en otras auditorias	Elemento que agregan valor
Estatus de la calibración, capacitación, Mantenimiento.	Validación de métodos a prueba de error

Explicación de la pregunta:

Muchas veces **los auditores no están conscientes del propósito** de las **preguntas** o de la **respuesta** esperada.

4.1.3 Desarrollar preguntas en la hoja de verificación de auditoría



4.1.3 Desarrollar preguntas en la hoja de verificación de auditoría

Plan de reacción de la pregunta:

Las preguntas deberían tener un **plan de reacción** que **defina qué hacer**, si en la **primera respuesta**, se encuentra que el **ítem es no conforme**.

4.1.3 Desarrollar preguntas en la hoja de verificación de auditoría



...el auditor debería seguir el plan de reacción preestablecido



...solicitar a la persona responsable corregir la situación lo antes posible.



...el responsable del plan reacción puede tomar la decisión de requerir acciones



... contención y selección e iniciar un plan de acción correctiva.

4.1.3 Desarrollar preguntas en la hoja de verificación de auditoría

Refinando las preguntas:

Después de redactar las preguntas



Deberían ser revisadas por el equipo de planificación



Y evaluadas con uno o dos auditores, realizando la auditoría en el proceso



La retroalimentación debería ser usada para afinar la redacción



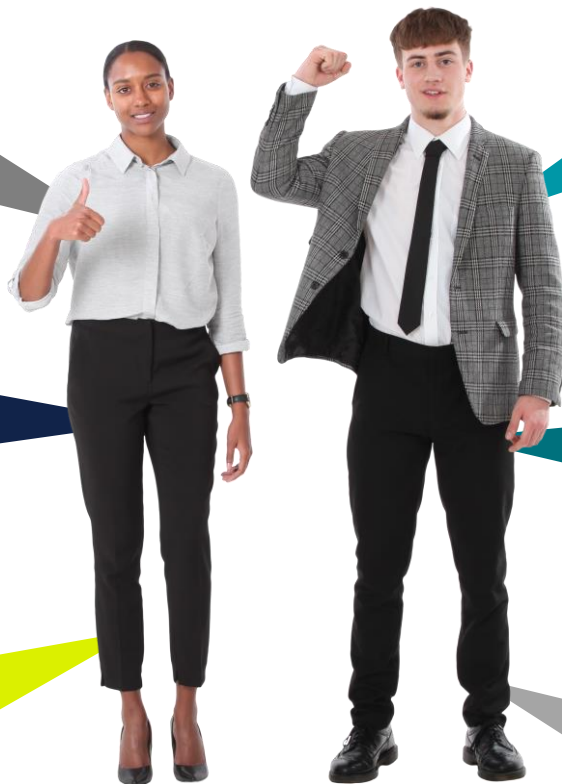
Y hacer que las preguntas sean más eficaces en la detección de no conformidades

4.2 Capacitar a los auditores

Las LPA generalmente son realizadas por personas que no han tenido capacitación como auditor.

Múltiples puntos de vista verifiquen los procesos desde diferentes perspectivas.

Los auditores LPA proporcionan vigilancia constante y retroalimentación a la alta dirección.



Los auditores LPA

Más que ser entrenados, necesitan ser orientados hacia la intención y la forma de auditar. (CQI-8 y CSR)

La mejor manera de capacitar: resumen del proceso LPA, prácticas LPA con mentores usando la hoja de verificación.

Mantener los registros, como evidencia de que los auditores comprenden y pueden aplicar los conceptos de las LPA

4.3 Comunicar el despliegue de las LPA al área de proceso

A medida que las LPA se implementan en diferentes áreas de la organización



Debería comunicar a los empleados, los objetivos de la LPA y cómo podría afectarlos

las lecciones aprendidas deberían compartirse con las áreas que están considerando implementar LPA's.

Los empleados deberían saber el proceso está siendo auditado, no las personas.

Debería de informa que periódicamente, diferentes auditores LPA vendrán a verificar elementos de proceso.

El personal continuara trabajando de acuerdo con sus instrucciones de trabajo estándar como antes

CQI-08 LPA:

5. Realización de la Auditoría



5. Realización de la auditoría

¿Cuándo los auditores capacitados pueden comenzar a realizar auditorías de procesos en capas?

PREGUNTAS

Una vez que las preguntas de auditoría están terminadas.

FRECUENCIAS

Las frecuencias de auditoría se han determinado

PLAN DE REACCION

Los planes de reacción de no conformidades están definidos.

PROGRAMA

El programa de auditoría esta terminado



CAPAS

Las capas/niveles de auditoría están definidos.

5.1 Realización de las auditorías y registro de los resultados



1. Verificar el programa de auditoría LPA para la asignación de auditorías: fecha, hora, área de proceso.



2. Obtener la hoja de verificación LPA apropiada (por ejemplo, de una persona, área, sitio o servidor).



3. Revisar la hoja de verificación de auditoría, antes de ir al área, para familiarizarse con las preguntas, cualquier cambio a las preguntas y la evidencia que va a verificar.

5.1 Realización de las auditorías y registro de los resultados



4. Los integrantes de cada capa deben revisar que las capas debajo de ellos, están actualizadas con su verificación LPA requerida, más reciente.



5. Realizar la auditoría de acuerdo con las preguntas de la hoja de verificación LPA. Asegúrese de completar toda la información relevante del encabezado.



6. Si la respuesta a una pregunta de auditoría es 'Sí', documentarla como tal y luego el auditor pasará a la siguiente pregunta.



7. Si la respuesta a una pregunta de auditoría es "No", entonces el auditor ha encontrado una no conformidad que requiere una acción correctiva según lo definido en el plan de reacción.

5.1 Realización de las auditorías y registro de los resultados



8. La hoja de verificación proporcionará al auditor un plan de reacción a seguir si se encuentra una no conformidad para esa pregunta. Si el problema se corrige durante la auditoría, las acciones tomadas se registran en la hoja de verificación.

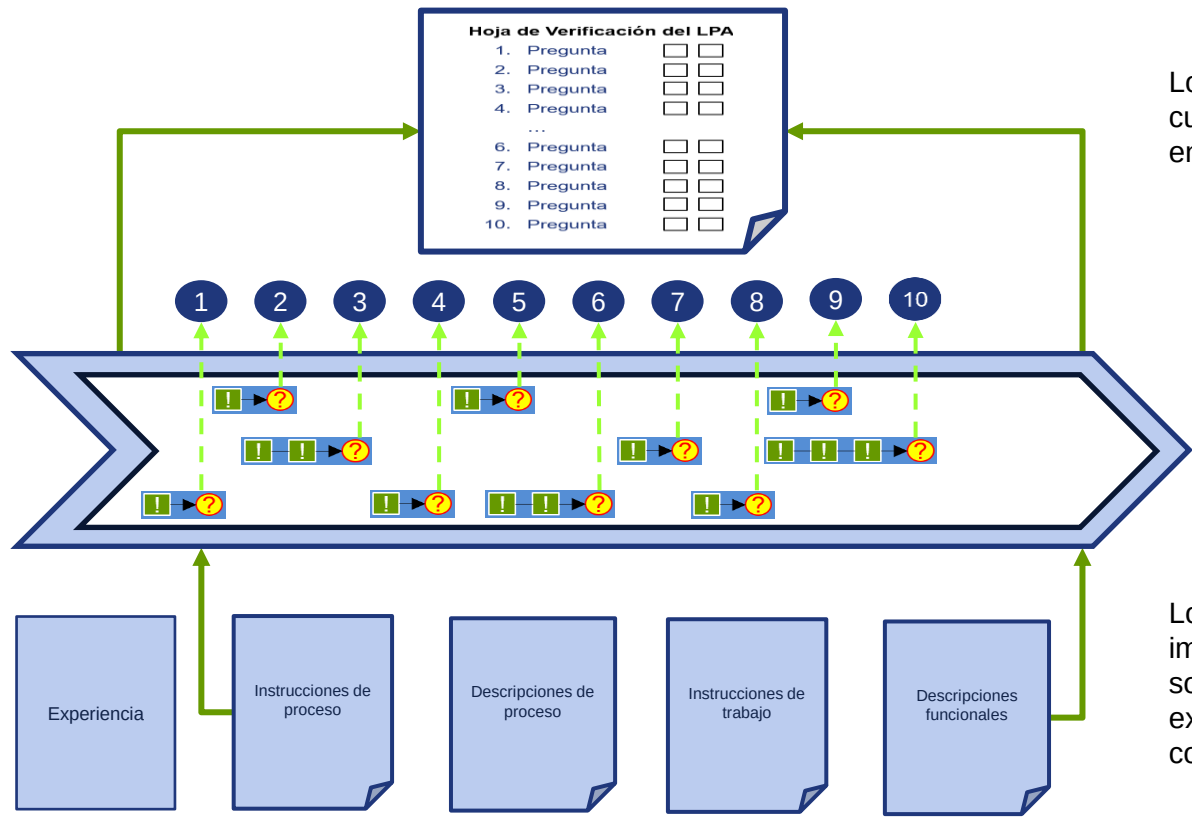


9. Los problemas recurrentes pueden ser una señal de que hay un problema sistémico que debe ser atendido.



10. Si el problema no fue corregido, entonces permanece abierto y pendiente de una acción correctiva.

5.1 Realización de las auditorías y registro de los resultados



Los puntos de prueba ? se formulan como un cuestionario adecuado de LPA x y se incluyen en la lista de verificación de LPA.

Mejora del resultado

Minimizando el riesgo

Los pasos del proceso ! que son los más importantes para el resultado se determinan sobre la base de las especificaciones y la experiencia, y se formulan puntos de prueba completos si es necesario. ?

5.2 Observaciones e interacciones personales

1

Las LPA's proporciona una oportunidad única para observar el área auditada por individuos que tienen independencia del proceso o tareas diarias.



2

Estas observaciones pueden ser oportunidades de mejora.



3

Los auditores que normalmente no son parte del proceso evitan la ceguera de taller



4

Se debería alentar a los auditores a incluir esas observaciones en las hojas de verificación de la auditoría de procesos en capas.



5.2 Observaciones e interacciones personales

1

Las LPA's nos dan la oportunidad de interacción entre individuos lo que crea un mejor ambiente interdisciplinario.



2

Aun cuando no se encuentren no conformidades u observaciones, los auditores de las LPA's y la alta dirección proporcionan valor al reconocer el esfuerzo del personal en seguir el trabajo estandarizado.



3

Es aconsejable, que los auditores proporcionen retroalimentación positiva a las personas con las que interactuaron.



4

Se debería alentar a los auditores a incluir esas observaciones en las hojas de verificación de la auditoría de procesos en capas.



CQI-08 LPA:

6. Revisión de la Alta Dirección y Mejora Continua



6.1 Revisión de las LPA por la Alta Dirección

Debería realizar revisiones de las LPA a intervalos planificados.

Reforzar en los empleados, el fuerte enfoque de la Alta Dirección en las LPA

Realizar ajustes rápidamente, si es necesario.



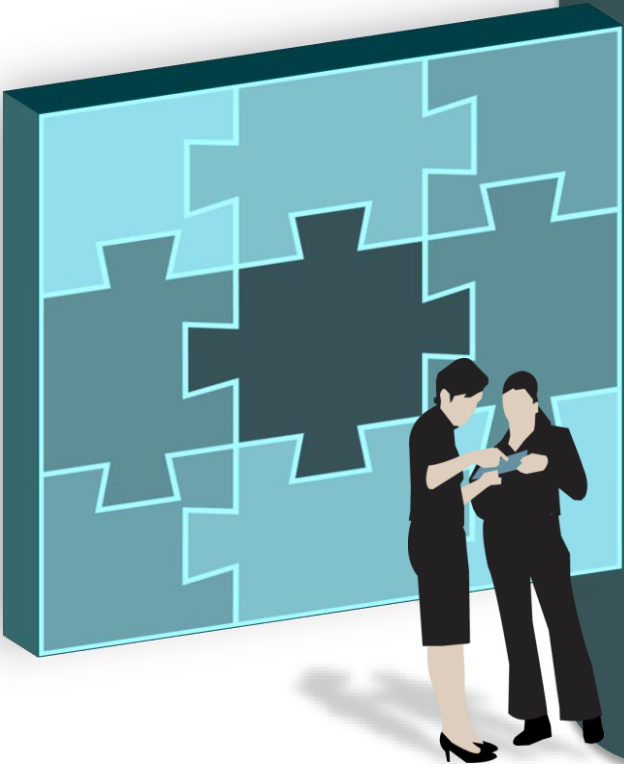
Es responsabilidad de la Alta Dirección revisar los métricos de las LPA

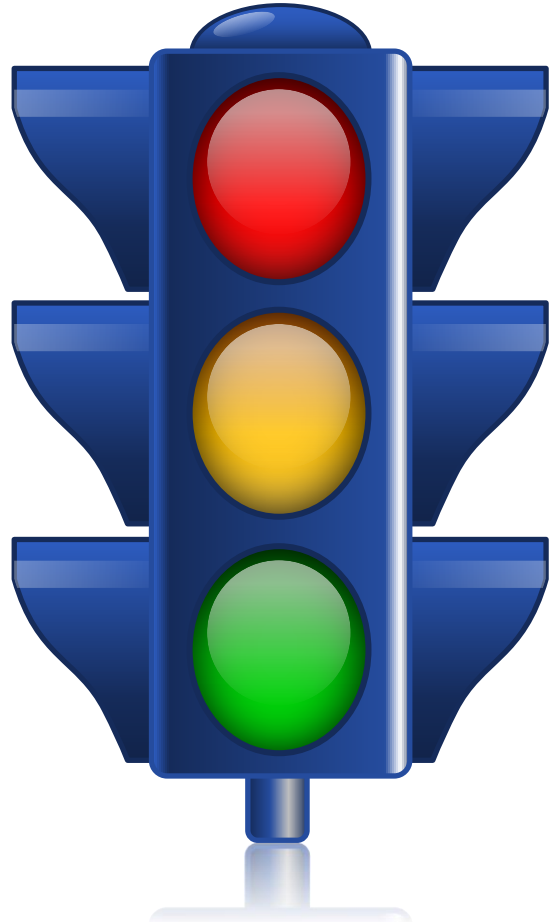
Evaluar qué está funcionando bien y qué no está funcionando bien

Ajustar las LPA según sea necesario para mejorar los KPI

La revisión de las LPA debería:

- Ser parte de las juntas regulares de revisión operativa y de calidad
- Tener una agenda estandarizada de puntos de revisión
- Revisar las acciones asignadas en la última revisión y verificar la efectividad de las acciones completadas
- Revisar datos/métricos (métricos LPA y KPI de la organización)
- Desarrollar acciones para abordar los problemas y la mejora continua con base en los datos revisados
- Asignar acciones (responsables y fechas compromiso)





El empleado y el Gerente son detenidos por circunstancias fuera de su esfera de influencia para implementar la especificación. Se deben iniciar las medidas correspondientes para la realización del proceso.

El Gerente posteriormente implementó la especificación junto con el empleado. Debe haber ciertas deficiencias, por lo que el empleado no pudo implementar la especificación por su cuenta.

El empleado conoce la especificación y la ha implementado.

6.1 Revisión de las LPA por la Alta Dirección

Resultados semanales

Visualización

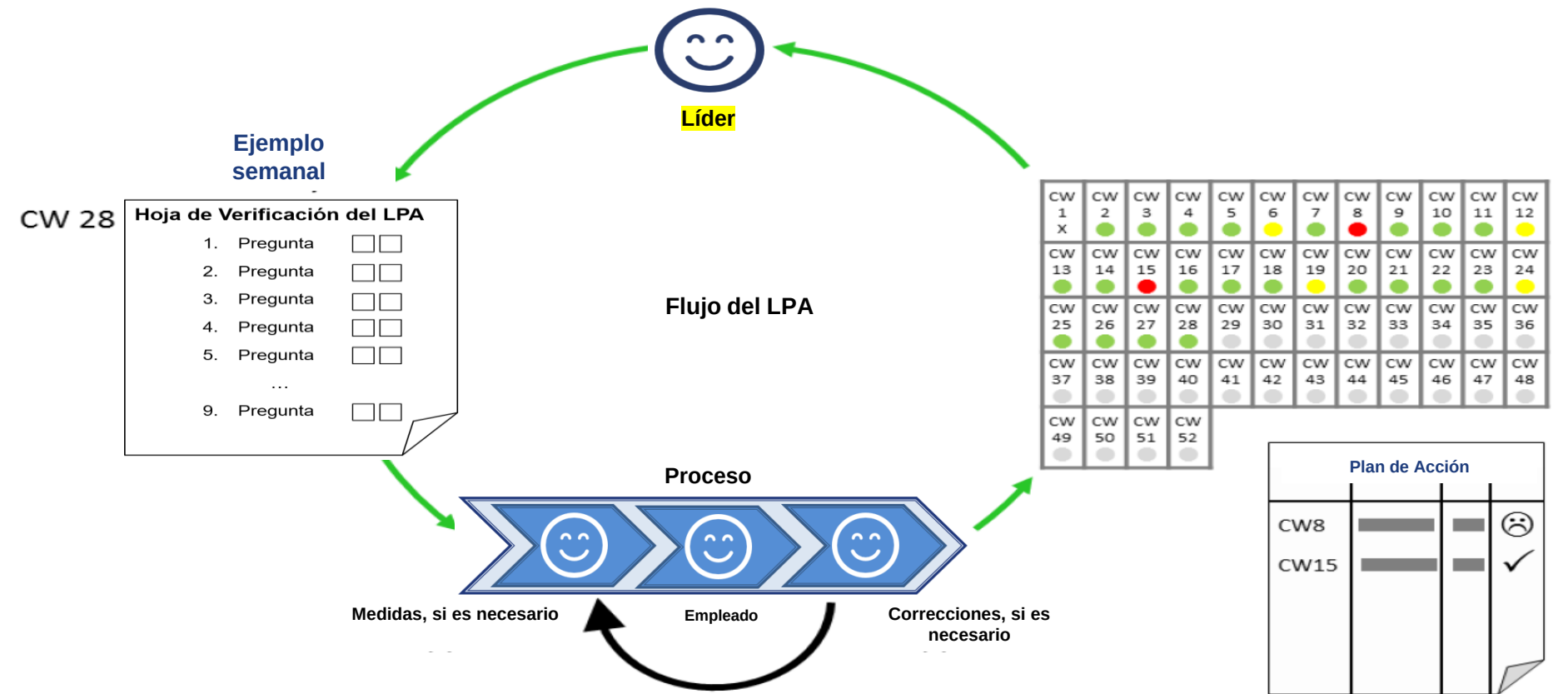
Hoja de Verificación

CW 1	CW 2	CW 3	CW 4	CW 5	CW 6	CW 7	CW 8	CW 9	CW 10	CW 11	CW 12
CW 13	CW 14	CW 15	CW 16	CW 17	CW 18	CW 19	CW 20	CW 21	CW 22	CW 23	CW 24
CW 25	CW 26	CW 27	CW 28	CW 29	CW 30	CW 31	CW 32	CW 33	CW 34	CW 35	CW 36
CW 37	CW 38	CW 39	CW 40	CW 41	CW 42	CW 43	CW 44	CW 45	CW 46	CW 47	CW 48
CW 49	CW 50	CW 51	CW 52								

Preguntas			Preguntas			Preguntas			Preguntas		
Pregunta 1			Pregunta 1			Pregunta 1			Pregunta 1		
Pregunta 2			Pregunta 2			Pregunta 2			Pregunta 2		
Pregunta 3			Pregunta 3			Pregunta 3			Pregunta 3		
Pregunta 4			Pregunta 4			Pregunta 4			Pregunta 4		
Pregunta 5			Pregunta 5			Pregunta 5			Pregunta 5		

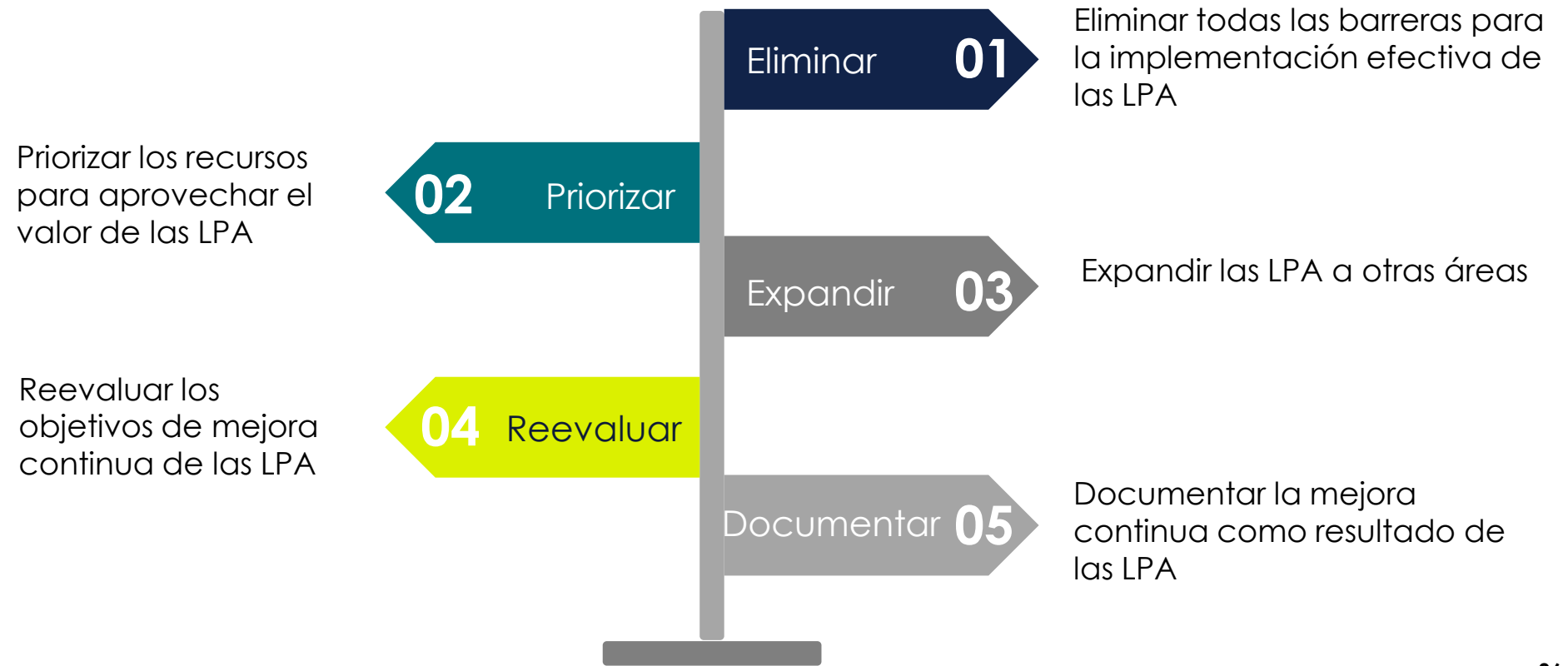


Plan de acciones

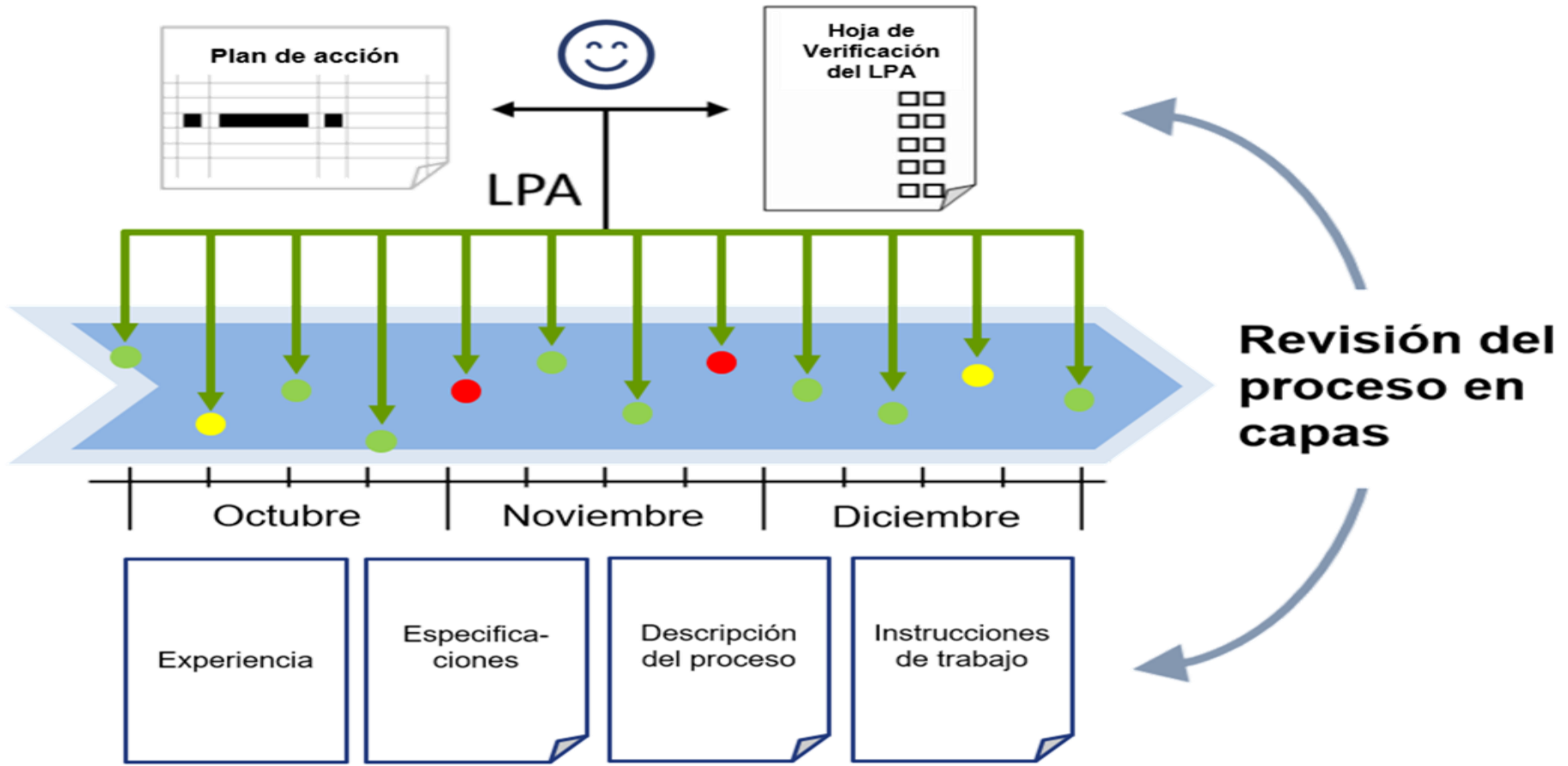


6.1 Revisión de las LPA por la Alta Dirección

Los resultados de la Revisión Gerencial de las LPA deberían:



6.1 Revisión de las LPA por la Alta Dirección



Después de evaluar los métricos y la eficacia del programa LPA, la dirección debería considerar ajustar las LPA para abordar cualquier debilidad y oportunidad de mejora.

6.2 Mejora continua de las LPA

Por lo general, las debilidades u oportunidades de mejora que deberían ser tratadas incluyen:

01

Falta de revisión de la Gerencia

02

Falta de apoyo de la Alta Dirección

03

Sin consecuencias por no realizar las auditorías

04

Preguntas que no abordan las fuentes de variación del proceso

05

No hay retroalimentación a los operadores

06

No se basa en el trabajo estandarizado

07

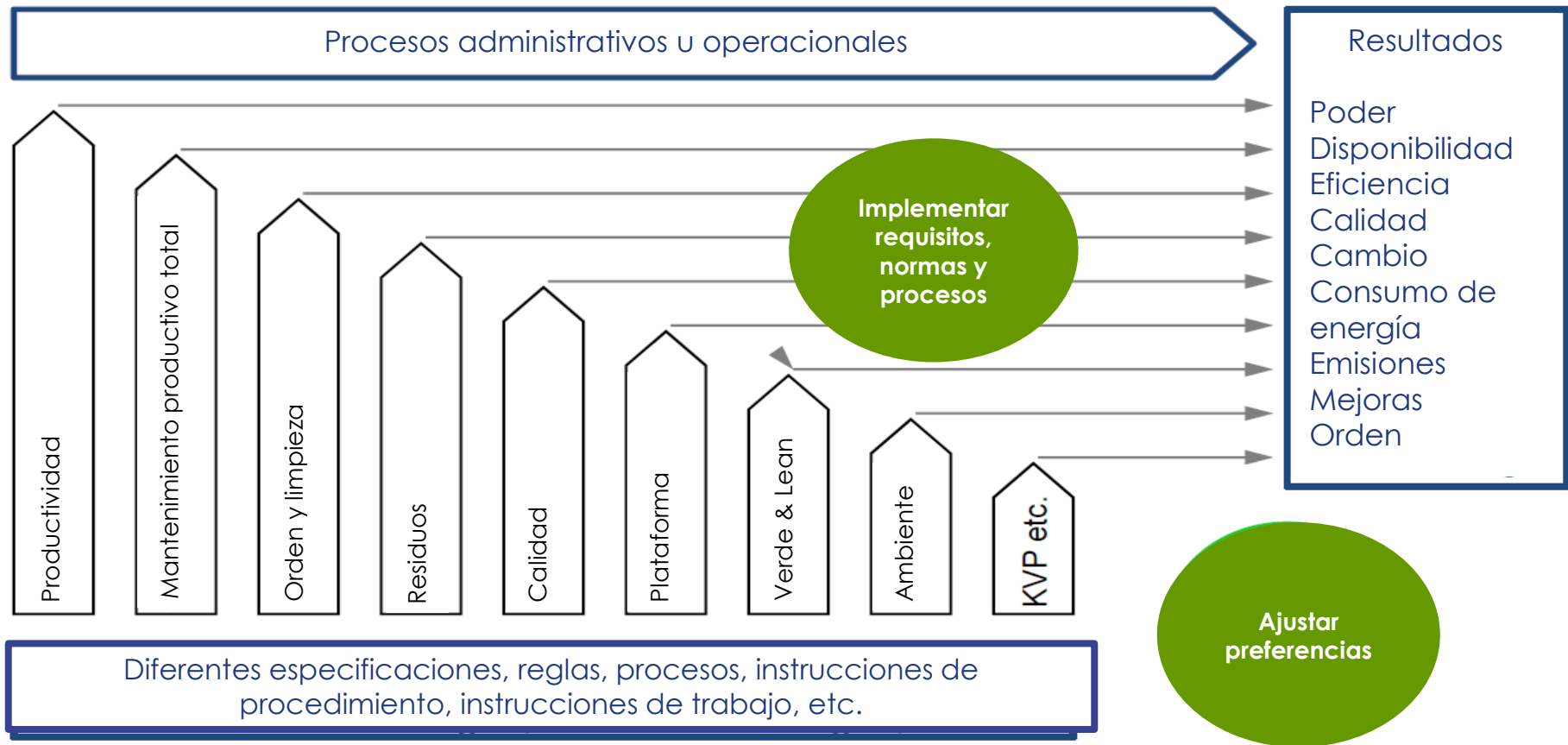
Los métodos de solución de problemas no están siendo usados para determinar la causa raíz de los problemas encontrados

08

No se evalúa continuamente el riesgo ni se asegura de que está documentado en las LPA.

6.2 Mejora continua de las LPA

Ajustar la LPA

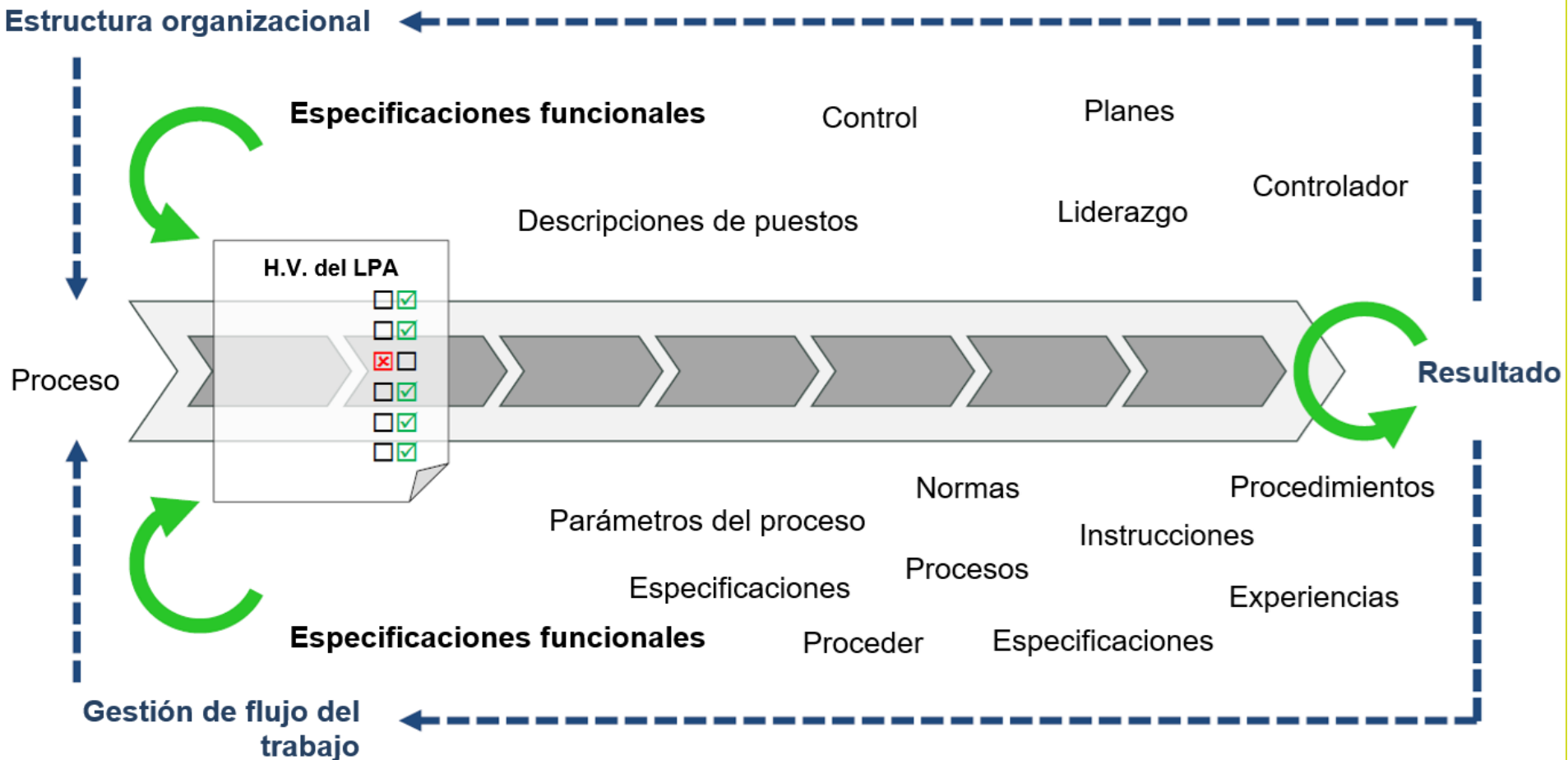


CQI-08 LPA: Elementos Clave





Tiene como fin alcanzar los resultados planificados



Preguntas

Auditoría Interna

Auditorías de Procesos en
Capas

Preguntas abiertas

Preguntas cerradas

Proceso

Auditoría Interna

Auditorías de Procesos en
Capas

Observación, examen y conversación

Observación y examen (evidencia)

Acción

Auditoría Interna

Auditorías de Procesos en
Capas

Medidas se definen por desviaciones

Se eliminan las desviaciones y se verifican las
medidas

Auditores internos



Son independientes y siguen el proceso o estándar descrito

Auditores de procesos en capas



Dependen del proceso y son responsables de la calidad del proceso



Tienen un interés personal en una alta calidad de proceso



Pueden identificar dónde se encuentran los problemas conocidos y las posibles causas de alto riesgo

Alcance

Auditorías internas



Gestión y procesos de soporte

Auditorías de Procesos en
Capas



Procesos centrales

Frecuencia

Auditorías internas



Como regla, cada proceso se audita una vez al
año

Auditorías de Procesos en
Capas



Las auditorías se realizan una vez por turno,
dependiendo del proceso

B Tarjeta de auditoria #6

B Tarjeta de auditoria #6

Puntos de control
1. Trabajo estandarizado:

- ¿El miembro del equipo está trabajando para corregir la secuencia de trabajo?
- ¿El trabajo estandarizado se completa correctamente?

2. Instrucciones de trabajo:

- ¿Toda la información es correcta e incluye puntos clave?

3. PPE:

- ¿Está el miembro del equipo usando el equipo de protección personal (EPP) adecuado?

4. Ayudas visuales:

- ¿Está todo en su lugar y hay un lugar para todo?

5. TPM:

- ¿Están las herramientas, plantillas y equipos en buenas condiciones?

ta
se
lave?
do
cción
ay un
nas

Tarjetas de auditoría de dos colores



Líder responsable _____

Línea 1 tablero de Kamishibai					
Información de problema / contramedida					
Id	OK	NG	Planteamiento del problema	Causa principal	Contramedida
1	✓				
2	✓				
3	✓				
4		✓	Sin herramientas de configuración	No es enviado a rectificar	Añadir soporte visual
5					
6					
7					
8					

El líder del equipo selecciona aleatoriamente una tarjeta de auditoría Kamishibai de dos colores en un intervalo de tiempo específico y revisa el proceso y el resultado. Después de la prueba, coloca la carta con el color correspondiente del resultado en el tablero de Kamishibai y posiblemente ingrese una medida en el tablero. Este procedimiento también se aplica a los niveles superiores de gestión.

¿Preguntas?





Evaluación

¡Felicidades!

Cualquier duda o comentario,
estamos a sus órdenes:

 paola.ruiz@q-experts.com.mx

 +52 (222) 5714560 / +52 (222) 168 0862

 www.q-experts.com.mx