



Organización Internacional  
de Normalización  
[www.iso.org](http://www.iso.org)



Foro Internacional  
de Acreditación  
[www.iaf.nu](http://www.iaf.nu)

# Grupo de Prácticas de Auditoría ISO 9001

Orientación sobre:  
Agregar valor

---

Fecha: 13 de enero de 2016



## Índice

Prólogo.....	3
1 ¿Qué queremos decir con "agregar valor"?	4
2 Sistemas de gestión de la calidad "de valor agregado"	4
3 ¿Cómo agregar valor durante el proceso de auditoría?	4
4 Algunos consejos para el auditor sobre cómo agregar valor.....	8



Organización Internacional  
de Normalización  
[www.iso.org](http://www.iso.org)

Foro Internacional  
de Acreditación  
[www.iaf.nu](http://www.iaf.nu)



## Prólogo

Este documento ha sido traducido por el Grupo de Trabajo Spanish Translation Task Force (STTF) del Comité Técnico ISO/TC 176, en el que participan representantes de los organismos nacionales de normalización y otras partes interesadas, para lograr la unificación de la terminología en lengua española en el ámbito de la evaluación de la conformidad.

Este documento ha sido validado por el ISO/TMBG/ Spanish Translation Management Group (STMG) conformado por los siguientes países: Argentina, Bolivia, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, El Salvador, España, Guatemala, Honduras, República Dominicana, México, Panamá, Paraguay, Perú y Uruguay.



## 1 ¿Qué queremos decir con "agregar valor"?

Oímos tanto acerca de la importancia de "agregar valor" durante las auditorías de sistemas de gestión de calidad (SGC), pero ¿qué significa esto realmente? ¿Es posible agregar valor sin comprometer la integridad de la auditoría o proporcionar asesoría? En principio, todas las auditorías deberían agregar valor, pero esto no siempre es así.

Este documento proporciona orientación sobre cómo una auditoría puede agregar valor para las diferentes partes involucradas, y las diversas situaciones que probablemente se encuentren en el contexto de auditorías de segunda o tercera parte.

## 2 Sistemas de gestión de la calidad "de valor agregado"

Hay varias definiciones en el diccionario de "valor", pero todas se centran en el concepto de ser *útil*. Por lo tanto, "**agregar valor**" significa hacer algo *más útil*.

Algunas organizaciones han utilizado las normas de la serie ISO 9000 para desarrollar sistemas de gestión de calidad que se integran en la forma en que hacen negocios, y son *útiles* en ayudar a alcanzar sus objetivos estratégicos de negocio – en otras palabras, **agregan valor** a la organización. Por el contrario, otras organizaciones pueden haber creado simplemente un conjunto burocrático de procedimientos y registros que no reflejan la realidad de la forma en que la organización realmente funciona, y simplemente añaden costos, sin ser útiles. En otras palabras, no "agregan valor".

Es una cuestión de enfoque:

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

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

## 3 ¿Cómo agregar valor durante el proceso de auditoría?

¿Cómo podemos asegurar que una auditoría es *útil* a una organización para mantener y mejorar su SGC? (Sin embargo, deberíamos reconocer que puede haber otras perspectivas que necesiten tenerse en cuenta.)

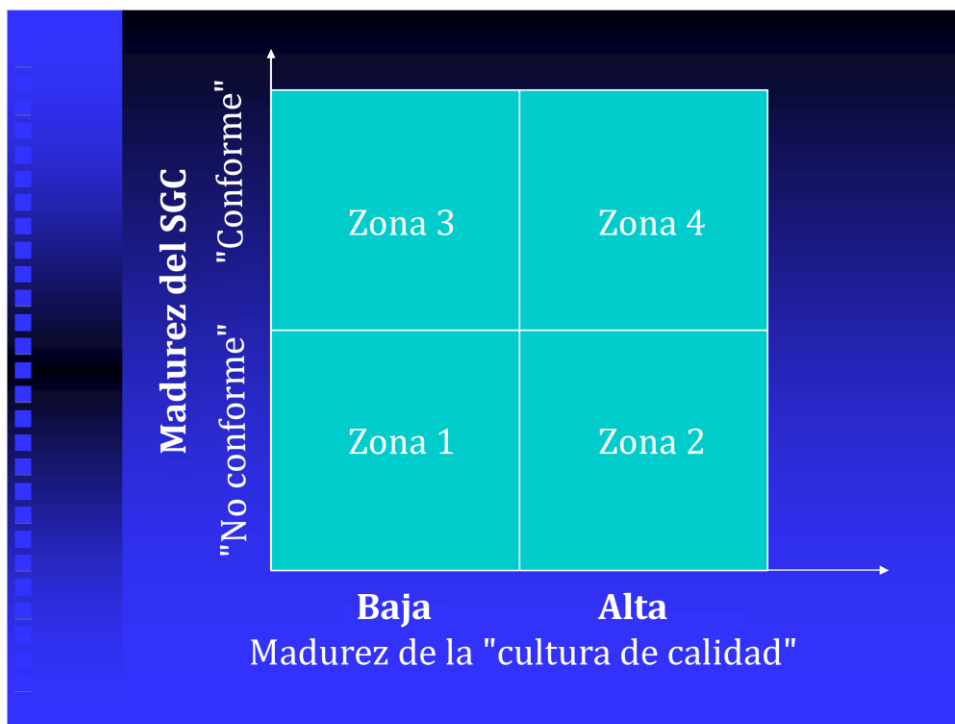
Con el fin de "agregar valor", una auditoría de tercera parte debería ser útil:

- A la organización certificada
  - mediante la provisión de información a la alta dirección sobre la capacidad de la organización para cumplir con los objetivos estratégicos,

- mediante la identificación de problemas que, si se resuelven, mejorarán el desempeño de la organización,
- mediante la identificación de oportunidades de mejora y posibles áreas de riesgo.
- A los clientes de la organización, mediante el incremento de la capacidad de la organización de proporcionar productos conformes.
- Al organismo de certificación, mediante la mejora de credibilidad del proceso de certificación de tercera parte.

Es probable que el enfoque de "agregar valor" sea la función entre el 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.

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



**Zona 1: (baja madurez de la "cultura de calidad"; SGC inmaduro, no conforme a la Norma ISO 9001)**

**Zona 2: ("cultura de calidad" madura; SGC inmaduro, no conforme a la Norma ISO 9001)**

**Zona 3: (baja madurez de la "cultura de calidad"; SGC maduro, conforme a la Norma ISO 9001)**



#### **Zona 4: ("cultura de calidad" madura; SGC maduro, conforme a la Norma ISO 9001)**

Es importante destacar que en este contexto:

"**Cultura de calidad**" se refiere al grado de toma de conciencia, compromiso, actitud colectiva y comportamiento de la organización respecto a la calidad.

La "**conformidad con la Norma ISO 9001**" se refiere a la madurez del SGC de la organización y en la medida que cumple con los requisitos de la Norma ISO 9001. (Se reconoce que se pueden detectar 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 calidad"; SGC inmaduro, no conforme a la Norma ISO 9001)**

Para una organización que tiene poca o ninguna "cultura de calidad" y un SGC que no es conforme a la Norma ISO 9001, la expectativa de cómo una auditoría podría agregar valor podría significar que a la organización le gustaría recibir asesoría sobre "**cómo**" implementar el sistema de gestión de la calidad y/o resolver cualquier no conformidad planteada.

Aquí el auditor tiene que tener mucho cuidado, ya que en una auditoría de tercera parte este tipo de asesoría podría generar ciertamente 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 que siempre que se encuentren no conformidades, el auditado tenga una clara comprensión de **qué** requiere la norma, y **por qué** se establece la no conformidad. Si la organización puede reconocer que la resolución de 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 todas las no conformidades identificadas **sean** reportadas, de modo que la organización entienda claramente **qué** necesita hacer para cumplir los requisitos de la Norma ISO 9001.

Si bien algunas organizaciones podrían no estar totalmente satisfechas con un resultado de auditoría que no resulte en la certificación, los clientes de la organización (quienes reciben los productos y servicios de la organización) sin duda considerarán que esto ha sido una auditoría "valiosa" de su perspectiva. Desde la perspectiva del organismo de certificación, al no informar de todas las inconformidades detectadas y/o que proporcionen orientación sobre **cómo** implementar el sistema de gestión de la calidad, no agrega ningún valor para la credibilidad de la profesión de auditor o el proceso de certificación.

Tenemos que reconocer que la discusión anterior se refiere principalmente a auditorías de tercera parte (certificación). No hay razón para que una auditoría de segunda parte (evaluación de proveedores) no "agregue valor" proporcionando orientación a la organización sobre cómo implementar su sistema de gestión de calidad. De hecho, bajo estas circunstancias, tal orientación (si está bien fundamentada), sería indudablemente útil tanto para la organización como para su cliente.



## **Zona 2: ("cultura de calidad" madura; SGC inmaduro, no conforme a la Norma ISO 9001)**

Para una organización que tiene una "cultura de calidad" madura, pero un SGC inmaduro que no es conforme a los requisitos de la Norma ISO 9001, la expectativa básica de cómo una auditoría podría agregar el valor será probablemente similar al de la zona 1. Sin embargo, además, es probable que la organización tenga una expectativa mucho mayor del auditor.

Para poder agregar valor, el auditor tiene que entender la forma 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, y no, por ejemplo, insistir en que la organización redefine sus procesos y documentación para alinearlos con la estructura de los capítulos de la norma.

La organización podría, por ejemplo, basar su sistema de gestión en modelos de excelencia empresarial, o herramientas de gestión de calidad total como Hoshin Kanri (gestión por política), despliegue de función de calidad, análisis de modos de fallos y efectos, metodología "Six-Sigma", programa 5S, resolución sistemática de problemas, círculos de calidad y otros. Para agregar valor durante el proceso de auditoría, el auditor debería, como mínimo, conocer las metodologías de la organización, y ser capaz de ver hasta qué punto son eficaces para cumplir con los requisitos de la Norma ISO 9001 para esa organización en particular.

También es importante que el auditor no sea "intimidado" por el aparente alto grado de sofisticación de la organización. Mientras que la organización puede estar utilizando estas herramientas como parte de una filosofía de calidad total global, todavía puede haber brechas en la forma en que las herramientas se están empleando. Por lo tanto, el auditor puede 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 están planteando.

## **Zona 3: (baja madurez de la "cultura de calidad"; SGC maduro, conforme a la Norma ISO 9001)**

Una organización que ha sido certificada bajo una de las normas de la serie ISO 9000 por un período de tiempo significativo podría demostrar un alto nivel de conformidad con la Norma ISO 9001, pero al mismo tiempo no han implementado realmente una "cultura de calidad" en toda la organización. Típicamente, el SGC se pudo haber implementado bajo presión de clientes, y construido alrededor de los requisitos de la norma, en vez de en función de las propias necesidades y expectativas de la organización. Como resultado, el SGC puede estar operando paralelamente a la forma en que la organización realiza sus operaciones rutinarias, generando redundancia e ineficiencia.

Con el fin de agregar valor en estas circunstancias, el principal objetivo del auditor debería ser actuar como catalizador para que la organización construya su sistema de gestión de calidad basado en las normas de la serie ISO 9000 e integre el sistema en sus operaciones diarias. Mientras que el Auditor de certificación de tercera parte 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 **requerir!**) que la organización vaya más allá de los requisitos de la norma. Las preguntas que el Auditor (y la forma en que él o ella hacen esas preguntas) pueden proporcionar valiosas perspectivas para la organización en cómo el SGC podría ser más eficiente y **útil**. La identificación de las "oportunidades para mejorar" por el auditor debería incluir maneras en las cuales la eficacia del SGC podría ser mejorada, pero también podría abordar oportunidades para mejorar la **eficiencia**.



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

Para una organización que tiene una “cultura de calidad” madura, y ha sido certificada bajo una de las normas de la serie ISO 9000 por un período significativo de tiempo, la expectativa de cómo una auditoría podría agregar valor será lo más desafiante para un auditor. Una queja común entre este tipo de organización es que las “visitas de vigilancia rutinarias” por el 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 importante cliente del proceso de certificación. Por lo tanto, es importante que el auditor comprenda claramente los objetivos estratégicos de la organización y que pueda poner la auditoría de SGC dentro de ese contexto. El auditor necesita dedicar tiempo a las discusiones detalladas con la alta dirección, para definir sus expectativas para el SGC, y a incorporar estas expectativas en los criterios de la auditoría.

## 4 Algunos consejos para el auditor sobre cómo agregar valor

### 1) planificación de auditoría:

- a) Comprender las expectativas/cultura corporativa del auditado
- b) ¿Alguna preocupación específica a ser tratada (resultado de auditorías anteriores)?
- c) Análisis de riesgos del sector industrial/específico a la organización
- d) Preevaluación de requisitos legales/reglamentarios
- e) Selección apropiada del equipo de auditoría para lograr los objetivos de la auditoría
- f) Asignación de tiempo adecuada

### 2) técnica de auditoría:

- a) Enfocarse 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 planifique y controle sus procesos, pero la fuerza conductora debería ser el desempeño del proceso.
- b) Enfocarse más en los resultados y menos en los registros. De manera similar, **algunos** registros pueden ser necesarios para que la organización proporcione evidencias objetivas de que sus procesos son eficaces (generando los resultados previstos) pero con el fin de agregar valor, el auditor debería ser consciente 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 eficacia del proceso de la organización.
- I ¿se ha planificado el proceso?
  - II ¿se está llevando a cabo según el plan?
  - III ¿se están logrando los resultados previstos?
  - IV ¿se están identificando y aplicando las oportunidades de mejora?
    - mediante la corrección de las no conformidades
    - mediante la identificación de las causas profundas de los problemas e implementando acción correctiva
    - mediante la identificación de las tendencias y la necesidad de una acción preventiva
    - mediante la innovación
- e) Adoptar un enfoque "holístico" de la recopilación de evidencias a lo largo de la auditoría, en lugar de enfocarse en los capítulos individuales de la Norma ISO 9001.

### 3) análisis y decisión:

- a) Poner 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 (véase el capítulo 1 de la Norma ISO 9001).

### 4) informe y seguimiento:

- a) Informes razonables de los resultados de la auditoría
  - I. 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 y el compromiso del auditado con el proceso de auditoría
      - o proactivo
      - o reactivo



- II. Asegurarse que se tome en consideración cualquier aspecto cultural
  - III. Destacar los hallazgos positivos según corresponda
  - IV. ¿Será **útil** la solución propuesta por la organización en respuesta a los hallazgos negativos?
- b) Los informes deberían ser objetivos y enfocarse en el "público" adecuado. (La alta dirección tendrá probablemente expectativas que sean diferentes de las del representante de la dirección.)



Organización Internacional  
de Normalización  
[www.iso.org](http://www.iso.org)

Foro Internacional  
de Acreditación  
[www.iaf.nu](http://www.iaf.nu)



---

Para más información sobre los Grupos de Prácticas de Auditoría ISO 9001 y para descargar la Introducción y los demás documentos APG y AAPG ISO 9001, puede visitar nuestras páginas web en [Grupo de Prácticas de Auditoría ISO 9001](#) o [Prácticas de Acreditación y Evaluación - IAF](#).

Se agradece a los usuarios que envíen sus comentarios, los cuales se utilizarán para determinar la necesidad de otros documentos de orientación, así como la necesidad de revisión de los actuales.

En caso de querer enviar sus comentarios, en estas páginas web puede encontrar los datos de contacto de la Secretaría del grupo de trabajo.

## EXENCIÓN DE RESPONSABILIDAD

Este documento no ha sido sometido a un proceso de aprobación por la Organización Internacional de Normalización (ISO), el Comité Técnico ISO 176 o el Foro Internacional de Acreditación (IAF). La información contenida está disponible para fines educativos y propósitos de comunicación. El Grupo de Prácticas de Auditoría ISO 9001 no se responsabiliza de los errores, omisiones u otras responsabilidades que puedan derivarse de la aplicación o posterior uso de dicha información.