

Autoevaluación. No existe un certificado acreditado para ISO 18404. Las tablas de competencias de los anexos no están incluidas.

ISO 18404:2015 Métodos cuantitativos en la mejora de procesos, Six Sigma y Lean

Competencias para la mejora de procesos

34 requisitos. Para esta norma no existe un certificado acreditado. Versión de 07/2026.

ISO 18404 es una norma de competencias, no una norma de sistema de gestión. No existe para ella una certificación acreditada del tipo que sí tiene ISO 9001. Lo único que existe es un esquema del sector privado gestionado por la Royal Statistical Society, en fase piloto desde finales de 2016, y el número de organizaciones evaluadas bajo este esquema en todo el mundo se cuenta en unidades o en la decena baja. Esta lista cubre el cuerpo principal de la norma, los apartados 4 a 6. Las tablas de competencias de los anexos A a C se excluyen deliberadamente: no figuran en la vista previa disponible de forma gratuita, y no publicamos una cifra que no podamos respaldar. Esta lista es una autoevaluación, no una prueba.

Empresa

Fecha

Elaborado por

4 Competencia del personal clave

3

4.1 Para cada persona que ocupa un rol de mejora de procesos, se define la competencia que exige ese rol, y dicha competencia se acredita mediante trabajo realmente realizado, no solo mediante la asistencia a formaciones.

[Documento](#)

Cómo se demuestra: Un perfil de rol por persona que enumere los conocimientos, habilidades y comportamientos requeridos, respaldado por registros de competencia: proyectos completados que indiquen el problema abordado, los métodos aplicados y el resultado demostrado, una evaluación realizada por una persona de nivel técnico al menos equivalente, además de certificados de formación y de examen como evidencia de apoyo. Una organización pequeña mantiene un expediente de competencia de una página por persona con la lista de proyectos, el resultado en cifras y la fecha de la última evaluación. La norma sitúa las competencias individuales en tablas específicas de sus anexos, por lo que esta lista cubre únicamente el cuerpo principal.

Abierto En curso Cumplido No aplicable

Evidencia / justificación

4.2 En el ámbito Six Sigma se distinguen entre sí los roles de Green Belt, Black Belt y Master Black Belt, cada rol cubierto se asigna a una persona identificada por su nombre, y esa persona domina las herramientas estadísticas y metodológicas con la profundidad que exige su rol.

Cómo se demuestra: Un resumen de los roles cubiertos, con nombre, nivel de rol y fecha de confirmación de la competencia, además de una cartera de proyectos por persona que abarque el planteamiento del problema, los datos utilizados, los análisis aplicados y el efecto demostrado, junto con el dictamen de la persona evaluadora. Sin un Master Black Belt interno, el nivel superior puede contratarse externamente; lo que importa es que alguien con experiencia suficiente revise y respalde técnicamente el trabajo de los niveles inferiores.

Abierto En curso Cumplido No aplicable

Evidencia / justificación

4.3 En el ámbito Lean se distinguen entre sí los roles de Lean Practitioner, Lean Leader y Lean Expert, cada rol cubierto se asigna a una persona identificada por su nombre, y esa persona es capaz de liderar o apoyar el trabajo de mejora en el flujo de valor en la medida que exige su rol.

Cómo se demuestra: Un resumen de roles con nombres y niveles, y para cada persona evidencia práctica: ciclos de mejora que ha apoyado, mapas del flujo de valor con el estado anterior y posterior, equipos que ha liderado y el efecto resultante en el plazo de entrega, el inventario o el coste, junto con una evaluación realizada por una persona más experimentada. Una organización pequeña acredita esto con los registros y análisis del día a día, por ejemplo estudios de tiempos tomados antes y después de un cambio de formato, y anota en una frase quién lideró la mejora.

Abierto En curso Cumplido No aplicable

Evidencia / justificación

Autoevaluación. No existe un certificado acreditado para ISO 18404. Las tablas de competencias de los anexos no están incluidas.

5 Capacidad organizativa					16
5.1-a	La organización ha declarado por escrito el alcance para el que reivindica una capacidad de mejora de procesos, es decir, qué centros, funciones, procesos o familias de productos están incluidos y cuáles quedan explícitamente excluidos.				Documento
Cómo se demuestra: Una breve declaración de alcance que enumere las áreas cubiertas junto con la justificación de cada exclusión, fechada y aprobada por la alta dirección. Una empresa pequeña redacta esto en media página y adjunta un organigrama más un mapa de procesos.					
AbiertoEn cursoCumplidoNo aplicable					
Evidencia / justificación					
5.1-b	La organización ha decidido y justificado qué enfoque sigue, es decir, Six Sigma, Lean o una combinación de ambos, y esa decisión se ajusta al tipo de problemas que realmente pretende resolver.				
Cómo se demuestra: Un registro de decisión o el acta de una revisión por la dirección que indique la orientación elegida y su razonamiento, por ejemplo una alta variación del proceso apunta a Six Sigma, mientras que plazos de entrega largos y exceso de inventario apuntan a Lean. Una organización que aplica ambos enfoques registra qué enfoque corresponde a qué clase de problema.					
AbiertoEn cursoCumplidoNo aplicable					
Evidencia / justificación					
5.2-a	La organización mantiene una estrategia documentada de mejora de procesos que vincula el trabajo de mejora con los objetivos de negocio e indica un horizonte temporal de implementación.				Documento
Cómo se demuestra: Un documento de estrategia o un apartado dedicado del plan de negocio que cubra objetivos, cronograma y el vínculo entre los proyectos de mejora y las metas de la empresa. Una empresa pequeña resuelve esto en una página: tres objetivos de negocio, dos proyectos de mejora para cada uno, una fecha límite y una persona responsable.					
AbiertoEn cursoCumplidoNo aplicable					
Evidencia / justificación					
5.2-b	La alta dirección respalda de forma visible el trabajo de mejora, participa en la selección y revisión de proyectos, y vincula cada proyecto con el resultado de negocio que debe aportar.				
Cómo se demuestra: Actas de revisiones periódicas de la dirección sobre mejora, registros de aprobación de los proyectos iniciados, participación en los informes de cierre. En una empresa pequeña basta con un punto fijo en el orden del día de la reunión operativa mensual, con un acta breve.					
AbiertoEn cursoCumplidoNo aplicable					
Evidencia / justificación					
5.2-c	Los proyectos de mejora se seleccionan y priorizan conforme a criterios trazables, en lugar de iniciarse por intuición o por quien más insiste.				
Cómo se demuestra: Criterios de selección junto con una cartera de proyectos mantenida al día que muestre el beneficio esperado, el esfuerzo, el vínculo con el objetivo de negocio y la decisión tomada. Basta con una tabla sencilla con las columnas problema, beneficio estimado en euros, esfuerzo, prioridad y fecha de inicio.					
AbiertoEn cursoCumplidoNo aplicable					
Evidencia / justificación					
5.2-d	El trabajo de mejora está integrado en los procesos de gestión existentes de la organización, es decir, planificación, fijación de objetivos e informes, y no funciona como un programa especial aislado paralelo a la actividad diaria.				
Cómo se demuestra: Evidencia de integración, como metas de mejora incluidas en el plan anual, un apartado fijo en el informe mensual, temas de mejora en los objetivos de los responsables. Las empresas pequeñas demuestran esto mediante el plan anual y el punto recurrente en su reunión periódica.					
AbiertoEn cursoCumplidoNo aplicable					
Evidencia / justificación					

Autoevaluación. No existe un certificado acreditado para ISO 18404. Las tablas de competencias de los anexos no están incluidas.

5.3-a	Los roles de mejora de procesos están anclados en la estructura de la organización, cubiertos por personas identificadas por su nombre y conocidos por la plantilla, incluyendo quién reporta a quién.	Documento
Cómo se demuestra: Un organigrama con los roles de mejora señalados, descripciones de rol que cubran funciones y autoridad, y una lista actualizada de nombres. En empresas pequeñas una misma persona ocupa varios roles, lo cual es aceptable pero debe quedar por escrito.		
Abierto En curso Cumplido No aplicable		
Evidencia / justificación		
5.3-b	Para cada rol de mejora se define cuánto tiempo de trabajo se le asigna y cómo se protege ese tiempo frente a la presión de la actividad diaria.	
Cómo se demuestra: Asignación de tiempo por rol en la descripción del puesto, el plan de capacidad o el cuadrante de turnos, además de registros de tiempo de un proyecto en curso. Una regla práctica es un día por semana para el trabajo de mejora, bloqueado en el cuadrante.		
Abierto En curso Cumplido No aplicable		
Evidencia / justificación		
5.3-c	Cada proyecto de mejora tiene un patrocinador identificado por su nombre dentro de la dirección, que confirma los objetivos, elimina obstáculos y aprueba el cierre.	
Cómo se demuestra: Un acta de constitución del proyecto firmada por el patrocinador, notas de las revisiones de avance y un registro de aprobación al final. En una empresa pequeña el propietario es el patrocinador; lo que importa es el acta de constitución por escrito con objetivo, límites y fecha límite.		
Abierto En curso Cumplido No aplicable		
Evidencia / justificación		
5.3-d	Se define quién proporciona orientación técnica a las personas en roles de mejora y cómo se obtiene una segunda opinión cuando una tarea supera su propio nivel de competencia.	
Cómo se demuestra: Un acuerdo de orientación que nombre a la persona que ejerce de mentor, además de registros de sesiones de acompañamiento o revisión. Si el nivel superior no existe internamente, un contrato o acuerdo con un especialista externo por horas muestra quién cubre ese rol.		
Abierto En curso Cumplido No aplicable		
Evidencia / justificación		
5.4-a	La organización ha registrado qué niveles de competencia en mejora de procesos están realmente disponibles internamente y qué personas los poseen.	Documento
Cómo se demuestra: Un resumen o matriz de competencias que enumere persona, rol, nivel, evidencia y la fecha de la última confirmación. Las empresas pequeñas mantienen esto como una tabla con un puñado de filas, revisada y aprobada una vez al año.		
Abierto En curso Cumplido No aplicable		
Evidencia / justificación		
5.4-b	Las competencias disponibles se comparan con la necesidad derivada de la estrategia de mejora y de los proyectos planificados, y se identifican las brechas pendientes.	
Cómo se demuestra: Una comparación entre necesidad y disponibilidad con una lista de brechas, cada una con una acción, una fecha límite y una persona responsable. Una organización con diez empleados gestiona esto en una tabla con tres columnas: necesario, disponible, cómo cerrarlo.		
Abierto En curso Cumplido No aplicable		
Evidencia / justificación		

Autoevaluación. No existe un certificado acreditado para ISO 18404. Las tablas de competencias de los anexos no están incluidas.

5.4-c Los niveles de competencia que faltan se cubren de forma deliberada, por ejemplo formando al propio personal o contratando apoyo externo, y esa solución transitoria está limitada en el tiempo y se hace seguimiento de ella.

Cómo se demuestra: Un plan de formación con fechas, acuerdos de formación, facturas o contratos de consultoría de especialistas externos junto con una descripción de su aportación. Lo que importa es la anotación de para cuándo debe desarrollarse la competencia internamente o por qué sigue siendo razonable contratarla externamente de forma permanente.

Abierto En curso Cumplido No aplicable

Evidencia / justificación

5.5-a Se definen indicadores para el despliegue del trabajo de mejora que muestren si está funcionando, por ejemplo el número de proyectos completados, el beneficio logrado en euros, el plazo de entrega o la tasa de defectos.

[Documento](#)

Cómo se demuestra: Una ficha de definición de indicadores que cubra definición, cálculo, fuente de datos, frecuencia de medición y una persona responsable para cada indicador. Bastan de tres a cinco indicadores; lo que cuenta es que el cálculo esté fijado y que las cifras procedan de una fuente que de todos modos se mantiene actualizada.

Abierto En curso Cumplido No aplicable

Evidencia / justificación

5.5-b Los indicadores se recopilan a intervalos fijos, se comparan con las metas establecidas y se informan a la dirección.

Cómo se demuestra: Una tendencia de los indicadores a lo largo de al menos dos periodos de referencia, una comparación entre meta y valor real, y el acta de la reunión en la que se discutieron las cifras. Una empresa pequeña mantiene esto en una tabla con una fila por mes y lo discute en la reunión mensual.

Abierto En curso Cumplido No aplicable

Evidencia / justificación

5.5-c Cuando el efecto no alcanza la meta, se establecen acciones identificadas con una fecha límite y un responsable, y se hace seguimiento de su cumplimiento.

Cómo se demuestra: Una lista de acciones con desencadenante, acción, fecha límite, persona responsable y registro de cumplimiento, vinculada al informe de indicadores del periodo afectado. Ayuda fijar un umbral que desencadene la acción, por ejemplo un cumplimiento del objetivo ≤ 80 por ciento durante dos periodos consecutivos.

Abierto En curso Cumplido No aplicable

Evidencia / justificación

6 Gestión de recursos: nombramiento, recursos, mantenimiento de la competencia

15

6.1-1 Se han determinado y están disponibles los recursos que realmente requiere la mejora de procesos. Estos incluyen tiempo de trabajo para las personas nombradas, un presupuesto para formación y proyectos, acceso a los datos del proceso y herramientas de análisis.

Cómo se demuestra: Un resumen de recursos que enumere nombres, asignaciones de tiempo, presupuesto anual y herramientas, aprobado por la alta dirección. Una organización pequeña puede cubrir esto en una sola página: quién dedica cuántas horas al mes a la mejora, qué importe está previsto, qué software o plantillas se utilizan.

Abierto En curso Cumplido No aplicable

Evidencia / justificación

6.1-2 La parte de tiempo que las personas nombradas dedican al trabajo de mejora se define como un compromiso firme y se protege en la operativa diaria, en lugar de quedar relegada al tiempo sobrante junto a las tareas de línea.

Cómo se demuestra: Una regla escrita de liberación de tiempo por rol, por ejemplo un día fijo de la semana o un porcentaje de la jornada laboral, visible en la planificación de turnos, asignación o capacidad. Una organización pequeña mantiene ese hueco en el calendario compartido y registra cada vez que se cancela, junto con el motivo.

Abierto En curso Cumplido No aplicable

Evidencia / justificación

Autoevaluación. No existe un certificado acreditado para ISO 18404. Las tablas de competencias de los anexos no están incluidas.

6.1-3 El acceso a los datos necesarios para el análisis cuantitativo está regulado: qué fuentes, qué derechos de acceso, quién mantiene los datos. Se ha verificado la idoneidad de las mediciones para el análisis previsto.

Cómo se demuestra: Una lista de fuentes de datos con un propietario y un derecho de acceso para cada una, además de una evaluación del equipo de medición y de la variación de medición para los indicadores en uso. Una organización pequeña comprueba la medición con un ensayo sencillo de repetibilidad: varias personas miden la misma actividad y se registra la desviación.

Abierto En curso Cumplido No aplicable

Evidencia / justificación

6.1-4 Se dispone de herramientas adecuadas para el análisis estadístico y el mapeo de procesos, y las personas nombradas están capacitadas en su uso.

Cómo se demuestra: Evidencia de las licencias o de las herramientas abiertas en uso, además de ejemplos de análisis de proyectos reales que muestren que las herramientas se aplican de verdad. Una organización pequeña se maneja con una hoja de cálculo y plantillas fijas para la recogida de datos, el gráfico de control y el análisis de causa raíz.

Abierto En curso Cumplido No aplicable

Evidencia / justificación

6.1-5 Los recursos que faltan y salen a la luz en los proyectos de mejora en curso se escalan a la alta dirección y se deciden ahí, en lugar de quedarse atascados en el nivel operativo.

Cómo se demuestra: Una lista de proyectos con una columna para los recursos necesarios y la fecha de decisión, además de las actas de la revisión por la dirección que registren las decisiones tomadas. Una organización pequeña utiliza un punto fijo en la conversación mensual entre el propietario del proyecto y la dirección.

Abierto En curso Cumplido No aplicable

Evidencia / justificación

6.2-1 Para cada rol en mejora de procesos se identifica a la persona que lo ocupa, junto con las funciones y la autoridad asociadas y la línea de reporte. El nombramiento está documentado y es conocido por las personas implicadas.

[Documento](#)

Cómo se demuestra: Un resumen de nombramientos que muestre persona, rol, fecha y firma de la dirección, respaldado por un aviso en el tablón o una página de intranet para que la plantilla sepa a quién dirigirse. Una organización pequeña mantiene esto en una tabla de cuatro columnas con una fecha de aprobación.

Abierto En curso Cumplido No aplicable

Evidencia / justificación

6.2-2 Los requisitos de cada rol se definen antes de nombrar a una persona: qué conocimientos, habilidades, experiencia y comportamientos exige el rol, y cómo se reconoce su cumplimiento.

Cómo se demuestra: Un perfil de rol por nivel, por ejemplo Green Belt, Black Belt y Master Black Belt en el ámbito Six Sigma, y Lean Practitioner, Lean Leader y Lean Expert en el ámbito Lean, que indique los métodos requeridos y el alcance requerido de trabajo práctico en proyectos. La norma también establece las competencias individuales en tablas separadas de sus anexos; esta lista de verificación refleja únicamente el cuerpo principal.

Abierto En curso Cumplido No aplicable

Evidencia / justificación

6.2-3 Para cada persona nombrada existen registros que demuestran la competencia requerida: proyectos entregados con su objetivo y resultado, métodos aplicados, evaluación, además de formación académica y capacitación como evidencia de apoyo.

[Documento](#)

Cómo se demuestra: Un expediente de competencia por persona: lista de proyectos con los beneficios en cifras, formulario de evaluación con fecha y evaluador, certificados o registros de formación. Una organización pequeña mantiene una página por persona y adjunta los informes de cierre de proyecto, lo cual es suficiente como registro.

Abierto En curso Cumplido No aplicable

Evidencia / justificación

Autoevaluación. No existe un certificado acreditado para ISO 18404. Las tablas de competencias de los anexos no están incluidas.

6.2-4	Cuando un nivel de competencia requerido no está cubierto internamente, existe una regla sobre cómo se obtiene externamente. La contribución externa se mide con los mismos requisitos que un nombramiento interno. Cómo se demuestra: Un contrato u orden de trabajo con una descripción del alcance del trabajo, además de la evidencia de competencia de la persona externa frente al mismo perfil de rol que se aplica internamente. Una organización pequeña contrata el nivel más alto por horas y registra en el pedido qué proyectos se apoyan y qué personas internas se desarrollan en el proceso.
	Abierto En curso Cumplido No aplicable Evidencia / justificación
6.2-5	Las personas nombradas tienen la autoridad para iniciar cambios en los procesos afectados, y la interfaz con los propietarios de los procesos está clarificada, de modo que las mejoras no fracasen por falta de capacidad de decisión. Cómo se demuestra: Una regla de autoridad en el perfil de rol o en el acta de constitución del proyecto, que indique con claridad quién aprueba qué cambio, además de ejemplos de cambios implementados con la anotación de aprobación. Una organización pequeña indica en el acta de constitución hasta qué importe y qué alcance puede decidir la persona por sí sola.
	Abierto En curso Cumplido No aplicable Evidencia / justificación
6.2-6	Quien evalúa la competencia de otras personas está cualificado para ello y no evalúa su propio trabajo. La evaluación y el trabajo de proyecto evaluado no recaen en la misma persona. Cómo se demuestra: Evidencia de la cualificación del evaluador, al menos al nivel que se evalúa, además de una breve declaración de imparcialidad en el formulario de evaluación. Una organización pequeña resuelve esto mediante un intercambio entre iguales con otra organización o mediante un especialista externo por horas.
	Abierto En curso Cumplido No aplicable Evidencia / justificación
6.3-1	La competencia se considera mantenida solo si se aplica. Para cada rol se define cuánto trabajo práctico de proyecto se necesita y en qué periodo para que el nombramiento siga siendo válido. Cómo se demuestra: Una regla en el perfil de rol, por ejemplo ≥ 1 proyecto completado al año para el nivel inferior y ≥ 2 para el superior, además de la lista de proyectos en curso por persona como evidencia. Una organización pequeña comprueba esto una vez al año con una sola tabla: persona, último proyecto, fecha.
	Abierto En curso Cumplido No aplicable Evidencia / justificación
6.3-2	Las personas que han estado alejadas de los proyectos de mejora durante un periodo prolongado son reevaluadas o actualizadas antes del siguiente nombramiento, antes de volver a liderar bajo su propia responsabilidad. Cómo se demuestra: Un registro de actualización o una evaluación repetida con fecha, desencadenada por la revisión anual de las listas de proyectos. Una organización pequeña hace que la persona lidere el siguiente proyecto junto con un compañero actualmente activo y lo anota en el acta de constitución del proyecto.
	Abierto En curso Cumplido No aplicable Evidencia / justificación
6.3-3	Las necesidades de formación se planifican, no se esperan pasivamente. Cualquier necesidad de aprendizaje que salga a la luz a partir de los proyectos, de los fallos y de los nuevos métodos se incorpora a un plan con fechas y responsables. Cómo se demuestra: Un plan de formación con persona, tema, fecha y resultado, alimentado por las revisiones de proyecto y las evaluaciones. Una organización pequeña añade dos líneas al plan anual: quién debe dominar qué método adicional y para cuándo, y cómo se reconocerá.
	Abierto En curso Cumplido No aplicable Evidencia / justificación

Autoevaluación. No existe un certificado acreditado para ISO 18404. Las tablas de competencias de los anexos no están incluidas.

6.3-4

La alta dirección revisa a intervalos fijos si los recursos proporcionados y las competencias disponibles son suficientes para la mejora que se persigue, y el resultado de esa revisión queda registrado.

Documento

Cómo se demuestra: Actas de la revisión con cifras de despliegue: número de proyectos en curso y completados, duración desde el acta de constitución hasta el cierre, número de cancelaciones y sus motivos, beneficio logrado frente al esfuerzo invertido, brechas de competencia pendientes junto con la decisión tomada. Una organización pequeña dedica una hora cada seis meses a esto y registra media página.

Abierto

En curso

Cumplido

No aplicable

Evidencia / justificación

Los requisitos están redactados de forma propia y no sustituyen al texto de la norma. Solo la norma original de su respectivo editor es vinculante. Esta lista es una herramienta de trabajo, no es una prueba de conformidad ni una certificación. Leanshift no está certificada en ninguna de estas normas, no es un organismo de certificación y no mantiene vínculo alguno con ISO, IEC, DIN, IATF, IAQG o SAE. En caso de duda, prevalece la versión alemana de esta lista.