

This is a preview of "ISO 18091:2019[S]". [Click here to purchase the full version from the ANSI store.](#)

Traducción oficial
Official translation
Traduction officielle

Segunda edición
2019-03

**Sistemas de gestión de la calidad —
Directrices para la aplicación de la
Norma ISO 9001 en el gobierno local**

Quality management systems — Guidelines for the application of ISO 9001 in local government

Systèmes de management de la qualité — Lignes directrices pour l'application de l'ISO 9001 à la collectivité locale

Publicado por la Secretaría Central de ISO en Ginebra, Suiza, como traducción oficial en español avalada por el *Grupo de Trabajo Spanish Translation Task Force (STTF)*, que ha certificado la conformidad en relación con las versiones inglesa y francesa.



Número de referencia
ISO 18091:2019 (traducción oficial)

© ISO 2019



DOCUMENTO PROTEGIDO POR COPYRIGHT

© ISO 2019

Reservados los derechos de reproducción. Salvo prescripción diferente, o requerido en el contexto de su implementación, no podrá reproducirse ni utilizarse ninguna parte de esta publicación bajo ninguna forma y por ningún medio, electrónico o mecánico, incluidos el fotocopiado, o la publicación en Internet o una Intranet, sin la autorización previa por escrito. La autorización puede solicitarse a ISO en la siguiente dirección o al organismo miembro de ISO en el país solicitante.

ISO copyright office
CP 401 • Ch. de Blandonnet 8
CH-1214 Vernier, Ginebra, Suiza
Phone: +41 22 749 01 11
Fax: +41 22 749 09 47
Email: copyright@iso.org
Website: www.iso.org

Publicada en Suiza

Versión española publicada en 2019

Traducción oficial/Official translation/Traduction officielle

© ISO 2019 – Todos los derechos reservados

This is a preview of "ISO 18091:2019[S]". [Click here to purchase the full version from the ANSI store.](#)

Índice

Página

Prólogo	v
Introducción	vii
1 Objeto y campo de aplicación	1
2 Referencias normativas	2
3 Términos y definiciones	2
4 Contexto de la organización	5
4.1 Comprensión de la organización y de su contexto.....	5
4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas.....	5
4.3 Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad.....	6
4.4 Sistema de gestión de la calidad y sus procesos.....	7
5 Liderazgo	8
5.1 Liderazgo y compromiso.....	8
5.1.1 Generalidades.....	8
5.1.2 Enfoque al cliente.....	10
5.2 Política.....	10
5.2.1 Establecimiento de la política de la calidad.....	10
5.2.2 Comunicación de la política de la calidad.....	11
5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización.....	11
6 Planificación	12
6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades.....	12
6.2 Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos.....	13
6.3 Planificación de los cambios.....	15
7 Apoyo	16
7.1 Recursos.....	16
7.1.1 Generalidades.....	16
7.1.2 Personas.....	16
7.1.3 Infraestructura.....	17
7.1.4 Ambiente para la operación de los procesos.....	17
7.1.5 Recursos de seguimiento y medición.....	18
7.1.6 Conocimientos de la organización.....	19
7.2 Competencia.....	20
7.3 Toma de conciencia.....	21
7.4 Comunicación.....	21
7.5 Información documentada.....	22
7.5.1 Generalidades.....	22
7.5.2 Creación y actualización.....	23
7.5.3 Control de la información documentada.....	23
8 Operación	24
8.1 Planificación y control operacional.....	24
8.2 Requisitos para los productos y servicios.....	26
8.2.1 Comunicación con el cliente.....	26
8.2.2 Determinación de los requisitos para los productos y servicios.....	26
8.2.3 Revisión de los requisitos para los productos y servicios.....	27
8.2.4 Cambios en los requisitos para los productos y servicios.....	28
8.3 Diseño y desarrollo de los productos y servicios.....	28
8.3.1 Generalidades.....	28
8.3.2 Planificación del diseño y desarrollo.....	28
8.3.3 Entradas para el diseño y desarrollo.....	30
8.3.4 Controles del diseño y desarrollo.....	31
8.3.5 Salidas del diseño y desarrollo.....	32
8.3.6 Cambios del diseño y desarrollo.....	32

This is a preview of "ISO 18091:2019[S]". [Click here to purchase the full version from the ANSI store.](#)

8.4	Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente.....	33
8.4.1	Generalidades.....	33
8.4.2	Tipo y alcance del control.....	34
8.4.3	Información para los proveedores externos.....	35
8.5	Producción y provisión del servicio.....	36
8.5.1	Control de la producción y de la provisión del servicio.....	36
8.5.2	Identificación y trazabilidad.....	37
8.5.3	Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos.....	38
8.5.4	Preservación.....	39
8.5.5	Actividades posteriores a la entrega.....	39
8.5.6	Control de los cambios.....	40
8.6	Liberación de los productos y servicios.....	41
8.7	Control de las salidas no conformes.....	41
9	Evaluación del desempeño.....	43
9.1	Seguimiento, medición, análisis y evaluación.....	43
9.1.1	Generalidades.....	43
9.1.2	Satisfacción del cliente.....	43
9.1.3	Análisis y evaluación.....	44
9.2	Auditoría interna.....	45
9.3	Revisión por la dirección.....	47
9.3.1	Generalidades.....	47
9.3.2	Entradas de la revisión por la dirección.....	47
9.3.3	Salidas de la revisión por la dirección.....	49
10	Mejora.....	50
10.1	Generalidades.....	50
10.2	No conformidad y acción correctiva.....	51
10.3	Mejora continua.....	52
Anexo A (informativo) Herramienta de evaluación del gobierno local para la gestión integral de la calidad.....		53
Anexo B (informativo) Procesos para la gestión integral de la calidad.....		66
Anexo C (informativo) Observatorios ciudadanos integrales.....		68
Anexo D (informativo) Relación entre los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU y otros sistemas de medición y gestión con este documento.....		69
Bibliografía.....		73

This is a preview of "ISO 18091:2019[S]". [Click here to purchase the full version from the ANSI store.](#)

Prólogo

ISO (Organización Internacional de Normalización) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de ISO). El trabajo de elaboración de las Normas Internacionales se lleva a cabo normalmente a través de los comités técnicos de ISO. Cada organismo miembro interesado en una materia para la cual se haya establecido un comité técnico, tiene el derecho de estar representado en dicho comité. Las organizaciones internacionales, gubernamentales y no gubernamentales, vinculadas con ISO, también participan en el trabajo. ISO colabora estrechamente con la Comisión Electrotécnica Internacional (IEC) en todos los temas de normalización electrotécnica.

En la Parte 1 de las Directivas ISO/IEC se describen los procedimientos utilizados para desarrollar este documento y aquellos previstos para su mantenimiento posterior. En particular debería tomarse nota de los diferentes criterios de aprobación necesarios para los distintos tipos de documentos ISO. Este documento ha sido redactado de acuerdo con las reglas editoriales de la Parte 2 de las Directivas ISO/IEC (véase www.iso.org/directives).

Se llama la atención sobre la posibilidad de que algunos de los elementos de este documento puedan estar sujetos a derechos de patente. ISO no asume la responsabilidad por la identificación de alguno o todos los derechos de patente. Los detalles sobre cualquier derecho de patente identificado durante el desarrollo de este documento se indicarán en la Introducción y/o en la lista ISO de declaraciones de patente recibidas (véase www.iso.org/patents).

Cualquier nombre comercial utilizado en este documento es información que se proporciona para comodidad del usuario y no constituye una recomendación.

Para una explicación de la naturaleza voluntaria de las normas, el significado de los términos específicos de ISO y las expresiones relacionadas con la evaluación de la conformidad, así como la información acerca de la adhesión de ISO a los principios de la Organización Mundial del Comercio (OMC) respecto a los Obstáculos Técnicos al Comercio (OTC), véase www.iso.org/iso/foreword.html.

Este documento ha sido elaborado por el Comité Técnico ISO/TC 176, *Gestión y aseguramiento de la calidad*.

Esta segunda edición anula y sustituye a la primera edición (ISO 18091:2014) que ha sido revisada técnicamente. Los cambios principales en comparación con la edición previa son los siguientes:

- se han actualizado las directrices para la Norma ISO 9001:2015;
- la estructura se ha cambiado a la estructura de alto nivel de ISO para los estándares del sistema de gestión;
- los anexos A y B se han intercambiado;
- se ha actualizado el [Anexo A](#), incluyendo la adición de referencias a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas;
- se ha agregado una descripción de observatorios ciudadanos en un nuevo [Anexo C](#);
- se ha agregado un ejemplo de cómo usar este documento con otros sistemas de evaluación del gobierno local en un nuevo [Anexo D](#).

Cualquier comentario o pregunta sobre este documento deberían dirigirse al organismo nacional de normalización del usuario. En www.iso.org/members.html se puede encontrar un listado completo de estos organismos.

Prólogo de la versión en español

Este documento ha sido traducido por el Grupo de Trabajo *Spanish Translation Task Force* (STTF) del Comité Técnico ISO/TC 176, *Gestión y aseguramiento de la calidad*, en el que participan representantes de los organismos nacionales de normalización y representantes del sector empresarial de los siguientes países:

Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, España, Estados Unidos de América, Honduras, México, Panamá, Perú y Uruguay.

Igualmente, en el citado Grupo de Trabajo participan representantes de COPANT (Comisión Panamericana de Normas Técnicas) e INLAC (Instituto Latinoamericano de la Calidad).

Esta traducción es parte del resultado del trabajo que el Grupo ISO/TC 176/STTF, viene desarrollando desde su creación en el año 1999 para lograr la unificación de la terminología en lengua española en el ámbito de la gestión de la calidad.

This is a preview of "ISO 18091:2019[S]". [Click here to purchase the full version from the ANSI store.](#)

Introducción

0.1 Generalidades

Uno de los grandes desafíos que enfrentan las sociedades hoy en día es la necesidad de desarrollar y mantener la confianza de los ciudadanos en sus gobiernos y en sus instituciones. Al enfrentar este desafío, los gobiernos locales tienen la misión de permitir el desarrollo de una comunidad local socialmente responsable y sostenible.

Lograr y mantener un alto nivel de calidad en la forma en que operan los gobiernos locales puede resultar en una prosperidad económica sostenible y en el desarrollo social a nivel local. Esto incluye interactuar con las políticas nacionales y regionales de manera coherente, consistente y compatible.

Los ciudadanos esperan que el gobierno local proporcione productos y servicios públicos de alta calidad tales como seguridad y protección, caminos con buen mantenimiento, transporte público, procesamiento eficiente de documentos, transparencia y accesibilidad a la información pública, salud, educación e infraestructura, entre otros. Los ciudadanos quieren que el gobierno local los represente y proteja o mejore su forma de vida.

Es posible construir redes de políticas públicas más fuertes, más confiables y efectivas a nivel nacional, regional e internacional si los gobiernos locales adoptan sistemas de gestión de calidad con el objetivo de mejorar sus productos y servicios públicos.

Mejorar el desempeño del gobierno local puede estimular todo el sistema de gobierno para proporcionar mejores resultados en general. La aplicación de un enfoque coherente en todo el gobierno puede ayudar a crear gobiernos confiables y sostenibles a nivel local, regional y nacional.

Este documento proporciona directrices para que los gobiernos locales entiendan e implementen un sistema de gestión de la calidad que cumpla con los requisitos de la Norma ISO 9001:2015; y las necesidades y expectativas de sus ciudadanos y otras partes interesadas pertinentes.

Un principio de este documento es ayudar a hacer políticamente viable lo que es técnicamente indispensable en los gobiernos locales y sus territorios (véase el [Anexo A](#)). Esto se puede lograr estableciendo vínculos entre el gobierno, los ciudadanos y los gobernadores (de abajo a arriba, véase el [Anexo C](#)) y enfrentar las necesidades de los clientes/ciudadanos de manera integral (véase el [Anexo B](#)).

El [Anexo A](#) proporciona un modelo de diagnóstico que puede utilizarse como punto de partida para implementar un sistema integral de gestión de calidad para un gobierno local confiable. La Fundación Internacional para el Desarrollo de Gobiernos Confiables (FIDEGOC) tiene los derechos de estos principios y los comparte para su uso en este documento. El [Anexo B](#) proporciona información sobre los procesos típicos de gobierno local. El [Anexo C](#) describe la creación de un observatorio ciudadano integral que utiliza este documento como una herramienta para la participación ciudadana y para la rendición de cuentas del gobierno local. El [Anexo D](#) describe cómo este documento puede ayudar a traducir diferentes sistemas de evaluación, contenidos o temas, por ejemplo, los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (ODS de la ONU), dentro de los indicadores de la red de políticas públicas que se encuentran en el modelo de diagnóstico proporcionado en el [Anexo A](#).

Las etapas relativas de la implementación del sistema de gestión de la calidad y la función de este documento se muestran en la [Figura 1](#).

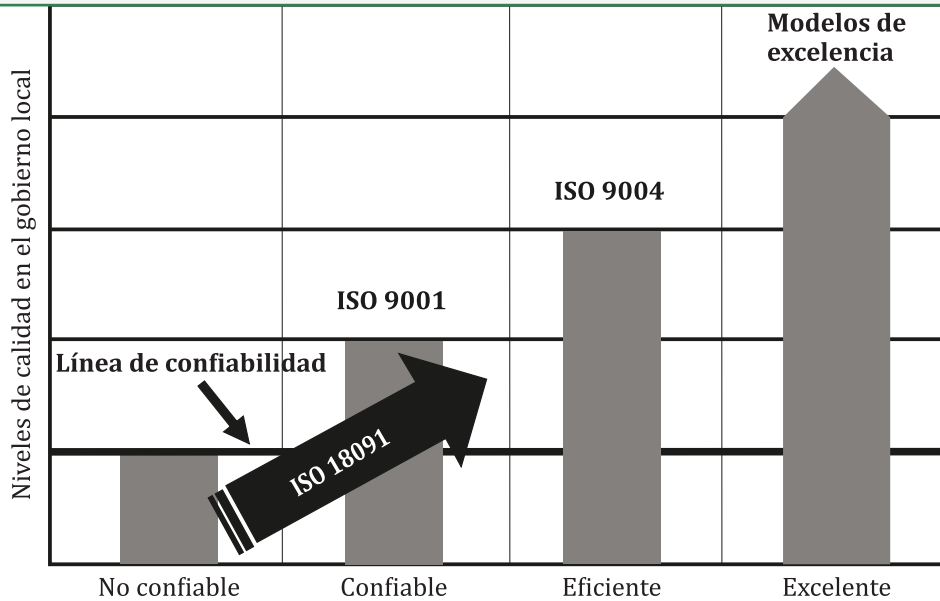


Figura 1 — Diagrama que muestra el rol de este documento

En este documento, el texto reproducido de la Norma ISO 9001:2015 se coloca en recuadros para distinguirlo de las directrices proporcionadas para cada capítulo.

NOTA 1 Los gobiernos locales en la búsqueda de la mejora, podrían considerar el uso de un modelo de excelencia para desarrollar aún más la madurez de la organización y el nivel de su desempeño. Los modelos de excelencia más conocidos son: el modelo europeo para la gestión de la calidad (EFQM), el modelo de Malcolm Baldrige por excelencia en los Estados Unidos, el Premio Deming en Japón y una serie de modelos de premios a la excelencia nacional utilizados en diferentes países o regiones. Estos modelos de excelencia tienen como objetivo mejorar la satisfacción de todas las partes interesadas pertinentes y el desarrollo sostenible de la organización. Más información sobre estos modelos de excelencia está disponible en los sitios web de las organizaciones que representan a los modelos.

NOTA 2 Se pueden encontrar más ejemplos de cómo se pueden usar los anexos en www.iso18091.org.

ISO 9001:2015, *Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos*

Introducción

0.1 Generalidades

La adopción de un sistema de gestión de la calidad es una decisión estratégica para una organización que le puede ayudar a mejorar su desempeño global y proporcionar una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible.

Los beneficios potenciales para una organización de implementar un sistema de gestión de la calidad basado en esta Norma Internacional son:

- a) la capacidad para proporcionar regularmente los productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables;
- b) facilitar oportunidades de aumentar la satisfacción del cliente;
- c) abordar los riesgos y oportunidades asociadas con su contexto y objetivos;
- d) la capacidad de demostrar la conformidad con requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados.

This is a preview of "ISO 18091:2019[S]". [Click here to purchase the full version from the ANSI store.](#)

Esta Norma Internacional puede ser utilizada por partes internas y externas.

No es la intención de esta Norma Internacional presuponer la necesidad de:

- uniformidad en la estructura de los distintos sistemas de gestión de la calidad;
- alineación de la documentación a la estructura de los capítulos de esta Norma Internacional;
- utilización de la terminología específica de esta Norma Internacional dentro de la organización.

Los requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados en esta Norma Internacional son complementarios a los requisitos para los productos y servicios.

Esta Norma Internacional emplea el enfoque a procesos, que incorpora el ciclo Planificar–Hacer–Verificar–Actuar (PHVA) y el pensamiento basado en riesgos.

El enfoque a procesos permite a una organización planificar sus procesos y sus interacciones.

El ciclo PHVA permite a una organización asegurarse de que sus procesos cuenten con recursos y se gestionen adecuadamente, y que las oportunidades de mejora se determinen y se actúe en consecuencia.

El pensamiento basado en riesgos permite a una organización determinar los factores que podrían causar que sus procesos y su sistema de gestión de la calidad se desvíen de los resultados planificados, para poner en marcha controles preventivos para minimizar los efectos negativos y maximizar el uso de las oportunidades a medida que surjan (véase el capítulo A.4).

El cumplimiento permanente de los requisitos y la consideración constante de las necesidades y expectativas futuras, representa un desafío para las organizaciones en un entorno cada vez más dinámico y complejo. Para lograr estos objetivos, la organización podría considerar necesario adoptar diversas formas de mejora además de la corrección y la mejora continua, tales como el cambio abrupto, la innovación y la reorganización.

En esta Norma Internacional, se utilizan las siguientes formas verbales:

- “debe” indica un requisito;
- “debería” indica una recomendación;
- “puede” indica un permiso, una posibilidad o una capacidad.

La información identificada como “NOTA” se presenta a modo de orientación para la comprensión o clarificación del requisito correspondiente.

Las directrices en este documento tienen como objetivo ayudar a los gobiernos locales a relacionar los conceptos de gestión de la calidad, como se describe en las Normas ISO 9000, ISO 9001, ISO 9004 y las Normas asociadas con la práctica y la terminología comúnmente implementada en el contexto del gobierno local.

NOTA 3 El uso de los términos y definiciones presentados en estas directrices puede variar de acuerdo con la cultura, las prácticas y las costumbres de cada ubicación y región en la que se encuentra el gobierno local.

Se espera que los funcionarios públicos y representantes del gobierno local reciban, comprendan y apliquen un plan de desarrollo o un programa de trabajo a corto o mediano plazo. Sin embargo, el plan o programa en sí no garantiza que las necesidades y expectativas de la comunidad local serán cubiertas, ya que los procesos necesarios para la implementación efectiva de dichos planes o programas podrían ser deficientes o inexistentes. Para contrarrestar este problema, este documento se ha desarrollado para ayudar a los gobiernos locales a implementar un sistema de gestión de calidad efectivo.

Cualquier sistema de gestión de la calidad estará influenciado por las diferentes políticas, objetivos, diversos métodos de trabajo, disponibilidad de recursos y prácticas administrativas que son específicas para el contexto. Por lo tanto, se puede esperar que los detalles de cada sistema de gestión de la calidad varíen en cada gobierno local. Un método detallado de implementación del sistema de gestión de la calidad no es lo importante. Lo importante es que el sistema de gestión de la calidad produzca resultados eficaces, coherentes y confiables. Es importante que el sistema de gestión de la calidad sea lo más simple posible para funcionar correctamente y que sea lo suficientemente comprensible para cumplir con las políticas y los objetivos de calidad del gobierno local en particular.

No se pretende que la conformidad con la Norma ISO 9001 se considere un objetivo final. Una vez que un gobierno local ha alcanzado un nivel que le permita proporcionar productos y servicios consistentes y conformes a la comunidad local, es importante que mire más allá de la conformidad con los requisitos, y considere utilizar la Norma ISO 9004 y/u otros modelos de excelencia para mejorar su eficacia y eficiencia en general.

De acuerdo con la Norma ISO 9000, para que una organización tenga éxito, necesita ser guiada y controlada de manera sistemática y transparente. Esto es particularmente cierto para el gobierno local, donde la transparencia y la rendición de cuentas a sus clientes/ciudadanos son vitales para ganar su confianza. El éxito sostenible solo será el resultado de la implementación de un sistema de gestión de calidad integral que aborde las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas.

Por lo tanto, es importante que el sistema de gestión de la calidad de un gobierno local confiable y exitoso cubra todas las actividades y procesos que puedan afectar su capacidad para satisfacer los requisitos de sus clientes/ciudadanos, los requisitos legales y reglamentarios y el cumplimiento de los compromisos aplicables a los productos y servicios, y los propios requisitos del gobierno local, así como todas las demás partes interesadas pertinentes, como son los gobiernos regionales o nacionales.

0.2 Principios de la gestión de la calidad

ISO 9001:2015, *Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos*

0.2 Principios de la gestión de la calidad

Esta Norma Internacional se basa en los principios de la gestión de la calidad descritos en la Norma ISO 9000. Las descripciones incluyen una declaración de cada principio, una base racional de por qué el principio es importante para la organización, algunos ejemplos de los beneficios asociados con el principio y ejemplos de acciones típicas para mejorar el desempeño de la organización cuando se aplique el principio.

Los principios de la gestión de la calidad son:

- enfoque al cliente;
- liderazgo;
- compromiso de las personas;
- enfoque a procesos;
- mejora;
- toma de decisiones basadas en la evidencia;
- gestión de las relaciones.

Este documento apoya la aplicación al gobierno local de los siete principios de gestión de calidad de la Norma ISO 9000.

La pertinencia de los siete principios de gestión de la calidad para el gobierno local es la siguiente.

- **Enfoque al cliente/ciudadano:** El gobierno local existe para servir a sus clientes, es decir, a sus ciudadanos. Por lo tanto, las necesidades y expectativas de los ciudadanos deberían ser prioritarias en los planes y programas del gobierno local.
- **Liderazgo:** La alta dirección es el jefe del gobierno local y debería crear una visión y proporcionar orientación a todos los involucrados (por ejemplo, empleados públicos y voluntarios) para lograr los objetivos y metas que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes/ciudadanos.
- **Compromiso de las personas:** Todas las personas deberían involucrarse en los procesos del gobierno local, incluida la participación voluntaria y los ciudadanos que participan en las actividades del gobierno local. Las personas comprometidas están totalmente involucradas y emocionalmente unidas a la organización, sus metas y objetivos. Trabajan con entusiasmo y se enorgullecen de su trabajo. Este principio prevé garantizar un alto nivel de motivación de forma continua.

This is a preview of "ISO 18091:2019[S]". [Click here to purchase the full version from the ANSI store.](#)

- Enfoque a procesos: El marco lógico y el enfoque de los resultados en un gobierno local deberían basarse en procesos que describan elementos como su visión y planes a largo plazo, e incluso las actividades diarias de las áreas del gobierno local.
- Mejora: Es esencial para el gobierno local mantener su desempeño y buscar nuevas oportunidades para mejorar sus procesos y mejorar la satisfacción de sus clientes/ciudadanos.
- Toma de decisiones basada en la evidencia: El uso de evidencias y análisis de datos debería proporcionar la base para mejorar el sistema de gestión de la calidad y sus procesos.
- Gestión de las relaciones: El gobierno local debería prestar atención a cómo se relaciona con los clientes/ciudadanos, proveedores externos y socios, y con sus relaciones horizontales y verticales.

0.3 Enfoque a procesos

0.3.1 Generalidades

ISO 9001:2015, *Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos*

0.3 Enfoque a procesos

0.3.1 Generalidades

Esta Norma Internacional promueve la adopción de un enfoque a procesos al desarrollar, implementar y mejorar la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos del cliente. En el [apartado 4.4](#) se incluyen requisitos específicos considerados esenciales para la adopción de un enfoque a procesos.

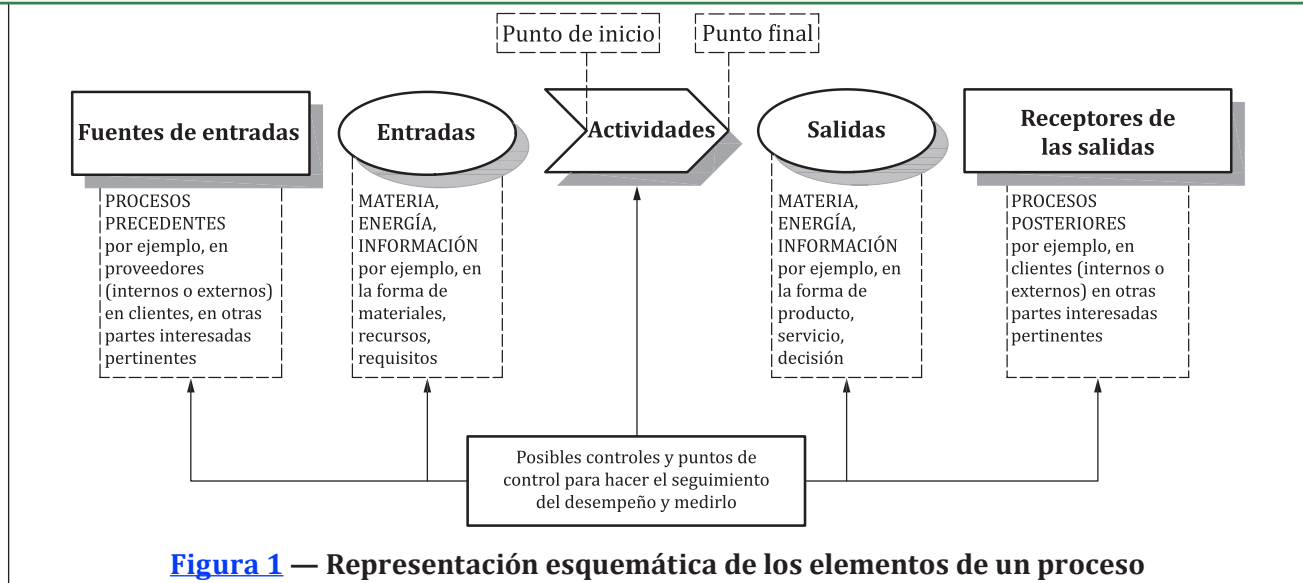
La comprensión y gestión de los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus resultados previstos. Este enfoque permite a la organización controlar las interrelaciones e interdependencias entre los procesos del sistema, de modo que se pueda mejorar el desempeño global de la organización.

El enfoque a procesos implica la definición y gestión sistemática de los procesos y sus interacciones, con el fin de alcanzar los resultados previstos de acuerdo con la política de calidad y la dirección estratégica de la organización. La gestión de los procesos y el sistema en su conjunto puede alcanzarse utilizando el ciclo PHVA (véase 0.3.2) con un enfoque global de pensamiento basado en riesgos (véase 0.3.3) dirigido a aprovechar las oportunidades y prevenir resultados no deseados.

La aplicación del enfoque a procesos en un sistema de gestión de la calidad permite:

- a) la comprensión y la coherencia en el cumplimiento de los requisitos;
- b) la consideración de los procesos en términos de valor agregado;
- c) el logro del desempeño eficaz del proceso;
- d) la mejora de los procesos con base en la evaluación de los datos y la información.

La [Figura 1](#) proporciona una representación esquemática de cualquier proceso y muestra la interacción de sus elementos. Los puntos de control del seguimiento y la medición, que son necesarios para el control, son específicos para cada proceso y variarán dependiendo de los riesgos relacionados.



Para que los gobiernos locales puedan adoptar un enfoque a procesos, es importante reconocer los diferentes tipos de procesos que se necesitan para proporcionar productos y servicios confiables a los clientes/ciudadanos, así como su capacidad de gestión para producir los resultados deseados. Estos incluyen procesos para la gestión de la organización, procesos operativos y procesos de soporte (véase el [Anexo B](#)). Los procesos necesarios para proporcionar los productos y servicios del gobierno local son el núcleo de los procesos operativos.

Ejemplos de procesos típicos del gobierno local son:

- procesos de gestión estratégica para determinar el papel del gobierno local en el entorno socioeconómico;
- provisión de productos y servicios a sus clientes/ciudadanos;
- mejora de los procesos del sistema de gestión de la calidad;
- procesos de comunicación internos y externos transparentes.

Para cada proceso, el gobierno local debería identificar lo siguiente.

- ¿Quién es el cliente? (¿Quién recibe los resultados del proceso?). Esto podría ser un cliente interno dentro de otra área del mismo gobierno local, o un cliente externo como un ciudadano que está recibiendo un producto o servicio.
- ¿Cuáles son las principales entradas para el proceso? (Por ejemplo, información, requisitos legales, políticas gubernamentales nacionales y/o regionales, materiales, energía, recursos humanos y financieros)
- ¿Cuáles son los resultados deseados? (Por ejemplo, ¿cuáles son las características del producto/servicio que se proporcionará?)
- ¿Qué controles e indicadores se necesitan para verificar el desempeño del proceso y/o de los resultados?
- ¿Cuál es la interacción con otros procesos del gobierno local? (Las salidas de un proceso generalmente forman entradas en otros procesos.)
- ¿Qué controles son necesarios para tener transparencia?

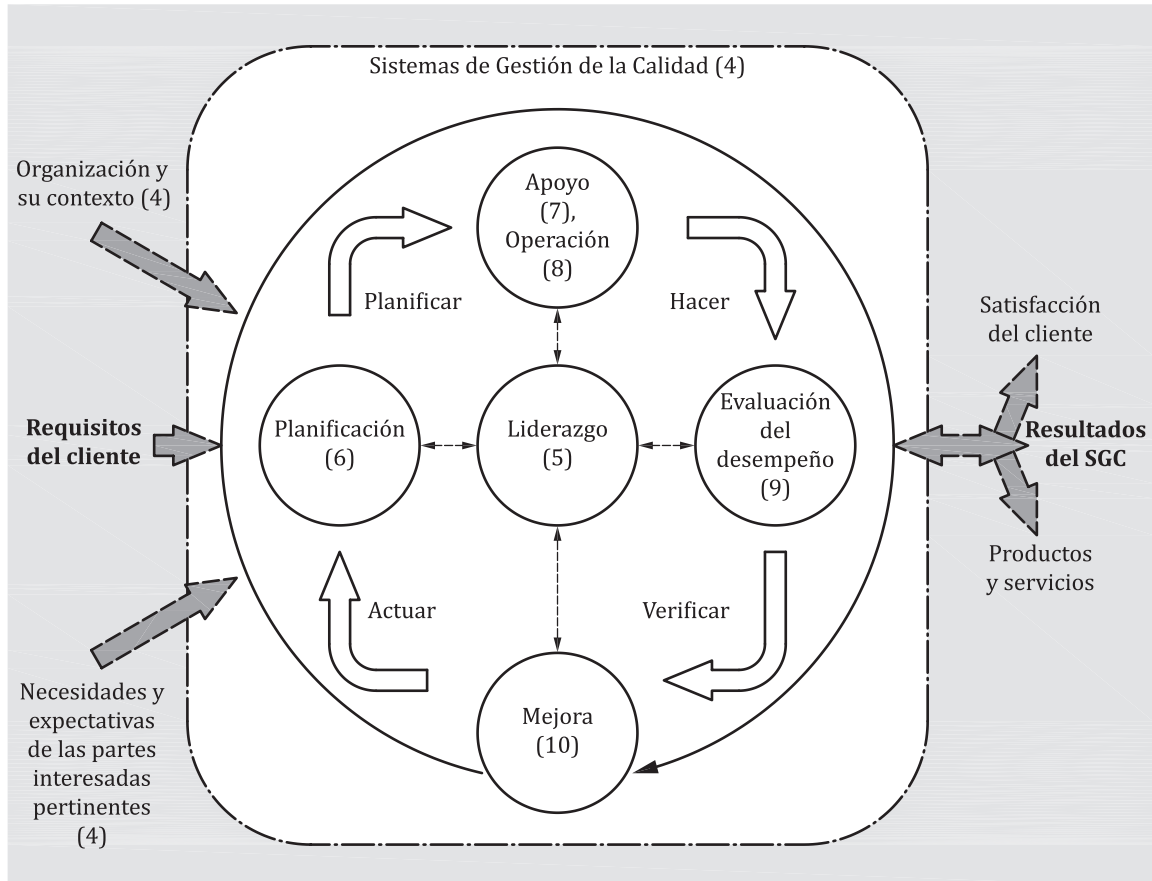
This is a preview of "ISO 18091:2019[S]". Click here to purchase the full version from the ANSI store.

0.3.2 Ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar

ISO 9001:2015, *Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos*

0.3.2 Ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar

El ciclo PHVA puede aplicarse a todos los procesos y al sistema de gestión de la calidad como un todo. La [Figura 2](#) ilustra cómo los [Capítulos 4](#) a [10](#) pueden agruparse en relación con el ciclo PHVA.



NOTA Los números entre paréntesis hacen referencia a los capítulos de esta Norma Internacional.

Figura 2 — Representación de la estructura de esta Norma Internacional con el ciclo PHVA

El ciclo PHVA puede describirse brevemente como sigue:

- Planificar: establecer los objetivos del sistema y sus procesos, y los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización, e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades;
- Hacer: implementar lo planificado;
- Verificar: realizar el seguimiento y (cuando sea aplicable) la medición de los procesos y los productos y servicios resultantes respecto a las políticas, los objetivos, los requisitos y las actividades planificadas, e informar sobre los resultados;
- Actuar: tomar acciones para mejorar el desempeño, cuando sea necesario.

El ciclo PHVA permite a la alta dirección del gobierno local desarrollar un método sistemático para evaluar el entorno externo e interno e implementar los procesos necesarios para la mejora de los productos y servicios proporcionados a sus clientes/ciudadanos. El ciclo PHVA puede iniciarse en cualquier etapa, pero generalmente, un gobierno local que implementa un sistema de gestión de la calidad por primera vez o está en proceso de actualizar su sistema puede iniciar el proceso evaluando su desempeño actual (la etapa de Verificación) usando los requisitos del [Capítulo 9](#), "Evaluación del desempeño". Los resultados de la evaluación de desempeño se incorporan a la etapa Actuar del ciclo.

PHVA (véase el [Capítulo 10](#), "Mejora") donde el gobierno local inicia las acciones necesarias para abordar las oportunidades de mejora identificadas en la etapa de Verificación.

En la etapa Planificar del ciclo PHVA, la autoridad local no solo planifica las acciones acordadas en la etapa anterior, sino que, lo que es más importante, se desarrolla al valorar las necesidades y expectativas de sus clientes/ciudadanos y de sus otras partes interesadas pertinentes, los objetivos, metas y acciones necesarios para abordar los riesgos y oportunidades identificados según el [Capítulo 6](#), "Planificación". En la etapa Hacer del ciclo PHVA, los objetivos y las acciones planificadas se comunican a través del gobierno local. Se implementan nuevos procesos o cambios en los procesos existentes para garantizar que se cumplan los objetivos acordados.

El gobierno local debería utilizar el ciclo PHVA, con su enfoque general en el pensamiento basado en el riesgo para diseñar su sistema de gestión de la calidad, sus procesos y sus interacciones, a fin de identificar cada una de las actividades necesarias para mantener su nivel de calidad, para lograr una mejora continua, para aprovechar las oportunidades y evitar resultados indeseables. El gobierno local debería hacer planes a corto, mediano y largo plazo utilizando el ciclo PHVA.

0.3.3 Pensamiento basado en riesgos

ISO 9001:2015, *Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos*

0.3.3 Pensamiento basado en riesgos

El pensamiento basado en riesgos (véase el Capítulo A.4) es esencial para lograr un sistema de gestión de la calidad eficaz. El concepto de pensamiento basado en riesgos ha estado implícito en ediciones anteriores de esta Norma Internacional, incluyendo, por ejemplo, llevar a cabo acciones preventivas para eliminar no conformidades potenciales, analizar cualquier no conformidad que ocurra, y tomar acciones que sean apropiadas para los efectos de la no conformidad para prevenir su recurrencia.

Para ser conforme con los requisitos de esta Norma Internacional, una organización necesita planificar e implementar acciones para abordar los riesgos y las oportunidades. Abordar tanto los riesgos como las oportunidades establece una base para aumentar la eficacia del sistema de gestión de la calidad, alcanzar mejores resultados y prevenir los efectos negativos.

Las oportunidades pueden surgir como resultado de una situación favorable para lograr un resultado previsto, por ejemplo, un conjunto de circunstancias que permita a la organización atraer clientes, desarrollar nuevos productos y servicios, reducir los residuos o mejorar la productividad. Las acciones para abordar las oportunidades también pueden incluir la consideración de los riesgos asociados. El riesgo es el efecto de la incertidumbre y dicha incertidumbre puede tener efectos positivos o negativos. Una desviación positiva que surge de un riesgo puede proporcionar una oportunidad, pero no todos los efectos positivos del riesgo tienen como resultado oportunidades.

En el gobierno local, cualquier cambio en el entorno operativo, como los cambios en las políticas, las regulaciones y las expectativas de las partes interesadas pertinentes, puede ser una fuente de incertidumbre y puede llevar a una desviación del desempeño.

El pensamiento basado en riesgos no es nuevo y puede ser inherente a la forma en que el gobierno local ya opera. Este documento recomienda que la identificación de riesgos y oportunidades se realice de manera sistemática y como parte de un proceso integral.

El gobierno local debería abordar los riesgos y oportunidades asociados con sus procesos, por ejemplo, la provisión de productos y servicios y el desempeño del sistema de gestión de la calidad. Al mismo tiempo, el riesgo y las oportunidades se identificarán como resultado de la dirección estratégica del papel del gobierno local en el entorno socioeconómico.

Uno de los riesgos más recurrentes en un gobierno local es no poder acceder a los recursos ofrecidos por otros niveles de gobierno. Una forma de mitigar este riesgo es identificar formas alternativas de financiamiento.

La apertura a la participación ciudadana a través de observatorios ciudadanos integrales (OCI) puede ser una oportunidad para desarrollar la organización del gobierno local y mejorar sus productos, servicios

This is a preview of "ISO 18091:2019[S]". [Click here to purchase the full version from the ANSI store.](#)

y procesos. Sin embargo, también podría constituir un riesgo si la participación ciudadana, en lugar de promover la mejora de productos y actividades, se convierte en la institucionalización de las quejas.

0.4 Relación con otras normas de sistemas de gestión

ISO 9001:2015, *Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos*

0.4 Relación con otras normas de sistemas de gestión

Esta Norma Internacional aplica el marco de referencia desarrollado por ISO para mejorar el alineamiento entre sus Normas Internacionales para sistemas de gestión (véase el Capítulo A.1).

Esta Norma Internacional permite a una organización utilizar el enfoque a procesos, en conjunto con el ciclo PHVA y el pensamiento basado en riesgos, para alinear o integrar su sistema de gestión de la calidad con los requisitos de otras normas de sistemas de gestión.

Esta Norma Internacional se relaciona con la Norma ISO 9000 y la Norma ISO 9004 como sigue:

- ISO 9000 *Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario* proporciona una referencia esencial para la comprensión e implementación adecuadas de esta Norma Internacional;
- ISO 9004 *Gestión para el éxito sostenido de una organización — Enfoque de gestión de la calidad* proporciona orientación para las organizaciones que elijan ir más allá de los requisitos de esta Norma Internacional.

El [Anexo B](#) proporciona detalles de otras Normas Internacionales sobre gestión de la calidad y sistemas de gestión de la calidad que han sido desarrolladas por el Comité Técnico ISO/TC 176.

Esta Norma Internacional no incluye requisitos específicos de otros sistemas de gestión, tales como aquellos para la gestión ambiental, la gestión de la salud y seguridad ocupacional o la gestión financiera.

Para varios sectores se han desarrollado normas del sistema de gestión de la calidad específicas del sector, basadas en los requisitos de esta Norma Internacional. Algunas de estas normas especifican requisitos adicionales del sistema de gestión de la calidad, mientras que otras se limitan a proporcionar orientación para la aplicación de esta Norma Internacional dentro del sector particular.

En la página web de acceso abierto del Comité Técnico ISO/TC 176/SC 2 en: www.iso.org/tc176/sc02/public, puede encontrarse una matriz que muestra la correlación entre los capítulos de esta Norma Internacional y la edición anterior (ISO 9001:2008).

Para garantizar la calidad de los productos y servicios que proporciona, el sistema de gestión de la calidad del gobierno local debería abordar algunos aspectos relacionados con otros sistemas de gestión, como el antisoborno, el medio ambiente, la salud y la seguridad, y la gestión del riesgo. Este documento guía sigue la estructura de la Norma ISO 9001 y, por lo tanto, sigue la estructura de alto nivel (HLS por sus siglas en inglés) para todos los estándares del sistema de gestión ISO (MSS por sus siglas en inglés). El HLS facilita la integración de diferentes estándares, lo que permitirá a los gobiernos locales desarrollar un sistema de gestión integrado (IMS por sus siglas en inglés).