



Organización Internacional de
Normalización



Foro Internacional de
Acreditación
13 enero 2016.

Orientación del Grupo de Prácticas de Auditoría ISO
9001 sobre:

Agregar valor

Foro Internacional de Acreditación
Fecha: 13 de enero de 2016

¿Qué queremos decir con "agregar valor"?

Escuchamos mucho sobre la importancia de "agregar valor" durante las auditorías de los sistemas de gestión de la calidad (SGC), pero ¿qué significa esto realmente? ¿Es posible agregar valor sin comprometer la integridad de la auditoría o brindar asesoría?

En principio, todas las auditorías deberían agregar valor, pero no siempre es así.

Este documento proporciona una guía sobre cómo una auditoría puede agregar valor para las diferentes partes involucradas y las diversas situaciones que probablemente se presentarán en el contexto de auditorías de terceros.

Sistemas de gestión de calidad "valor agregado".

Existen varias definiciones de diccionario de "valor", pero todas se centran en el concepto de algo siendo útil "Agregar valor" significa por lo tanto, hacer algo más útil.

Algunas organizaciones han utilizado la serie de normas ISO 9000 para desarrollar sistemas de gestión de calidad que se integran en la forma en que hacen negocios,

y son útiles para ayudarles a lograr sus objetivos comerciales estratégicos; en otras palabras, agregan valor para la organización.

A la inversa, es posible que otras organizaciones simplemente hayan creado un conjunto burocrático de procedimientos y registros que no reflejan la realidad de la forma en que realmente funciona la organización, y simplemente agregan costos, sin ser útiles. En otras palabras, no "agregan valor".

Es una cuestión de enfoque:

Un enfoque sin valor agregado pregunta "¿Qué procedimientos debemos escribir para obtener la certificación ISO 9000?"

Un enfoque de "valor agregado" hace la pregunta "¿Cómo podemos usar nuestro sistema de gestión de calidad basado en ISO 9001 para ayudarnos a mejorar nuestro negocio?"

¿Cómo agregar valor durante el proceso de auditoría?

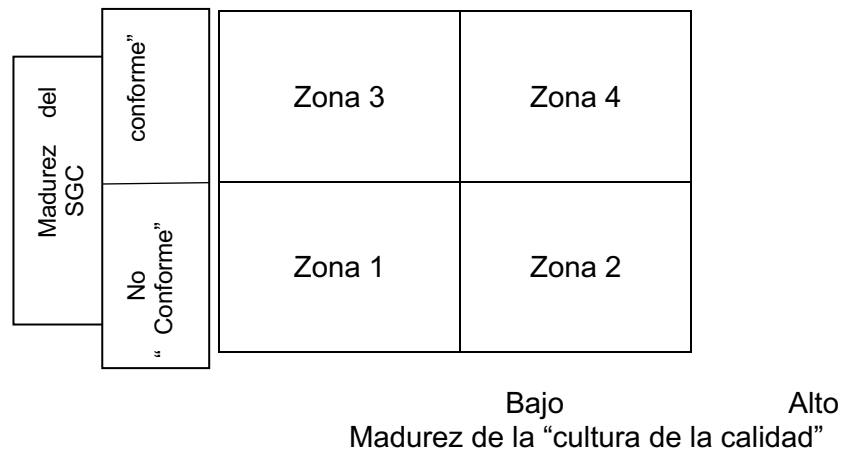
¿Cómo podemos garantizar que una auditoría sea útil para que una organización mantenga y mejore su SGC? (Sin embargo, debemos reconocer que puede haber otras perspectivas que deben tomarse en consideración).

Para "agregar valor", una auditoría de terceros debe ser útil:

- Para la organización certificada proporcionando información a la alta dirección sobre la capacidad de la organización para cumplir con los objetivos estratégicos o identificando problemas que, si se resuelven mejorarán el desempeño de la organización.
- Identificando las oportunidades de mejora y las posibles amenazas de riesgo:
- A los clientes de la organización al mejorar la capacidad de la organización para proporcionar producto conforme.
- Al organismo de certificación, al mejorar la credibilidad de la certificación de terceros.

Es probable que el enfoque de "valor agregado" sea una función del nivel de madurez de la cultura de calidad de la organización y la madurez de su SGC, con respecto a los requisitos de la norma ISO 9001.

Al referirnos a la Figura 1, podemos separar conceptualmente las organizaciones en cuatro zonas diferentes, de la siguiente manera:



Zona 1: (Madurez baja de la "cultura de la calidad"; SGC inmaduro, no conforme con ISO 9001)

Zona 2: ("cultura de la calidad" madura, SGC inmaduro, no conforme con ISO 9001)

Zona 3: (Madurez baja de la "cultura de la calidad"; SGC maduro, conforme con ISO 9001)

Zona 4: ("cultura de la calidad" madura; SGC maduro, conforme con ISO 9001:2000)

Es importante tener en cuenta que en este contexto: "Cultura de calidad" se refiere al grado de conciencia, compromiso, actitud colectiva y comportamiento de la organización con respecto a la calidad.

"La conformidad con la norma ISO 9001" se relaciona con la madurez del sistema de gestión de la calidad de la organización y el grado en que cumple con los requisitos de la norma ISO 9001. (Se reconoce que pueden detectarse no conformidades menores específicas incluso en organizaciones que muestran un alto grado general de madurez y conformidad con la norma ISO 9001.)

Zona 1: (Baja madurez de la "cultura de la calidad"; SGC inmaduro, que no cumple con la norma ISO 9001).

Para una organización que tiene poca o ninguna "cultura de calidad" y un sistema de gestión de la calidad que no cumple con la norma ISO 9001, la expectativa de cómo una auditoría podría agregar valor podría significar que la organización desearía recibir asesoramiento sobre cómo implementar la calidad. Sistema de gestión y / o resolución de no conformidades planteadas.

En este caso, el auditor debe tener mucho cuidado, ya que en una auditoría realizada por un tercero, dicho asesoramiento generaría un conflicto de intereses y contravendría los requisitos de la norma ISO / IEC 17021 para la acreditación de los organismos de certificación. Sin embargo, lo que el auditor puede hacer es

asegurarse de que siempre que se encuentren no conformidades, el auditado tenga una comprensión clara de lo que requiere la norma y por qué se plantea la no conformidad.

Si la organización puede reconocer que resolver estas no conformidades conducirá a un mejor desempeño, entonces es más probable que crea y se comprometa con el proceso de certificación. Sin embargo, es importante que se informen todas las no conformidades identificadas, de modo que la organización entienda claramente lo que debe hacerse para cumplir con los requisitos de la norma ISO 9001.

Si bien es posible que algunas organizaciones no estén totalmente satisfechas con un resultado de auditoría que no resulte en una certificación, los clientes de la organización (quienes reciben los productos de la organización) considerarán esto como una auditoría "valiosa" desde su perspectiva.

Desde la perspectiva del organismo de certificación, el hecho de no informar todas las no conformidades detectadas y / o proporcionar orientación sobre cómo implementar el sistema de gestión de la calidad, no agrega valor a la credibilidad de la profesión de auditoría o al proceso de certificación.

Debemos reconocer que la discusión anterior se relaciona principalmente con auditorías de terceros (certificación). No hay ninguna razón por la que una auditoría de una segunda parte (evaluación del proveedor) no deba "agregar valor" al proporcionar orientación a la organización sobre cómo implementar su sistema de gestión de calidad. De hecho, en estas circunstancias, dicha orientación (si está bien fundada), sin duda sería útil tanto para la organización como para su cliente.

Zona 2: ("cultura de calidad" madura: SGC inmaduro, que no cumple con la norma ISO 9001).

Para una organización que tiene una "cultura de calidad" madura, pero un SGC inmaduro que no cumple con los requisitos de la norma ISO 9001, la expectativa básica de cómo una auditoría podría agregar valor probablemente será similar a la de la Zona 1. Además, sin embargo, Es probable que la organización tenga una expectativa mucho más alta del auditor.

Para poder agregar valor, el auditor debe comprender la manera en que las prácticas existentes de la organización cumplen con los requisitos de la norma ISO 9001. En otras palabras, entender los procesos de la organización en el contexto de la norma ISO 9001.

Insista en que la organización redefina sus procesos y documentación para alinearlos con la estructura de la cláusula de la norma.

La organización podría, por ejemplo, basar su sistema de gestión en modelos de excelencia empresarial o en herramientas de gestión de calidad total como Hoshin Kanri (Gestión por política), Despliegue de funciones de calidad, Modo de falla y Análisis de efectos, Metodología "Six-sigma", programas 5S , Solución sistemática

de problemas, círculos de calidad y otros. Para agregar valor durante el proceso de auditoría, el auditor debe, como mínimo, conocer las metodologías de la organización y ver en qué medida son efectivas para cumplir con los requisitos de la norma ISO 9001 para esa organización en particular.

También es importante que el auditor no se sienta "intimidado" por el alto grado de sofisticación de la organización. Si bien la organización puede estar usando estas herramientas como parte de una filosofía de calidad total, aún puede haber brechas en la forma en que se emplean las herramientas. Por lo tanto, el auditor debe ser capaz de identificar cualquier problema sistemático y plantear las no conformidades apropiadas.

En estas situaciones, el auditor puede ser acusado de ser pedante o incluso burocrático, por lo que es importante poder demostrar la relevancia de las no conformidades que se plantean.

Zona 3: (Baja madurez de la "cultura de la calidad"; SGC maduro, conforme a la norma ISO 9001).

Una organización que ha sido certificada según una norma ISO 9000 durante un período de tiempo significativo puede demostrar un alto nivel de conformidad con la norma ISO 9001, pero al mismo tiempo no ha implementado realmente una "cultura de calidad".

La organización por lo general, el sistema de gestión de la calidad podría haberse implementado bajo la presión de los clientes, y haber sido construido alrededor de los requisitos de la norma, en lugar de las propias necesidades y expectativas de la organización. Como resultado, el SGC puede funcionar en paralelo con la forma en que la organización lleva a cabo sus operaciones de rutina, generando redundancia e ineficiencia.

Para agregar valor en estas circunstancias, el objetivo principal del auditor debe ser actuar como un catalizador para que la organización se base en su sistema de gestión de calidad basado en ISO 9000 e integrar el sistema en sus operaciones diarias.

Si bien el auditor de certificación externo no puede proporcionar recomendaciones sobre cómo cumplir con los requisitos de la norma ISO 9001, es aceptable y, de hecho, una buena práctica alentar y estimular (¡pero no exigir!) a la organización que vaya más allá de los requisitos de la norma.

Las preguntas que el auditor hace (y la forma en que hace esas preguntas) pueden proporcionar información valiosa para la organización sobre cómo el SGC podría ser más eficiente y útil. La identificación de "Oportunidades de mejora" por parte del auditor debe incluir formas en que la eficacia del SGC se puede mejorar, pero también puede abordar oportunidades para mejorar la eficiencia.

Zona 4: (“cultura de calidad” madura; SGC maduro, conforme a ISO 9001)

Para una organización que tiene una “cultura de calidad” madura y que ha sido certificada por una de las series de normas ISO 9000 durante un período de tiempo significativo, la expectativa de cómo una auditoría puede agregar valor será la más desafiante para un auditor. Una queja común entre este tipo de organización es que las "visitas de vigilancia de rutina" por parte del auditor pueden ser superfluas y hacer poco para agregar valor a los ojos de la organización.

En estos casos, la alta dirección se convierte en un cliente importante del proceso de certificación. Por lo tanto, es importante para el auditor tener una comprensión clara de los objetivos estratégicos de la organización, y poder ubicar la auditoría de SGC dentro de ese contexto.

El auditor debe dedicar tiempo para discusiones detalladas con la alta gerencia, para definir sus expectativas para el SGC e incorporar estas expectativas en los criterios de auditoría.

Algunos consejos para el auditor sobre cómo agregar valor.

1) Planificación de la auditoría:

a. Entender las expectativas / cultura corporativa del auditado.

2) ¿Alguna inquietud específica que deba abordarse (resultado de auditorías anteriores)?

a. Análisis de riesgos del sector industrial / específico de la organización.

b. Pre-evaluación de los requisitos legales / reglamentarios

c. Selección apropiada del equipo auditor para lograr los objetivos de la auditoría.

d. Asignación de tiempo adecuada

3) Técnica de auditoría:

a. Centrarse más en el proceso, y menos en los procedimientos. Algunos procedimientos documentados, instrucciones de trabajo, listas de verificación, etc. pueden ser necesarios para que la organización pueda planificar y controlar sus procesos, pero la fuerza motriz debe ser el desempeño del proceso.

b. Centrarse más en los resultados y menos en los registros.

De manera similar, algunos registros pueden ser necesarios para que la organización proporcione evidencia objetiva de que sus procesos son efectivos (generando los resultados planificados), pero para agregar valor, el auditor debe conocer y dar crédito por otras formas de evidencia.

c. Recuerde los 7 principios de gestión de la calidad.

d. Utilice el enfoque "Planificar-Hacer-Verificar-Actuar" para evaluar la efectividad del proceso de la organización.

- ¿Se ha planeado el proceso?
- ¿Se está llevando a cabo según el plan?
- ¿Se están logrando los resultados planificados?
- ¿Se identifican e implementan oportunidades de mejora?
- Corrección de no conformidades.
- Identificando las causas raíz de los problemas e implementando.
- Acción correctiva
- Identificando tendencias, y las necesarias para la acción preventiva.
- Byinnovation

4. Adoptar

En lugar de centrarse en las cláusulas individuales de la norma ISO 9001. Un enfoque "holístico" para la recolección de evidencia a lo largo de la auditoría,

5. Análisis y decisión.

- a. Ponga los hallazgos en perspectiva (pensamiento basado en riesgo / "sentido común").
- b. Relacionar los hallazgos con el efecto sobre la capacidad de la organización para proporcionar un producto conforme (ver ISO 9001 cláusula 1).

6. Informe y seguimiento.

- a. Informe sensato de los resultados de la auditoría
- b. Se pueden requerir diferentes enfoques dependiendo de:
 - La madurez de la organización (Zonas 1, 2, 3 y 4).
 - El nivel de confianza en el SGC de la organización.
 - los riesgos involucrados
 - La actitud del auditado y su compromiso con el proceso de auditoría.
 - proactivo
 - reactivo
- c. Asegurar que cualquier aspecto cultural sea tomado en consideración.
- d. Enfatique los hallazgos positivos según corresponda
- e. ¿Será la solución propuesta por la organización en respuesta a negativos?,
¿Los hallazgos serán útiles?
- f. Los informes deben ser objetivos y centrados en la "audiencia" correcta. (La alta dirección probablemente tendrá expectativas diferentes a las del representante de la administración).

Para obtener más información sobre el Grupo de Prácticas de Auditoría ISO 9001, consulte el documento:

Introducción al Grupo de Prácticas de Auditoría ISO 9001

La retroalimentación de los usuarios será utilizada por el Grupo de Prácticas de Auditoría ISO 9001 para determinar si se deben desarrollar documentos de orientación adicionales, o si se deben revisar estos actuales.

Los comentarios sobre los trabajos o presentaciones se pueden enviar a la siguiente dirección de correo electrónico: charles.corrie@bsigroup.com.

Los otros documentos y presentaciones del Grupo de Prácticas de Auditoría ISO 9001 se pueden descargar de los sitios web:

www.iaf.nu www.iso.org/tc176/ISO9001AuditingPracticesGroup

Renuncia

Este documento no ha sido sujeto a un proceso de aprobación por parte de la Organización Internacional de Normalización (ISO), el Comité Técnico 176 de la ISO o el Foro Internacional de Acreditación (IAF).

La información contenida en ella está disponible para fines educativos y de comunicación. El Grupo de Prácticas de Auditoría ISO 9001 no se responsabiliza de los errores, omisiones u otras responsabilidades que puedan surgir de la provisión o el uso posterior de dicha información.

© ISO & IAF 2016 - Todos los derechos reservados.

www.iaf.nu; www.iso.org/tc176/ISO9001AuditingPracticesGroup