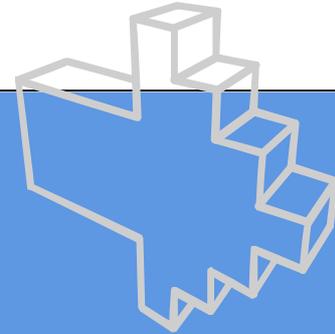


Anexos

VI.A3 Evaluación del nivel de madurez



Índice

VI.A3.1 Evaluación Directiva

VI.A3.2 Marco comparativo para la evaluación directiva

VI.A3.3 Evaluación Detallada

VI.A3.4 Cuestionario para la evaluación detallada

VI.A3.1 EVALUACIÓN DIRECTIVA

La **evaluación directiva** es una herramienta diseñada para que los directivos de la organización (sin tener conocimientos específicos de calidad, ni de las normas UNE-EN ISO 9000), puedan realizar rápida y globalmente una evaluación del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) de su organización, conocer el nivel de madurez de ésta, priorizar los requisitos y directrices de la norma UNE-EN ISO 9004 que deben ser mejorados y establecer políticas y directrices encaminadas a mejorar el nivel de madurez.

Esta evaluación se ha planteado en cinco etapas o fases acumulativas, que coinciden con los cinco niveles de madurez establecidos por ISO 9004:2000.

La evaluación se realiza por comparación de la situación de la organización evaluada con las situaciones o escenarios descritos para cada uno de los 8 principios de gestión de la calidad y nivel de madurez, lo que permite visualizar el nuevo escenario o nivel de madurez a alcanzar y establecer o actualizar las estrategias, políticas y directrices necesarias para lograrlo, así como mejorar el estilo de dirección. También sirve para establecer objetivos de mejora medibles, ya que los resultados se valoran numéricamente, y para realizar el seguimiento de la evolución del nivel de madurez.

El tiempo estimado para la realización de esta evaluación puede variar desde 30 minutos hasta 120 minutos en función del tamaño y complejidad de la organización de transporte y del conocimiento de ésta por parte del directivo o equipo directivo que realiza la evaluación. Si la evaluación directiva se realiza por un equipo directivo en lugar de por un solo individuo puede alcanzar unos resultados más objetivos, al contar con diferentes puntos de vista, y ser más enriquecedora para la Dirección.

La evaluación se realiza comparando la situación real de la organización evaluada con la descripción del nivel de madurez y con las situaciones del SGC correspondientes y que se describen en otro apartado posterior de este documento, para cada nivel de madurez y para cada uno de los ocho Principios de gestión de la calidad.

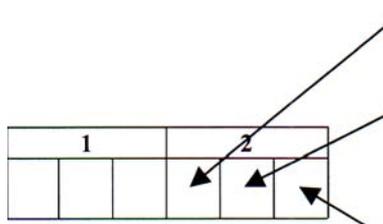
Se selecciona el nivel de madurez que más se aproxime a la realidad de la organización y se anota dicho valor según corresponda, mediante una cruz en una “**hoja de resultados de la Evaluación Directiva**”, como la que se muestra en el gráfico adjunto.

HOJA DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DIRECTIVA

REALIZADA POR	NIVEL DE MADUREZ DE ACUERDO A LA IMPLANTACIÓN DE LOS PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD				
	1	2	3	4	5
ENFOQUE A CLIENTE		X			
LIDERAZGO	X				
PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL		X			
ENFOQUE BASADO EN PROCESOS			(X)		
ENFOQUE DE SISTEMA PARA LA GESTIÓN			X		
MEJORA CONTINUA		X			
ENFOQUE BASADO EN HECHOS PARA LA TOMA DE DECISIONES			X		
RELACIONES MUTUAMENTE BENEFICIOSAS CON EL PROVEEDOR				X	

Número de casillas puntuadas (columnas)	0	1	1	(2)	1	2	1	0	0	0	0	0	0
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)	0	1.4	1.7	4	2.4	(5.4)	(3)	0	0	0	0	0	0
RESULTADO FINAL = suma de todas las columnas / 8													(2,2)

Además, cada uno de estos valores está subdividido en tres casillas para que el evaluador se decante por uno de ellos tal y como muestra el apartado A de la hoja de resultados de la evaluación directiva:



Valor inferior: cuando la realidad de la organización coincide básicamente con las situaciones descritas para ese nivel de madurez.

Valor intermedio: cuando la realidad de la organización se encuentra entre las situaciones descritas para ese nivel de madurez y el siguiente nivel

Valor superior: cuando la realidad de la organización se encuentra próxima a las situaciones descritas para el siguiente nivel de madurez pero no lo alcanza en su totalidad

Para obtener el **resultado final (E)** de la hoja de resultados de la evaluación directiva se calcula la media aritmética de la suma de los puntos obtenidos. Para ello:

1. Se registra el número de casillas puntuadas en cada columna (B)

2. Se calculan los puntos obtenidos por cada columna ($D=B \times C$), multiplicando el número de casillas puntuadas (B), por el valor asignado a cada casilla (C).
3. Se suma el total de puntos obtenidos por cada columna (D), y se calcula su media aritmética dividiendo el total entre 8 (número de principios evaluados), lo que da el resultado final (E).

Llegados a este punto, debemos realizar el análisis de los resultados obtenidos y elaborar el plan de mejora. La **interpretación de la puntuación obtenida** se muestra en el cuadro adjunto.

RESULTADO	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN	PLAN DE MEJORA
Entre 1 y 2	Nivel básico con grandes oportunidades de mejora. Necesita asegurar el cumplimiento de los requisitos de los clientes para afianzar su cuota de mercado	Deben considerarse los escenarios descritos para los niveles superiores y mejorar las políticas y estrategias.
Entre 2 y 3	Sistema de Calidad que satisface en general los requisitos de los clientes. Deben mejorarse los procesos hacia el cliente y los de mejora continua	Debe realizarse una evaluación detallada de al menos los requisitos relacionados con los principios que hayan alcanzado una puntuación menor.
Entre 3 y 4	Se satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes. Supera los requisitos de la ISO 9001:2000. Puede mejorar aumentando la involucración de las partes interesadas.	Utilice el benchmarking y otras herramientas avanzadas de calidad para continuar progresando
Entre 4 y 5	Estado avanzado de implantación de la mejora continua	

Se puede obtener un resultado gráfico del estado de situación, uniendo con una línea continua las casillas marcadas de la hoja de resultados de la evaluación directiva y trazando otra línea vertical sobre el valor de la media alcanzada. De esta forma quedarán a la izquierda de la media los principios con peor valoración y a su derecha los mejor valorados.

Una vez conocidos los principios más débilmente puntuados, se deberá elaborar un plan de mejora. El **plan de mejora** puede contener los siguientes elementos:

- El establecimiento del nuevo nivel de madurez que se desea alcanzar en un plazo determinado.
- La evaluación detallada a todo el SGC o, al menos, a los apartados de la norma relacionados con los principios que hayan alcanzado menor puntuación. Para ello, se pueden identificar los apartados de la norma UNE-EN ISO 9004 relacionados con los principios peor valorados.
- Las acciones a tomar por la Dirección, para establecer o actualizar las estrategias, políticas y directrices.

VI.A3.2 MARCO COMPARATIVO PARA LA EVALUACIÓN DIRECTIVA

PRINCIPIO DE ENFOQUE AL CLIENTE		
NIVEL DE MADUREZ	SITUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	
1	DEFICIENTE	<ul style="list-style-type: none"> 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 sí son tratadas Se resuelve alguna no conformidad pero no se inician acciones correctivas No se llevan a cabo acciones preventivas La empresa desconoce el grado de satisfacción del cliente La revisión del sistema por la dirección no tiene en cuenta la satisfacción del cliente
2	BÁSICO	<ul style="list-style-type: none"> Los datos que se tienen de los clientes se usan para establecer objetivos La organización investiga las causas de sus no conformidades y de las acciones correctivas Se toman en consideración datos relativos al mercado para planificar objetivos Se trasladan los requisitos del cliente a requisitos internos del servicio 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
3	SATISFACTORIO	<ul style="list-style-type: none"> 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 su nivel de satisfacción, derivándose acciones de mejora Cada proceso de la empresa 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
4	NOTABLE	<ul style="list-style-type: none"> 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 empresa, estando supeditados todos sus procesos a su satisfacción Los planes estratégicos y objetivos de la empresa 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 en el diseño de los servicios de transporte y su revisión Todas las actividades están enfocadas a dar valor añadido al cliente y partes interesadas Existen canales de comunicación eficaces eficientes con el cliente otras partes interesadas
5	EXCELENTE	<ul style="list-style-type: none"> La empresa 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 los servicios prestados, para adelantarse a las necesidades del cliente. Cultura de aprendizaje de la empresa, 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 otras partes interesadas

PRINCIPIO DE LIDERAZGO		
NIVEL DE MADUREZ		SITUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD
1	DEFICIENTE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El personal desconoce la política de la calidad de la empresa ▪ Los objetivos sólo contemplan criterios de rendimiento y económicos. No hay recursos asignados para todos los objetivos. ▪ No están claras las funciones y responsabilidades ▪ No se tienen en cuenta acciones para la mejora del ambiente de trabajo y de la involucración del personal
2	BÁSICO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hay definida una política, unos objetivos y las funciones y responsabilidades que afectan a algunas áreas de la empresa, relacionadas directamente con la calidad del servicio ▪ La Dirección comunica a toda la empresa, la política de la calidad y objetivos ▪ La Dirección revisa periódicamente el sistema de gestión de la calidad y establece acciones ▪ La política de la calidad se revisa periódicamente para adaptarla a las nuevas necesidades de la empresa
3	SATISFACTORIO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los objetivos de la calidad son medibles y coherentes con la política de la calidad ▪ Establece las funciones y niveles necesarios dentro de la empresa, para satisfacer los requisitos de los clientes ▪ La Dirección proporciona los recursos necesarios para la consecución de los objetivos marcados ▪ La Dirección proporciona los recursos necesarios para lograr que los puestos de trabajo se adecuen a las actividades a realizar ▪ La Dirección fomenta la relación con clientes y proveedores, e interactúa con ellos ▪ Se han establecido canales de comunicación interna para mejorar la eficacia del sistema de gestión de la calidad
4	NOTABLE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hay establecida una visión, valores, estrategias globales y un despliegue de objetivos que alcanza hasta los procesos ▪ La Dirección revisa los recursos asignados a los objetivos para comprobar su eficacia ▪ Hay establecido un sistema para la revisión y actualización de objetivos ▪ La Dirección lidera y promueve el compromiso hacia la calidad en todos los niveles de la empresa ▪ La Dirección apoya los planes de mejora que resultan de la revisión del sistema por la Dirección ▪ Existe una delegación de autoridad y funciones por parte de la Dirección, para la identificación de oportunidades de mejora, que aumenta la motivación del personal ▪ Se comprueba la eficacia y eficiencia de los canales de comunicación establecidos ▪ Los directivos utilizan herramientas de mejora de manera sistemática ▪ La Dirección gestiona con la colaboración de trabajadores, clientes y proveedores la calidad, el medio ambiente y los riesgos laborales ▪ Para medir el desempeño de la empresa utiliza mediciones financieras, estudios de benchmarking, evaluación de satisfacción de clientes y empleados, entre otros ▪ Considera como partes interesadas, para la planificación y mejora del sistema, a clientes, empleados, inversores, proveedores, socios y la comunidad y público afectado por los servicios de la empresa ▪ Para dicha planificación, utiliza como información de entrada la propia estrategia, los objetivos, las necesidades de los clientes, la evaluación de requisitos legales, las experiencias propias y las oportunidades de mejora detectadas
5	EXCELENTE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Todos los directivos apoyan activamente la mejora, la cultura y el carácter propio de la empresa ▪ Mantienen una actitud responsable considerando las necesidades tanto presentes como futuras ▪ Fomentan la gestión de la innovación y del conocimiento, entre empleados, clientes y proveedores ▪ La Dirección se preocupa y lidera la implicación social y adaptación al entorno cultural de la entidad ▪ Cuenta con la opinión del personal para determinar los criterios de gestión de la empresa y definición de las políticas ▪ La Dirección es ejemplo y lo demuestra en jornadas y seminarios en los que participa asiduamente ▪ La Dirección evalúa los resultados de los indicadores de gestión y los compara con los de la competencia, con los del "mejor de la clase" y con los propios objetivos ▪ Se preocupa de buscar comparaciones y actividades de benchmarking con los mejores

PRINCIPIO PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL		
NIVEL DE MADUREZ		SITUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD
1	DEFICIENTE	<ul style="list-style-type: none"> Se le ha comunicado al personal la política de la calidad de la empresa Se han definido al menos las funciones y organigrama del equipo directivo Existe comunicación vertical descendente
2	BÁSICO	<ul style="list-style-type: none"> Se planifica la formación del personal, relacionada con las funciones que desempeña y con el sistema de gestión de la calidad Todo el personal conoce sus funciones en la empresa y situación jerárquica Los documentos del sistema de gestión de la calidad son revisados y actualizados de manera sistemática El personal conoce la política de la calidad de la empresa y los objetivos
3	SATISFACTORIO	<ul style="list-style-type: none"> Existe un sistema de evaluación de las competencias del personal Se evalúa la eficacia de las acciones formativas Los directivos se preocupan de la motivación e implicación de los empleados y ponen los medios necesarios para lograrlo Existen canales de comunicación horizontal, vertical, ascendente y descendente Cada persona tiene unas funciones y unos objetivos determinados, y son revisados de manera regular El sistema de gestión del personal incluye el plan de formación, la evaluación de sus competencias, habilidades y experiencia El sistema de gestión de la calidad está basado en la gestión por procesos y por objetivos
4	NOTABLE	<ul style="list-style-type: none"> El personal está implicado en la mejora continua de sus actividades y de la empresa El personal evalúa de manera sistemática a la empresa y a los directivos, siendo esta información clave para la mejora Se han identificado todos los propietarios de proceso, que actúan como líderes en la empresa El personal es considerado como clave por los directivos, y su voz es tenida en cuenta en la definición de la estrategia La empresa define objetivos individuales y de grupo, gestionando el desempeño de los procesos, evaluando los resultados La cultura de la calidad, la implicación del personal en la disminución del impacto ambiental y la seguridad laboral, se han incluido como requisitos en todos los procesos y actividades de la empresa Es habitual la creación de equipos de mejora para resolución de problemas, potenciando la creatividad y la innovación del personal. El personal aporta sugerencias de mejora y opiniones, y recibe por ello reconocimientos La planificación de la formación se realiza considerando la experiencia del personal, los conocimientos, habilidades, creatividad y capacidad innovadora La planificación de la gestión del personal incluye los objetivos, los recursos necesarios, la evaluación de la competencia del personal y la medición de la eficacia y del impacto sobre la empresa Los datos resultantes de la medición de la eficacia de la formación, se utilizan en la planificación de la formación posterior
5	EXCELENTE	<ul style="list-style-type: none"> Se aplican técnicas innovadoras para lograr la implicación del personal Se realiza un seguimiento del clima laboral y los resultados en cuanto a rendimiento La evaluación del personal se efectúa mediante sistemas efectivos Los responsables y participantes de procesos están implicados en la mejora de los mismos, y son conscientes del impacto de su actividad en los resultados globales de la empresa El personal se siente reconocido y valora positivamente su plan de carrera La empresa utiliza el benchmarking y cualquier otra herramienta que le permita compararse con el "mejor de la clase"

PRINCIPIO ENFOQUE BASADO EN PROCESOS		
NIVEL DE MADUREZ		SITUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD
1	DEFICIENTE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No es tenida en cuenta la voz del cliente, ni hay evidencia de mejora en los procesos y actividades ▪ No se han establecido los procesos ni los responsables del proceso ▪ No se han definido las responsabilidades, en relación a los procesos ▪ Información limitada sólo a los procesos clave
2	BÁSICO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El sistema de gestión de la calidad se ha basado en procedimientos, registros e instrucciones, que aseguran la calidad del servicio. ▪ Se evalúa a los proveedores de manera sistemática, y existen criterios de evaluación, pero no se les tiene en cuenta en el diseño de los procesos. ▪ Se han definido y comunicado las responsabilidades y funciones del personal relacionado con los procesos críticos para la calidad de los servicios prestados.
3	SATISFACTORIO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El sistema de gestión de la calidad se ha basado en la identificación y documentación de los procesos de gestión o estratégicos, los procesos operativos y los procesos de soporte, y sus interrelaciones, conformando así el mapa de procesos de la empresa ▪ Están identificados los elementos de entrada y los resultados de los procesos ▪ Los procesos son revisados y mejorados de manera regular ▪ También se ha definido objetivos concretos cuantitativos, para lo que existe el consiguiente indicador de seguimiento ▪ El personal conoce los procesos y es debidamente formado para el desempeño de sus funciones dentro de ellos ▪ Se definen y comunican, propietarios y personal vinculado, dentro de todos los procesos ▪ Se incluye la voz del cliente, proveedores y otras partes interesadas en el diseño de los procesos ▪ La Dirección se asegura que todos los procesos son eficaces para satisfacer a los clientes ▪ La Dirección ha definido un plan operativo para gestionar los procesos, donde se incluye: Requisitos de entrada y resultados, verificación y validación, oportunidades y acciones de mejora de procesos
4	NOTABLE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existe evidencia de la mejora de los procesos gracias a la revisión sistemática ▪ Los procesos de gestión sistematizados incluyen actividades administrativas y económicas ▪ Los procesos del sistema cuentan su responsable y personal vinculado identificado ▪ Existe un despliegue completo de indicadores y objetivos en todos los procesos y subprocesos ▪ Existe evidencia de la mejora de los procesos gracias a la revisión sistemática, bien a través de autoevaluaciones, revisiones del sistema por la Dirección, u otras ▪ La empresa se enfoca hacia la mejora de los procesos, para asegurar la creación de valor para todas las partes interesadas ▪ Se involucra a los proveedores en la mejora de los procesos ▪ Se han establecido alianzas con proveedores para mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos ▪ La empresa revisa periódicamente el desempeño del proceso para asegurar su coherencia con su estrategia
5	EXCELENTE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los procesos están optimizados y sus propietarios innovan con el fin de buscar nuevas oportunidades de mejora, por ejemplo con actividades planificadas y guiadas de benchmarking ▪ Los procesos guían la empresa hacia la total satisfacción de los clientes y otras partes interesadas

PRINCIPIO ENFOQUE DE SISTEMA PARA LA GESTIÓN		
NIVEL DE MADUREZ		SITUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD
1	DEFICIENTE	<ul style="list-style-type: none"> Existen instrucciones y registros básicos y necesarios para conseguir que el servicio cumpla con los requisitos Se ha definido algún procedimiento relativo a las actividades clave de la empresa
2	BÁSICO	<ul style="list-style-type: none"> Se establecen acciones correctivas y preventivas La documentación es apropiada para la empresa, es funcional y fácil de usar Se define la política de la calidad y se comunica a toda la empresa Se designa un representante de la dirección para coordinar el sistema de gestión de la calidad
3	SATISFACTORIO	<ul style="list-style-type: none"> Se han establecido procesos comprensibles, gestionables y mejorables para orientar la empresa hacia la satisfacción del cliente Se adquiere y utiliza información y datos del proceso, de manera continua Existen métodos de control de procesos Los datos obtenidos de dicho control, se analizan para determinar el desempeño satisfactorio de la empresa La documentación satisface los requisitos contractuales, legales y reglamentarios, necesidades y expectativas de los clientes Es de fácil acceso a todos los miembros de la empresa Se establecen objetivos basados en la política de la calidad de la empresa La Dirección define responsabilidades y autoridades con el objeto de mantener un sistema de calidad eficaz La información de entrada para la revisión del sistema por la dirección, considera el nivel de satisfacción de los clientes La Dirección dota a la empresa de todos los recursos necesarios para el correcto desempeño de los procesos Las no conformidades son detectadas por cualquier persona de la empresa, y revisadas por la persona autorizada para ello, con el fin de establecer acciones correctivas, y como información de entrada de la revisión del sistema por la Dirección
4	NOTABLE	<ul style="list-style-type: none"> La empresa utiliza métodos para evaluar la mejora del proceso La Dirección lidera de forma clara el desarrollo, mantenimiento y mejora del sistema de gestión de la calidad, para lograr el beneficio de todas las partes interesadas, a través de la satisfacción del cliente La Dirección define métodos para medir el desempeño de la empresa y determinar el alcance de los objetivos planificados Tiene en cuenta los 8 principios de gestión para desarrollar, implantar y administrar el sistema Se toman en cuenta los resultados de las mediciones del desempeño, como elemento de entrada para la revisión del sistema por la dirección, para la mejora continua del sistema de gestión de la calidad Se tiene en cuenta la mejora continua en el establecimiento de la política de la calidad Los objetivos son revisados sistemáticamente, y se modifican si es necesario La empresa registra los datos de las no conformidades para mejorar el sistema de gestión de la calidad La empresa controla de manera eficaz la identificación, segregación y disposición de servicios no conformes
5	EXCELENTE	<ul style="list-style-type: none"> El sistema de gestión de la calidad incluye procesos concretos de mejora e innovación El sistema de gestión de la calidad contiene criterios de ética, y en su definición participa toda la empresa Se investiga y siguen modelos de gestión de la calidad total, así como de gestión de la innovación La comunicación, el trabajo en equipo sistemático y la eliminación de barreras son consideradas elementos clave en el funcionamiento de la empresa

PRINCIPIO DE MEJORA CONTINUA		
NIVEL DE MADUREZ		SITUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD
1	DEFICIENTE	<ul style="list-style-type: none"> Se realizan mejoras puntuales a partir de la resolución de no conformidades No hay presupuesto definido ni personal formado especialmente para llevar a cabo mejoras en la gestión
2	BÁSICO	<ul style="list-style-type: none"> Se realizan mejoras a partir de acciones correctivas y preventivas Las auditorías internas de calidad también son fuente de ideas para la mejora, a través de desviaciones o no conformidades detectadas, lo que supone un cierto grado de sistematización de la mejora y de definición de responsabilidades en este campo La empresa espera a que un problema le revele la oportunidad de mejorar; no se anticipa
3	SATISFACTORIO	<ul style="list-style-type: none"> Cada proceso definido cuenta con un objetivo concreto, un indicador de seguimiento y un responsable, que vigila y propone mejoras en caso de desviación del resultado del indicador La mejora continua, de esta manera, se consigue estandarizar, asegurando que los procesos definidos están bajo control Se establecen equipos de mejora puntuales, convenientemente formados, para problemas crónicos o enfocados desde la Dirección Los resultados de la revisión del sistema por la dirección proporcionan datos que se utilizan en la mejora del desempeño de la empresa. La empresa tiene implementados procesos de seguimiento, medición y análisis, para demostrar la conformidad de los servicios prestados y asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de la calidad La empresa registra y controla las no conformidades, para la mejora de la eficacia de los procesos La empresa analiza los datos de las distintas fuentes, para evaluar el desempeño frente a los planes, objetivos y otras metas definidas Se utiliza el análisis de los datos para ayudar a determinar la causa de los problemas existentes o potenciales
4	NOTABLE	<ul style="list-style-type: none"> Existe un proceso de mejora continua, con el objetivo de mejorar el sistema de gestión de la calidad de la empresa El ámbito de la mejora abarca desde la gestión de la calidad, el medio ambiente y el sistema de prevención de riesgos laborales Comparación de resultados con otras empresas competidoras, a través de información Los procedimientos están sistematizados y desplegados en toda la empresa Se utilizan las mejores prácticas en los procesos de mejora continua La mejora continua está reflejada en la política de la calidad de la empresa La Dirección utiliza los resultados de la revisión del sistema por la dirección para identificar oportunidades de mejora del desempeño de la empresa La empresa tiene planificados e implementados procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora, que aseguran la mejora continua del sistema de gestión de la calidad La empresa analiza los datos de las distintas fuentes, para identificar áreas de mejora incluyendo posibles beneficios para las partes interesadas Se utiliza el análisis de los datos para ayudar a determinar la causa de los problemas existentes o potenciales, y para guiar las decisiones acerca de las acciones correctivas y preventivas, necesaria para la mejora
5	EXCELENTE	<ul style="list-style-type: none"> La Dirección busca continuamente mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos de la empresa Todas las actividades de la entidad se rigen por el sistema de gestión por procesos Se añaden a las fuentes de mejora continua las actividades de benchmarking y comparaciones con otras empresas de transporte, que se realizan de manera continuada, siguiendo una metodología concreta El proceso de autoevaluación en base a un modelo de calidad total, se utiliza también en el diseño y ejecución del plan de mejora continua anual Existen actividades de innovación de los procesos y de los servicios prestados, sistematizadas

PRINCIPIO ENFOQUE BASADO EN HECHOS PARA LA TOMA DE DECISIÓN		
NIVEL DE MADUREZ		SITUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD
1	DEFICIENTE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se toman pocas decisiones, casi ninguna por consenso ▪ Se mantienen pocos instrumentos de información, y en todo caso no son sistemáticos ▪ No se evalúa el impacto ambiental de las actividades de la empresa ▪ únicamente se mantienen algunos registros de control de proceso, de obligado cumplimiento ▪ Existe una lista de proveedores actualizada ▪ Se mantiene información de carácter administrativo, relacionada con las funciones del personal y organigrama ▪ Se realizan informes puntuales sobre análisis de calidad en los servicios prestados, a partir de quejas de clientes
2	BÁSICO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En procedimientos que definen qué registros y qué información se está manteniendo en relación al sistema de gestión de la calidad ▪ Se utilizan los procedimientos para una mejor información sobre proveedores, clientes y empleados ▪ Se mantiene información sobre las no conformidades internas, para su análisis sistemático y generación de acciones correctivas y preventivas
3	SATISFACTORIO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se realizan sistemáticamente estudios y análisis sobre la competencia, sobre los proveedores y sobre el mercado ▪ Existe un plan de empresa que genera la misión, la visión y los valores, y es actualizado periódicamente ▪ Se utilizan de manera habitual herramientas como DAFO, diagramas de flujo y brainstorming, etc ▪ Se genera información sistemática a partir de los resultados de los procesos, mediante indicadores de gestión ▪ Para el análisis de la adecuación del sistema de gestión, se toman datos sobre los requisitos y la satisfacción de clientes, así como de las características de los procesos y de los servicios prestados
4	NOTABLE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existe información de entrada, actualizada, de los ámbitos de la gestión de la calidad, del medio ambiente y de la prevención de riesgos laborales, así como la referente a los servicios que realiza la empresa. ▪ La información referente a resultados de indicadores de los diferentes procesos, es evaluada de manera sistemática, siendo considerada prioritaria, y seguida a través del cuadro de mando integral ▪ Dicho cuadro de mando es la principal herramienta para la toma de decisiones de la Dirección ▪ Se utilizan herramientas como el diagrama de afinidad, diagrama de Ishikawa, diagrama de Pareto, y otros, en reuniones de equipo de trabajo enfocados desde Dirección y formados para el análisis y la mejora de los procesos y servicios
5	EXCELENTE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se considera también como información de entrada estratégica, para su análisis, toda la referente a la gestión de la innovación de los servicios y procesos de la empresa ▪ También se considera necesaria la investigación sobre aspectos éticos y sociales ▪ La evaluación de necesidades y nuevos tipos de servicios también considera como fuente la gestión del conocimiento. Se ha identificado y gestiona el capital intelectual de la empresa ▪ Enfoque claro de todas las áreas de la entidad hacia la innovación de procesos y servicios ▪ Se utiliza el análisis de riesgos en todo tipo de actividad

PRINCIPIO RELACIONES MUTUAMENTE BENEFICIOSAS CON EL PROVEEDOR		
NIVEL DE MADUREZ		SITUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD
1	DEFICIENTE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existe relación con algunos proveedores / subcontratistas ▪ No se tienen en cuenta las necesidades y expectativas de los proveedores / subcontratistas y aliados de negocios para la planificación, revisión de los servicios prestados ▪ No se han considerado dichas necesidades y expectativas en la política de la calidad ▪ Existe escasa comunicación para la mejora de procesos, con proveedores / subcontratistas y aliados ▪ No está definido el proceso de compras / subcontratación de servicios de la empresa
2	BÁSICO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existe un sistema de gestión de proveedores / subcontratistas que garantiza el cumplimiento de los requisitos especificados ▪ El procedimiento de compras / subcontrataciones establece la relación con proveedores o subcontratistas, a través del sistema de evaluación y registro ▪ Se realizan reuniones puntuales para la mejora de los servicios a subcontratar o productos a comprar ▪ Los mejores proveedores / subcontratistas son recompensados con la repetición de compra / subcontratación
3	SATISFACTORIO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El sistema de gestión de proveedores / subcontratistas asegura la disponibilidad de recursos y por tanto, el cumplimiento de plazos y requisitos ▪ Se realizan reuniones periódicas con los proveedores / subcontratistas habituales para el análisis de los productos y/o servicios a comprar / subcontratar ▪ Los proveedores / subcontratistas conocen y aceptan las condiciones marcadas en el proceso de compras / subcontratación ▪ Los datos sobre la calidad de los suministradores se utilizan por la Dirección para adoptar decisiones ▪ Se tienen en cuenta las necesidades y expectativas de los proveedores / subcontratistas en la política de la calidad
4	NOTABLE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El mapa de procesos identifica los procesos relacionados con los proveedores / subcontratistas ▪ Existen canales de comunicación bidireccionales eficaces, así como alianzas de negocios con proveedores / subcontratistas basadas en estrategias conjuntas para añadir valor ▪ Los proveedores y subcontratistas participan en el desarrollo de los servicios de la empresa ▪ Se plantean soluciones mutuas y consensuadas para la disminución de riesgos de calidad, medio ambientales y laborales ▪ Existen reconocimientos hacia algunos proveedores / subcontratistas ▪ Los proveedores y subcontratistas comparten objetivos de calidad, seguridad y gestión ambiental, entre otros, con la empresa ▪ Se tienen en cuenta las aportaciones de los proveedores y subcontratistas para la planificación de nuevas actividades así como para la revisión de las ya planificadas ▪ El diseño de la infraestructura contempla el máximo aprovechamiento de los recursos de los proveedores y subcontratistas ▪ Los proveedores y subcontratistas participan en la validación de los nuevos procesos ▪ Se planifica la compatibilidad de los sistemas de comunicación de los proveedores y subcontratistas con los de la empresa para mejorar la fluidez de los datos ▪ Se recogen sistemáticamente las opiniones de los proveedores y subcontratistas sobre el sistema de gestión de proveedores de la empresa, se les informa sobre la evolución de la calidad de sus servicios ▪ La información relativa a los resultados de las alianzas se utiliza por la Dirección para revisar su política y objetivos
5	EXCELENTE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se ha establecido un sistema de reconocimientos a los mejores proveedores y subcontratistas ▪ Los proveedores y subcontratistas forman parte en los equipos de trabajo de la empresa, tanto en los de mejora de gestión como en los de los servicios prestados ▪ Se realizan jornadas de puertas abiertas y reuniones dirigidas a proveedores para mejorar la relación y el conocimiento mutuo ▪ Se utilizan herramientas para la mejora continua de los procesos relacionados con compras a proveedores y subcontratistas ▪ La empresa realiza estudios de benchmarking para adaptar a sus procesos, las mejores prácticas

VI.A3.3 EVALUACIÓN DETALLADA

La **evaluación detallada** es una herramienta diseñada para conocer y medir el nivel de madurez global o de los requisitos y directrices contenidos en cada apartado de la norma UNE-EN ISO 9004, conocer los puntos fuertes y las áreas de mejora, y establecer prioridades y planes de acción detallados a tomar sobre los apartados de la norma y las áreas detectadas como más débiles.

Esta evaluación está basada en un cuestionario de preguntas que pormenorizan los 27 apartados de la norma UNE EN ISO 9004, lo que permite no sólo obtener un resultado del apartado evaluado, sino también los puntos fuertes y áreas de mejora detectados por el evaluador. Así mismo, cada pregunta del cuestionario de evaluación hace también referencia a los requisitos de la norma UNE-EN ISO 9001, ya que ésta se encuentra contenida en la norma UNE-EN ISO 9004:2000. Al final de este documento se muestra el cuestionario para la evaluación detallada.

Las preguntas del cuestionario de evaluación se valoran del 1 al 5 de acuerdo a los **criterios de evaluación** que desarrollan los niveles de desempeño y orientación descritos en la norma UNE-EN ISO 9004:2000 y que se muestran en el cuadro adjunto.

NIVEL MADUREZ		DESCRIPCIÓN	APLICACIÓN NORMAS ISO
1	DEFICIENTE	Sin resultados, resultados pobres o impredecibles. La actividad se realiza pero no se documenta de forma adecuada. Organización centrada en la prestación de los servicios. Sistema de control de calidad centrado en la etapa final del servicio.	Se aplica parcialmente la ISO 9001:2000
2	BÁSICO	Mínimos datos disponibles sobre el seguimiento de las actividades y sobre los resultados de mejora. Existencia de un sistema de aseguramiento de la calidad.	Uso inicial de la norma ISO 9001:2000
3	SATISFACTORIO	Correcto enfoque basado en procesos. Etapa temprana de mejoras sistemáticas. Las actividades se revisan y se toman acciones derivadas del seguimiento y análisis de datos. Existe un despliegue de objetivos y un cuadro de mando.	Uso avanzado de la norma ISO 9001:2000 e inicio en el uso de la ISO 9004:2000
4	NOTABLE	Uso de los procesos de mejora. Buenos resultados y tendencia mantenida hacia la mejora. El proceso es eficaz y eficiente. Existe un sistema integrado de calidad, medio ambiente y seguridad laboral.	Uso avanzado de la ISO 9004:2000.
5	EXCELENTE	Las actividades se desarrollan teniendo en cuenta lo que hacen los mejores del sector. Se mide la eficacia y eficiencia de la actividad y se mejora continuamente para optimizarla.	Se considera un modelo a seguir

La evaluación detallada permite evaluar todo el SGC o sólo determinados requisitos y directrices de la norma, y puede, así mismo, ser aplicada a toda la organización, o a departamentos, áreas, centros o divisiones específicas. Por todo ello, esta evaluación sirve para establecer objetivos de mejora medibles para todo el SGC o específicos para determinadas áreas o requisitos de la norma, así como para realizar el seguimiento de la evolución del nivel de madurez.

La evaluación detallada no requiere el uso de evaluadores expertos aunque sí de cierta familiaridad del evaluador con las normas ISO 9000 ya que, aunque el cuestionario de

2. Valorar los resultados de cada pregunta del cuestionario.

Cada pregunta se valora en función de las evidencias obtenidas de acuerdo a los criterios de evaluación establecidos y dicho valor se anota mediante una cruz sobre las casillas de la columna "RESULTADO" del cuestionario para la evaluación detallada.

Para valorar cada pregunta se ha asignado una puntuación comprendida entre el uno y el cinco de acuerdo a los criterios establecidos en la descripción del nivel de madurez. No se debe puntuar un nivel como alcanzado si no se cumplen totalmente los criterios de evaluación asignados para ese nivel.

Todas las preguntas de este cuestionario están diseñadas para poderse evaluar del 1 al 5, de acuerdo a los criterios de valoración establecidos. Por ello, son aplicables todas las preguntas del cuestionario. No obstante puede haber organizaciones de transporte a las que, por su singularidad, no les aplique alguna pregunta. En ese caso se debe tener en cuenta esta situación a la hora realizar el cálculo de la media, por lo que es recomendable anotarlo en el cuaderno del evaluador.

3. Calcular el valor final de cada apartado de la norma.

Para obtener el valor final de cada apartado se sigue la misma metodología descrita en la evaluación directiva.

REALIZADA POR:		FECHA:													
		NIVEL DE MADUREZ													
		1	2	3	4	5									
		1 - 1.3	1.4 - 1.6	1.7 - 1.9	2 - 2.3	2.4 - 2.6	2.7 - 2.9	3 - 3.3	3.4 - 3.6	3.7 - 3.9	4 - 4.3	4.4 - 4.6	4.7 - 4.9	5	
APARTADOS DE LA NORMA		VALOR ASIGNADO													
SISTEMA DE LA CALIDAD	4.1	Gestión del sistema y procesos					2,7								Media: 2,4
	4.2	Documentación				2,2									
DIRECCIÓN	5.1	Responsabilidad de la dirección. Orientación general				2,2									Media: 2,2
	5.2	Necesidades y expectativas de las partes interesadas				2,1									
	5.3	Política de la calidad					2,4								
	5.4	Planificación						2,7							
	5.5	Responsabilidad, autoridad y comunicación				2,0									
	5.6	Revisión por la dirección				2,1									
Puntos obtenidos por cada columna					10,6	2,4	5,4								18,4
RESULTADO FINAL = (suma de todas las columnas) / n° de apartados aplicables														2,3	

4. Calcular el resultado final de la evaluación detallada.

Para obtener el resultado final, se calcula la media aritmética de la suma de los valores finales obtenidos, y para ello:

- Se trasladan los valores finales de cada apartado de la norma del cuestionario de la evaluación detallada, a las casillas correspondientes para cada apartado de la **hoja de resultados de la evaluación detallada** (que se muestra en la figura adjunta).
- Se anota la suma de cada columna en la fila "suma columnas".
- Se suma el total de puntos obtenidos por cada columna, y se calcula su media aritmética dividiendo el total entre el número de apartados que apliquen, lo cual da el "resultado final".

REALIZADA POR:		FECHA:													
		NIVEL DE MADUREZ													
		1	2	3	4	5									
		1 - 1.3	1.4 - 1.6	1.7 - 1.9	2 - 2.3	2.4 - 2.6	2.7 - 2.9	3 - 3.3	3.4 - 3.6	3.7 - 3.9	4 - 4.3	4.4 - 4.6	4.7 - 4.9	5	
VALOR ASIGNADO															
SISTEMA DE CALIDAD	4.1	Gestión de sistemas y procesos													Media:
	4.2	Documentación													
DIRECCIÓN	5.1	Responsabilidades de la dirección. Orientación general													Media:
	5.2	Necesidades y expectativas de las partes interesadas													
	5.3	Política de la calidad													
	5.4	Planificación													
	5.5	Responsabilidad, autoridad y comunicación													
	5.6	Revisión por la dirección													
RECURSOS	6.1	Gestión de recursos													Media:
	6.2	Personal													
	6.3	Infraestructura													
	6.4	Ambiente de trabajo													
	6.5	Información													
	6.6	Proveedores y alianzas													
	6.7	Recursos naturales													
	6.8	Recursos financieros													
REALIZACIÓN	7.1	Realización del producto													Media:
	7.2	Procesos relacionados con las partes interesadas													
	7.3	Diseño y desarrollo													
	7.4	Compras													
	7.5	Producción y prestación del servicio													
	7.6	Control de los dispositivos de seguimiento y medición													
ANÁLISIS Y MEJORA	8.1	Medición, análisis y mejora													Media:
	8.2	Seguimiento y medición													
	8.3	Control de las no conformidades													
	8.4	Análisis de datos													
	8.5	Mejora													
Puntos obtenidos por cada columna															
RESULTADO FINAL = suma de todas las columnas / N° de apartados aplicables															

El resultado final de la evaluación detallada puede visualizarse gráficamente, uniéndose con una línea continua las casillas marcadas de la hoja de resultados de la evaluación detallada y trazando otra línea vertical sobre el valor de la media alcanzada. De esta forma quedarán a la izquierda de la media los principios con peor puntuación y a su derecha los mejor valorados.

5. Identificar los puntos fuertes y las áreas de mejora.

Durante la evaluación pueden detectarse puntos fuertes y áreas de mejora que enriquecerán el resultado de la evaluación y aumentarán su rentabilidad. Por ello, con objeto de organizar la información que se va recogiendo en el transcurso de la evaluación, conviene referenciar en el cuaderno del evaluador todas aquellas anotaciones que el evaluador estime oportunas.

Es recomendable que el **informe final de resultados** de la evaluación detallada recoja al menos los siguientes aspectos:

- el alcance (qué se ha evaluado);
- los criterios de evaluación;
- las fechas de la evaluación;
- la composición del equipo evaluador;
- el resumen de resultados;
- la hoja de resultados de la evaluación detallada; y
- los puntos fuertes y áreas de mejora detectados.

El contenido del **plan de mejora** puede incluir los siguientes elementos:

- Establecimiento del nuevo nivel de madurez que se desea alcanzar en el área evaluada, para la globalidad del SGC o de apartados específicos de la norma.
- Acciones de mejora que deben realizarse para alcanzar los nuevos objetivos.

VI.A3.4 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 operativos y de apoyo ?	Mapa de procesos							
4.1	4.1	2 ¿Están definidos los responsables, 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 los servicios prestados?	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														

Apartado 4.2: DOCUMENTACIÓN										
9001	9004	PREGUNTAS	EJEMPLOS DE EVIDENCIAS	RESULTADO					NOTA Nº	
				1	2	3	4	5		
4.2.3 4.2.4	4.2	1 ¿Ha definido la Dirección un proceso para el control de los documentos y registros?	Documento, lista de conservación de registros, listado de documentos en vigor y diagrama de flujo							
4.2.1	4.2	2 ¿La documentación definida por la Dirección es adecuada a la actividad y tamaño de la empresa, a la complejidad de los procesos y a la competencia del personal?	Análisis de necesidades de clientes internos, externos y partes interesadas, listado de documentos en vigor							
4.2.1	4.2	3 ¿La documentación del sistema de gestión de la calidad incluye los documentos básicos?	Política y objetivos de la calidad, manual de la calidad, procedimientos documentados requeridos, documentos necesarios (instrucciones de trabajo, especificaciones, etc.) por la empresa para asegurar la eficaz y eficiente planificación, operación y control de los procesos, los registros requeridos							
-	4.2	4 ¿El control de los documentos permite una gestión eficaz y eficiente del sistema?	Aprobación y actualización de procedimientos, instrucciones, etc., disponibilidad en los puntos de uso de las versiones aplicables de los documentos y distribución e identificación (obsoletos) de documentos de origen interno y externo							
-	4.2	5 ¿La empresa dispone de algún sistema que permita una rápida actualización y disponibilidad de los documentos y registros?	Herramientas informáticas							
-	4.2	6 ¿Se dispone de algún sistema de seguridad que evite la posibilidad de fuga, plagio, apropiación del "saber hacer" en la documentación / registros de la empresa?	Copyright, imposibilidad de hacer una copia, cerrojos de seguridad que impidan la impresión y accesibilidad a información por niveles de responsabilidad							
4.2.4	4.2	7 ¿Se han establecido y se mantienen los registros de forma legible, fácilmente identificables y recuperables?	Distintos tipos de registros, procedimiento							

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															

Apartado 5.1: RESPONSABILIDADES DE LA DIRECCIÓN. ORIENTACIÓN GENERAL																
9001	9004	PREGUNTAS	EJEMPLOS DE EVIDENCIAS	RESULTADO										NOTA Nº		
				1	2	3	4	5								
-	5.1.1	1 ¿Establece la Dirección la misión, la visión, las políticas y los objetivos estratégicos de la empresa?	Plan estratégico y política de la calidad													
-	5.1.1	2 ¿Se identifican los procesos de prestación de los servicios que aportan valor y los procesos de apoyo que influyen en la eficacia y eficiencia de estos procesos?	Mapa de procesos													
-	5.1.1	3 ¿La Dirección desarrolla y comunica los valores a la empresa?	Documento escrito que refleje los valores													
-	5.1.1	4 ¿La Dirección comunica la estrategia a todo el personal de la empresa?	Comunicación en cascada de forma sistemática y adecuada, estrategias documentadas													
-	5.1.2	5 ¿Es la mejora continua un objetivo permanente de todos los procesos?	Cuadro de indicadores de mejora y objetivos de mejora asociados a los procesos													
-	5.1.2	6 ¿Participa la Dirección en proyectos de mejora de forma activa y lidera a través del ejemplo?	Formación de grupos de mejora y existencia de comités de Mejora													
-	5.1.2	7 ¿Promueve la Dirección la participación de los empleados en proyectos de mejora?	Grupos de mejora													
-	5.1.2	8 ¿Se asegura la Dirección de que se satisfacen las necesidades de formación de todo el personal?	Plan de formación													
-	5.1.2	9 ¿Evalúa la Dirección las necesidades de desarrollo profesional de todo el personal?	Planes de carrera													
-	5.1.2	10 ¿Establece la Dirección objetivos para los equipos y las personas coherentes con los objetivos estratégicos de la empresa?	Dirección por objetivos													
-	5.1.2	11 ¿Ha establecido la Dirección mecanismos para conocer las expectativas y necesidades actuales y futuras de los clientes?	Entrevistas con clientes , encuestas de satisfacción y grupos focales													
-	5.1.2	12 ¿Ha establecido la Dirección mecanismos para conocer las necesidades y expectativas de los empleados?	Encuestas de clima laboral y reuniones periódicas													
-	5.1.2	13 ¿Ha establecido la Dirección mecanismos para conocer la satisfacción de otras partes interesadas (accionistas, la administración)?	Reuniones, grupos focales, esquema de sugerencias y encuestas / entrevistas													

(Continúa)

Apartado 5.1: RESPONSABILIDADES DE LA DIRECCIÓN. ORIENTACIÓN GENERAL										
9001	9004	PREGUNTAS	EJEMPLOS DE EVIDENCIAS	RESULTADO					NOTA Nº	
				1	2	3	4	5		
5.1	5.1.2	14 ¿Considera la Dirección los resultados y datos obtenidos de su gestión en la revisión del sistema?	Acta de revisión del sistema, análisis de no conformidades y aprobación de planes de mejora							
-	5.1.2	15 ¿Existe un cuadro de indicadores para medir el cumplimiento de los objetivos fijados?	Mapa de indicadores, cuadro de mando integral y actas de seguimiento de objetivos							
-	5.1.2	16 ¿Se planifica el futuro de la empresa y gestión del cambio?	Planes estratégicos, Diagrama DAFO							
-	5.1.2	17 ¿Se identifican y gestionan riesgos y se aprovechan las oportunidades de mejora?	Identificación de riesgos, Diagrama DAFO							
-	5.1.2	18 ¿Se plantea la Dirección cambios radicales en los procesos como elemento de mejora continua?	Ejemplos de cambios de procesos debido a reingeniería de procesos							

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													

Apartado 5.2: NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS									
9001	9004	PREGUNTAS	EJEMPLOS DE EVIDENCIAS	RESULTADO					NOTA Nº
				1	2	3	4	5	
5.2	5.2.2	1 ¿Se celebran periódicamente reuniones con el cliente que permiten trabajar junto a él para conocer mejor su entorno, expectativas, problemas, etc.?	Actas de reuniones						
5.2	5.2.2	2 ¿Se recoge sistemáticamente información sobre las reclamaciones y quejas de los clientes?	Informes de reclamaciones y quejas						
-	5.2.2	3 ¿Se recoge información sobre el mercado, bien por la propia empresa, o por otras empresas del sector?	Informes de estudios de mercado, diagramas DAFO, informes de asociaciones y del sector						
-	5.2.2	4 ¿Se analizan los servicios de otras empresas del sector?	Estudios comparativos e informes acerca de la situación de la competencia						
5.2	5.2.2	5 ¿Se realizan periódicamente mediciones de la satisfacción de clientes?	Encuesta a clientes, resultados de la encuesta, y planes de acción						
-	5.2.2	6 ¿Existe una sistemática para identificar todas las partes interesadas?	Documentos que identifiquen las partes interesadas						
-	5.2.2	7 ¿Se materializan y comunican las necesidades y expectativas de las partes interesadas?	Fichas de necesidades y expectativas de las partes interesadas, comunicaciones de necesidades y expectativas, charlas de difusión, especificaciones de requisitos						
5.2	5.2.2	8 ¿Se investigan las necesidades latentes del cliente (innovaciones de servicios existentes, aplicación de tecnologías utilizadas en otros sectores, tendencias en otros países, etc.?)	Encuestas a clientes, asistencias a ferias del sector, innovaciones introducidas e investigación sobre las necesidades de los clientes						
-	5.2.2	9 ¿Se planifica periódicamente la formación donde participan los mandos y las personas afectadas y se realizan informes de los resultados obtenidos?	Plan de formación y participantes en su elaboración						
-	5.2.2	10 ¿Existe una sistemática de gestión del personal con las actividades a realizar para el desarrollo de las mismas en la que participan las personas afectadas?	Documento de gestión del personal, planes de carrera						

(Continúa)

Apartado 5.2: NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS												
9001	9004	PREGUNTAS	EJEMPLOS DE EVIDENCIAS	RESULTADO					NOTA Nº			
				1	2	3	4	5				
-	5.2.2	11 ¿Se realizan periódicamente mediciones de la satisfacción del personal?	Encuestas (reconocimiento, satisfacción en el trabajo y desarrollo personal), resultados de las encuestas y actuaciones tomadas									
-	5.2.2	12 ¿Se evalúa, promueve e incentiva al personal sobre la base de su implicación en la mejora?	procedimientos de promoción y sistema de incentivos									
-	5.2.2	13 ¿Existe una relación a largo plazo con los proveedores, en línea con la estrategia y los planes de la propia empresa?	Alianzas, contratos con proveedores									
-	5.2.2	14 ¿Se promocionan programas de participación del proveedor en la fase de desarrollo de nuevos servicios?	Informes de reuniones con proveedores y registros de la participación de proveedores en nuevos productos									
-	5.2.2	15 ¿Existe intercambio de información con los proveedores sobre métodos y/o tecnologías utilizadas?	Informes de reuniones con proveedores									
-	5.2.2	16 ¿Se establece, conjuntamente con los proveedores programas de reducción de costes?	Informes de reducción de costes									
-	5.2.2	17 ¿Se proporciona asistencia al proveedor para aumentar su capacidad?	Informes de visitas a proveedores									
-	5.2.2	18 ¿Se realizan acuerdos con los proveedores sobre inversiones que puedan mejorar las características de servicios?	Informes de acuerdos con proveedores									
-	5.2.2	19 ¿Se utilizan, de acuerdo con los proveedores, técnicas de racionalización de la producción?	Informes de acuerdos con proveedores y acuerdos de calidad concertada con proveedores									
-	5.2.2	20 ¿Existe un sistema de reconocimiento para los logros e implicación en la mejora de los proveedores?	Sistema de reconocimiento e informe de los proveedores reconocidos									

(Continúa)

Apartado 5.2: NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS (Fin)										
9001	9004	PREGUNTAS	EJEMPLOS DE EVIDENCIAS	RESULTADO					NOTA Nº	
				1	2	3	4	5		
-	5.2.2	21 ¿Se participa activamente en asociaciones y organizaciones tanto del sector en el que opera la empresa como de tipo general, con objeto de estar al día en las tendencias del entorno?	Relación de asociaciones en que se participa y registros de participaciones							
-	5.2.2	22 ¿Se informa sobre el plan estratégico y sobre los resultados financieros a los accionistas / propietarios y se obtiene información de los mismos para realimentar dicho plan?	Informes a los accionistas							
-	5.2.2	23 ¿Se realiza la identificación y evaluación de aspectos medioambientales actuales, pasados y futuros de los procesos y actividades de la empresa y se establecen planes para la minimización o mejora de los impactos ambientales?	Informes de estudios realizados y actuaciones tomadas							
-	5.2.2	24 ¿Se participa con la comunidad donde reside la empresa en actividades de tipo social fomentando la colaboración de los trabajadores y se colabora con instituciones educativas para la formación de trabajadores?	Actividades realizadas y tipo de colaboración desarrollada							
-	5.2.2	25 ¿Se han evaluado los riesgos laborales de la empresa y se han generado planes de prevención?	Planes de prevención, informes de evaluación de los puestos de trabajo y actuaciones tomadas							
-	5.2.3	26 ¿Se identifican los requisitos legales y reglamentarios aplicables a los procesos y actividades de la empresa y se tienen en cuenta al establecer la planificación?	Relación de requisitos legales y reglamentarios aplicables y plan estratégico							
-	5.2.3	27 ¿Se evalúa el cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios aplicables?	Evaluación del cumplimiento y acciones derivadas de la evaluación del cumplimiento							
-	5.2.3	28 ¿Dispone la empresa de un código de ética o de conducta donde se define el principio de legalidad y la forma concreta en cómo hay que actuar para seguirlo?	Código de ética o de conducta							

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													

Apartado 5.3: POLÍTICA DE LA CALIDAD										
9001	9004	PREGUNTAS	EJEMPLOS DE EVIDENCIAS	RESULTADO					NOTA Nº	
				1	2	3	4	5		
5.3	5.3	1 ¿Se considera en el establecimiento de la política, todos los requisitos necesarios, contemplados en la norma?	Política de la calidad							
-	5.3	2 ¿Participa el personal en la elaboración de la política de la calidad?	Participantes en la elaboración de la política de la calidad, tipo de participación y actas del comité de calidad							
5.3	5.3	3 ¿Existe en la empresa una sistemática de comunicación y de entendimiento de la política de la calidad?	Actas de reuniones, comunicaciones de la dirección, canales de comunicación existentes y tipo de consultas realizadas							
5.3	5.3	4 ¿Existe un proceso de revisión de la política de la calidad antes de su aprobación y divulgación y esta revisión se realiza tras cambios en la misión, visión, estrategias, así como con una periodicidad establecida?	Proceso de revisión seguido, revisión por la dirección, políticas de la calidad anteriores							
5.3	5.3	5 ¿La política de la calidad incluye un compromiso de mejora continua de la eficacia y eficiencia del desempeño de la empresa y del cumplimiento de los requisitos?	Documento de la política de la calidad							
-	5.3	6 ¿La política de la calidad incluye un compromiso de aportación de los recursos necesarios para establecer una estructura basada en la mejora continua?	Documento de la política de la calidad							
-	5.3	7 ¿La política de la calidad apoya la creación de los grupos de trabajo para la mejora?	Número de grupos de mejora en funcionamiento e informes de mejoras conseguidas							
5.3	5.3	8 ¿Existe coherencia entre la política de la calidad y los objetivos generales de la empresa?	Documento de la política de la calidad, plan estratégico y objetivos generales y de calidad							

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														

Apartado 5.4: PLANIFICACIÓN										
9001	9004	PREGUNTAS	EJEMPLOS DE EVIDENCIAS	RESULTADO					NOTA Nº	
				1	2	3	4	5		
5.4.1	5.4.1	1 ¿Se ha tenido en cuenta la política de la calidad en el establecimiento de objetivos?	Relación entre política y objetivos de la empresa, política de la calidad, programa de objetivos y metas de la calidad							
5.4.1	5.4.1	2 ¿Se ha desglosado el objetivo en metas medibles?	Indicadores de objetivos, programa de objetivos y metas de la calidad							
5.4.1	5.4.1	3 ¿Se ha establecido algún sistema de seguimiento y revisión periódica para estos objetivos?	Definición de indicadores orientados a la estrategia y reuniones periódicas de seguimiento de objetivos							
5.4.1	5.4.1	4 ¿Contempla el establecimiento de objetivos todos los requisitos de la norma?	Comparativa de los objetivos de la calidad con el apartado 5.4.1 de la UNE-EN ISO 9004, Programa de objetivos y metas de la calidad							
-	5.4.1	5 ¿Ha tenido en cuenta la perspectiva clientes y partes interesadas?	Índices de satisfacción y cuota de mercado, programa de objetivos y metas de la calidad							
5.4.1	5.4.1	6 ¿Ha tenido en cuenta los procesos internos de la empresa?	Coste e introducción de nuevos servicios, programa de objetivos y metas de la calidad							
5.4.1	5.4.1	7 ¿Ha contribuido el personal de la empresa al establecimiento de objetivos de la calidad?	Reuniones del personal con los mandos intermedios, programa de objetivos y metas de la calidad							
5.4.1 5.4.2	5.4.1 5.4.2	8 ¿Se han definido las responsabilidades de cada objetivo?	Identificación en el programa de objetivos y metas de la calidad de los diferentes departamentos implicados en la consecución del objetivo							
5.4.1 5.4.2	5.4.1 5.4.2	9 ¿Se ha definido la participación de los departamentos, áreas en la consecución de las metas?	Asignación en el programa de objetivos y metas de la calidad a cada departamento de las tareas implicadas en cada meta							

(Continúa)

Apartado 5.4: PLANIFICACIÓN (Fin)																
9001	9004	PREGUNTAS	EJEMPLOS DE EVIDENCIAS	RESULTADO										NOTA Nº		
				1	2	3	4	5								
-	5.4.2	10 ¿Está enfocada la planificación de la empresa en la definición de los procesos necesarios para cumplir los objetivos de la calidad y los requisitos de la empresa coherentemente con la estrategia de la empresa?	Planes de calidad, estrategias y políticas de la empresa													
5.4.2	5.4.2	11 ¿Recoge la información de entrada para la planificación todos los requisitos de la Norma?	Comparativa con factores de entrada del apartado 5.4.2 de la UNE-EN ISO 9004, Planes de calidad													
-	5.4.2	12 ¿Se encarga la Dirección de revisar sistemáticamente los resultados de la planificación, para asegurarse de la eficacia y eficiencia de los procesos?	Reuniones de revisión de resultados de la planificación de la calidad. Comparativa con los resultados del apartado 5.4.2													

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																

Apartado 5.5: RESPONSABILIDAD, AUTORIDAD Y COMUNICACIÓN										
9001	9004	PREGUNTAS	EJEMPLOS DE EVIDENCIAS	RESULTADO					NOTA Nº	
				1	2	3	4	5		
5.5.1	5.5.1	1 ¿Ha definido la alta dirección los diferentes responsables dentro de la empresa para implementar y mantener un SGC (sistema de gestión de la calidad) eficaz y eficiente?	Los documentos de control de los procesos definen al responsable de cada proceso o actividad y mapa de procesos y responsables para llevarlos a cabo dentro de la empresa							
5.5.1	5.5.1	2 ¿Se ha asegurado la dirección de que se han comunicado a todas las personas de la empresa, las responsabilidades dentro del SGC?	Tabla con funciones dentro de la empresa, y responsabilidad o autoridad y los documentos del sistema (manual de la calidad, etc.) definen claramente los responsables para llevar a cabo las diferentes actividades y procesos							
5.5.1	5.5.1	3 ¿Conocen los diferentes responsables cuáles son los objetivos de la calidad que le afectan?	Los documentos del sistema definen claramente los objetivos de los procesos o actividades (objetivos de la calidad)							
5.5.2	5.5.2	4 ¿Ha designado la dirección a una persona de la dirección de la empresa con la responsabilidad y autoridad para asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen todos los procesos del SGC, para informar a la dirección sobre el desempeño del SGC, para informar a la dirección de las necesidades de mejora, y para asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la empresa?	Carta de nombramiento. Asignación de responsabilidades en el manual de la calidad							
5.5.2	5.5.2	5 ¿Se asegura el representante de la dirección de que se establecen, implementan y mantienen todos los procesos del SGC?	Involucración del representante de la dirección en la identificación y relación de todos los procesos de la empresa (mapa de procesos)							
5.5.2	5.5.2	6 ¿Se ha asegurado el representante de la dirección de que todas las personas de la empresa son conscientes de la importancia de cumplir los requisitos establecidos con cualquiera de las partes interesadas de la empresa?	Formación y concienciación al personal de la empresa de los requisitos establecidos con cada una de las partes interesadas							
5.5.2	5.5.2	7 ¿Están definidas quienes son "las partes interesadas de la empresa"?	Declaraciones de misión, visión, manual de la calidad							
5.5.1	5.5.1	8 ¿Están definidos los interlocutores con cada una de las partes interesadas?	Tabla con funciones dentro de la empresa, manual de la calidad							

(Continúa)

Apartado 5.5: RESPONSABILIDAD, AUTORIDAD Y COMUNICACIÓN (Fin)														
9001	9004	PREGUNTAS	EJEMPLOS DE EVIDENCIAS	RESULTADO										NOTA Nº
				1	2	3	4	5						
5.5.2	5.5.2	9 ¿Conocen todas las personas de la empresa los requisitos establecidos con cualquiera de las partes interesadas de la empresa que pueda afectarle?	Respuestas positivas a preguntas realizadas a las personas de la empresa sobre los requisitos establecidos con cada una de las partes interesadas											
5.5.3	5.5.3	10 ¿Se ha asegurado la alta dirección de que se han establecido procesos de comunicación eficaces y eficientes dentro de la empresa?	Intranet, correos electrónicos, tableros, reuniones con la dirección, reuniones internas de equipos, boletines internos, buzones de sugerencias, encuestas a los empleados y medición de la eficacia de los procesos de comunicación											
5.5.3	5.5.3	11 ¿Se comunica la política de la calidad, requisitos de calidad, objetivos de la calidad y los logros?	En los canales de comunicación establecidos, comprobar que los contenidos de lo que se comunica coincide con lo preguntado											
5.5.3	5.5.3	12 ¿Promueve activamente la Dirección, la retroalimentación y la comunicación del personal de la empresa como medio para su participación?	Canales de participación establecidos, sistemas de sugerencias											

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														

Apartado 5.6: REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN										
9001	9004	PREGUNTAS	EJEMPLOS DE EVIDENCIAS	RESULTADO					NOTA Nº	
				1	2	3	4	5		
5.6.1	5.6.1	1 ¿Establece reuniones periódicas el equipo directivo para revisar el sistema?	Orden del día, acta o plan de acción y proceso definido y registro de revisiones							
5.6.2	5.6.2	2 ¿Informa el representante de la dirección a la dirección sobre el grado de eficacia del SGC?	Realización de un informe del representante de la dirección sobre el grado de eficacia del SGC y realización de un acta de reunión donde queda registrada la información del representante de la dirección sobre el grado de eficacia del SGC							
5.6.2	5.6.2	3 ¿Informa el representante de la dirección a la alta dirección sobre cualquier necesidad de mejora del SGC?	Realización de un informe del representante de la dirección sobre las propuestas de mejora del SGC y realización de un acta de reunión donde queda registrada la información del representante de la dirección sobre las propuestas de mejora del SGC							
5.6.2	5.6.2	4 ¿Analiza las necesidades de información de entrada para la revisión?	Actas de revisión del sistema de calidad por la dirección. Sistema de información							
5.6.2	5.6.2	5 ¿Utiliza la revisión por la dirección el resultado del análisis de las no conformidades?	Registro de no conformidades de sistema e informe de revisión del sistema e informe de acciones correctivas. Análisis de datos							
5.6.2	5.6.2	6 ¿Utiliza la revisión por la dirección los resultados de auditorías de calidad?	Informe de auditorías y registro de cambios del sistema o informe de revisión del sistema							
5.6.2	5.6.2	7 ¿Utiliza la revisión por la dirección un sistema de indicadores de calidad?	Un cuadro de mando de indicadores y documentos de estadística de evolución de indicadores							
-	5.6.2	8 ¿Utiliza la revisión por la dirección un sistema de indicadores de gestión entre los que se incluyen los de calidad?	Un cuadro de mando de indicadores y documentos de estadística de evolución de indicadores							
5.6.2	5.6.2	9 ¿Se analiza en la revisión por la dirección el resultado de los indicadores y se comparan con objetivos?	Informe o acta de revisión del sistema, registro o tabla de seguimiento de indicadores de proceso y plan de acciones derivado de la revisión							
-	5.6.2	10 ¿Utiliza la revisión por la dirección información sobre los resultados de la competencia como información de entrada?	Informe de auditorías y registro de cambios del sistema o informe de revisión del sistema							

(Continúa)

Apartado 5.6: REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN (Fin)																
9001	9004	PREGUNTAS	EJEMPLOS DE EVIDENCIAS	RESULTADO										NOTA Nº		
				1		2		3		4		5				
-	5.6.2	11 ¿Utiliza la revisión por la dirección la información disponible de actividades de intercambio de experiencias y foros?	Registro de documentación de entrada para la revisión													
	5.6.2	12 ¿Utiliza la revisión por la dirección las actividades de benchmarking realizadas como información de entrada?	Registro de documentación de entrada para la revisión													
5.6.3	5.6.3	13 ¿Se utilizan los resultados de la revisión del sistema para identificar oportunidades de mejora del desempeño de la empresa?	Acta de revisión del sistema de calidad por la Dirección. Acciones correctivas abiertas. Planes de mejora. Análisis de datos													
5.6.1	5.6.2	14 ¿Evalúa la eficacia y eficiencia de los procesos de la organización?	Indicadores utilizados													
5.6.3	5.6.3	15 ¿Incluye el acta de revisión decisiones y acciones sobre necesidad de recursos, mejora del producto en relación con requisitos del cliente y otras partes interesadas?	Acta de revisión del sistema de calidad por la Dirección													
	5.6.3	16 ¿Promueve la colaboración de otras partes interesadas en la mejora del sistema (clientes y proveedores)?	Actas de reunión con clientes y proveedores													

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																

Apartado 6.1: GESTIÓN DE RECURSOS. ORIENTACIÓN GENERAL																
9001	9004	PREGUNTAS	EJEMPLOS DE EVIDENCIAS	RESULTADO										NOTA Nº		
				1	2	3	4	5								
6.1	6.1	1 ¿Es coherente la asignación de recursos con los planes estratégicos establecidos, la misión y visión de la empresa y la política de la calidad?	Misión, visión y política de la calidad de la empresa, planes estratégicos, programa de objetivos, revisión por la dirección y partidas presupuestarias													
6.1	6.1.2	2 ¿Se asignan los recursos necesarios para la consecución de los objetivos propuestos en la empresa?	Ver el programa de objetivos de la calidad y buscar asignación de recursos tales como personas, infraestructuras, condiciones humanas y físicas, información, proveedores y aliados de negocio, recursos naturales y recursos financieros													
6.1	6.1.2	3 ¿Se planifican los recursos necesarios en los momentos preestablecidos, tales como revisiones por la dirección, revisiones de objetivos, planificaciones de la calidad o nuevas expectativas o necesidades de las partes interesadas?	Revisiones por la dirección, planificación, seguimiento y revisión de objetivos y metas, planificaciones de la calidad, planificaciones de cumplimiento de nuevas expectativas o necesidades de las partes interesadas (por ej. planes de formación, planes de diseño y desarrollo, planes de calibración, etc.)													
6.2		4 ¿Se actualizan sistemáticamente los recursos en la medida que cambian las situaciones del entorno o los objetivos?	Evolución de los recursos en los últimos periodos. Medidas de su grado de utilización													

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				
Puntos obtenidos por cada columna (nº casillas x valor)																
Valor final del apartado = suma de todas las columnas/Nº preguntas que aplican																

Apartado 6.2: PERSONAL										
9001	9004	PREGUNTAS	EJEMPLOS DE EVIDENCIAS	RESULTADO					NOTA Nº	
				1	2	3	4	5		
6.2.2	6.2.2.7	1 ¿Está definido el perfil profesional del personal que realiza funciones que afectan a la calidad?	Manual de la calidad, catálogo de puestos de trabajo, manual de empresa o cualquier otro documento donde se definan las responsabilidades							
6.2.2	6.2.2.1	2 ¿Está definida la sistemática para actualizar los perfiles en la medida que evolucionan los puestos de trabajo?	Redefiniciones de puestos de trabajo y perfiles							
6.2.2	6.2.2.1	3 ¿Está definida la sistemática para actualizar la formación del personal en la medida que evolucionan los puestos de trabajo o cambia de puesto por nuevas actividades de negocio, cambios de procesos, herramientas o equipos de la empresa?	Plan de formación y fichas de personal							
6.2.2	6.2.2.2	4 ¿Está definida la sistemática para asegurarse de que el personal es consciente de las consecuencias que pueden tener sus errores?	AMFE de proceso. Campañas de concienciación							
6.2.2	6.2.2.2	5 ¿Se realiza una gestión de desempeño adecuada para comprobar que el nivel de competencia del personal es el requerido?	Documentación sobre la evaluación del desempeño efectuada al personal							
6.2.2	6.2.2.2	6 ¿Se evalúa la eficacia de la formación?	Exámenes, entrevistas con el personal formado, evaluaciones del personal responsable							
	6.2.1	7 ¿Las responsabilidades y autoridades que están definidas facilitan la toma de decisiones?	Manual de la calidad o cualquier otro documento donde se definan las responsabilidades							
	6.2.1	8 ¿El despliegue de los objetivos llega y afecta a todo el personal de la empresa?	Objetivos y su despliegue en metas específicas							
	6.2.1	9 ¿Se crean equipos de trabajo para la mejora de la eficacia y eficiencia de la empresa?	Constitución de equipos de mejora							
	6.2.1	10 ¿Se tienen en cuenta las iniciativas y necesidades del personal?	Sugerencias del personal y respuestas o actuaciones en consecuencia							
	6.2.1	11 ¿Existe un sistema de gestión de la seguridad y salud laboral para el personal?	Documentación del sistema							

(Continúa)

Apartado 6.2: PERSONAL (Fin)															
9001	9004	PREGUNTAS	EJEMPLOS DE EVIDENCIAS	RESULTADO										NOTA Nº	
				1		2		3		4		5			
	6.2.1	12 ¿Hay participación activa en el establecimiento de objetivos y se llevan a cabo despliegues por todos los niveles de la empresa?	Las distintas áreas de la empresa han participado en elaborar y desplegar objetivos que les afectan directamente												
	6.2.1	13 ¿Se mide la percepción que el personal tiene del reconocimiento y recompensa, así como de los criterios que entienden que deben ser de mayor valoración en su puesto de trabajo?	Encuestas												
-	6.2.2	14 ¿Es coherente la selección y las reasignaciones de personal con los perfiles de puesto?	Ejemplos de incorporaciones o cambios de personal y su coherencia con el perfil de puesto en cada caso (competencia del personal)												

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			
Puntos obtenidos por cada columna (nº casillas x valor)															
Valor final del apartado = suma de todas las columnas/Nº preguntas que aplican															

Apartado 6.3: INFRAESTRUCTURA															
9001	9004	PREGUNTAS	EJEMPLOS DE EVIDENCIAS	RESULTADO										NOTA Nº	
				1		2		3		4		5			
6.3	6.3	1 ¿Está definida por la Dirección la infraestructura en base a los requisitos de todas las partes interesadas?	Plan estratégico (de infraestructuras)												
6.3	6.3	2 ¿Está definido el plan de mantenimiento de la infraestructura de acuerdo con todos los requisitos?	Plan de mantenimiento												
6.3	6.3	3 ¿Existe información adecuada para contrastar la infraestructura prevista frente a los objetivos y a los demás requisitos?	Índices de utilización de infraestructuras en relación con los objetivos												
6.3	6.3	4 ¿Existe un plan de emergencia que contemple los riesgos existentes para la infraestructura, para las personas y para los objetivos de la empresa?	Plan de emergencia												
6.3	6.3	5 ¿Se revisa la idoneidad de la infraestructura ante cualquier cambio en los objetivos de la empresa?	Ver revisiones a los planes y contrastarlos con los objetivos generales de la empresa												
-	6.3	6 ¿Están contemplados los aspectos de seguridad, costo y protección?	Estudio de riesgos												
-	6.3	7 ¿Se contemplan los aspectos medioambientales asociados a la infraestructura, reduciéndolos en lo posible y con respeto al medio ambiente?	Estudios de impacto ambiental, valoración de riesgos laborales, lista de aspectos medioambientales identificados y programa medioambiental anual												
-	6.3	8 ¿Se dispone de todas las licencias exigibles?	Licencias de actividad, obras y similares												
-	6.3	9 ¿Está disponible y actualizada toda la reglamentación legal y normativa aplicable?	Reglamentación legal												
-	6.3	10 ¿Las infraestructuras y su funcionamiento cumplen con todas las reglamentaciones legales?	Informes técnicos de inspección por autoridades u organismos reglamentarios												

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			
Puntos obtenidos por cada columna (nº casillas x valor)															
Valor final del apartado = suma de todas las columnas/Nº preguntas que aplican															

Apartado 6.4: AMBIENTE DE TRABAJO															
9001	9004	PREGUNTAS	EJEMPLOS DE EVIDENCIAS	RESULTADO										NOTA Nº	
				1		2		3		4		5			
6.4	6.4	1 ¿Están definidas documentalmente las medidas de seguridad en el puesto de trabajo?	Manual de funciones/procedimientos y circulares internas												
6.4	6.4	2 ¿Se proporciona formación acerca de los sistemas de seguridad en el trabajo?	Asistentes a las sesiones de formación en seguridad, registros de evaluación de la formación y programa de la formación impartida												
6.4	6.4	3 ¿Están difundidas las medidas de seguridad en el entorno de trabajo?	Carteles, banners en el entorno del puesto de trabajo y equipos de protección y otros sistemas de seguridad en el puesto												
6.4	6.4	4 ¿Están identificadas las condiciones ambientales en el puesto de trabajo (calor, humedad, ruido, vibraciones, contaminación, nivel de iluminación, higiene, flujo de aire, etc.)?	Relación documentada de condiciones ambientales por puesto de trabajo												
6.4	6.4	5 ¿Se averigua la satisfacción del personal con el ambiente de trabajo?	Encuesta a empleados y entrevistas a empleados acorde a metodologías de trabajo, seguridad, ergonomía, ubicación del lugar de trabajo, personas y sociedad, instalaciones para descanso e interacción, condiciones ambientales												
6.4	6.4	6 ¿Se miden regularmente las condiciones ambientales y se actúa en caso necesario, para conseguir productos/servicios conformes?	Resultado de las mediciones, acciones sobre las condiciones ambientales												
6.4	6.4	7 ¿Se han identificado y proporcionado las condiciones óptimas de ergonomía en el puesto de trabajo?	Estudios de ergonomía, medición de la satisfacción, auditoría de puestos, acciones de mejora												
6.4	6.4	8 ¿Se estimula a las personas a participar en las decisiones?	Foros y proyectos en que participan las personas, sugerencias aportadas, reconocimientos a la participación del personal												

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															

Apartado 6.5: INFORMACIÓN															
9001	9004	PREGUNTAS	EJEMPLOS DE EVIDENCIAS	RESULTADO										NOTA Nº	
				1	2	3	4	5							
-	6.5	1 ¿Tiene identificada la Dirección sus necesidades de información?	Documentos que identifiquen información necesaria para la empresa												
-	6.5	2 -Están definidas y son accesibles, las fuentes de la información internas y externas que precisa la empresa?	Suscripciones a revistas, legislación o normas aplicables, pertenencia a asociaciones, comités o foros apropiados, existencia de diversos canales de información (fax, e-mail, teléfono) etc.												
-	6.5	3 ¿Se custodia la información disponible de manera que se asegure que sólo personal autorizado accede a la misma?	Clasificación de la información cuando proceda (secreta, confidencial, etc.), perfiles y niveles de acceso, patentes gestionadas												
-	6.5	4 ¿Utiliza la Dirección la información, los datos y el conocimiento, para el establecimiento de la estrategia y objetivos de la empresa?	Inclusión de los datos necesarios en la planificación de la estrategia y de los objetivos												
-	6.5	5 ¿Se hace seguimiento de los beneficios del uso de la información para mejorar la gestión de la información y el conocimiento?	Revisión por la dirección												
-	6.5	6 ¿Permite el sistema establecido para la gestión de la información "acumular" el conocimiento sobre los aspectos claves para la empresa?	Base de datos de gestión de conocimiento												

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															

Apartado 6.6: PROVEEDORES Y ALIANZAS																
9001	9004	PREGUNTAS	EJEMPLOS DE EVIDENCIAS	RESULTADO										NOTA Nº		
				1		2		3		4		5				
-	6.6	1 ¿Ha establecido la Dirección algún sistema de comunicación en ambos sentidos que facilite la rápida solución de problemas con los proveedores?	Designación de responsables y de teléfonos de contacto. Aplicaciones informáticas que permitan una ágil comunicación entre ambas organizaciones													
-	6.6	2 ¿Se realiza un análisis de la prestación del servicio?	Estándares de servicio y seguimiento y comunicación a los proveedores de la habilidad para entregar productos conformes													
-	6.6	3 ¿Se involucra a los proveedores en las necesidades y expectativas de los clientes?	Información/formación sobre nuevos productos y reuniones con proveedores para análisis de reclamaciones y satisfacción de los clientes													
-	6.6	4 ¿La Dirección lleva a cabo acciones con los proveedores que permitan eliminar verificaciones redundantes, así como el alentar a los proveedores a implementar programas de mejora?	Política de la calidad, acuerdos de calidad concertada u otros similares y cooperación con proveedores en la validación de la capacidad de los procesos													
-	6.6	5 ¿Se apoya a los proveedores en la adopción de nuevas tecnologías y metodologías de trabajo?	Asesoramiento técnico y organizacional y apoyo económico para incorporación de nuevas tecnologías													
-	6.6	6 ¿Se evalúan, reconocen y recompensan los esfuerzos y los logros de los proveedores y de los aliados de negocios?	Participación de los proveedores en los beneficios de la organización (rappel, etc), reducción de los plazos de pago y organización de congresos/encuentros en los cuales se les informa de las perspectivas de negocio, nuevos productos, mejores proveedores y aliados de negocio, etc													
-	6.6	7 ¿Se involucra a los proveedores en las actividades de diseño y desarrollo de la empresa para compartir conocimiento y mejorar eficaz y eficientemente los procesos de realización y entrega de productos conformes?	Reuniones o grupos de trabajo con los proveedores / aliados de negocios													

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																

Apartado 6.7: RECURSOS NATURALES																
9001	9004	PREGUNTAS	EJEMPLOS DE EVIDENCIAS	RESULTADO										NOTA Nº		
				1		2		3		4		5				
-	6.7	1 ¿Se planifica y revisa la disponibilidad o sustitución de recursos naturales con el objeto de prevenir o minimizar efectos negativos en el desempeño de la empresa?	Planes de contingencia para asegurar la disponibilidad o sustitución de estos recursos, normas de actuación, revisiones de disponibilidad y sustitución de estos recursos													
-	6.7	2 ¿Se utilizan los recursos naturales de acuerdo a la normativa vigente?	Multas, denuncias, demandas y control de los recursos medio ambientales													
-	6.7	3 ¿Se evalúan las alternativas a la utilización de recursos naturales?	Estudio de costes y análisis de tecnologías													
-	6.7	4 ¿Se reutilizan y reciclan los recursos no renovables?	Política medioambiental y evidencias de reciclaje													
-	6.7	5 ¿Se calcula el riesgo asociado a la utilización de recursos naturales en todas las fases del ciclo de vida del producto?	Medición de consumos y planificación de ahorros													
-	6.7	6 ¿Se evalúan los aspectos medioambientales asociados a la utilización de recursos naturales tales como agua, gas, energía, etc.?	Informe de impacto ambiental													
-	6.7	7 ¿Se informa a los clientes de los posibles riesgos en caso de no disponer de alternativas apropiadas para determinados recursos naturales, en el caso de que estos faltaran y se sensibiliza a los clientes sobre aquellas soluciones alternativas de menor impacto sobre el medio ambiente?	Actas de reunión, otras comunicaciones, plan de proyecto y propuestas alternativas													

Nº Casillas puntuadas																
Valor asignado a cada casilla	1.4	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																

Apartado 6.8: RECURSOS FINANCIEROS																
9001	9004	PREGUNTAS	EJEMPLOS DE EVIDENCIAS	RESULTADO										NOTA Nº		
				1	2	3	4	5								
-	6.8	1 ¿Existe un sistema de contabilidad analítica para optimizar los costes?	Sistema de contabilidad empleado													
-	6.8	2 ¿Los objetivos de inversión se establecen de acuerdo con el presupuesto, y se traza un plan de financiación para alcanzarlos?	Plan de inversiones e informe de cumplimiento del plan, plan de financiación													
-	6.8	3 ¿Se elabora un presupuesto anual revisado periódicamente (ingresos, gastos, inversiones, eta) estableciendo márgenes de desviación aceptables, en el que deben participar todos los departamentos implicados?	Presupuesto anual, personal que participa en la elaboración del presupuesto, informe de desviaciones y registros de revisión del presupuesto													
-	6.8	4 ¿Se buscan de manera sistemática nuevas oportunidades de financiación como bancos, leasing, proveedores, capital riesgo, etc. y se evalúan bajo unos criterios objetivos?	Plan de financiación, tipos de criterios establecidos													
-	6.8	5 ¿Está establecido un control de riesgos tanto financieros como de gestión de cobros y compras.	Plan de control de riesgos													
-	6.8	6 ¿Se establecen planes de contingencia para gestionar posibles situaciones de riesgo financiero?	Planes de contingencia													
-	6.8	7 ¿Se controlan los indicadores más adecuados para conseguir los objetivos fijados por la empresa: referidos a partidas de la cuenta de pérdidas y ganancias, del balance componentes del cash flow, solidez financiera, etc?	Relación de indicadores financieros utilizados y registros de control de los indicadores financieros													
-	6.8	8 ¿Está establecida una sistemática de actuación ante las desviaciones de los indicadores respecto a objetivos?	Informe de desviaciones y acciones tomadas													
-	6.8	9 ¿Se dispone de un sistema de indicadores que permite evaluar la situación y evolución de la empresa en relación a los costes de la no calidad desglosados por procesos y productos?	Relación de indicadores utilizados, informes de costes de la calidad y de la no calidad y acciones tomadas													
-	6.8	10 ¿Se emiten informes periódicos donde figura la situación de los indicadores de los costes de la calidad y de los costes de la no calidad, y se difunden a todas las personas afectadas?	Informes de costes de la no calidad, destinatarios de los informes y actuaciones tomadas													
-	6.8	11 ¿Se abordan proyectos de mejora para reducir las ineficacias o ineficiencias y se valoran económicamente?	Proyectos de mejora en vigor y resultados obtenidos													

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																

Apartado 7.1: REALIZACIÓN DEL PRODUCTO. ORIENTACIÓN GENERAL															
9001	9004	PREGUNTAS	EJEMPLOS DE EVIDENCIAS	RESULTADO										NOTA Nº	
				1	2	3	4	5							
7.1	7.1	1 ¿Están definidos los procesos de la empresa, diferenciando éstos en procesos clave y procesos de apoyo?	Relación de procesos clave, relación de procesos de apoyo y mapa de procesos												
7.1	7.1	2 ¿Están definidos los propietarios de los procesos, sus responsabilidades y su relación con otros procesos, las entradas y salidas de los procesos, objetivos y recursos?	Ficha de proceso, diagrama proceso. Relación de propietarios de procesos y descripción de responsabilidades												
	7.1	3 ¿Está definida una sistemática para analizar los procesos con el fin de asegurar que sólo se realizan actividades que añaden valor para las partes interesadas?	Procedimiento de análisis de los procesos y actuaciones para simplificar los procesos												
7.1	7.1	4 ¿Se imparte la formación adecuada relativa a cada proceso así como la relativa al control estadístico de los mismos?	Plan de formación, descripciones de puesto con requisitos de formación y registros de la implicación del personal y de formación en técnicas de calidad												
7.1	7.1	5 ¿Se informa de los procesos clave de la empresa al personal implicado, así como de los procedimientos asociados a los mismos?	Control de distribución de la documentación y fácil accesibilidad del de mapa procesos												
-	7.1	6 ¿Se identifican de forma sistemática áreas de mejora relacionadas con las necesidades actuales y potenciales de los clientes y otras partes interesadas?	Criterios para establecerlas áreas de mejora												
-	7.1	7 ¿Se evalúan los posibles fallos en los procesos y se emprenden acciones preventivas para atenuar posibles riesgos?	Acciones preventivas de los procesos												
-	7.1	8 ¿Se establecen proyectos de mejora y se crean grupos de mejora para abordarlos?	Proyectos de mejora, resultados obtenidos												
-	7.1	9 ¿Existe un programa de participación de empleados para la mejora continua?	Sistemas de participación utilizados y plantilla que participa												
7.1	7.1	10 ¿Se implica a los miembros de la empresa en los procesos de mejora continua formándoles previamente en técnicas de mejora de la calidad?	Porcentaje del personal que participa en acciones de mejora y plan de formación.												
7.1	7.1	11 ¿Se integran las mejoras obtenidas en el sistema de la calidad de la empresa y en toda su planificación?	Informe de mejoras aplicadas												

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															

Apartado 7.2: PROCESOS RELACIONADOS CON LAS PARTES INTERESADAS																
9001	9004	PREGUNTAS	EJEMPLOS DE EVIDENCIAS	RESULTADO										NOTA Nº		
				1	2	3	4	5								
7.2.1	7.2	1 ¿Se han definido las técnicas o herramientas a utilizar para determinar las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas?	Benchmarking, análisis de competidores, investigación de mercado, encuestas a las personas, reuniones con la propiedad, identificación de la legislación aplicable al producto, etc.													
7.2.2	7.2	2 ¿Se revisa y posteriormente se confirma cualquier tipo de requisito relacionado con el producto (calidad y capacidad), con cada una de las partes interesadas que se vea afectada?	Ofertas y contratos con clientes y propietarios, capacidad para producirlo con el cliente (o la sociedad si es el caso de importantes e impactantes contratos)													
7.2.2	7.2	3 ¿Cuando se produzcan cambios en las condiciones previamente establecidas, se han establecido sistemas eficaces para no incurrir en no conformidades?	Transmisión de los cambios a nivel de personal directo, personas de la propiedad, nuevos impactos ambientales, etc.													
7.2.3	7.2	4 ¿Se han definido los canales (procesos) de comunicación con cada una de las partes interesadas?	Reuniones periódicas, estudios de mercado, análisis de los competidores, estudios comparativos, grupos de trabajo. Definición de funciones y responsabilidades, personas de contacto, medios, frecuencia, etc.													
7.2.3	7.2	5 ¿Se han identificado y se tratan todos los asuntos relacionados con cada una de las partes interesadas?	Información sobre el producto, consultas, negociación de contratos, reclamaciones, relación con la administración, temas laborales, acuerdos de comité, etc.													
7.2.1 7.2.2 7.2.3	7.2	6 ¿Se han definido y analizado algunos indicadores obtenidos de los procesos relacionados con las partes interesadas?	Reuniones y toma de decisiones basándose en los resultados obtenidos del seguimiento del proceso													

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																

Apartado 7.3: DISEÑO Y DESARROLLO										
9001	9004	PREGUNTAS	EJEMPLOS DE EVIDENCIAS	RESULTADO					NOTA Nº	
				1	2	3	4	5		
7.3.1	7.3.1	1 ¿Determina la empresa las etapas de diseño y desarrollo; la revisión, verificación y validación para cada etapa de diseño y los responsables?	Existe un formato de planificación y seguimiento del diseño y desarrollo donde se definen a priori las etapas, revisiones, verificaciones y validaciones necesarias para cada etapa, con sus responsables y autores específicos							
7.3.1	7.3.1	2 ¿Planifica y controla la empresa el diseño y desarrollo de todos sus productos?	Identificación de cualquier producto con su análisis de diseño y desarrollo por la empresa y realización de un informe de planificación y control del diseño y desarrollo asociado a todos sus productos							
		3 ¿Se evalúan los riesgos y efectos de posibles fallos en el diseño de productos o procesos?	Revisiones de diseño, AMFE							
7.3.2	7.3.2	4 ¿El diseño y desarrollo de los productos tiene en cuenta las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas?	Existencia de epígrafe concreto de necesidades y expectativas de los clientes y partes interesadas en el informe de planificación y control (clientes, proveedores, usuarios, personas de la empresa)							
7.3.2	7.3.2	5 ¿Se determinan y registran los elementos de entrada para el diseño y desarrollo?	Existencia de epígrafe concreto de elementos de entrada en el informe de planificación y control (necesidades y expectativas de clientes, proveedores y usuarios; reglamentación, normas, políticas y objetivos, experiencias previas, productos existentes, etc.)							
7.3.2	7.3.2	6 ¿Se han formulado los elementos de entrada de manera que el producto se verifique y valide de manera eficaz y eficiente?	Evidencia de comprobación de que los elementos de entrada están formulados de tal forma que se pueda comprobar que los resultados del diseño y desarrollo satisfacen los elementos de entrada, utilizando los mínimos recursos posibles (especificaciones de producto, proceso, materiales, ensayos; requisitos de formación y de compras; información para el usuario, etc.)							
7.3.3	7.3.2	7 ¿Permiten los resultados del diseño y desarrollo la verificación respecto a los elementos de entrada?	Evidencia de comprobación de que los elementos de entrada están formulados de tal forma que se pueda comprobar que los resultados del diseño y desarrollo satisfacen los elementos de entrada, utilizando los mínimos recursos posibles (especificaciones de producto, proceso, materiales, ensayos; requisitos de formación, y de compras; información para el usuario, etc.)							
7.3.3	7.3.2	8 ¿Son aprobados los resultados del diseño y desarrollo antes de pasar a la siguiente fase?	Existe un formato de seguimiento del diseño y desarrollo donde se comprueba							

(Continúa)

Apartado 7.3: DISEÑO Y DESARROLLO (Fin)															
9001	9004	PREGUNTAS	EJEMPLOS DE EVIDENCIAS	RESULTADO										NOTA Nº	
				1	2	3	4	5							
7.3.3	7.3.2	9 ¿Proporcionan información apropiada los resultados del diseño y desarrollo para la compra, la producción y la prestación del servicio.	Existe un formato de seguimiento del diseño y desarrollo don de se comprueba												
7.3.4	7.3.3	10 ¿Se realizan revisiones sistemáticas del diseño y desarrollo de acuerdo a lo planificado, y por personas pertenecientes a las funciones relacionadas con la etapa de diseño y desagüe se están revisando?. ¿Se mantienen registros de las mismas?	Existe un formato de seguimicnto del diseño y desarrollo donde se comprueba												
7.3.4	7.3.3	11 ¿Se identifican problemas como consecuencia de las revisiones periódicas planificadas, proponiéndose acciones necesarias, y se evalúa la capacidad de los resultados de diseño y desarrollo para cumplir los requisitos?	Existe un formato de seguimiento del diseño y desarrollo donde se comprueba, y además el formato especifica las acciones tomadas en caso de incumplimiento												
7.3.5	7.3.3	12 ¿Se verifica que los resultados del diseño y desarrollo cumplen los requisitos de los elementos de entrada del diseño y desarrollo?	Existe un formato de seguimiento del diseño y desarrollo donde se comprueba												
7.3.5	7.3.3	13 ¿Se mantienen registros de las mismas y de cualquier acción que sea necesaria?	Existe un formato de seguimiento del diseño y desarrollo donde se comprueba, y además el formato especifica las acciones tomadas en caso de incumplimiento												
7.3.6	7.3.3	14 ¿Se valida que el producto resultante es capaz de satisfacer los requisitos para su aplicación especificada o uso previsto?	Existe un formato de seguimiento del diseño y desarrollo donde se comprueba												
7.3.6	7.3.3	15 ¿Se mantienen registros de las mismas y de cualquier acción que sea necesaria?	Existe un formato de seguimiento del diseño y desarrollo donde se comprueba, y además el formato especifica las acciones tomadas en caso de incumplimiento												
7.3.7	7.3.3	16 ¿Los cambios del diseño y desarrollo se están revisando, verificando y validando?	Existe un formato de seguimiento del diseño y desarrollo donde se comprueba												
7.3.7	7.3.3	17 ¿Se mantienen registros de los mismos?	Existe un formato de seguimiento del diseño y desarrollo donde se comprueba, y además el formato especifica las acciones tomadas en caso de incumplimiento												

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															

Apartado 7.4: COMPRAS										
9001	9004	PREGUNTAS	EJEMPLOS DE EVIDENCIAS	RESULTADO					NOTA Nº	
				1	2	3	4	5		
7.4.1	7.4.1	1 ¿Se ha definido un proceso de compras para satisfacer las necesidades de todas las partes interesadas?	Las personas de la empresa lo utilizan con un alto grado de satisfacción, existe un muy pequeño porcentaje de productos comprados no conformes, se compran productos con un impacto ambiental limitado y a un coste razonable, etc							
7.4.1	7.4.1	2 ¿Se definen de antemano en las compras todos los requisitos que puedan afectar a la calidad del producto suministrado?	Especificaciones del producto, costes, verificaciones posteriores, procesos especiales a realizar, rotación de stocks, estudios de costes sobre almacenaje y aplicación de alguna técnica de almacenaje (JIT; FIFO, etc.), conservación del producto, etc							
7.4.1	7.4.2	3 ¿Ha establecido la alta dirección criterios y se gestiona de manera adecuada el proceso de selección, evaluación, homologación y revalidación de proveedores?	Instrucciones y registro de proveedores. Lista de proveedores con su clasificación, reuniones periódicas para el análisis de incidencias detectadas, estudio de tendencias y evolución del mercado en busca de proveedores más competitivos y documento descriptivo del proceso de compras y su nivel de cumplimiento							
7.4.1	7.4.2	4 ¿Se revisan y actualizan los criterios, así como los productos comprados y servicios contratados para asegurar su conformidad con la especificación?	Evolución de cambios en los criterios de aceptación, proceso de compras o incluso productos							
7.4.1	7.4.2	5 ¿Se evalúa la capacidad de los proveedores para suministrarlos productos requeridos?	Análisis de datos históricos de servicio, desarrollo conjunto empresa/proveedor de procesos y productos, acuerdos de calidad concertada y otras estrategias con proveedores, relación con los competidores, resultados de auditorías a proveedores, capacidad financiera de los mismos, actas o informes de reuniones con proveedores en relación a los acuerdos, planes de mejora abreviados, etc							
7.4.1	7.4.2	6 ¿Son involucrados los proveedores en grupos de trabajo de mejora del proceso e innovación, y existe un sistema de reconocimiento para los proveedores?	Actas de reuniones con proveedores para desarrollo de nuevos productos y nuevas tecnologías e informe sobre plan de mejoras derivadas. Actas del jurado interno o informe de propuesta de reconocimientos							

(Continúa)

Apartado 7.4: COMPRAS (Fin)														
9001	9004	PREGUNTAS	EJEMPLOS DE EVIDENCIAS	RESULTADO										NOTA Nº
				1	2	3	4	5						
7.4.3	7.4.1	7 ¿Existe un sistema de verificación de productos comprados y/o de servicios contratados?	Registro de control de productos comprados y/o servicios contratados e instrucciones de control e inspección de productos comprados y/o servicios contratados											
7.4.1 7.4.2 7.4.3	7.4.1 7.4.2	8 ¿Tiene establecido un sistema de indicadores activos en el proceso de compras?	Documento descriptivo del proceso de compras y registro de seguimiento de indicadores de proceso											

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														

Apartado 7.5: PRODUCCIÓN Y PRESTACIÓN DEL SERVICIO																	
9001	9004	PREGUNTAS	EJEMPLOS DE EVIDENCIAS	RESULTADO										NOTA Nº			
				1		2		3		4		5					
7.5.1	7.5.1	1 ¿Se controlan los procesos de realización del producto o prestación del servicio de tal manera que dé lugar tanto al cumplimiento de los requisitos como a la obtención de beneficios para todas las partes interesadas?	Documentos y registros de control de los procesos de producción o prestación del servicio. Registros que evidencien el cumplimiento de los requisitos, o la satisfacción de las partes interesadas debido al proceso productivo														
7.5.2	7.5.1	2 ¿Existe un sistema de validación del proceso (que sólo se aplica en los casos en los que no puedan realizarse actividades de verificación, como inspecciones o ensayos) y que incluye los criterios aplicables a los equipos, el personal, las condiciones ambientales y cualquier otro factor que pueda afectar a la calidad, y existe una documentación específica?	Documentos y registros de validación														
7.5.2	7.5.1	3 ¿Se han tenido en cuenta los requisitos de los clientes y de otras partes interesadas en todos los procesos anteriores de los que se derivan entradas a los procesos de realización?	Documentación de los procesos, sugerencias del personal, incumplimientos o quejas medioambientales, etc														
7.5.2	7.5.1	4 ¿Se utiliza la información derivada del seguimiento y medición de los procesos de realización para la mejora de la eficacia y de la eficiencia?	Acciones derivadas del seguimiento y medición del proceso tales como la reducción de desperdicios, formación del personal, mejora de las infraestructuras, prevención de problemas														
7.5.3	7.5.2	5 ¿Se emplea la identificación y trazabilidad de producto o servicio para conocer el estado del mismo o su historia, como herramienta de prevención contra errores?	Etiquetados, marcados, identificaciones de productos/servicios, acciones correctivas y preventivas														
7.5.4	7.5.3	6 ¿La empresa tiene bajo control la propiedad del cliente y de otras partes interesadas?	Registros de inspecciones en la recepción de los productos propiedad de las partes interesadas, adecuada identificación, conservación y prevención de uso incorrecto														
7.5.5	7.5.4	7 ¿Dispone de un proceso implantado para prevenir el daño, deterioro o mal uso durante la entrega del proveedor, el manejo, embalaje, almacenamiento y conservación internos, y la entrega del producto al cliente?	Procedimiento y registros del proceso														
7.5.5	7.5.4	8 ¿Se tienen identificados y comunicados a las partes interesadas los recursos necesarios para prevenir daño, deterioro o mal uso a lo largo de su ciclo de vida?	Instrucciones de uso, conservación, para desprenderse del producto después de su vida útil														
				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													

Apartado 7.6: CONTROL DE LOS DISPOSITIVOS DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN															
9001	9004	PREGUNTAS	EJEMPLOS DE EVIDENCIAS	RESULTADO										NOTA Nº	
				1	2	3	4	5							
7.6	7.6	1 ¿Están definidos los requisitos para los dispositivos de seguimiento y medición que sean necesarios para asegurar la conformidad del producto o servicio?	Fichas de los equipos con indicaciones, por ejemplo, de: incertidumbre máxima permitida, condiciones de uso y de mantenimiento, intervalo de calibración												
7.6	7.6	2 ¿Los equipos de medición se calibran periódicamente, se identifican y protegen contra daños y se reajustan en caso necesario volviendo a realizar todo el proceso de confirmación metrológica?	Fichas de los equipos, certificados de calibración, etiquetas de identificación, sistemáticas de conservación y mantenimiento de los equipos y procedimiento de calibración												
7.6	7.6	3 ¿Las calibraciones externas realizadas a los equipos de medición han sido llevadas a cabo por laboratorios acreditados?	Certificados de calibración externos												
7.6	7.6	4 ¿Se han realizado todas las calibraciones internas con patrones de referencia calibrados externamente en laboratorios acreditados'?	Certificados de calibración interna y externa y datos de calibración												
7.6	7.6	5 ¿Las calibraciones internas son realizadas mediante procedimientos acordes a normas internacionales, nacionales o definidos por organismos de reconocido prestigio y en caso de su ausencia, los procedimientos han sido validados?	Procedimientos de calibración, documentación de referencia, procedimientos de validación de métodos y registros de validación de métodos												
-	7.6	6 ¿Se realizan actividades de mejora para minimizar la necesidad de controlar dispositivos de seguimiento y medición?	Verificaciones de los equipos, ficha de los equipos (histórico) e implantación de dispositivos "a prueba de error"												
-	7.6	7 ¿Se usan en otras organizaciones dispositivos a prueba de error, diseñados e implementados por la propia organización?	Patentes de dispositivos a prueba de error y referencias de otras organizaciones que los usan												
-	7.6	8 ¿Se usan procedimientos de calibración de la propia organización como referencia nacional o han sido publicados por un organismo de reconocido prestigio?	Referencias de otras organizaciones que los usan y publicaciones de procedimientos												
-	7.6	9 ¿Posee la empresa dispositivos de seguimiento y medición que son a su vez patrones de referencia nacional?	Certificados de patrones nacionales												

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															

Apartado 8.1: MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA. ORIENTACIÓN GENERAL																
9001	9004	PREGUNTAS	EJEMPLOS DE EVIDENCIAS	RESULTADO										NOTA Nº		
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		11	
8.1	8.1.1	1 ¿Es la mejora continua un propósito de la empresa, integrado en ella, inculcado desde la más alta dirección?	Política de la calidad, estrategia de la calidad, y objetivos													
8.1	8.1.1	2 ¿Establece la empresa sistemas de medición y análisis para asegurar su desempeño y de las partes interesadas?	Evaluación de productos y servicios y satisfacción de clientes, empleados y otras partes interesadas													
8.1	8.1.1	3 ¿Reestablece y revisa periódicamente la Dirección los parámetros a medir en base a su utilidad para la toma de decisiones?	Objetivos generales de la empresa, criterios de calidad / Requisitos del producto y cuadro de mando de la Dirección													
8.1.	8.1.2	4 ¿Existe un sistema de comunicación que permite el conocimiento y el uso de los resultados de las mediciones efectuadas por toda aquella parte de la empresa que pueda beneficiarse de ello?	Estrategia de comunicación interna y comunicados de la Dirección													
-	8.1.2	5 ¿Se revisa a su vez la eficacia y eficiencia de esta comunicación?	Revisiones realizadas que consten en acta													
	8.1.2	6 ¿Están documentados en un plan, revisable periódicamente, que incluya las mediciones previstas, frecuencia y objetivos o metas anuales con una visión de mejora continua?	Plan de la calidad													
-	8.1.2	7 ¿Es impulsada por la Dirección la medición objetiva, como medida de la eficacia y de la eficiencia y como parte de la cultura de una empresa para la mejora continua de todas las actividades y resultados, participando incluso en su definición en cascada?	Comunicados de la Dirección, seminarios, cursos con participación de la Dirección y directivos, actas comité de dirección y actas comité de calidad													
-	8.1.2	8 ¿Se considera la periodicidad de las mediciones valorando la relación entre ventajas obtenibles y el grado de dificultad de las mediciones?	Actas de comités de calidad y revisiones del plan de calidad realizadas con estos criterios													
-	8.1.2	9 ¿Se contrastan las mediciones con objetivos o metas, variables en el tiempo, alcanzables pero ambiciosos para la mejora continua de las actividades y resultados de la organización?	Indicadores de calidad (histórico) y metas anuales													
-	8.1.2	10 ¿Se toman en consideración los resultados de las mediciones al tomar decisiones?	Actas del comité de dirección y actas comité de calidad													
-	8.1.2	11 ¿Son tenidos en cuenta los resultados de las mediciones en la evaluación del desempeño de directivos y empleados?	Planes de carrera y criterios seguidos en las evaluaciones y en los planes de carrera													

(Continúa)

Apartado 8.1: MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA. ORIENTACIÓN GENERAL (Fin)														
9001	9004	PREGUNTAS	EJEMPLOS DE EVIDENCIAS	RESULTADO										NOTA Nº
				1	2	3	4	5						
-	8.1.2	12 ¿Se revisan los planes y objetivos de la calidad en base a los resultados históricos de mediciones anteriores?	Actas de comités de calidad											
-	8.1.2	13 ¿Están adecuadamente definidos los métodos de medición, y la procedencia y forma de extracción de los datos de partida?	Definición documental de los indicadores											

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														

APARTADO 8.2: SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN																
9001	9004	PREGUNTAS	EJEMPLOS DE EVIDENCIAS	RESULTADO										NOTA Nº		
				1		2		3		4		5				
8.2.1	8.2.1.2	1 ¿Se averiguan las expectativas de los clientes respecto a los productos y servicios de la empresa?	Lista de expectativas y se actualizan periódicamente													
8.2.1	8.2.1.2	2 ¿Se averigua la satisfacción de los clientes con los productos y servicios de la empresa?	Resultados de encuestas/entrevistas/reuniones con clientes y estudios sectoriales													
8.2.1	8.2.1.2	3 ¿Se siguen de forma centralizada las reclamaciones de clientes?	Número de reclamaciones, sus causas y resultados de las acciones emprendidas ante cada reclamación													
8.2.1	8.2.1.2	4 ¿Se utiliza la información de los clientes (satisfacción, reclamaciones, sugerencias) como fuente para la mejora?	Utilización de esta información para el diseño o modificación de productos													
-	8.2.4	5 ¿Se averiguan las expectativas de los propietarios/accionistas?	Método para conocer y recoger las expectativas													
-	8.2.4	6 ¿Se averiguan las expectativas de los proveedores clave?	Método para conocer y recoger las expectativas													
-	8.2.4	7 ¿Se averiguan las expectativas de los empleados?	Método para conocer y recoger las expectativas													
-	8.2.4	8 ¿Se averiguan las expectativas de la comunidad en la que opera la empresa?	Método para conocer y recoger las expectativas													
-	8.2.4	9 ¿Se tienen en cuenta las expectativas de las partes interesadas en los procesos de la empresa?	Ver los elementos de entrada y los resultados de los procesos													
-	8.2.1.3	10 ¿Existe un proceso de auditorías internas, eficaz y eficiente, para evaluar las fortalezas y debilidades del sistema de gestión de la calidad?	Informes de auditorías internas													
8.2.2	8.2.1.3	11 ¿Asegura la Dirección la toma de acciones como respuesta a los resultados de las auditorías internas?	Acciones emprendidas													
-	8.2.1.4	12 ¿Se recopilan y evalúan los costes de calidad y de no calidad, y se actúa en consecuencia?	Informes del coste total de la calidad y de la no calidad y acciones de mejora													

(Continúa)

Apartado 8.2: SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN (Fin)														
9001	9004	PREGUNTAS	EJEMPLOS DE EVIDENCIAS	RESULTADO										NOTA Nº
				1		2		3		4		5		
8.2.3	8.2.1.5	13 ¿Participa directamente la Dirección en la autoevaluación del sistema de gestión de calidad utilizando alguna metodología?	Número de directivos que participan, método de autoevaluación utilizado y lista de acciones de mejora aprobadas por la Dirección											
8.2.3	8.2.2	14 ¿Se realizan mediciones para evaluar el desempeño del proceso?	Fichas de indicadores de los procesos, gráficas de seguimiento de la evaluación de los indicadores											
8.2.3	8.2.2	15 ¿Se utilizan dichas mediciones para la gestión y mejora de los procesos?	Actuaciones derivadas del seguimiento y medición de los procesos											
8.2.4	8.2.3	16 ¿Se realizan mediciones y seguimiento de las características del producto y se actúa en consecuencia?	Registros de seguimiento y medición del producto y actuaciones en base a las mediciones											
8.2.4	8.2.3	17 ¿Revisa la empresa los métodos usados para la medición de sus productos, con el fin de considerar las oportunidades de mejora que se deriven?	Registros de revisión y oportunidades de mejora encontradas											

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														

APARTADO 8.3: CONTROL DE LAS NO CONFORMIDADES										
9001	9004	PREGUNTAS	EJEMPLOS DE EVIDENCIAS	RESULTADO					NOTA Nº	
				1	2	3	4	5		
8.3	8.3.1	1 ¿Existe un procedimiento documentado relacionado con los controles, las responsabilidades y autoridades relacionadas con el tratamiento del producto no conforme?	Procedimiento de no conformidades y para el tratamiento de Productos no conformes procedimientos de acciones correctivas							
8.3	8.3.1	2 En el caso de que se detecten productos no conformes y haya duda de que se hayan entregado al cliente. ¿Se deciden actuaciones de información y/o recogida?	Procedimiento para el tratamiento de productos no conformes y sistema de trazabilidad de producto							
8.3	8.3.1	3 ¿Se registran las no conformidades corregidas en el transcurso normal del trabajo?	Registro de no conformidades, acciones correctivas y acciones preventivas y procedimiento de no conformidades							
8.3	8.3.2	4 Tras detectar una no conformidad ¿Está definida la sistemática a seguir con el producto o proceso?	Procedimiento para el tratamiento de productos no conformes							
8.3	8.3.2	5 ¿Se controla la identificación de productos no conformes para evitar su uso no intencionado?	Procedimiento para el tratamiento de productos no conformes							
8.3	8.3.2	6 ¿Se identifican las no conformidades de los procesos clave, estratégicos y de apoyo?	Registro de no conformidades, acciones correctivas y acciones preventivas							
8.3	8.3.1	7 ¿Existe un registro de no conformidades junto con su disposición? ¿Se utiliza esta información como fuente para la mejora del proceso?	Registro de no conformidades, acciones correctivas y acciones preventivas, informe de revisión por la Dirección y registro de seguimiento de no conformidades, acciones correctivas y acciones preventivas							
8.3	8.3.1	8 En el caso de productos recuperados. ¿Se documentan las fases y los controles realizados?	Procedimiento para el tratamiento de productos no conformes y registros de productos recuperados							
8.3	8.3.2	9 ¿Hay personal dotado de autoridad y responsabilidad para detectar las no conformidades en cada etapa del proceso, emisión de registros correspondientes y proponer acciones correctivas?	Procedimiento de no conformidades, manual de la calidad y registros de acciones correctivas y acciones preventivas							

(Continúa)

Apartado 8.3: CONTROL DE LAS NO CONFORMIDADES (Fin)															
9001	9004	PREGUNTAS	EJEMPLOS DE EVIDENCIAS	RESULTADO										NOTA Nº	
				1	2	3	4	5							
8.3	8.3.2	10 En el caso de productos que no cumplen los requisitos del cliente pero son utilizables, ¿se pide autorización por escrito al cliente?	Procedimiento para el tratamiento de productos no conformes y registros de productos recuperados												
8.3	8.3.2	11 ¿Se dedican tiempo, personas y recursos para estudiar porqué se ha producido un defecto en el producto o una anomalía en los procesos?	Procedimiento de no conformidades, procedimiento de acciones correctivas, análisis de no conformidades, actas del comité de calidad y manual de la calidad												
8.3	8.3.2	12 ¿Se realizan informes en los que se detallan las causas, preparan medidas para corregir la aparición de defectos y/o anomalías?	Informe de causas de no conformidades, acciones correctivas, acciones preventivas y registro de no conformidades, acciones correctivas y acciones preventivas												
8.3	8.3.1	13 ¿Se registran las no conformidades y se revisan las acciones emprendidas a raíz de su detección?	Registro de no conformidades, acciones correctivas y acciones preventivas y registro de seguimiento de no conformidades, acciones correctivas y acciones preventivas												
8.3	8.3.1	14 ¿Se recoge la información procedente de las no conformidades y se tiene en cuenta en la definición de objetivos y propuestas de mejora?	Registro de no conformidades, acciones correctivas y acciones preventivas, informe de la revisión por la dirección y procedimiento de indicadores y objetivos												
8.3	8.3.1	15 ¿Utiliza la empresa los registros de no conformidades como materia de análisis y mejora continua?	Informe de la revisión 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															

Apartado 8.4: ANÁLISIS DE DATOS																
9001	9004	PREGUNTAS	EJEMPLOS DE EVIDENCIAS	RESULTADO										NOTA Nº		
				1	2	3	4	5								
8.4	8.4	1 ¿Existe un proceso de selección de datos de aquellas áreas de la empresa susceptibles de ser analizadas?	Proceso de selección de datos críticos, plan de indicadores, etc													
8.4	8.4	2 ¿Se determina que los datos a recoger de cada área seleccionada sean fáciles de medir y evaluar?	Análisis de eficacia y eficiencia de los datos													
8.4	8.4	3 ¿Existe un plan de recogida de datos en el que se indique la periodicidad y el responsable de recopilarlos?	Plan de indicadores, otros datos													
8.4	8.4	4 ¿Se seleccionan los datos a buscar en función de la información que se quiere obtener?	Informes sobre satisfacción de clientes e informes sobre satisfacción de empleados													
8.4	8.4	5 ¿Los datos considerados relevantes están extraídos de las principales áreas de la empresa: procesos internos que aseguran la conformidad del producto, satisfacción del cliente, proveedores, trabajadores, accionistas, sociedad, competencia?	Informes relativos al impacto/imagen social													
8.4	8.4	6 ¿Se fija a partir de los datos recogidos un sistema de indicadores?	Plan de mediciones/indicadores													
8.4	8.4	7 ¿Son analizados los indicadores establecidos?	Actas de comité de calidad/dirección													
8.4	8.4	8 ¿Se aplican las herramientas de la comunicación para agilizar el tratamiento de los indicadores?	Uso de red interna, tablones de anuncios, carteles, charlas de sensibilización													
8.4	8.4	9 ¿Los indicadores reflejan la situación y desempeño de la empresa?	Plan estratégico													
8.4	8.4	10 ¿Se establece un plan de acciones en función de los resultados obtenidos por el análisis de los indicadores?	Acciones correctivas													
8.4	8.4	11 ¿Las acciones llevadas a cabo para solucionar un problema conducen a la situación deseada?	Acciones correctivas													
8.4	8.4	12 ¿Se ajustan los indicadores a los objetivos prefijados?	Plan estratégico													

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																

Apartado 8.5: MEJORA															
9001	9004	PREGUNTAS	EJEMPLOS DE EVIDENCIAS	RESULTADO										NOTA Nº	
				1	2	3	4	5							
8.5.1	8.5.1	1 ¿Es consciente la Dirección de la importancia de la mejora continua para la competitividad de la empresa?	Evidencias de la implicación de la Dirección en la mejora (impulsa o participa en grupos de trabajo, establece recursos)												
-	8.5.1	2 Dispone la empresa de un proceso para identificar y gestionar las acciones de mejora?	Proceso de identificación de mejoras, etc.												
8.5.2	8.5.2	3 ¿Cómo utiliza la Dirección las acciones correctivas para evaluar y eliminar los problemas registrados que afectan al funcionamiento de los procesos?	Procedimiento para el tratamiento de productos no conformes, procedimientos de acciones correctivas y análisis de las acciones correctivas dentro del comité de calidad												
8.5.3	8.5.2	4 ¿Cómo utiliza la Dirección las acciones preventivas para la mejora del funcionamiento de los procesos?	Procedimiento de acciones preventivas, análisis de las acciones preventivas dentro del comité de calidad												
8.5.1	8.5.4	5 ¿La empresa mejora continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad?	Planes de mejora, revisiones del sistema por la dirección, otras revisiones, etc												
-	8.5.4	6 ¿Qué metodología emplea la alta dirección para la mejora?	El PHVA de Deming, la trilogía de Juran, seis Sigma y producción ajustada, etc												
-	8.5.4	7 ¿Previene la empresa los efectos de las pérdidas?	Planes de prevención de pérdidas												

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															