



Organización Internacional de Normalización
(International Organization for Standardization)



Foro Internacional de Acreditación
(International Accreditation Forum)

Fecha: 1 de diciembre de 2009

Grupo de Prácticas de Auditoría ISO 9001 **Directrices sobre:**

Auditoría de la mejora continua

¿Cuánta mejora es “suficiente”?

Se debería enfatizar que el requisito de ISO 9001 es para la mejora continua de la *eficacia del SGC*.

La mejora continua se origina en los objetivos establecidos por la alta dirección, en los cuales se deberían abordar (como mínimo) los siguientes elementos: la mejora de la eficiencia interna (para que la organización continúe siendo competitiva económicamente), las necesidades de los clientes individuales y el grado de desempeño que normalmente espera el mercado.

Por ejemplo, en el sector aeronáutico, la “tasa aceptable” de producto no conforme entregado es de cero por ciento, de modo que no sería útil para la organización establecer objetivos para una “mejora” de esta tasa. Sin embargo, sería útil para la organización tener objetivos encaminados hacia la mejora de su eficiencia interna y su competitividad (por ejemplo, a través de la innovación).

El auditor debería intentar determinar si el auditado ha tratado de instaurar objetivos que establezcan la correlación entre los tres factores: objetivos corporativos, necesidades del cliente y expectativas del mercado. Por lo tanto, depende de la organización equilibrar la necesidad de mejorar la eficiencia interna y la necesidad de progresar con desempeño externo (aunque las dos se relacionan estrechamente). Ninguna de ellas aislada se puede considerar “suficiente” o “insuficiente”.

Un área que puede ser problemática para el auditor es saber qué es una referencia razonable del mercado. Continuando con el ejemplo aeronáutico anterior, si la organización anuncia que ha mejorado de un nivel de 50% de producto no conforme entregado a un 40%, esto demostraría una mejora continua, pero difícilmente sería aceptable dada la tasa normal de cero por ciento del sector industrial. Sin embargo, si anuncia que ha establecido un objetivo para mejorar su desempeño de 0,50% a 0,40%, esto estaría mucho más cerca de la norma del mercado.

La única solución real para el auditor es verificar la forma en que la organización ha determinado esta propuesta de tasa de mejora, cómo ha evaluado los riesgos asociados y

cómo se relaciona esto con los requisitos del cliente y el monitoreo de la retroalimentación sobre la satisfacción del cliente.

Sería casi imposible emitir un reporte de no conformidad (RNC) que declare “No hubo suficiente mejora continua”.

¿Qué tipo de información es pertinente y dónde se puede encontrar?

El auditor tiene que verificar cómo se han traducido los objetivos globales de la corporación en los requisitos internos, a través de los procesos adecuados, y cómo se comunican y monitorean estos requisitos. De este modo, el auditor debería buscar evidencia de que la organización está analizando los datos provenientes del monitoreo del proceso y que está tomando ventaja de los resultados para evaluar la eficiencia del proceso y/o mejorar la salida del proceso. Un punto que se debería examinar específicamente es la consistencia de la forma en que la mejora de cualquier proceso contribuye al cumplimiento de los objetivos globales para garantizar que ésta no causará conflicto en el logro de otros objetivos.

ISO 9001 lista un número de áreas que un auditor puede valorar para obtener evidencia tanto de la planificación como de la implementación real de la mejora. Los ejemplos de las áreas en que se puede mejorar el sistema de gestión de la calidad incluyen, entre otras:

- comunicaciones internas,
- actividades de seguimiento,
- procedimientos documentados,
- eficacia de las reuniones de revisión por la dirección,
- sistemas de retroalimentación del cliente, y
- programas de capacitación (por ejemplo, para auditores internos o de gestión).

El tipo de información que un auditor necesita buscar consiste en la evidencia de cómo se traducen los objetivos corporativos en los objetivos específicos del SGC. Por ejemplo: una organización podría establecer un objetivo para reducir los reclamos de los clientes en 30%. El análisis de la alta dirección muestra que el 50% de los reclamos se relacionan con retraso en las entregas. El auditor debería entonces buscar evidencia de que la organización está monitoreando y analizando los aspectos clave de sus actividades de programación y planificación, a través de sus procesos, y de las interfaces de los procesos para reducir los retrasos.

¿Mejora del producto, del proceso o mejora del SGC?

Es importante entender que la mejora continua no sólo implica necesariamente la mejora continua del proceso o del producto, sino que también se puede, y se debería, aplicar al propio sistema de gestión de la calidad.

Es conveniente que el auditor recuerde que no sería realista esperar que una organización haga progresos en todas las mejoras potenciales simultáneamente. La mejora continua se debería interpretar como una actividad recurrente (paso a paso). Lo que esto implica es que cuando se identifican las oportunidades de mejora y cuando tales mejoras se justifican, es necesario que la organización decida cómo las va a implementar, con base en los recursos disponibles.

Cada mejora requerirá del compromiso de recursos, que pueden necesitar determinación de la prioridad por parte de la alta dirección, especialmente cuando se necesitan inversiones. En cambio, el auditor debería intentar asegurarse de que los objetivos de mejora son consistentes en su totalidad y coherentes con la trilogía de factores mencionados anteriormente. Sin embargo, una organización que no tiene una política ni unos objetivos relacionados con la mejora continua, claramente no cumple la norma. De forma similar, la ausencia de cualquier evidencia de mejora, al menos en uno de estos aspectos, se debería considerar indicación de que la política de calidad de la organización no está en línea con ISO 9001.

Una advertencia: No existe requisito de que la organización debería establecer objetivos para la mejora de todos sus procesos a la vez. Como se indicó en el ejemplo anterior de reducir los reclamos de los clientes, la alta dirección puede considerar que algunos procesos no contribuyen significativamente a la reducción de los retrasos y por lo tanto es normal que la organización no se concentre en estas áreas.

Si la alta dirección ha establecido un objetivo (realista) para un proceso y no hay evidencia de mejora, esta información se debe retroalimentar a la revisión por la dirección, de tal manera que la alta dirección pueda decidir qué tipo de acción es adecuada - por ejemplo, reajustar el objetivo o proporcionar otros medios para tener impacto en el proceso.

Para mayor información sobre el Grupo de Prácticas de Auditoría ISO 9001 por favor consulte documento: *Introducción al grupo de Prácticas de Auditoría ISO*.

El *Grupo de Prácticas de Auditoría ISO 9001* utilizará la retroalimentación por parte de los usuarios para determinar si es recomendable desarrollar documentos de guía adicionales o si los existentes se deberían revisar.

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

Los demás documentos y presentaciones del *Grupo de Prácticas de Auditoría ISO 9001* se pueden descargar de los siguientes sitios Web:

www.iaf.nu

www.iso.org/tc176/ISO9001AuditingPracticesGroup

Exoneración de responsabilidad

Este documento no se ha sometido a un proceso de aprobación por parte de la Organización Internacional de Normalización (ISO), el Comité Técnico ISO 176, ni del Foro Internacional de Acreditación (IAF).

La información contenida aquí está disponible con propósitos educativos y de comunicación. El *Grupo de Prácticas de Auditoría ISO 9001* no es responsable de los errores, omisiones ni otras obligaciones legales que se puedan originar en el suministro o posterior uso de dicha información.