**COORDINACION TECNICA OPERATIVA**

**Sistema de Gestión de Calidad y Manual Operativo**

*Espacios Físicos / Mantenimiento / Higiene y Seguridad Laboral / Seguridad / Mesa de Ayuda*

*Servicios Generales / Coordinación General / Control & Planificación / Administración / Operativa & Logística*

Procedimientos

Instructivos

Anexos

Realizado por: María Fernanda Sanz / Control & Planificación Aprobado por: Alberto Martínez / Coordinación C.T.O.

Fecha de Emisión: Fecha de Revisión:

Contenido

[ALCANCE: 5](#_Toc451180447)

[REFERENCIAS NORMATIVAS (punto en pendiente de análisis) 6](#_Toc451180448)

[TÉRMINOS Y DEFINICIONES (punto pendiente de análisis) 6](#_Toc451180449)

[4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN (punto en desarrollo) 7](#_Toc451180450)

[El Sistema Federal de Medios y Contenidos Públicos se creó en la órbita de la Jefatura de Gabinete de Ministros a partir del Decreto N° 12/15; y sus funciones se definieron mediante el Decreto N° 237/2015 siendo muy resumidamente, las siguientes: 7](#_Toc451180451)

[4.1. ENTENDIENDO LA ORGANIZACIÓN Y SU CONTEXTO (pendiente de análisis) 8](#_Toc451180452)

[4.2. COMPRENSIÓN DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS 8](#_Toc451180453)

[4.3 ESTABLECIMIENTO DEL ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD 8](#_Toc451180454)

[4.4 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD 8](#_Toc451180455)

[4.4.1 CTO ESTABLECE, IMPLEMENTA, MANTIENE Y MEJORA DE FORMA CONTINUA EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD, 9](#_Toc451180456)

[5. LIDERAZGO (punto en desarrollo) 9](#_Toc451180457)

[5.1 ENTENDIENDO EL LIDERAZGO 9](#_Toc451180458)

[5.1.1 GENERALIDADES 9](#_Toc451180459)

[5.1.2 ENFOQUE AL CLIENTE 10](#_Toc451180460)

[5.2. POLÍTICA 10](#_Toc451180461)

[5.2.1 DESARROLLO DE LA POLÍTICA DE LA CALIDAD 10](#_Toc451180462)

[La CTO a través de su Coordinador establece, define, implementa y mantiene la siguiente política de calidad, alineada con la Política del Sistema Federal de Medios y Contenidos Federales que es *"construir medios públicos de calidad, modernos y muy federales" (Hernán Lombardi)* 10](#_Toc451180463)

[5.2.2 COMUNICACIÓN DE LA POLÍTICA DE LA CALIDAD 10](#_Toc451180464)

[5.3 VER POLÍTICA DE LA CALIDAD COORDINACIÓN TÉCNICA OPERATIVA (propuesta sin validar) 10](#_Toc451180465)

[5.4 ROLES, RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD 10](#_Toc451180466)

[POLÍTICA DE LA CALIDAD COORDINACIÓN TÉCNICA OPERATIVA (propuesta sin validar) 16](#_Toc451180467)

[6. PLANIFICACION 17](#_Toc451180468)

[6.1. ACCIONES PARA ABORDAR LOS RIESGOS Y LAS OPORTUNIDADES 17](#_Toc451180469)

[6.2. OBJETIVOS DE CALIDAD Y PLANIFICACION 19](#_Toc451180470)

[6.3. PLANIFICACION Y CONTROL DE CAMBIOS 19](#_Toc451180471)

[7. SOPORTE 20](#_Toc451180472)

[7.1. RECURSOS 20](#_Toc451180473)

[7.1.1 Generalidades 20](#_Toc451180474)

[7.2. COMPETENCIAS 20](#_Toc451180475)

[7.3. CONCIENTIZACIÓN 20](#_Toc451180476)

[7.4. COMUNICACIÓN 20](#_Toc451180477)

[7.5. INFORMACIÓN DOCUMENTADA 20](#_Toc451180478)

[8. OPERACIÓN 21](#_Toc451180479)

[8.1. PLANIFICACIÓN Y CONTROL OPERACIONAL 21](#_Toc451180480)

[8.2. INTERACCIÓN CON LOS REQUIRENTES Y OTRAS PARTES INTERESADAS 21](#_Toc451180481)

[8.3. PREPARACIÓN OPERACIONAL 21](#_Toc451180482)

[8.4. CONTROL DE PROCESOS 21](#_Toc451180483)

[8.5. DISEÑO Y DESARROLLO 21](#_Toc451180484)

[8.6. EJECUCIÓN / IMPLEMENTACIÓN 21](#_Toc451180485)

[9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 22](#_Toc451180486)

[9.1 SEGUIMIENTO, CONTROL, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN 22](#_Toc451180487)

[PROCEDIMIENTO GENERAL DE SATISFACCION DE USUARIOS/REQUIRENTES 23](#_Toc451180488)

[PROCEDIMIENTO GENERAL DE EVALUACION DE PROVEEDORES 24](#_Toc451180489)

[9.2. AUDITORÍAS INTERNAS 25](#_Toc451180490)

[9.3. REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN 26](#_Toc451180491)

[10. MEJORA 27](#_Toc451180492)

[10.1. NO CONFORMIDADES Y ACCIONES CORRECTIVAS 27](#_Toc451180493)

[PROCEDIMIENTOS INTERNOS, 28](#_Toc451180494)

[INSTRUCCIONES DE TRABAJO 28](#_Toc451180495)

[Y ANEXOS 28](#_Toc451180496)

ALCANCE: La Unidad de Coordinación Técnica Operativa tiene a su cargo la supervisión y coordinación de todas las acciones que se relacionan con los servicios generales, vigilancia, seguridad, mantenimiento de bienes e instalaciones entre otras. La misma actúa bajo la órbita de la Dirección Nacional de Expresiones Federales, del Sistema Federal de Medios y Contenidos Públicos.

Planifica, dirige y ejecuta los programas de mantenimiento y de prestación de servicios, abarcando tanto las acciones de carácter preventivo como las de carácter correctivo, normativo, conductivo y modificativo.

Controla y realiza el seguimiento del personal propio a cargo, así como también del personal correspondiente a empresas contratistas de servicios o terceros y cuyo ámbito de actividad o prestación sea el de su competencia en el Edificio del Centro Cultural.

Asume el compromiso por la mejora continua de sus procesos y los define integrados entre sí, para conformar un “sistema de calidad integral” basado en conceptos de las normas ISO9001 en un todo de acuerdo con la Política de Calidad del Sistema Federal de Medio y Contenidos Públicos.

Con ese propósito, define e implementa el siguiente documento con carácter de “**Manual Operativo**” de uso interno, obligatorio en el ámbito de la CTO para su personal a cargo, sus procesos directos y sus proveedores contratados para la prestación de los servicios bajo su área de injerencia.

Asimismo, define también los siguientes Procedimientos Generales de aplicación transversal en todas sus Áreas:

* Tratamiento de No Conformidades
* Satisfacción de Usuarios/Requirentes
* Evaluación de Proveedores
* Revisión por la Dirección

# REFERENCIAS NORMATIVAS (punto en pendiente de análisis)

# TÉRMINOS Y DEFINICIONES (punto pendiente de análisis)

# 4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN (punto en desarrollo)

## **El Sistema Federal de Medios y Contenidos Públicos** se creó en la órbita de la Jefatura de Gabinete de Ministros a partir del Decreto N° 12/15; y sus funciones se definieron mediante el Decreto N° 237/2015 siendo muy resumidamente, las siguientes:

## 

- asistir al jefe de Gabinete de Ministros en todo lo inherente a las expresiones tecnológicas, artísticas, educativas, culturales, informativas y formativas, y aquellas vinculadas a la divulgación del conocimiento que el Estado propicie difundir a través de medios audiovisuales, redes digitales, parques temáticos u otros.

- intervenir en la administración y el funcionamiento de Radio y Televisión Argentina Sociedad del Estado (**RTA SE)** integrada por LS82 Canal 7**, LRA Radio Nacional**, y Radiodifusión Argentina al Exterior **(RAE**).

- tendrá injerencia en la administración y el funcionamiento de **TELAM Sociedad del Estado.**

- coordinará con el Ministerio de Educación y Deportes el contenido y funcionamiento de las señales **Encuentro, Paka Paka y Depor TV y del Polo de Producción Audiovisual.**

- entenderá “en la administración y operación del Parque Temático Interactivo del “Proyecto Tecnópolis del Bicentenario, Ciencia, Tecnología y Arte"

- Participar en el Consejo Asesor del Sistema Argentino de Televisión Digital Terrestre

- entenderá en la administración, operación y desarrollo del Banco Audiovisual de Contenidos Universales Argentino (BACUA), sus señales, medios relacionales y conexos.

- entenderá en la administración, operación y programación del Proyecto Centro Cultural Kirchner (y en la participación del Estado Nacional en la cadena de noticias regional Telesur, de la que Argentina se desvinculara formalmente en los próximos días (Pagina 12, 28/3/2016)

## 4.1. ENTENDIENDO LA ORGANIZACIÓN Y SU CONTEXTO (pendiente de análisis)

El objetivo de introducir esta cláusula es conseguir una alineación entre la planificación estratégica y la planificación del **Sistema de Gestión de la Calidad**.

## 4.2. COMPRENSIÓN DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS

* Se definen y entienden las necesidades y expectativas de los “requirentes” de los servicios bajo la órbita de la CTO, las correspondientes al Estado Nacional en su carácter de garante del bienestar del pueblo de la Nación y las de sus funcionarios designados en su carácter de representantes, operadores y guardianes de dichos intereses.
* Se definen y entienden las necesidades y expectativas de los “usuarios” de los servicios de supervisión bajo la órbita de la CTO, las correspondientes a las de los agentes trabajadores y funcionarios, visitas y el Pueblo de la Nación Argentina en general. No solo en cuanto acceden al edificio y utilizan y gozan de los servicios que el mismo provee, sino también en su condición de dueños legítimos del edificio del CCK. Por lo mismo, la CTO velara para que los servicios prestados se ajusten a los estándares de calidad previstos en los pliegos de contratación, a la actualización de las necesidades según situación de revisión periódica y a las expectativas de calidad y satisfacción de los usuarios.
* Se definen y entienden las necesidades y expectativas de los “proveedores” a las correspondientes a las de las empresas prestadoras de Servicios contratados con quienes la CTO procurara el establecimiento de alianzas estratégicas y operativas que garanticen la calidad concertada de la prestación.
* Se define y entienden las necesidades y expectativas del “personal” de los servicios de supervisión bajo la órbita de la CTO, a toda cuestión vinculada a seguridad laboral, desarrollo personal y capacitación.
* Se define y entienden las necesidades y expectativas de la “Sociedad”  como toda aquella relativa al respeto al medio ambiente; a la observación y consideración del impacto de las actividades y servicios prestados en la sociedad argentina y; a cualquier otra en pos de la búsqueda permanente del bienestar social.

## 4.3 ESTABLECIMIENTO DEL ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

El Sistema de Gestión de Calidad de la CTO es de aplicación y obligatorio en el ámbito de la Coordinación Técnica Operativa, para su personal a cargo, sus procesos directos e indirectos y sus proveedores contratados para la prestación de los servicios bajo su área de injerencia.

## 4.4 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

4.4.1 CTO ESTABLECE, IMPLEMENTA, MANTIENE Y MEJORA DE FORMA CONTINUA EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD, de la siguiente manera:

**a)** Define las entradas requeridas y las salidas esperadas de tales procesos.

**b)** Determina tanto la secuencia como la interacción de estos procesos.

**c)** Define y aplicar los criterios y métodos necesarios para asegurar la eficacia de la operación y el control de estos procesos.

**d)** Procura los recursos necesarios para estos procesos y asegura que estén disponibles.

**e)** Asigna responsabilidades y autoridades para estos procesos.

**f)** Maneja los riesgos y oportunidades según requisitos del apartado 6.1 (en análisis y definición)

**g)** Evaluar tales procesos e implementar los cambios necesarios para asegurar que estos procesos logran los resultados previstos.

**h)** Mejorar los procesos y el Sistema de Gestión de la Calidad.

# 5. LIDERAZGO (punto en desarrollo)

## 5.1 ENTENDIENDO EL LIDERAZGO

Como la capacidad de liderar los procesos y las personas hacia el resultado esperado, potenciando el potencial individual para garantizar el mejor resultado para el equipo de trabajo.

### 5.1.1 GENERALIDADES

La CTO, a través de su Coordinador asume la responsabilidad y obligación de rendir cuentas con relación a la eficacia del sistema de gestión de la calidad en su órbita de injerencia; y de velar por la aplicación de la política y los objetivos de la calidad compatibles con el contexto y la dirección estratégica del Sistema Federal de Medios y Contenidos Públicos de la siguiente manera:

* Asegurando la integración de los requisitos del sistema de gestión de la calidad en los procesos de servicios;
* Promoviendo el uso del enfoque a procesos y el pensamiento basado en riesgos;
* Asegurando que los recursos necesarios para el sistema de gestión de la calidad estén disponibles;
* Comunicando la importancia de una gestión de la calidad eficaz y conforme con los requisitos del sistema de gestión de la calidad;
* Asegurando que el sistema de gestión de la calidad logre los resultados previstos;
* Comprometiendo, dirigiendo y apoyando a las personas, para contribuir a la eficacia del sistema de gestión de la calidad;
* Promoviendo la mejora y la sistematización de ser posible;
* Apoyando a la dirección del Sistema Federal de Medios y Contenidos Públicos.

### 5.1.2 ENFOQUE AL CLIENTE

La CTO lidera y asume el compromiso de aplicar el enfoque basado en las necesidades del “requirente” de esta manera:

* Identificando y haciendo cumplir regularmente los requisitos de los requirentes y los reglamentarios aplicables;
* Identificando y considerando los riesgos tanto como las oportunidades que puedan afectar la conformidad de los servicios prestados bajo su área de injerencia; y
* Procurando incrementar la satisfacción de los requirentes de manera constante.

## 5.2. POLÍTICA

### 5.2.1 DESARROLLO DE LA POLÍTICA DE LA CALIDAD

## La CTO a través de su Coordinador establece, define, implementa y mantiene la siguiente política de calidad, alineada con la Política del Sistema Federal de Medios y Contenidos Federales que es *"construir medios públicos de calidad, modernos y muy federales" (Hernán Lombardi)*

### 5.2.2 COMUNICACIÓN DE LA POLÍTICA DE LA CALIDAD

La misma se expone en el despacho del Coordinador de la CTO y en Mesa de Ayuda para consulta de todos los colaboradores del área.

### 5.3 VER POLÍTICA DE LA CALIDAD COORDINACIÓN TÉCNICA OPERATIVA (propuesta sin validar)

### 5.4 ROLES, RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

La CTO define y asigna roles y responsabilidades según este detalle:

**COORDINACIÓN DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL**

* Relevar estados de situación y emitir informes de recomendaciones,
* Definir y dar formato a la documentación del sistema de gestión de calidad,
* Capacitar en el cambio cultural para el mantenimiento y adecuación a procesos, de todo el personal,
* Planificar y realizar auditorías internas,
* Administrar la gestión de No Conformidades y otras que coadyuven a la Mejora continua,
* Adecuar y actualizar el sistema y los documentos de gestión de calidad según las oportunidades de mejora,
* Promover la certificación de Procesos
* Definir el repositorio centralizado de la CTO
* Definir, desarrollar e implementar los sistemas necesarios para garantizar el Control, la Planificación y el funcionamiento estructural del Edificio y sus servicios.
* Informatizar los procesos definidos en el sistema de gestión de calidad
* Liderar proyectos de aplicación transversal a todas las areas

**COORDINACIÓN DE ESPACIOS FÍSICOS**

* Gestionar, administrar y diseñar la distribución de los espacios físicos y mobiliario.
* Adoptar medidas preventivas, correctivas, como así generar proyectos de mejora a fin de preservar la integridad, imagen y el correcto uso de los edificios, mobiliario y sus estructuras.
* Diseñar y diagramar la planimetría y documentación técnica necesaria para el desarrollo de proyectos de adecuación edilicia.
* Inspeccionar toda intervención de terceros y de personal propio que ponga en riesgo la integridad edilicia.

**COORDINACIÓN DE MANTENIMIENTO**

* Asumir el mando del personal adscrito al servicio de mantenimiento, tanto propio como tercerizado.
* Mantener actualizado el historial de las instalaciones y los equipos para el mantenimiento, y toda intervención que se lleve a cabo sobre cada una de ellas.
* Organización del almacén de materiales, repuestos y herramientas.
* Elaboración de programas de mantenimiento preventivo, conductivo, normativo, modificativo y correctivo.
* Confeccionar los programas de seguridad de equipos en instalaciones.
* Emitir informes sobre todas aquellas cuestiones puramente técnicas que sean solicitadas.
* Participar en la confección de proyectos, anteproyectos y estudios de viabilidad de aquellas obras e instalaciones que sean necesarias.
* Asesorar en aquellas dudas que surjan en las obras y reparaciones que se efectúen.
* Elaboración de estudios de explotación de instalaciones que redunden en una disminución de costos, sin empeorar las condiciones de confort y mejorando el rendimiento y utilidad de las mismas.
* Asesorar en la adquisición del equipamiento comprobando las especificaciones técnicas del mismo.
* Control de funcionamiento de todas las instalaciones y equipos.
* Controlar todo lo relacionado con la seguridad técnica del edificio y su entorno, así como de las instalaciones estructurales.
* Control de oficina técnica en actualización de los planos relativos a distribución en planta e instalaciones, además de desarrollar las estadísticas relativas a rendimientos en instalaciones y equipos.
* Establecer barremos de actividades.
* Promover la aplicación de nuevos métodos y procedimientos de control, para dinamizar el desarrollo cuando sea requerido.

**COORDINACIÓN DE HIGIENE Y SEGURIDAD LABORAL**

* Diseñar y regular protocolos, procesos, procedimientos, y medidas de higiene y seguridad a fin de regular las intervenciones que sean realizadas que se realicen en el que se vaya a realizar en el centro.
* Realizar previo, durante y post a cada intervención, inspecciones de los trabajos realizados por las empresas tercerizadas según la actividad que estén desarrollando. Solicitar y verificar que se cumplan los requisitos de higiene y seguridad laboral estipulados por el área a todo el personal que ingrese a realizar una tarea.
* Controlar y regular toda documentación que garantice la higiene y seguridad laboral de las personas externas que realicen diversas intervenciones.
* Asegurar mediante gestión interna y externa, que todo sistema del edificio y su estructura edilicia, cumpla con las normas de seguridad y genere el mínimo riesgo para las personas y el medioambiente.
* Gestionar el relevamiento de extintores, chequeo salidas de emergencias, control de señalética y accesibilidad, estado de las redes de incendio, ascensores, y detectar cualquier tipo de deficiencias en las actuales condiciones edilicias, instalaciones y/o señalizaciones.
* Desarrollar y actualizar de un plan de evacuación, que contenga procesos, lineamientos, directivas y acciones a desarrollar en caso de un siniestro que comprometa el estado del edificio y la seguridad de las personas. Planificación y organización humana para la utilización óptima de los medios técnicos previstos con la finalidad de reducir al mínimo las posibles consecuencias que pudieran derivarse de una situación de riesgo.
* Realizar capacitaciones para el personal interno y terciarizado. Dictar charlas de introductorias sobre Higiene y seguridad laboral, capacitaciones en relación al Plan de Evacuación y los respectivos simulacros, capacitaciones trabajos de altura y riesgo y toda otra que se considere necesaria.
* Articular junto al servicio de asistencia de salud al personal, a fin de garantizar la cobertura médica interna y externa.
* Controlar y asegurar que se cuenten con todos los permisos y habilitaciones correspondientes en cada edificio dependiente, gestionando ante cada autoridad de aplicación de norma la documentación requerida.

**COORDINACIÓN DE SEGURIDAD**

* Adoptar medidas preventivas para evitar hechos que puedan afectar la seguridad edilicia y de las personas en los edificios a cargo y/o reducir sus efectos negativos al mínimo.
* Proteger y resguardar los bienes y personas puestos al cuidado generando una percepción de seguridad y confianza.
* Dar cumplimiento a todas las normas jurídicas, impositivas, laborales y otras que rigen la actividad.
* Coordinar el servicio de Policía Federal, seguridad privada y bomberos, a fin de garantizar el orden y la protección de los empleados y visitas.
* Gestionar e implementar todas las acciones necesarias para la coordinación entre las distintas fuerzas con el fin evitar robos, hurtos y daños en las instalaciones y personas que circulen en el edificio.
* Dirigir y aplicar los lineamientos expuestos en el Plan de Evacuación a fin de garantizar el éxito de las medidas diagramadas según el tipo de siniestro que surgiese. Planificar y actuar en todo tipo de evento que ponga en peligro vidas o bienes materiales. En la práctica esto incluye todo tipo de emergencias de mayor o menor grado, que requieren de los medios y técnicas para su resolución.
* Intervención preventiva y correctiva en robos, hurtos, extravíos y accidentes, ya sea a través de la recepción y gestión de denuncias, rondas de prevención y control por puestos Fijos, logística de eventos, control de cámaras, accesos y tecnología de prevención, y el registro de movimientos de bienes de valor de un área interna a otra.

**COORDINACIÓN DE SERVICIOS GENERALES**

* Supervisar el sistema de acreditaciones que permiten el ingreso de personas al edificio, como así el ingreso de personal externo (proveedores, artistas, prensa u otros) que realicen trabajos en el edificio.
* Registrar los ingresos de elementos electrónicos, herramientas u otros materiales que se ingresen a los edificios que estén bajo la órbita del área.
* Coordinar todas las acciones correspondientes a la detección, planeación y atención de los servicios de apoyo que requieran las áreas para garantizar su mejor desempeño.
* Limpieza. Mantener los espacios físicos limpios y ordenados con el fin de conseguir un mejor aprovechamiento del espacio, una mejora en la eficacia y seguridad e higiene laboral y, en general, un entorno más cómodo y agradable. Realizando actividades como; fumigación, limpieza básica, en profundidad, en altura, limpieza de tanques, gestión de residuos y reposición de insumos.
* Control de Stock. Gestión eficiente de la circulación y almacenamiento de los bienes, herramientas, repuestos, etc., del flujo de información relacionado a estas actividades. Supervisión y gestión del ingreso y egreso de materiales de depósito y su correspondiente reposición.
* Automotores. Planificación y coordinación del trabajo. Evaluar y controlar el uso, salida y entrada de los mismos. Gestión de viajes.
* Otros servicios. Gestión de servicios no contemplados como generales; a saber, gestión de las contrataciones de pequeñas empresas que brindan servicios particulares. Estos son; Servicios de agua potable en dispenser, parquización y jardinería, ascensoristas, provisión y gestión de telefonía celular, entre otros.

**COORDINACION GENERAL**

* Asegurarse de que el Sistema de Gestión de la Calidad es conforme con los requisitos de esta Norma Internacional.
* Asegurarse de que los procesos están generando las salidas previstas.
* Informar sobre el desempeño del Sistema de Gestión de la Calidad y sobre las oportunidades de mejora
* Asegurarse de que se promueve el enfoque al cliente en toda la organización.
* Asegurarse de que la integridad del Sistema de Gestión de la Calidad se mantiene cuando se planifican e implementan cambios en el mismo (Control y Planificación)
* Gestionar programas de corrección, mantenimiento, seguridad, conservación y supervisión de los inmuebles y e instalaciones a cargo.
* Desarrollar programas de supervisión, evaluación y control técnico del personal interno y terciarizado, de tal manera que asegure el mantenimiento, operación y servicio en condiciones apropiadas de los inmuebles a cargo.
* Operar, controlar y optimizar los sistemas de control y conducción para garantizar el mantenimiento y operatividad del edificio.
* Garantizar la dirección y ejecución de todos los programas, procesos y procedimientos necesarios para asegurar la excelencia, coherencia y optimización de toda la estructura edilicia, infraestructura, su remodelación y utilización; garantizando el bienestar y seguridad de las personas, evitando posibles daños a la comunidad y medio ambiente que pudiesen ser derivados de la actividad.
* Planificación y dirección de los programas de mantenimiento preventivo, conductivo, normativo, correctivo y modificativo, supervisando la ejecución de obras, tareas y servicios ejecutados por las empresas contratadas que operen en el edificio y sus instalaciones.
* Asegurar la correcta prestación de los servicios generales y específicos, tales como la Seguridad y Vigilancia, Higiene y Seguridad Laboral, Mantenimiento y Limpieza, Control de Accesos y Espacios Físicos, efectuando un control y seguimiento de la prestación de servicios contratados a terceros en el ámbito de su competencia.
* Controlar y supervisar los accesos, coordinando el ingreso-egreso de personas, ya sean propias al organismo como todo tercero, paquetes y todo tipo de materiales. Coordinar con la flota de vehículos disponibles para el traslado de proveedores, artistas y funcionarios.
* Operativa y logística. Brindar apoyo logístico a todas las áreas del Departamento Técnico Operativo, a través de inspecciones y acciones operativas con el fin de garantizar el correcto funcionamiento de los sistemas y la eficiencia en el desarrollo de eventos, muestras y el ingreso de visitas exteriores. Canalizar acciones y registrarlas a pedido de la mesa de ayuda.

### POLÍTICA DE LA CALIDAD COORDINACIÓN TÉCNICA OPERATIVA (propuesta sin validar)

La Unidad de Coordinación Técnica Operativa, bajo la órbita de la Dirección Nacional de Expresiones Federales del Sistema Federal de Medios y Contenidos Públicos, con sus áreas de injerencia definidas a cargo (servicios generales, vigilancia, seguridad, mantenimiento de bienes e instalaciones) procura que la prestación de los servicios vinculados a su gestión sean de plena satisfacción para los usuarios y requirentes, contribuyendo en cuanto a sus funciones específicas dependa, a respetar los criterios centrales de “respeto del pluralismo político, religioso, cultural, lingüístico y social” como eje rector de este espacio de generación de contenidos.

Implementa un Sistema de Gestión de la Calidad en los procesos propios y para controlar los prestados por empresas contratadas, con el propósito de asegurar que los mismos garanticen el normal funcionamiento de las instalaciones, de sus sistemas operativos y de control, de sus espacios físicos, de los bienes históricos y asegurar que el ambiente edilicio se conserve en perfecto estado.

Procura fortalecer las competencias profesionales y operativas de los colaboradores de cada área y promueve acciones que propicien el compromiso de su gente y el de las empresas prestadoras de servicios, con los parámetros de calidad pautados.

Gestiona además los recursos necesarios para apoyar la ejecución, el seguimiento y la mejora continua del Sistema de Gestión de Calidad, asegurando se respete y aplique la totalidad de la normativa vigente para cada servicio en particular y para el público en general, en un todo de acuerdo con el carácter de servicio artístico que este edificio presta a la comunidad.

*Coordinación CTO/CCK*

*Marzo 2015*

# 6. PLANIFICACION

## 6.1. ACCIONES PARA ABORDAR LOS RIESGOS Y LAS OPORTUNIDADES

La CTO identifica los siguientes principios para una gestión eficaz del riesgo, teniendo en cuenta la incertidumbre, la posibilidad de futuros sucesos y los efectos sobre los objetivos acordados con el o**bjetivo de “Prevenir” (desarrollar con BETO)**

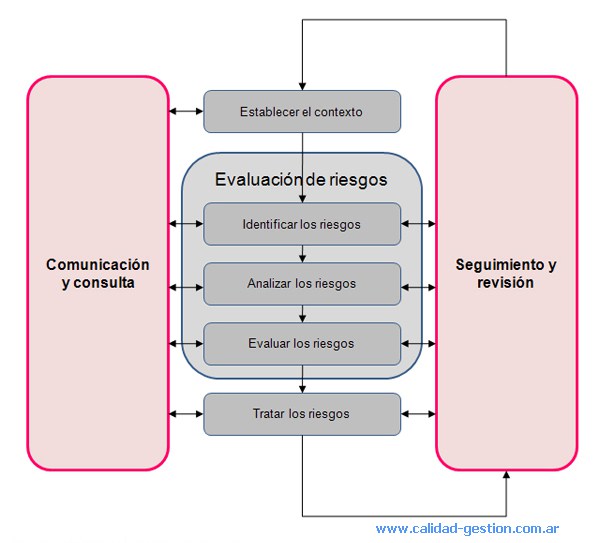
Se basa en los principios básicos que establece la Norma ISO 31000:

1. **Crear y proteger el valor:** Contribuye a la consecución de objetivos así como a la mejora de aspectos tales como la seguridad y salud laboral, cumplimiento legal y normativo, protección ambiental, etc.
2. **Estar incorporada en todos los procesos:** No debe ser entendida como una actividad aislada sino como parte de las actividades y procesos principales de una organización.
3. **Ser parte del proceso para la toma de decisiones:** La gestión del riesgo ayuda a la toma de decisiones evaluando la información sobre las distintas alternativas de acción.
4. **Ser usada para tratar con la incertidumbre:** La gestión de riesgo trata aquellos aspectos de la toma de decisiones que son inciertos, la naturaleza de esa incertidumbre y como puede tratarse.
5. **Ser estructurada, sistemática, y oportuna:** Contribuye a la eficiencia y, consecuentemente, también a la obtención de resultados fiables.
6. **Basada en la mejor información disponible:** Los inputs del proceso de gestión de riesgos están basados en fuentes de información como la experiencia, la observación, las previsiones y la opinión de expertos.
7. **Adaptarse al entorno:** Hecha a medida de la propia organización, alineada con su contexto externo e interno y con su perfil de riesgo.
8. **Considerar factores humanos y culturales:** Reconoce la capacidad, percepción e intenciones de la gente, tanto externa como interna que pueda facilitar o dificultar la consecución de los objetivos de la organización.
9. **Ser transparente, inclusiva, y relevante:** La apropiada y oportuna participación de los grupos de interés y, en particular, de los responsables a todos los niveles, deben asegurar que la gestión del riesgo permanece relevante y actualizada.
10. **Dinámica, sensible al cambio, e iterativa:** La organización debe velar para que la gestión de riesgos detecte y responda a los cambios de la empresa. Conocer como ocurren los acontecimientos externos e internos, cambio del contexto, nuevos riesgos que surgen y otros que desaparecen.
11. **Facilitar la mejora continua de la organización:** Las organizaciones deberían desarrollar e implementar estrategias para mejorar continuamente, tanto en la gestión del riesgo como en cualquier otro aspecto de la organización.

PROCESO DE EVALUACION DE RIESGOS (\*ISO VERSION 2015 – REQUIERE ACTUALIZACION NORMATIVA

Ejemplo Flujo Evaluación de Riesgos:

1. **Identificación de riesgos implica “contar con formación académica de alto nivel y experiencia gerencial”** para entender el negocio (3)
2. **La Coordinación General de la CTO y los Coordinadores de Área deben estar preparados**para el nuevo estándar de análisis.
3. Definir procedimientos para la **evaluación, administración, eliminación y/o minimización de los riesgos** (3) (2)
4. Análisis de situaciones, impactos sobre la base de antecedentes, opiniones de expertos, revisiones históricas (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8)
5. Informe de recomendaciones para la Coordinación General de la CTO (2)
6. Roma de decisiones (3)



|  |  |
| --- | --- |
| Responsabilidades:  1: CTO/Servicios Generales (SG)  2: CTO/Control y Planificación  3: CTO/Coordinación  4: CTO/Espacios Físicos (EF)  5: CTO/Seguridad  6. CTO/Mesa de Ayuda  7. CTO/Equipo Inspección (EI)  8. CTO/Higiene y Seguridad de las Personas (SH) | Áreas de Aplicación: Todo el Edificio del Centro Cultural Kirchner  Normativa de Aplicación   * Normativa legal vigente * Pliegos de Adjudicación de Servicios (de corresponder) |

## 6.2. OBJETIVOS DE CALIDAD Y PLANIFICACION

1. La CTO establece anualmente los objetivos generales de calidad para el Área (3)
2. Los coordinadores de Áreas deben - anualmente y alineados con los objetivos generales - definir los objetivos específicos de la propia. En todos los casos los objetivos de calidad deben ser cuantificables, medibles y acotados en el tiempo.
3. Se deben informar los indicadores de gestión, de estado y de resultado para cada objetivo (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8)
4. Los objetivos se redactan y se comunican a todos los niveles de la organización a fin de que cada agente pueda a su vez establecer su objetivo principal anual en coherencia con los de su área y según su rol particular. (2)
5. Todos los OBJETIVOS deben ser consistentes con la política de calidad, incluyendo el compromiso de mejora continua.

## 6.3. PLANIFICACION Y CONTROL DE CAMBIOS

La Planificación de la Calidad incluye:

a) los procesos del sistema de calidad,

b) los recursos necesarios;

c) mejora continua del sistema de calidad.

## 

|  |  |
| --- | --- |
| Responsabilidades:  1: CTO/Servicios Generales (SG)  2: CTO/Control y Planificación  3: CTO/Coordinación  4: CTO/Espacios Físicos (EF)  5: CTO/Seguridad  6. CTO/Mesa de Ayuda  7. CTO/Equipo Inspección (EI)  8. CTO/Higiene y Seguridad de las Personas (SH) | Áreas de Aplicación: Todo el Edificio del Centro Cultural Kirchner  Normativa de Aplicación   * Normativa legal vigente * Pliego de Adjudicación del Servicios (de corresponder) * Ver todos los PI (Procedimientos Internos) vigentes |

# 7. SOPORTE

## 7.1. RECURSOS

### 7.1.1 Generalidades

La Coordinación de la CTO prevé y proporciona los recursos necesarios para poder establecer, implementar, mantener y mejorar de un modo continuo el Sistema de Gestión de la Calidad en los procesos dentro de su Área de injerencia.

Determina las capacidades y limitaciones de los recursos internos existentes y por lo mismos define que se necesita obtener de los proveedores externos asumiéndose como servicios subcontratados.

## 7.2. COMPETENCIAS

La CTO debe solicitar el personal necesario para garantizar el funcionamiento eficiente del Sistema de Gestión de la Calidad, sus procesos propios y los de supervisión de los subcontratados con el fin de cumplir de forma constante con todos los requisitos legales y los reglamentos del cliente. La CTO identifica, proporciona y mantiene la infraestructura necesaria para que los procesos operen con eficiencia.

## 7.3. CONCIENTIZACIÓN

## 7.4. COMUNICACIÓN

## 7.5. INFORMACIÓN DOCUMENTADA

La normalización de procesos se documenta y registra en la “Lista de Documentos”

Es responsable por la emisión y actualización del contenido de cada documento todo el personal de la C.T.O.

Es responsable por la actualización documental de los procedimientos y documentos del SGC el sector de Calidad del Área de Control & Planificación.

La fecha de emisión establece el día de publicación y puesta en vigencia de cada documento/procedimiento.

La fecha de revisión actualiza la última versión del contenido o formato de cada documento.

Los procedimientos se denominan según su alcance guardando la siguiente lógica:

“SIGLAS INICIALES” – “8.6”(ejecución e implementación de la operación según la norma) – “NUMERO” siendo este último el que corresponda según el orden cronológico y correlativo para cada tipo de sigla inicial.

a) Siglas Iniciales:

PG = Procedimiento General CTO

PI = Procedimiento Interno de un Área de la CTO

PE = Cuando el procedimiento se genera en la CTO pero corresponde a actividades que se desarrollan en áreas

La actualización documental de los procedimientos y documentos del SGC es responsabilidad de Calidad siendo también de su responsabilidad la comunicación y capacitación al personal según corresponda.

# 8. OPERACIÓN

## 8.1. PLANIFICACIÓN Y CONTROL OPERACIONAL

## 8.2. INTERACCIÓN CON LOS REQUIRENTES Y OTRAS PARTES INTERESADAS

## 8.3. PREPARACIÓN OPERACIONAL

## 8.4. CONTROL DE PROCESOS

## 8.5. DISEÑO Y DESARROLLO

La CTO plantea la excepción para este punto de la norma por cuanto no aplica a su ámbito de injerencia ningún proceso/producto de diseño ni de desarrollo.

## 8.6. EJECUCIÓN / IMPLEMENTACIÓN

# 9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

## 9.1 SEGUIMIENTO, CONTROL, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN

* 1. Según se defina para cada proceso, las responsabilidades por el “seguimiento, control, análisis y evaluación” de cada proceso, serán los que se definen en los mismos procedimientos e instrucciones vigentes. (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8)
  2. La metodología para garantizar el “seguimiento” y el “control” sobre los procesos y registros de cada área, se encuentra definida en cada procedimiento e instrucción vinculada, siendo en todos los casos la sistematización, la digitalización y el registro informático de datos lo recomendado y solicitado por la Coordinación de la CTO (*salvo impedimento fundado*)
  3. Cuando por su complejidad o naturaleza se deba solicitar algún desarrollo especial de sistemas o soporte informático para cumplir con el punto anterior, la confirmación por la viabilidad de su realización/contratación quedaran en la órbita de decisión de la Coordinación de la CTO.
  4. Los resultados y el “análisis” de indicadores serán reportados periódicamente según defina la Coordinación de la CTO (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8)
  5. Se compilaran los resultados del punto anterior y se graficaran en el Tablero de Comando periódicamente para difusión interna del Área (2)
  6. Los resultados e indicadores deberán ser considerados para la toma de decisiones estratégicas y de gestión (3)
  7. Se realizaran “evaluaciones” periódicas que permitan contribuir a los indicadores de “resultado” (Encuesta de Satisfacción; Evaluación de Proveedores; Auditoria conjunta Higiene y Seguridad de las Personas + Control y Planificación; Inspecciones diarias y otras de corresponder)
  8. Cuando “no” se encuentre establecido previamente, se deberán validar con la Coordinación CTO y el Área de Control y Planificación según la necesidad de evaluación puntual, los criterios de aprobación, el formato, la periodicidad y la metodología de aplicación de la “evaluación” (ver PG2).

|  |  |
| --- | --- |
| Responsabilidades:  1: CTO/Servicios Generales (SG)  2: CTO/Control y Planificación  3: CTO/Coordinación  4: CTO/Espacios Físicos (EF)  5: CTO/Seguridad  6. CTO/Mesa de Ayuda  7. CTO/Equipo Inspección (EI)  8. CTO/Higiene y Seguridad de las Personas (SH) | Áreas de Aplicación: Todo el Edificio del Centro Cultural Kirchner  Normativa de Aplicación   * Normativa legal vigente * Pliego de Adjudicación del Servicios (de corresponder) * Ver todos los PI (Procedimientos Internos) vigentes |

# PROCEDIMIENTO GENERAL DE SATISFACCION DE USUARIOS/REQUIRENTES

**Objetivo:**

Una de las medidas principales del desempeño del sistema de calidad de la CTO es la información obtenida en la satisfacción de usuarios y requirentes.

**Definición:**

La CTO asume el compromiso de satisfacer a sus requirentes y usuarios asegurando que la prestación de los servicios en su órbita de injerencia (incluso subcontratados) será de alta calidad y estará de acuerdo con los requisitos de contratación. Designa equipos específicos de trabajo tanto como de inspección y control para garantizar la mejora continua en los procesos y las prestaciones de los mismos.

Establece que la medición y análisis de la satisfacción será parte fundamental de sus procedimientos internos de trabajo o de sus instancias de revisión y control sobre las diferentes áreas/empresas de servicios contratadas y define según el caso, los roles y responsabilidades por su implementación. (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8)

Define la necesidad de validar según el caso, el formato tipo de Encuestas de satisfacción a utilizar con la Coordinación/CTO, a fin de asegurar que la misma registrara los resultados necesarios, asegurando transparencia y objetividad en el manejo de la información. (2) (3)

Finalmente, define que los resultados obtenidos se comunicaran y difundirán internamente al personal y por lo mismo formaran parte de los indicadores de resultado de la CTO. (2) (3)

**Ver PG 8.6 – 2: SATISFACCION**

|  |  |
| --- | --- |
| Responsabilidades:  1: CTO/Servicios Generales (SG)  2: CTO/Control y Planificación  3: CTO/Coordinación  4: CTO/Espacios Físicos (EF)  5: CTO/Seguridad  6. CTO/Mesa de Ayuda  7. CTO/Equipo Inspección (EI)  8. CTO/Higiene y Seguridad de las Personas (SH) | Áreas de Aplicación: Todo el Edificio del Centro Cultural Kirchner  Normativa de Aplicación   * Normativa legal vigente * Pliego de Adjudicación del Servicios (de corresponder) * Ver todos los PI (Procedimientos Internos) vigentes |

# PROCEDIMIENTO GENERAL DE EVALUACION DE PROVEEDORES

**Objetivo:**

Definir Criterios, Procedimientos y Ficha Tipo para la Evaluación de Proveedores activos que resuelvan requerimientos y/o presten servicios para el CCK dentro del Área de injerencia y supervisión de la CTO y con el propósito de:

* Retroalimentar al proceso de aprovisionamiento
* Permitir la identificación de brechas en la gestión de los proveedores y de nuestra gestión
* Obtener recursos/servicios que cumplan con los requerimientos de calidad y funcionamiento operativos requeridos.
* Contar con un sistema de evaluación organizacional

**Definición**

A los fines de definir un procedimiento para la evaluación de proveedores en el ámbito de injerencia de la CTO, se entenderá el mismo como un “proceso permanente”, en el cual el proveedor evaluado y calificado, mantiene su expediente activo mientras dure su prestación.

1. Se decide realizar una evaluación anual de proveedores pudiendo revisar la periodicidad en función de las necesidades vigentes; ante incumplimientos reiterados, o a criterio de la Coordinación/CTO. (2)
2. Calidad recaba la información de parte de los responsables (2)
3. El informe del proveedor es confidencial y por ningún motivo será de conocimiento de otros proveedores.
4. Se compartirá con el Proveedor el resultado de la evaluación; y si la puntuación final fuera inferior a 60 puntos, se le solicitara por escrito un plan de acción para atender los criterios que deben ser mejorados.
5. Se define la Ficha de Evaluación de Proveedores

**Ver PG 8.6 – 1 EVALUACION DE PROVEEDORES**

## 9.2. AUDITORÍAS INTERNAS

* La CTO planifica las auditorías internas de carácter anual / semestral (confirma BETO) a fin de obtener información actualizada sobre el grado de implementación del Sistema de Gestión de Calidad tanto como del grado de vigencia del mismo en las practicas y tareas cotidianas del personal, la actualización de su documentación, etc.
* Sera responsable por la planificación y la implementación de las auditorías internas el Área de Control y Planificación (2)
* Se definirán junto con la Coordinación de la CTO los criterios bajo los que se realizara cada auditoría y el alcance que tendrá la misma (2) (3)
* Los Auditores Internos deberán garantizar la objetividad y la imparcialidad del proceso de auditoría (2)
* El Informe Auditor Interno consolidara los resultados para Coordinación General de la CTO incluyendo los comentarios, observaciones y oportunidades de mejora identificadas sobre los procesos y registros. También se aportaran las evidencias correspondientes. (2)
* La auditoría prevé el análisis también de los cambios legales, normativos, de contexto externo e interno y otros que puedan afectar el Sistema de gestión de Calidad de la CTO y los servicios vinculados en sus áreas de injerencia de la CTO (2)
* Es dable considerar que el resultado del Informe Auditor Interno generara posibles reuniones de tratamiento de no conformidades
* Cada Informe Auditor Interno será compartido para el análisis de los Coordinadores de áreas y se guardara como registro de calidad (2)

|  |  |
| --- | --- |
| Responsabilidades:  1: CTO/Servicios Generales (SG)  2: CTO/Control y Planificación  3: CTO/Coordinación  4: CTO/Espacios Físicos (EF)  5: CTO/Seguridad  6. CTO/Mesa de Ayuda  7. CTO/Equipo Inspección (EI)  8. CTO/Higiene y Seguridad de las Personas (SH) | Áreas de Aplicación: Todo el Edificio del Centro Cultural Kirchner  Normativa de Aplicación   * Normativa legal vigente * Pliego de Adjudicación del Servicios (de corresponder) * Ver todos los PI (Procedimientos Internos) vigentes |

## 9.3. REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN

**Objetivo:**

Asegurar la idoneidad, la adecuación, la eficiencia y la alineación permanente del Sistema de Gestión de Calidad de la CTO con la dirección estratégica del Sistema Federal de Medios y Contenidos Públicos.

**Generalidades:**

La planificación y la realización de la Revisión por la Dirección, será del Área de Control y Planificación (2)

La misma se realizara a demanda de la Coordinación General de la CTO; como mínimo 1(una) vez al año, preferentemente en el mes de Octubre.

**Deberá incluir revisión de status sobre:**

* El estado en el que se encuentran las acciones de las revisiones por la dirección
* Los cambios en las cuestiones internas o externas que son referentes al Sistema de Gestión de la Calidad
* La información sobre el desempeño y la eficiencia del Sistema de Gestión de la Calidad incluyen todas las tendencias según: La satisfacción del cliente y de las partes interesadas; el grado en el que se han conseguido los objetivos de la calidad; el desempeño de todos los procesos; las no conformidades y las acciones correctivas;
* Los resultados obtenidos por el seguimiento y la medición
* Los resultados de las auditorías internas
* El desempeño de los proveedores externos
* El grado de adecuación de los recursos
* La eficiencia de todas las acciones que se toman para abordar los riesgos y las oportunidades.
* Las oportunidades de mejora.

|  |  |
| --- | --- |
| Responsabilidades:  1: CTO/Servicios Generales (SG)  2: CTO/Control y Planificación  3: CTO/Coordinación  4: CTO/Espacios Físicos (EF)  5: CTO/Seguridad  6. CTO/Mesa de Ayuda  7. CTO/Equipo Inspección (EI)  8. CTO/Higiene y Seguridad de las Personas (SH) | Áreas de Aplicación: Todo el Edificio del Centro Cultural Kirchner  Normativa de Aplicación   * Normativa legal vigente * Pliego de Adjudicación del Servicios (de corresponder) * Ver todos los PI (Procedimientos Internos) vigentes |

# 10. MEJORA

## 10.1. NO CONFORMIDADES Y ACCIONES CORRECTIVAS

**Objetivo:** Definir y registrar el tratamiento que la CTO dará a las No Conformidades para asegurar la mejora continua del sistema de gestión de Proyectos.

**Definición de No Conformidades:**

Situaciones que no resultaron conformes, porque no implicaron lo previsto en Tiempo, Calidad, etc. Serán identificadas también en este texto y en otros registros del sistema de gestión de calidad como “NC” = No Conformidades

**Quien puede generar / dar de alta una No Conformidad:**

Puede identificar una “NC” el Usuario/Requirente o cualquier miembro de la organización que la identifique. Debe comunicarlo de manera verbal o vía mail a Control y Planificación con todo el destalle que se considere oportuno. (1)(2)(3)(4)(5)(6)(7)(8)

Se analizara la descripción de la “NC” para evaluar la importancia de la misma y la necesidad de su tratamiento interno y se registrara en el “Formulario de Registro de No Conformidades” para lo que podrán solicitar más información aclaratoria de la misma. (2)

El tratamiento de una “NC” nunca debe ser utilizado como acción de reprimenda o sanción hacia una persona en particular, sino que debe servir para tomar acciones que contengan las consecuencias derivadas y prevenir.

Por eso, las “NC” deberían ser analizadas de manera abierta y multidisciplinaria procurando la participación de los responsables/representantes del ámbito de injerencia del hecho en sí, de su (posible) origen, de su impacto evidente y de su implicancia a futuro a fin de poder definir:

- acciones correctivas (inmediatas que busquen solucionar el problema y contener la situación) y

- acciones preventivas (con las que pretenderemos impedir que lo ocurrido vuelva a suceder).

**Ver PG 8.6 – 3 TRATAMIENTO DE NO CONFORMIDADES**

# PROCEDIMIENTOS INTERNOS,

# INSTRUCCIONES DE TRABAJO

# Y ANEXOS

# Calidad en las Organizaciones

El enfoque más ambicioso de la calidad en las empresas es lo que se denomina calidad total o, en inglés, **Total Quality Management**(T.Q.M.)

La gestión de las personas se realiza participativamente, de forma que a través del trabajo en equipo se pueda expresar permanentemente la creatividad de los empleados para mejorar la calidad y la mejora continua, tanto hacia la satisfacción del cliente como hacia las operaciones in­ternas.

Para que este tipo de enfoque de la calidad tenga éxito, tiene que estar impulsada, dirigida, animada y exigida por el máximo responsable de la empresa, es decir, por el director general. Para aplicar este enfoque de la gestión de la calidad, es necesario un puesto de director de calidad, que se sitúa habitualmente en el organigrama en posición “**staff**” al director general, según el siguiente organigrama.

La calidad entendida en su sentido más amplio es difícil de medir y evaluar, por lo que la empresa necesita poseer información del estado de la calidad, mediante los indicadores correspondientes. Los indicadores de calidad pueden ser de muchos tipos, y la elección de unos u otros depende de los objetivos de calidad de la empresa, de la organización, de su actividad, de la disponibilidad y coste de la información, y de los factores de calidad de la empresa que se quieran medir y realizar su seguimiento.

Los indicadores de calidad se organizan en documentos, que reciben el nombre de cuadros de mando de la calidad y que, establecidos periódicamente, dan información a los responsables de la gestión para la toma de decisiones de mejora de la calidad.

**Reflexión:** *“El auditor en lo posible debe contar con una formación integral, pero fundamentalmente consiente de la responsabilidad que implica sus juicios y opiniones frente a las organizaciones y la sociedad.” (*Marco Hernando Bonilla Martínez - Economista /Especialista en Auditoría y Control Interno)

**Ver “Auditoria version 3.0 = Una vision diferente” -** http://www.aulafacil.com/cursos/l20226/empresa/organizacion/calidad-en-la-empresa-y-organizaciones/la-funcion-calidad-en-la-estructura-de-organizacion

