



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:  
Mejora

---

Fecha: 13 de enero de 2017



## Índice

Prólogo.....	3
¿Cuánta mejora es “suficiente”? .....	4
¿Qué tipo de información es pertinente y dónde podemos encontrarla?.....	4
¿Mejora del producto, proceso o mejora del SGC? .....	5



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.



## ¿Cuánta mejora es “suficiente”?

Se debería enfatizar que el requisito en la Norma ISO 9001 es mejorar la *eficacia del SGC*.

La mejora proviene de los objetivos establecidos por la alta dirección, que deberían (al menos) abordar: la mejora de la eficiencia interna (para que la organización siga siendo económicamente competitiva), las necesidades individuales de los clientes y el nivel de desempeño que el mercado normalmente espera.

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

El auditor debería tratar de determinar si el auditado ha intentado establecer objetivos que establezcan la correlación entre los 3 factores de: objetivos corporativos, necesidades del cliente y expectativas del mercado. A partir de entonces, depende de la organización equilibrar la necesidad de mejorar la eficiencia interna y la necesidad de progresar con el desempeño externo (aunque ambos están muy relacionados). Nada por sí solo puede considerarse como "suficiente" o "no suficiente".

Un área que puede ser problemática para el auditor es saber cuál es un punto de referencia de mercado razonable. Continuando con el ejemplo aeronáutico anterior, si la organización anunciara que ha pasado de un nivel del 50 % de productos no conforme entregados al 40 %, esto demostraría una mejora, pero difícilmente sería aceptable, dada la tasa normal del cero por ciento del sector de la industria. Sin embargo, si anunciara que se había fijado un objetivo para mejorar su desempeño del 0,50 % al 0,40 %, esto estaría mucho más cerca de la norma del mercado.

La única solución real para el auditor es verificar cómo la organización ha determinado la tasa de mejora propuesta, cómo ha evaluado los riesgos asociados y cómo esto se relaciona con los requisitos del cliente y el seguimiento de los comentarios sobre la satisfacción del cliente.

Sería casi imposible emitir un informe de no conformidad (NCR) que indicara: "No hubo suficiente mejora".

## ¿Qué tipo de información es pertinente y dónde podemos encontrarla?

El auditor tiene que verificar cómo los objetivos corporativos generales se han traducido en requisitos internos a través de los procesos apropiados, y cómo estos requisitos se comunican y se siguen. Por lo tanto, el auditor debería buscar evidencia de que la organización está analizando los datos del seguimiento del proceso, y luego está llevando los resultados para evaluar la eficiencia del proceso y/o mejorar la producción del proceso. Un punto que debería ser examinado específicamente es la consistencia de la forma en que la mejora de cualquier proceso contribuye al cumplimiento de los objetivos generales, a fin de asegurar que esto no provoca un conflicto en el logro de otros objetivos.



La Norma ISO 9001 enumera una serie de áreas que un auditor puede evaluar para obtener evidencia tanto de la planificación como de la implementación real de la mejora. Los ejemplos de áreas donde se puede mejorar el sistema de gestión de la calidad incluyen, entre otros, los siguientes:

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

El tipo de información que un auditor necesita buscar son evidencias de cómo los objetivos corporativos se traducen en objetivos específicos del SGC. Por ejemplo: una organización podría establecer un objetivo para reducir las quejas de los clientes en un 30 %. El análisis de la alta dirección muestra que el 50 % de las quejas se refieren a entregas vencidas. El auditor debería buscar evidencia de que la organización está dando seguimiento y analizando aspectos clave de sus actividades de programación y planificación, a lo largo de sus procesos y las interfaces de los procesos, para reducir las demoras.

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

Es importante comprender que la mejora no significa necesariamente la mejora del producto o proceso, sino que también puede y debería aplicarse al sistema de gestión de calidad en sí.

Un auditor debería recordar que sería poco realista esperar que una organización avance en todas las posibles mejoras simultáneamente. Lo que significa es que cuando se identifican las oportunidades de mejora y se justifican, la organización necesita decidir cómo se implementarán, según los recursos disponibles.

Cada mejora requerirá comprometer recursos, que pueden necesitar la priorización por la alta dirección, especialmente cuando se necesitan inversiones. En su lugar, el auditor debería tratar de asegurar que los objetivos de mejora sean consistentes en general y que sean coherentes con la trilogía de los factores mencionados anteriormente. Sin embargo, una organización que no tiene una política y objetivos relacionados con la mejora claramente no cumple con la norma. De manera similar, la ausencia de evidencias de mejora en al menos uno de estos aspectos puede considerarse como una indicación de que la política de calidad de una organización no está alineada con la Norma ISO 9001.



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

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



Precaución: no existe ningún requisito de que la organización debiera establecer objetivos para mejorar todos sus procesos en un momento dado. Al igual que en el ejemplo anterior sobre la reducción de las quejas de los clientes, algunos procesos pueden no ser considerados por la alta dirección como una contribución significativa a la reducción de los retrasos, y es normal que la organización no se concentre en estas áreas.

Si la administración superior ha establecido un objetivo (realista) para un proceso, y no hay evidencia de mejora, esta información tiene que ser retroalimentada en la revisión por la dirección para que la alta dirección pueda decidir qué tipo de acción es la adecuada, por ejemplo, reajustar el objetivo o proporcionar otros medios para impactar en el proceso.



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.