



International Organization for Standardization



International Accreditation Forum

## **“Auditoría que agrega valor”**

### **¿Que es una auditoría que “agrega valor”?**

Escuchamos mucho a cerca de la importancia de “agregar valor” durante una auditoría de sistemas de gestión de la calidad, pero ¿qué significa esto realmente?, ¿es posible agregar valor sin comprometer la integridad de la auditoría al proporcionar una consultoría?. En principio, todas las auditorias deben agregar valor, pero no siempre es este el caso.

Este documento trata de proporcionar una guía sobre como una auditoría puede agregar valor para las diferentes partes involucradas, y sobre varias situaciones que normalmente se encuentran en el contexto de auditorías de segunda y tercera parte.

### **Sistemas de gestión de la calidad que “agregan valor”**

Existen varias definiciones de “valor” en los diccionarios, pero todas se enfocan en el concepto de algo que es *útil*. “**Agregar valor**” por lo tanto significa hacer algo *más* útil.

Algunas organizaciones han utilizado la serie de normas ISO 9000 para desarrollar sistemas de gestión de la calidad que están integrados en su manera de hacer negocios, y son *útiles* en ayudarlos a lograr sus objetivos estratégicos de negocio - en otras palabras éstos **agregan valor** a la organización. Por el contrario otras organizaciones simplemente han creado una serie de procedimientos y registros burocráticos que no reflejan la realidad de la manera como la organización trabaja realmente, y simplemente agregan costo, sin ser útiles. En otras palabras, éstos no “agregan valor”.

Es cuestión de enfoque:

Un enfoque que no agrega valor pregunta: “¿Qué procedimientos tenemos que escribir para obtener la certificación ISO 9000?”

Un enfoque que agrega valor pregunta: “¿Cómo podemos usar nuestro sistema de gestión de la calidad basado en ISO 9001 para que nos ayude a mejorar nuestro negocio?”

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

¿Cómo podemos asegurar que la auditoría es útil para la organización en el mantenimiento y mejora de su SGC?.(Debemos reconocer, sin embargo, que pudieran existir otras perspectivas que necesitan tomarse en consideración.)

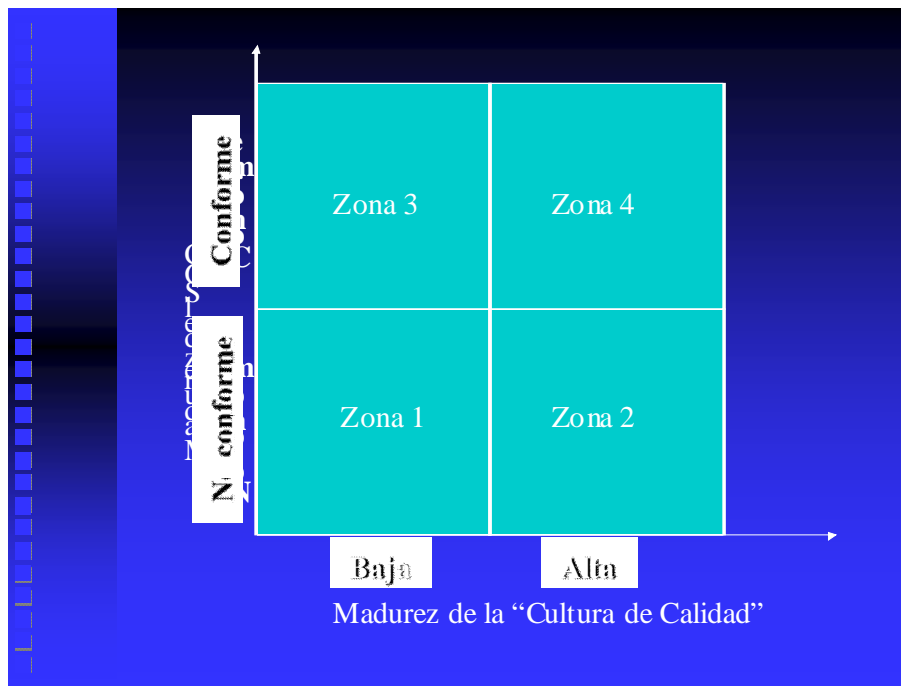
Traducción libre realizada por INLAC . Documentos oficiales disponibles en :  
[www.iso.org/tc176/ISO9001AuditingPracticesGroup](http://www.iso.org/tc176/ISO9001AuditingPracticesGroup)

Para “agregar valor”, una auditoría de tercera parte debe ser útil:

- Para la organización certificada
  - proporcionando información a la alta dirección sobre la habilidad de la organización para lograr los objetivos estratégicos.
  - identificando problemas que, si se resuelven, mejorarán el desempeño de la organización.
  - identificando oportunidades de mejora y áreas posibles de riesgo.
- Para los clientes de la organización aumentando la habilidad de la organización para proporcionar productos conformes.
- Para el cuerpo de certificación mejorando la credibilidad del proceso de certificación de tercera parte.

El enfoque de “agregar valor” debiera ser una función del nivel de madurez de la cultura de calidad de la organización, y de la madurez de su SGC, con respecto a los requisitos de la norma ISO 9001.

Si nos referimos a la figura 1, podemos conceptualmente separar a las organizaciones en cuatro zonas diferentes como sigue:



**Zona 1:** (Baja madurez de la “cultura de calidad”; SGC inmaduro, no conforme con la norma ISO 9001)

**Zona 2:** (“Cultura de calidad “Madura”; SGC inmaduro, no conforme con la norma ISO 9001)

**Zona 3:** (Baja madurez de la “cultura de calidad”; SGC maduro, conforme con la norma ISO 9001)

**Zona 4:** (“Cultura de calidad “Madura”; SGC maduro, conforme con la norma ISO 9001)

**Es importante resaltar que en este contexto :**

**La “cultura de calidad” incluye el grado de conciencia, compromiso y actitud colectiva así como el desempeño de la organización con respecto a la calidad.**

**La “conformidad con la norma ISO 9001” se refiere a la madurez del SGC de la organización, y a la extensión con que cumple con los requisitos de la norma ISO 9001. (Se reconoce que se pudieran reconocer no conformidades menores específicas aún en organizaciones que muestran un alto grado de madurez general y conformidad con la norma ISO 9001).**

**Zona 1: (Baja madurez de la “cultura de calidad”; SGC inmaduro, no conforme con la norma ISO 9001)**

Para una organización que tiene muy poco o nada de “cultura de calidad” y un SGC que no está conforme con la norma ISO 9001, la expectativa de cómo una auditoría podría agregar valor, pudiera ser que la organización quisiera recibir una sugerencia de “*como*” implementar el sistema de gestión de la calidad y/o resolver cualquier no conformidad levantada.

Aquí, el auditor debe tener mucho cuidado, porque en una auditoría de tercera parte esa sugerencia pudiera generar seguramente un conflicto de intereses, y contravenir la norma ISO/IEC 17021 Requisitos para los cuerpos de acreditación y certificación. Lo que el auditor *puede* hacer, sin embargo, es asegurarse de que donde sea que se encuentren no conformidades, el auditado tenga un claro entendimiento de *que* es lo que la norma requiere, y *porqué* la no conformidad se levantará. Si la organización puede reconocer que resolviendo esas no conformidades la llevarán a mejorar su desempeño, entonces es más seguro creer en y comprometerse con el proceso de certificación. Es importante, sin embargo, que todas las no conformidades identificadas *sean* reportadas, de modo que la organización claramente entienda *que* necesita hacer para cumplir los requisitos de la norma ISO 9001.

Mientras algunas organizaciones pudieran no quedar 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) seguramente considerarán esto como una auditoría que “agrega valor” desde su perspectiva. Desde la perspectiva del cuerpo de certificación, fallar en reportar todas las no conformidades detectadas y/o proporcionar directrices en *cómo* implementar el sistema de gestión de calidad, no agrega valor a la credibilidad de la profesión del auditor o del proceso de certificación.

Debemos reconocer que la discusión anterior se relaciona solamente con auditorías de tercera parte (certificación). No hay razón por la que una auditoría de segunda parte (evaluación de proveedores) no deba agregar valor proporcionando directrices a la organización de cómo implementar su sistema de gestión de la calidad. Es más, bajo estas circunstancias, esas directrices (si están bien fundamentadas), sin duda serán útiles para ambas organizaciones y sus clientes.

**Zona 2: (“Cultura de calidad Madura”; SGC inmaduro, no conforme con la norma ISO 9001)**

Para una organización que tiene una “cultura de calidad” madura, pero un SGC inmaduro que no es conforme con los requisitos de la norma ISO 9001, la expectativa básica de cómo una auditoría pudiera agregar valor probablemente será similar a la de la Zona 1. Además, la organización seguramente tendrá mucha más expectativa hacia el auditor.

Traducción libre realizada por INLAC . Documentos oficiales disponibles en :  
[www.iso.org/tc176/ISO9001AuditingPracticesGroup](http://www.iso.org/tc176/ISO9001AuditingPracticesGroup)

Para poder agregar valor, el auditor debe entender el modo 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 redefina sus procesos y documentación para alinearse a la estructura de las cláusulas de la norma.

La organización debería, por ejemplo, basar su sistema de gestión en modelos de excelencia de negocio, o herramientas de gestión total de la calidad como Hoshin Kanri (Gestión por política), Despliegue de la función de calidad, Análisis de modo de falla y efecto, metodología de seis sigma, programas de 5S, Resolución de problemas sistemático, Círculos de calidad y otros. Para agregar valor durante el proceso de auditoría, el auditor debe, como mínimo, estar conciente de las metodologías de la organización, y ser capaz de ver hasta donde son eficaces en el cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001 para esa organización en particular.

También es importante que el auditor no se “intimide” por el aparente alto grado de sofisticación de la organización. Mientras que la organización quizá este usando esas herramientas como parte de una filosofía general de calidad total, aún puede haber huecos en el modo en que las herramientas están siendo empleadas. Por lo tanto, el auditor debe tener la habilidad para identificar cualquier problema sistemático y levantar las no conformidades apropiadas. En estas situaciones, el auditor pudiera ser acusado de ser pedante o aún burocrático, por eso es importante poder demostrar la relevancia de las no conformidades que se están levantando.

### **Zona 3: (Baja madurez de la “cultura de calidad”; SGC maduro, conforme con la norma ISO 9001)**

Una organización que ha sido certificada en una de las normas de la serie ISO 9000 por un período significativo de tiempo puede ser capaz de demostrar un alto nivel de conformidad con la norma ISO 9001, pero al mismo tiempo no tener realmente implementada una “cultura de calidad” a través de la organización. Típicamente, el SGC pudiera haber sido implementado bajo presión de los clientes, y construido alrededor de los requisitos de la norma en vez de que sobre las necesidades y expectativas propias de la organización. Como resultado, el SGC pudiera estar operando en paralelo con el modo de que la organización realiza sus operaciones de rutina, generando redundancias e ineficiencias.

Para agregar valor en estas circunstancias, el primer objetivo del auditor debe ser el actuar como un catalizador de la organización para reconstruir su sistema de gestión de la calidad basado en ISO 9000, e integrar el sistema dentro de sus operaciones diarias. Aunque el auditor de tercera parte no puede dar recomendaciones de cómo cumplir con los requisitos de la norma ISO 9001, es aceptable y además buena práctica el **motivar** y **estimular** (pero **no** requerir) a la organización a ir **más allá** de los requisitos de la norma. Las preguntas que haga el auditor (y el modo como las pregunta) pueden dar pistas valiosas para la organización de cómo el SGC puede hacerse más eficiente y **útil**. La identificación por parte del auditor de “oportunidades de mejora” debe incluir los modos de cómo la eficacia del SGC puede mejorarse, pero también pueden cubrir oportunidades de mejora en **eficacia**.

### **Zona 4: (“cultura de calidad Madura”; SGC maduro, conforme con la norma ISO 9001)**

Para una organización que tiene una cultura de calidad madura y ha sido certificada en una de las normas de la serie ISO 9000 por un período significativo de tiempo, la expectativa de cómo la auditoría pudiera agregar valor será la más retadora para un auditor. Una queja común de este tipo de organización es que las “visitas rutinarias de vigilancia” de los auditores pueden ser superfluas, y agregan muy poco valor desde el punto de vista de la organización.

En estos casos, la alta dirección se convierte en un cliente importante para el proceso de certificación. Por tanto es importante para el auditor el tener un claro entendimiento de los objetivos de negocio estratégicos de la organización, y de ser capaz de poner la auditoría del SGC en ese contexto. El auditor necesita dedicar tiempo para discutir los detalles con la alta dirección para definir sus expectativas para el SGC e incorporar estas expectativas en el criterio de auditoría.

### **Algunos consejos para el auditor de cómo agregar valor.**

#### **1) Planificación de la auditoría:**

- a. Entender las expectativas y cultura corporativa del auditado
- b. ¿Alguna preocupación a ser cubierta (resultado de auditorías previas)?
- c. Análisis de riesgos del sector industrial específico de la organización.
- d. Pre-evaluación de requisitos reglamentarios
- e. Selección apropiada del equipo auditor para lograr los objetivos de la auditoría
- f. Asignación del tiempo adecuada

#### **2) Técnica de auditoría:**

- a. Enfocarse más a los procesos, y menos en los procedimientos. *Algunos* procedimientos documentados, instrucciones de trabajo, listas de verificación, etc. pudieran ser necesarios para la planeación y control de los procesos de la organización, pero lo fundamental debe ser el desempeño del proceso.
- b. Enfocarse más en los resultados, y menos en los registros. De la misma manera, *algunos* registros pudieran ser necesarios para que la organización proporcione evidencia objetiva de que los procesos son eficaces (generando los resultados planificados) pero el auditor que agrega valor debe estar conciente de y dar crédito a otras formas de evidencia.
- c. Recuerde los 8 Principios de Gestión de la Calidad
- d. Use el enfoque de “Planear – Hacer – Verificar – Ajustar” para evaluar la eficacia de los procesos de la organización.
  - i. ¿El proceso ha sido planeado?
  - ii. ¿Se ha realizado de acuerdo a lo planeado?
  - iii. ¿Se han logrado los resultados planificados?
  - iv. ¿Las oportunidades de mejora han sido identificadas e implementadas?
    - Corrigiendo no conformidades
    - Identificando las causas raíz de los problemas e implementando acciones correctivas
    - Identificando tendencias, y la necesidad de acción preventiva
    - Innovando

Traducción libre realizada por INLAC . Documentos oficiales disponibles en :  
[www.iso.org/tc176/ISO9001AuditingPracticesGroup](http://www.iso.org/tc176/ISO9001AuditingPracticesGroup)

- e. Adopte un enfoque “holístico” para la recolección de evidencias durante la auditoría, en lugar de enfocarse en las cláusulas individuales de la norma ISO 9001:2000.

### 3) Análisis y decisión

- a. Ponga los hallazgos en perspectiva (Evaluación de riesgo / “sentido común”).
- b. Relacione los hallazgos al efecto sobre la habilidad de la organización para proporcionar productos conformes (Vea la norma ISO 9001 cláusula 1.1).

### 4) Reporte y seguimiento

- a. Reporte de hallazgos de auditoría sensatos
  - i. Pudiera requerirse un enfoque diferente dependiendo de :
    - la madurez de la organización (Zonas 1, 2, 3 y 4)
    - el nivel de confianza en el SGC de la organización
    - el riesgo involucrado
    - la actitud y compromiso del auditado hacia el proceso de auditoría
      - Proactivo
      - Reactivo
  - ii. Asegurar que se toma en cuenta cualquier aspecto cultural
  - iii. Enfatizar los hallazgos positivos según sea apropiado
  - iv. ¿La solución propuesta por la organización en respuesta a los hallazgos negativos sera *útil*?
- b. Los reportes deben ser objetivos y enfocados a la “audiencia” correcta (La alta dirección probablemente tendrá expectativas que son diferentes a aquellas de las que tenga el representante de la dirección)