



ISO 9004. UNE 66174

19/01/05

UNE 66174:2003

**Guía para la evaluación y mejora
mediante el uso de la ISO 9004:2000**

NIVELES DE MADUREZ ISO 9004:2000

Nivel de madurez	Nivel de desempeño	Orientación
1	Sin aproximación formal.	No hay aproximación sistemática evidente; sin resultados, resultados pobres o resultados impredecibles.
2	Aproximación reactiva.	Aproximación sistemática basada en el problema o en la prevención; mínimos datos disponibles sobre los resultados de mejora.
3	Aproximación del sistema formal estable.	Aproximación sistemática basada en el proceso, etapa temprana de mejoras sistemáticas; datos disponibles sobre la conformidad con los objetivos y existencia de tendencias de mejora.
4	Enfasis en la mejora continua.	Proceso de mejora en uso; buenos resultados y tendencia mantenida a la mejora.
5	Desempeño de "mejor en su clase".	Proceso de mejora ampliamente integrado; resultados demostrados de "mejor en sus clase" por medio de estudios comparativos (benchmarking).

ISO 9004. UNE 66174

19/01/05

NIVELES DE MADUREZ UNE 66174

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

En todos los casos para alcanzar un nivel de madurez, es necesario cumplir todos los requisitos de todos los niveles inferiores

Nivel de madurez	Descripción del Nivel de Madurez	Nivel de aplicación de la serie UNE-EN ISO 9000
1	<p>Sin aproximación formal No hay una aproximación sistemática evidente; sin resultados, resultados pobres o resultados impredecibles La actividad o proceso se realiza total o parcialmente, pero no se documenta de manera adecuada</p> <p>Proceso en desarrollo Organización centrada en la producción y en la prestación del servicio Sistema de control de calidad centrado en la etapa final de la producción o del servicio</p>	Se aplica parcialmente la Norma UNE-EN ISO 9001:2000
2	<p>Aproximación reactiva Aproximación sistemática basada en el problema o en la prevención; mínimos datos disponibles sobre los resultados de mejora La actividad o proceso se realiza totalmente y se documenta de manera adecuada, existiendo mínimos datos de su seguimiento y revisión para la mejora</p> <p>Proceso bajo control Existencia de un sistema de aseguramiento de la calidad</p>	Organización inicial en el uso de la Norma UNE-EN ISO 9001:2000
3	<p>Aproximación del sistema formal estable Aproximación sistemática basada en el proceso, etapa temprana de mejoras sistemáticas; datos disponibles sobre la conformidad con los objetivos y existencia de tendencias de mejora La actividad o proceso se realiza y se revisa; se toman acciones derivadas del seguimiento y análisis de datos. Existe tendencia a la mejora en etapas tempranas del proceso</p> <p>Procesos eficaces Existe un despliegue de objetivos y un cuadro de mando</p>	Organización avanzada en el uso de la Norma UNE-EN ISO 9001:2000 e inicial en el uso de la UNE-EN ISO 9004:2000
4	<p>Énfasis en la mejora continua Proceso de mejora en uso; buenos resultados y tendencia mantenida a la mejora La actividad o proceso se realiza, se revisa y se toman acciones derivadas del análisis de los datos. El proceso es eficaz y eficiente. Tendencia mantenida a la mejora</p> <p>Procesos eficaces y eficientes Existe un sistema de gestión integrado de calidad, medioambiente y seguridad laboral</p>	Organización avanzada en el uso de la Norma UNE-EN ISO 9004:2000. Se aplica no sólo a procesos productivos y clave, sino también a otros procesos auxiliares, incluyendo a los que tienen relación con la satisfacción de las partes interesadas.
5	<p>Desempeño de "mejor en su clase" Proceso de mejora en uso; buenos resultados y tendencia mantenida a la mejora La actividad se realiza y se revisa teniendo en cuenta lo que hacen lo mejores del sector y midiendo el nivel de satisfacción de las partes afectadas y se toman acciones derivadas del seguimiento de la revisión. Se mide la eficacia y eficiencia de la actividad y se mejora continuamente para optimizarla</p> <p>Procesos excelentes Realiza comparaciones sectoriales; demuestra con evidencias ser «el mejor de la clase» en diferentes resultados</p>	Aplica a la totalidad de los procesos. Desarrolla las directrices de la norma UNE-EN ISO 9004:2000 de tal forma que se considera un modelo a seguir



EVALUACIÓN DIRECTIVA

EVALUACIÓN DETALLADA



ISO 9004. UNE 66174

19/01/05

EVALUACION DIRECTIVA

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

- Niveles de Madurez correspondientes a la aplicación de los 8 principios de gestión.

METODO DE EVALUACIÓN:

- Comparación de la realidad de la organización con las situaciones descritas en cada principio y relacionadas con cada nivel de madurez.

PERSPECTIVA QUE APORTA:

- Visión global y estratégica del sistema de gestión de la calidad que está relacionada con estrategias, políticas y directrices.

OBJETIVOS:

- Conocer y medir el nivel de madurez de la organización respecto al sistema de gestión, de forma rápida y global.

EVALUACION DIRECTIVA

MÉTODO DE EVALUACIÓN

- Comparar la situación real de la organización evaluada con la “Descripción del Nivel de Madurez” y con las “Situaciones del Sistema de Gestión de la Calidad” correspondientes.
- Seleccionar el nivel de madurez que más se aproxime a la realidad de su organización y anotar dicho valor mediante una cruz sobre la “Hoja de resultados de la Evaluación Directiva” .
- Para valorar cada principio se ha establecido una puntuación comprendida entre el uno y el cinco. Además, cada uno de estos valores esta subdivido en tres casillas para que el evaluador se decante por uno de ellos.

EVALUACION DIRECTIVA

ANEXO A: MARCO COMPARATIVO PARA LA EVALUACIÓN DIRECTIVA

1) PRINCIPIO ENFOQUE AL CLIENTE: Las organizaciones dependen de sus clientes y por tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes

	Descripción del Nivel de Madurez	Situación del sistema de gestión de la calidad
1	<p>Sin aproximación formal: La actividad o proceso se realiza total o parcialmente pero no se documenta de manera adecuada.</p>	<p>La organización actúa sin tener en cuenta necesariamente las necesidades del cliente. La información del cliente y del mercado es escasa y principalmente recoge las quejas, que si son tratadas. Se resuelve alguna no conformidad pero no se inician acciones correctivas. No se llevan a cabo acciones preventivas. La organización desconoce el grado de satisfacción del cliente. La revisión del sistema por la dirección no tiene en cuenta la satisfacción del cliente.</p>
2	<p>Aproximación reactiva: La actividad o proceso se realiza totalmente y se documenta de manera adecuada existiendo mínimos datos de su seguimiento y revisión para la mejora.</p>	<p>Los datos que se tienen de los clientes se usan para establecer objetivos. La organización investiga las causas de sus no conformidades y acciones correctivas. Se toman en consideración datos relativos al mercado para planificar objetivos. Se trasladan los requisitos del cliente a especificaciones internas para lograr su satisfacción. En ocasiones se toman acciones preventivas. En la revisión del sistema por la dirección se tienen en cuenta quejas y reclamaciones de los clientes.</p>
3	<p>Aproximación del sistema formal estable: La actividad o proceso se realiza y revisa; se toman acciones derivadas del seguimiento y análisis de datos. Existe tendencia a la mejora en etapas tempranas del proceso.</p>	<p>La necesidad de encontrar y cubrir las necesidades de los clientes se recoge en planes operativos y estratégicos, y se materializa con objetivos medibles. Se realizan encuestas o se aplican sistemas para conocer de manera eficaz, la opinión de los clientes. Se mide y se analiza de forma sistemática el nivel de satisfacción del cliente derivándose acciones de mejora. Cada proceso de la organización considera al cliente como inicio y final de las actividades. En la revisión del sistema por la dirección se considera tanto el nivel de insatisfacción (quejas y reclamaciones), como el de satisfacción y expectativas de los clientes. La política de la calidad incluye la mejora continua. El sistema de gestión de la calidad está orientado no sólo a garantizar la satisfacción de los clientes, sino a aumentarla.</p>
4	<p>Énfasis en la mejora continua: La actividad o proceso se realiza, se revisa y se toman acciones derivadas del análisis de los datos. El proceso es eficaz y eficiente. Tendencia mantenida a la mejora.</p>	<p>Todas las actividades de la empresa tienen en cuenta las necesidades y expectativas de clientes y otras partes interesadas. La voz del cliente y otras partes interesadas está integrada en la cultura de la organización, estando supeditados todos sus procesos a su satisfacción. Los planes estratégicos y objetivos de la organización están enfocados a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y otras partes interesadas. En la revisión del sistema por la dirección se toman acciones de mejora derivadas del análisis del nivel de satisfacción de las partes interesadas. Los clientes y proveedores están implicados directamente en el diseño del producto y su revisión. Todas las actividades están enfocadas a dar valor añadido al cliente y partes interesadas. Existen canales de comunicación eficaces y eficientes con el cliente y otras partes interesadas.</p>
5	<p>Desempeño de "mejor en su clase": La actividad o proceso se realiza y se revisa teniendo en cuenta lo que hacen los mejores en el sector. Se mide el nivel de satisfacción de las partes afectadas y se toman acciones derivadas del seguimiento de la revisión. Se mide la eficacia y eficiencia de la actividad y se mejora continuamente para optimizarla.</p>	<p>La organización obtiene resultados de encuestas a clientes y estudios de mercado que evidencian evolución muy positiva, de manera continuada y favorable respecto a los competidores. Existen procesos implantados de innovación de producto y/o servicio, para avanzarse a las necesidades del cliente. Cultura de aprendizaje de la organización, enfocada a mejorar la satisfacción de los clientes y otras partes interesadas. El sistema de gestión de la calidad y resultados con clientes y otras partes interesadas, es excelente e innovador, con respecto a sus competidores. La política de la calidad involucra en la mejora continua a clientes y otras partes interesadas.</p>

PLAN DE MEJORA

EVALUACIÓN DIRECTIVA

- Visualizar los escenarios correspondientes a los niveles de madurez a alcanzar e identificar las estrategias, políticas y directrices que debe poner en marcha para alcanzar el nuevo nivel de madurez.
- Leer los apartados de la norma UNE-EN ISO 9004:2000 fuertemente relacionados con los principios más débilmente puntuados

EVALUACION DETALLADA

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

- Niveles de Madurez correspondientes a la aplicación de los apartados de la norma ISO 9004:2000

METODO DE EVALUACIÓN:

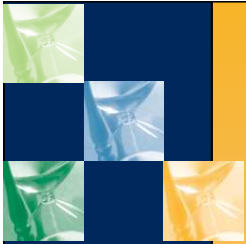
- Cuestionario de preguntas específicas para cada apartado de la norma, que contiene ejemplos de evidencias para facilitar la tarea del evaluador.

PERSPECTIVA QUE APORTA:

- Visión detallada de la organización respecto del sistema de gestión de la calidad, relacionada con operaciones, procesos, requisitos y métodos.

OBJETIVOS:

- Conocer y medir el nivel de madurez alcanzado por la organización en todos los apartados de la Norma ISO 9004:2000, de forma global o independiente, así como conocer los puntos fuertes y áreas de mejora del sistema de gestión



EVALUACIÓN DETALLADA

Generalidades

- **FLEXIBILIDAD:** Permite evaluar todo el sistema de gestión de la calidad o sólo determinados requisitos y directrices de la norma, ser aplicada a toda la organización o a departamentos por separado.
- **FACIL COMPRENSIÓN:** No requiere el uso de evaluadores expertos aunque sí de cierta familiaridad del evaluador con las normas UNE-EN ISO 9000 ya que conocer la normas permite contestar al cuestionario con mayor fiabilidad.



PLANIFICACIÓN EVALUACIÓN

- Nombrar un coordinador para que gestione todas las actividades relativas a la evaluación.

- Definir la extensión de la evaluación:
 - Alcance de los servicios de la organización (procesos, áreas, departamentos, servicios.).
 - Alcance del sistema de calidad a evaluar (apartados a evaluar).

- Comunicar a las funciones afectadas el alcance de la evaluación y las fechas de ejecución.

EVALUACION DETALLADA

ANEXO E: CUESTIONARIO PARA LA EVALUACIÓN DETALLADA

APARTADO 4.1: GESTIÓN DE SISTEMAS Y PROCESOS									
9001	9004	PREGUNTAS	EJEMPLOS DE EVIDENCIAS	RESULTADO					NOTA Nº
				1	2	3	4	5	
4.1	4.1	1. ¿Están definidos los procesos clave y de apoyo de la organización?	Mapa de procesos.						
4.1	4.1	2. ¿Están definidos los propietarios, los elementos de entrada, los resultados de los procesos así como las interrelaciones entre los procesos?	Fichas de procesos, diagramas de procesos.						
4.1	4.1	3. ¿Existen indicadores asociados a los procesos definidos?	Descripción de proceso, indicadores establecidos y documentados, cuadro de mando integral.						
-	4.1	4. ¿El método empleado para medir el proceso es eficaz y eficiente y se revisa de forma periódica?	Revisiones de puntos de control o indicadores de proceso y evidencias del análisis de los indicadores establecidos.						
-	4.1	5. ¿Se adaptan los procesos ante posibles variaciones en el producto o servicio?	Estudios de capacidad de proceso.						
-	4.1	6. ¿Se conocen los puntos críticos de los procesos que tienen mayor influencia en su variabilidad?	Fichas de procesos, diagramas de procesos.						
-	4.1	7. ¿Están orientados los procesos a satisfacer los requisitos del cliente y de otras partes interesadas?.	QFD, encuestas, reuniones con clientes y evidencias de inclusión de la voz del cliente en el diseño, planificación y desarrollo de los procesos.						
4.1	4.1	8. ¿Se adoptan medidas preventivas ante posibles fallos del proceso?	Acciones preventivas, estudios AMFE						
4.1	4.1	9. ¿Se dispone de todos los recursos necesarios para asegurar el desarrollo y seguimiento de los procesos?	Evidencias de implicación de la Dirección, asegurando la disponibilidad de recursos tales como revisiones por la Dirección, programa de objetivos de la calidad, fichas de procesos, diagramas de procesos.						
-	4.1	10. ¿Existe una sistemática de diseño y desarrollo de los procesos para la mejora continua de su eficacia y eficiencia?	Datos de Revisión del diseño, de verificación y validación del proceso y análisis sistemático de los resultados de los indicadores y de toda la información que afecta al proceso, autoevaluaciones, revisiones por la Dirección.						

Nº casillas puntuadas													
Valor asignado a cada casilla	1	1.4	1.7	2	2.4	2.7	3	3.4	3.7	4	4.4	4.7	5
Puntos obtenidos por cada columna (nº casillas x valor)													
Valor final del apartado = suma de todas las columnas / Nº preguntas que aplican													

ISO 9004 LINE 6617A



PLAN DE MEJORA

EVALUACIÓN DETALLADA

El Plan de Mejora puede contener los siguientes elementos:

- **Establecimiento del nuevo nivel de madurez que se desea alcanzar en el área evaluada, para la totalidad del Sistema de Gestión de Calidad o para apartados específicos de la norma.**
- **Acciones de mejora a realizar para alcanzar los nuevos objetivos.**

MATRIZ DE RELACIÓN ENTRE LOS APARTADOS DE LA NORMA UNE-EN ISO 9004:2000 Y LOS 8 PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

ISO 9004. UNE 66174

19/01/05

NIVEL DE RELACIÓN

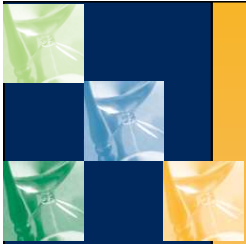
○ Relación clara

● Fuerte relación

APARTADOS DE LA NORMA

	PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD							
	1	2	3	4	5	6	7	8
	Enfoque al cliente	Liderazgo	Participación del personal	Enfoque basado en procesos	Enfoque de sistema para la gestión	Mejora continua	Enfoque basado en hechos para la toma de decisión	Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor
1.- Gestión de sistemas y procesos (4.1)	○	●	○	●	●	○	●	
2.- Documentación (4.2)			○		●			
3.- Responsabilidad de la dirección. Orientación general (5.1)	●	●			●	○	○	●
4.- Necesidades y expectativas de las partes interesadas (5.2)	●	●	○					●
5.- Política de la calidad (5.3)	●	●	○		●	●		●
6.- Planificación (5.4)					●		○	
7.- Responsabilidad, autoridad y comunicación (5.5)		●	●		●			
8.- Revisión por la dirección (5.6)	●	●		○	●	○	●	
9.- Gestión de recursos. Orientación general (6.1)		●			○	●		
10.- Personal (6.2)		○	●		○			





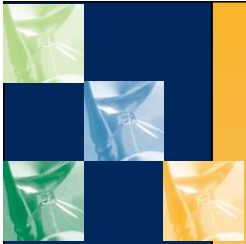
CRITERIOS ELABORACIÓN DEL PLAN DE MEJORA

1. Análisis de las causas de las áreas más débilmente valoradas

Utilizar las directrices de la Norma ISO 9004:2000 correspondientes con los apartados más débilmente puntuados y la matriz de correlación.

2. Priorización de las áreas y acciones de mejora

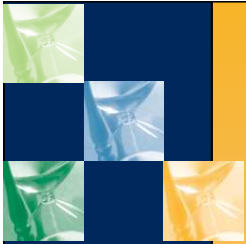




CRITERIOS ELABORACIÓN DEL PLAN DE MEJORA

3. Detallar el Plan de Mejora

- Establecer el nuevo nivel de madurez que se desea alcanzar, en el área evaluada, para la globalidad del sistema de gestión o apartados específicos de la norma.
- Acciones de mejora a realizar para alcanzar los nuevos objetivos
- Planificación y asignación de recursos para la consecución de los objetivos.
- Plazos previstos y responsables de ejecución.
- Seguimiento periódico para identificar posibles desviaciones.



ISO 9004. UNE 66174

19/01/05

**GRACIAS
POR SU ATENCIÓN**

www.aec.es