

Traducción oficial  
Official translation  
Traduction officielle

Segunda edición  
2021-04

---

---

**Sistemas de gestión de la calidad —  
Gestión de una organización para  
resultados de calidad — Orientación  
para obtener beneficios financieros y  
económicos**

*Quality management systems — Managing an organization for  
quality results — Guidance for realizing financial and economic  
benefits*

*Systèmes de management de la qualité — Gestion d'un organisme  
pour des résultats qualité — Recommandations pour réaliser des  
bénéfices économiques et financiers*

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/c8dc9524-1c94-44d9-bede-b51bf66567ec/iso-10014-2021>

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 10014:2021 (traducción oficial)

## iTeh STANDARD PREVIEW (standards.iteh.ai)

ISO 10014:2021

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/c8dc9524-fc94-44d9-bede-b51bf66567ec/iso-10014-2021>



### DOCUMENTO PROTEGIDO POR COPYRIGHT

© ISO 2021

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](mailto:copyright@iso.org)  
Website: [www.iso.org](http://www.iso.org)

Publicada en Suiza

Versión española publicada en 2021

Traducción oficial/Official translation/Traduction officielle

© ISO 2021 – Todos los derechos reservados

# Índice

Página

Prólogo .....	iv
Prólogo de la versión en español .....	v
Introducción .....	vi
<b>1 Objeto y campo de aplicación .....</b>	<b>1</b>
<b>2 Referencias normativas .....</b>	<b>1</b>
<b>3 Términos y definiciones .....</b>	<b>1</b>
<b>4 Enfoque estructurado de arriba hacia abajo para obtener beneficios financieros y económicos .....</b>	<b>3</b>
4.1 Visión general .....	3
4.2 Enfoque estructurado de arriba hacia abajo .....	4
4.2.1 Generalidades .....	4
4.2.2 Etapa 1 — Análisis de los resultados .....	4
4.2.3 Etapa 2 — Análisis de los procesos .....	6
4.2.4 Revisar y aprobar los resultados de la acción tomada .....	7
<b>Anexo A (informativo) Beneficios financieros y económicos, métricas relacionadas y vínculo con los principios de gestión de la calidad .....</b>	<b>8</b>
<b>Anexo B (informativo) Ejemplos de un enfoque estructurado para la mejora del desempeño del negocio .....</b>	<b>11</b>
<b>Anexo C (informativo) Herramienta de autoevaluación .....</b>	<b>17</b>
<b>Anexo D (informativo) Aplicación de los requisitos del sistema de gestión de la calidad .....</b>	<b>19</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>20</b>

[ISO 10014:2021](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/c8dc9524-fc94-44d9-bede-b51bf66567ec/iso-10014-2021)

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/c8dc9524-fc94-44d9-bede-b51bf66567ec/iso-10014-2021>

## 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](http://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](http://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](http://www.iso.org/iso/foreword.html).

Este documento ha sido elaborado por el Comité Técnico ISO/TC 176, *Gestión y aseguramiento de la calidad*, Subcomité SC 3, *Tecnologías de apoyo*.

Esta segunda edición anula y sustituye a la primera edición (ISO 10014:2006), que ha sido revisada técnicamente. También incorpora el Corrigendum Técnico ISO 10014:2006/Cor 1:2007.

Los cambios principales en comparación con la edición previa son los siguientes:

- incorpora los cambios en los principios, fundamentos y conceptos de gestión de la calidad de la Norma ISO 9001:2015;
- se ha alineado con la Norma ISO 9001:2015 y complementa la Norma ISO 9004:2018;
- el contenido del documento se ha simplificado, sobre todo en lo que respecta a la terminología y la estructura, para que sea más fácil de entender y aplicar por las partes interesadas, principalmente la alta dirección.

Cualquier comentario o pregunta sobre este documento deberían dirigirse al organismo nacional de normalización del usuario. En [www.iso.org/members.html](http://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, El Salvador, España, Estados Unidos de América, 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.

**iTeh STANDARD PREVIEW**  
**(standards.iteh.ai)**

ISO 10014:2021

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/c8dc9524-fc94-44d9-bede-b51bf66567ec/iso-10014-2021>

## Introducción

Este documento está destinado a utilizarse por la alta dirección. Proporciona directrices para la obtención de beneficios financieros y económicos aplicando un enfoque estructurado de arriba hacia abajo. Éste puede utilizarse también para apoyar otros tipos de sistemas de gestión, como el ambiental o el de seguridad y salud en el trabajo. El enfoque estructurado realiza seguimiento y gestiona las métricas clave de la gestión del negocio y de la calidad. Utilizando las métricas validadas, como indicadores de desempeño del negocio, se toman acciones de mejora aplicando los principios de gestión de la calidad descritos en la Norma ISO 9000:2015 y el sistema de gestión de la calidad de la Norma ISO 9001:2015. Las directrices de este documento pueden aplicarse a una organización antes o después de implementar la Norma ISO 9001:2015.

Los principios de la gestión de la calidad son:

- a) enfoque al cliente,
- b) liderazgo,
- c) compromiso de las personas,
- d) enfoque basado en procesos,
- e) mejora,
- f) toma de decisiones basada en evidencias,
- g) gestión de las relaciones.

STANDARD PREVIEW  
(standards.iteh.ai)

La aplicación de estos principios en toda la organización es una decisión estratégica de la alta dirección.

Los beneficios financieros se obtienen dentro de la organización mediante la implementación y utilización de prácticas rentables del sistema de gestión basadas en los siete principios de gestión de la calidad. Las mejoras organizacionales y financieras resultantes se expresan en forma monetaria.

Los beneficios económicos se alcanzan mediante:

- la aplicación de los siete principios de la gestión de la calidad, los cuales establecen y permiten un vínculo entre la gestión efectiva y la obtención de beneficios financieros, económicos y metas organizacionales (véase el [Anexo A](#));
- el uso de un ciclo estructurado de mejora continua Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA), el cual identifica planes de acción basados en los datos y en la información que resultan de la implementación del enfoque basado en procesos;
- la adopción de los principios de gestión de la calidad en la práctica operativa diaria, a través de:
  - la gestión efectiva de los recursos;
  - la implementación y el seguimiento de los procesos del sistema de gestión para mejorar la eficacia y la eficiencia globales de la organización.

Los beneficios financieros, económicos y organizacionales resultantes de la aplicación de los principios incluyen, pero no se limitan a:

- los ingresos netos mejorados;
- el desempeño presupuestario mejorado;
- los costos reducidos;
- los riesgos del negocio reducidos;
- el flujo de caja mejorado;

- el retorno sobre la inversión mejorado;
- las ganancias retenidas mejoradas;
- la competitividad aumentada (cuota de mercado);
- la retención y la fidelización del cliente mejoradas;
- el uso optimizado de los recursos disponibles;
- el mayor compromiso del empleado;
- el capital intelectual mejorado;
- los procesos optimizados, efectivos y eficientes;
- el desempeño de la cadena de suministro mejorado;
- la reducción de los resultados impredecibles del negocio.

**iTeh STANDARD PREVIEW**  
**(standards.iteh.ai)**

[ISO 10014:2021](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/c8dc9524-fc94-44d9-bede-b51bf66567ec/iso-10014-2021)

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/c8dc9524-fc94-44d9-bede-b51bf66567ec/iso-10014-2021>

**iTeh STANDARD PREVIEW**  
**(standards.iteh.ai)**

ISO 10014:2021

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/c8dc9524-fc94-44d9-bede-b51bf66567ec/iso-10014-2021>



# Sistemas de gestión de la calidad — Gestión de una organización para resultados de calidad — Orientación para obtener beneficios financieros y económicos

## 1 Objeto y campo de aplicación

Este documento proporciona directrices para la obtención de beneficios financieros y económicos mediante la aplicación de un enfoque estructurado de arriba hacia abajo para lograr beneficios financieros y económicos. El enfoque estructurado usa los principios de gestión de la calidad y el sistema de gestión de la calidad descritos en la familia de Normas ISO 9000 de sistemas de gestión para:

- a) dar seguimiento y gestionar las tendencias de las métricas clave de desempeño;
- b) tomar medidas de mejora basadas en las métricas observadas.

Este documento está dirigido específicamente a la alta dirección de una organización.

Este documento es aplicable a cualquier organización, ya sea del sector público, privado o sin fines de lucro, independientemente de su modelo de negocio, ingresos, número de empleados, diversidad de ofertas de productos y servicios, cultura organizacional, complejidad de los procesos, lugar o número de sedes.

Este documento complementa las Normas ISO 9001:2015 e ISO 9004:2018 para las mejoras del desempeño y proporciona ejemplos de los beneficios alcanzables por la aplicación de los conceptos de esas normas. Este documento identifica métodos y herramientas de gestión práctica asociados para ayudar a obtener los beneficios.

## 2 Referencias normativas

En el texto se hace referencia a los siguientes documentos de manera que parte o la totalidad de su contenido constituyen requisitos de este documento. Para las referencias con fecha, solo se aplica la edición citada. Para las referencias sin fecha se aplica la última edición (incluida cualquier modificación de esta).

ISO 9000:2015, *Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario*

## 3 Términos y definiciones

Para los fines de este documento, se aplican los términos y definiciones incluidos en la Norma ISO 9000:2015.

ISO e IEC mantienen bases de datos terminológicas para su utilización en normalización en las siguientes direcciones:

- Plataforma de búsqueda en línea de ISO: disponible en <https://www.iso.org/obp>
- Electropedia de IEC: disponible en <https://www.electropedia.org/>

### 3.1

#### métrica

medición verificable utilizada para cuantificar o evaluar un resultado

EJEMPLO      Indicador; indicador de desempeño; indicador clave de desempeño.

### 3.2

#### **beneficio financiero**

mejora de la organización expresada de forma monetaria

Nota 1 a la entrada: Los beneficios financieros deberían alcanzarse implementando procesos de sistemas de gestión efectivos de costos.

### 3.3

#### **beneficio económico**

beneficio alcanzado mediante la implementación efectiva de procesos y recursos de sistemas de gestión para generar valor y mejorar la salud y el valor global de la organización y de sus partes interesadas pertinentes

### 3.4

#### **tablero de control**

combinación de visualizaciones de datos numéricos y gráficas utilizadas para presentar el desempeño y las tendencias de los resultados clave

EJEMPLO Gráficos tipo semáforo; diagramas de Pareto; diagramas circulares; diagramas de tendencia.

### 3.5

#### **mejor práctica**

método que se ha probado que funciona bien y produce los mejores resultados, y que por tanto se recomienda adoptar como modelo

Nota 1 a la entrada: Un método descrito como mejor práctica generalmente ha sido probado a lo largo del tiempo y validado, mediante ensayos repetidos, antes de ser aceptado como digno de adoptarse de forma extendida.

### 3.6

#### **enfoque basado en procesos**

enfoque sistemático para la gestión en el que una organización identifica, hace el seguimiento y gestiona sus procesos internos y sus interacciones

### 3.7

#### **dueño de proceso**

persona con responsabilidad y autoridad asignada para un proceso

Nota 1 a la entrada: Las responsabilidades de un dueño de proceso pueden incluir la definición, el desarrollo y el despliegue del proceso, la comunicación con las partes interesadas, la medición y el seguimiento de los resultados del proceso y la mejora continua del desempeño del proceso.

### 3.8

#### **estudio comparativo (benchmarking)**

actividad de medición y análisis que una organización puede utilizar para buscar y comparar prácticas dentro y fuera de la organización, con el ánimo de mejorar su desempeño

Nota 1 a la entrada: Los estudios comparativos pueden aplicarse a las políticas, las estrategias y los objetivos, los procesos y su operación, los productos, los servicios y las estructuras de la organización.

### 3.9

#### **indicador de adelanto**

*métrica* (3.1) que da una indicación del desempeño esperado

### 3.10

#### **indicador atrasado**

*métrica* (3.1) que da una indicación del desempeño pasado

### 3.11

#### **productividad**

capacidad para generar, crear, mejorar o entregar productos, servicios y conocimientos

## 4 Enfoque estructurado de arriba hacia abajo para obtener beneficios financieros y económicos

### 4.1 Visión general

Este documento proporciona un enfoque estructurado de arriba hacia abajo en dos etapas para ayudar a la alta dirección a identificar y obtener beneficios financieros y económicos (véase la [Figura 1](#)). Tal como se presenta en este documento, este enfoque es genérico y aplicable a cualquier proceso o condición de negocio en curso (véase el [Anexo B](#)).

En la Etapa 1, la alta dirección es responsable de identificar áreas de mejora. A continuación, la información se transmite a la Etapa 2 en forma de acciones asignadas a los dueños de procesos.

En la Etapa 2, los dueños de procesos son responsables de desarrollar e implementar planes de mejora efectivos.

Este mismo enfoque debería utilizarse para mantener las mejoras y los logros. Los beneficios financieros y económicos se consiguen mediante:

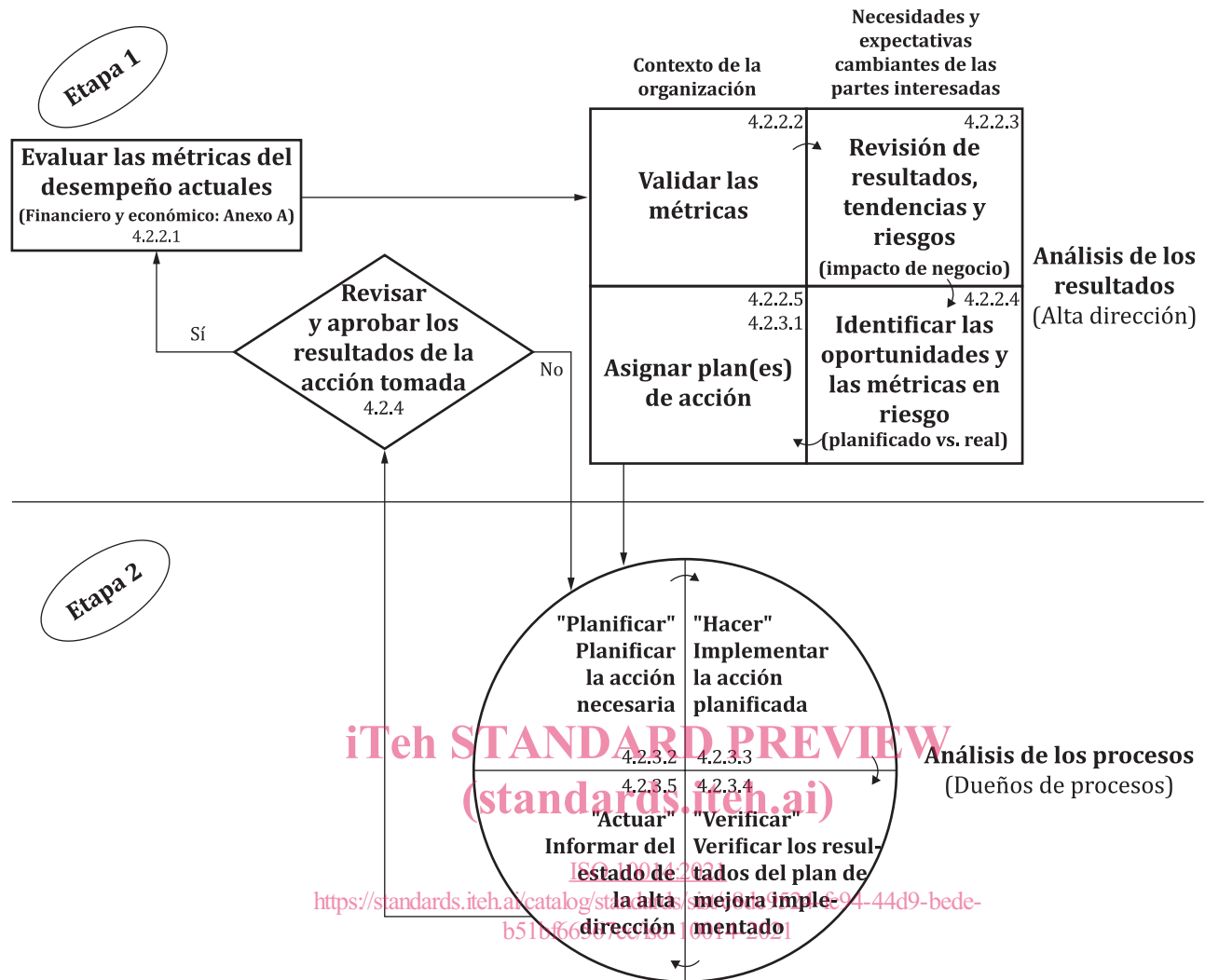
- a) El seguimiento y análisis de las métricas clave de desempeño a lo largo del tiempo:
  - en el contexto de la organización;
  - que representan las necesidades y las expectativas cambiantes de las partes interesadas;
- b) La implementación de acciones de mejora, basadas en los análisis de las métricas, utilizando los principios de gestión de la calidad junto con el sistema de gestión de la calidad de la organización (véase el [Anexo D](#)).

Los principios de gestión de la calidad están sustentados por el enfoque basado en procesos, el ciclo PHVA, y el pensamiento basado en riesgos.

Una organización debería llevar a cabo una autoevaluación inicial utilizando la herramienta de autoevaluación proporcionada en el [Anexo C](#) para establecer una línea base para evaluar la efectividad de los procesos detallados en este documento. Para las organizaciones que aún no hayan desarrollado un conjunto de métricas y herramientas para identificar y reconocer los riesgos y las oportunidades, pueden empezar con la herramienta de autoevaluación en el [Anexo C](#) para identificar brechas en sus procesos. Según mejoren estos procesos, la organización estará en una mejor posición para reconocer las oportunidades de mejora a través de la evaluación de los resultados de su negocio.

La [Figura 1](#) resume el enfoque estructurado de arriba hacia abajo para:

- analizar los resultados importantes para el desempeño financiero y económico de la organización;
- identificar las oportunidades y las métricas en riesgo;
- mejorar los procesos de negocio subyacentes.



NOTA Los números se refieren a los apartados correspondientes.

**Figura 1 — Enfoque estructurado de arriba hacia abajo para el análisis de los resultados y el análisis de los procesos para la mejora continua**

## 4.2 Enfoque estructurado de arriba hacia abajo

### 4.2.1 Generalidades

El enfoque para alcanzar beneficios financieros y económicos es un proceso de dos etapas, como se describe en los apartados de 4.2.2 a 4.2.4.

### 4.2.2 Etapa 1 — Análisis de los resultados

#### 4.2.2.1 Evaluar las métricas del desempeño actuales

En la Etapa 1, la alta dirección empieza seleccionando un conjunto de métricas del desempeño.

NOTA 1 Las métricas del desempeño pueden ser simplemente sus informes de desempeño financiero, en particular para organizaciones de pequeño y mediano tamaño.

NOTA 2 Para organizaciones que operan sin fines de lucro, las métricas del desempeño pueden ser sus metas y sus objetivos.