



Implementación Estratégica de Sistemas Integrados de Gestión

Profesor: Ing. Sandro Sánchez, MBA



¿Qué sabemos sobre Gestión Estratégica?

- La Gestión Estratégica requiere de un entendimiento claro del contexto competitivo de la organización:
 - Contexto externo.
 - Contexto interno.
- Los sistemas de gestión se establecen para «operativizar» las estrategias de la organización:
 - Primero se definen las estrategias.
 - Luego se diseña, planifica, e implementa los sistemas de gestión.



Aplicación Estratégica de Requisitos de la Norma ISO 9001:2015



Objetivos de la Sesión

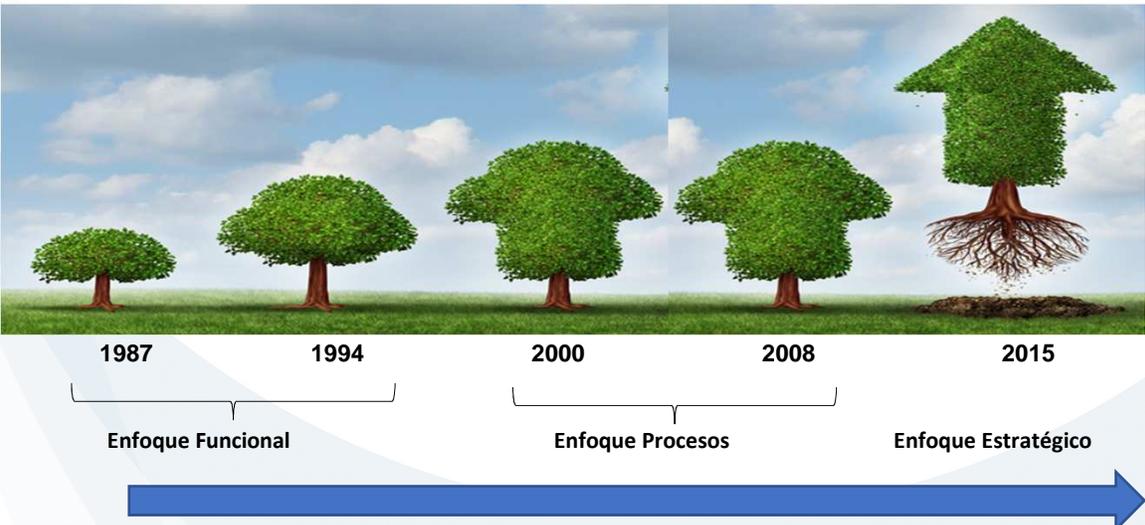
Al terminar la sesión, estarán en capacidad de:

- Entender los principales requisitos de la Norma ISO 9001:2015.
- Entender cómo aplican dichos requisitos de forma estratégica en un Sistema de Gestión.



Evolución de la Norma ISO 9001

Misión de ISO: promover el desarrollo de estándares internacionales y actividades relacionadas para facilitar el intercambio de bienes y servicios en todo el mundo



1987 1994 2000 2008 2015

Enfoque Funcional Enfoque Procesos Enfoque Estratégico

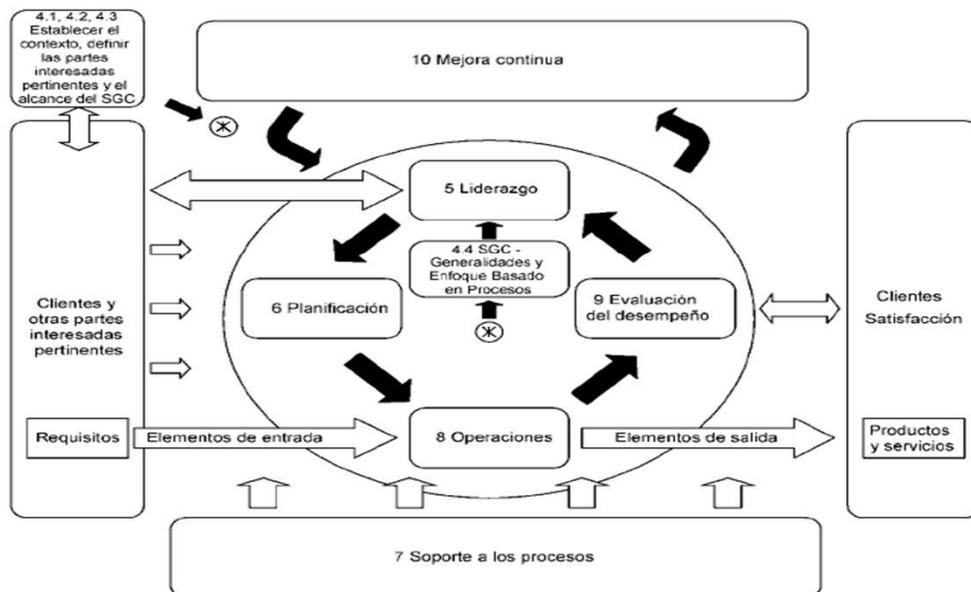
JM
CP

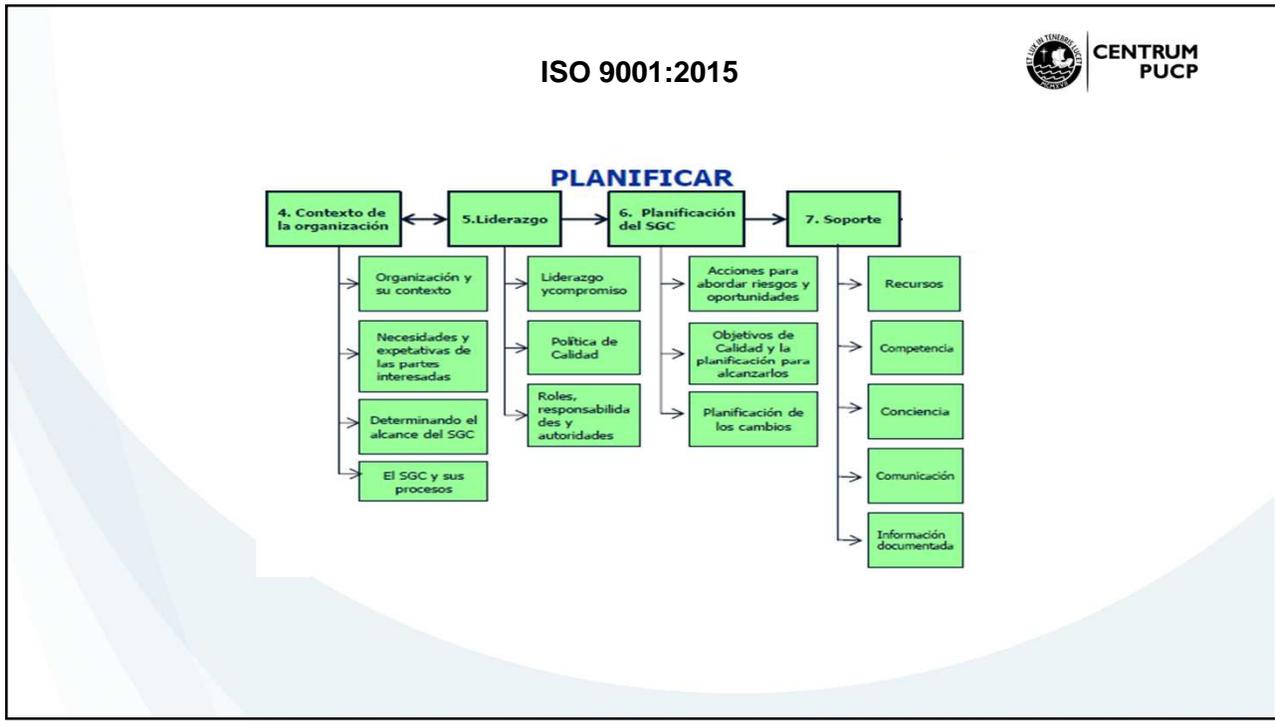
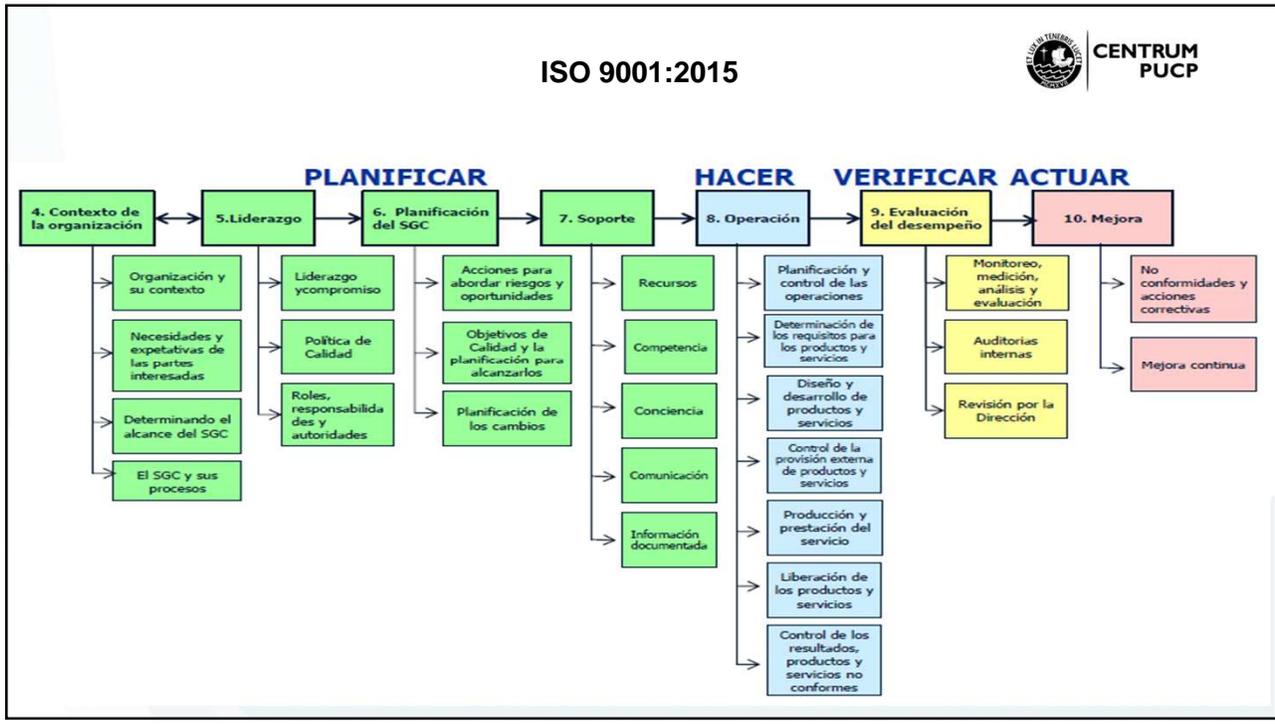
¿Por qué cambia la norma ISO 9001?

- Proceso regular de ISO - Mejoramiento Continuo.
- Experiencias en la aplicación de la versión 2008.
- Recuperar la relevancia de la norma ISO 9001.
- Nuevo esquema para normas de sistemas de gestión - Facilitar la integración con otras normas.
- Fortalecer:
 - Alineamiento entre la Estrategia y el SGC
 - El Enfoque de Procesos
 - El Enfoque Preventivo del SGC



El modelo de SGC basado en procesos, de la norma ISO 9001:2015







Análisis del Contexto y SGC

	Oportunidades	Riesgos
Fortalezas	Estrategias Ofensivas	Estrategias Defensivas
Debilidades	Estrategias Adaptativas	Estrategias de Supervivencia

Las estrategias que se determinen serán los lineamientos para los Sistemas de Gestión

3.35 estrategia actividades planificadas para lograr un objetivo (3.08) ISO 9001

¿Qué son las partes interesadas y cómo se consideran en ISO 9001?



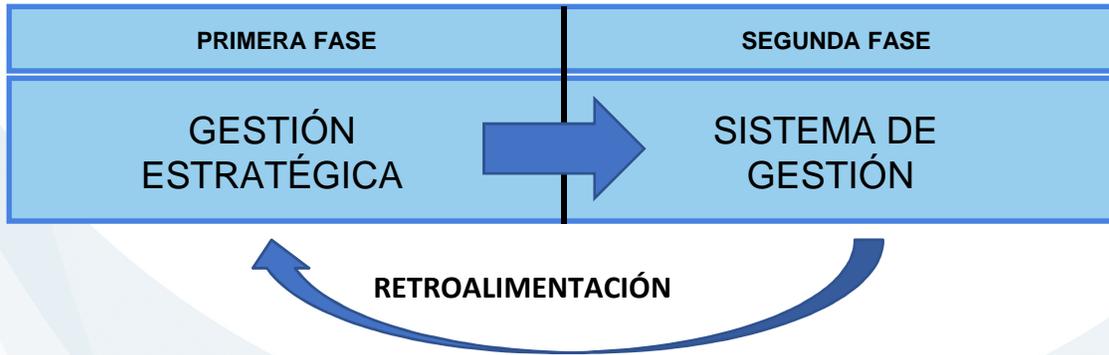
Cada participante registrará su respuesta, de forma completa, en el chat de la sesión online
 Tiempo = 5 minutos

3.02 parte interesada persona u organización (3.01) que puede afectar, verse afectada, o percibirse como afectada por una decisión o actividad

En ISO 9001 consideramos a las partes interesadas que afectan a (o se ven afectadas por) la calidad del producto de la organización



... Hacia una gestión integrada



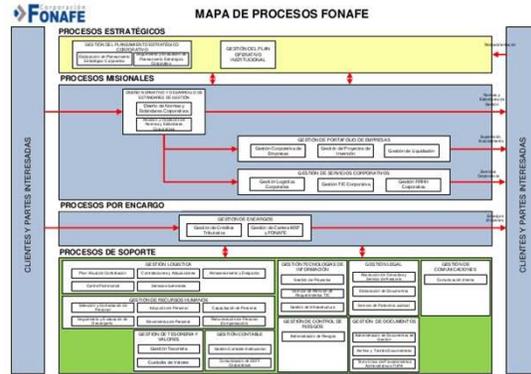
SGC Alineado con la Estrategia



¿Qué es el Alcance del SGC y cómo se representa?

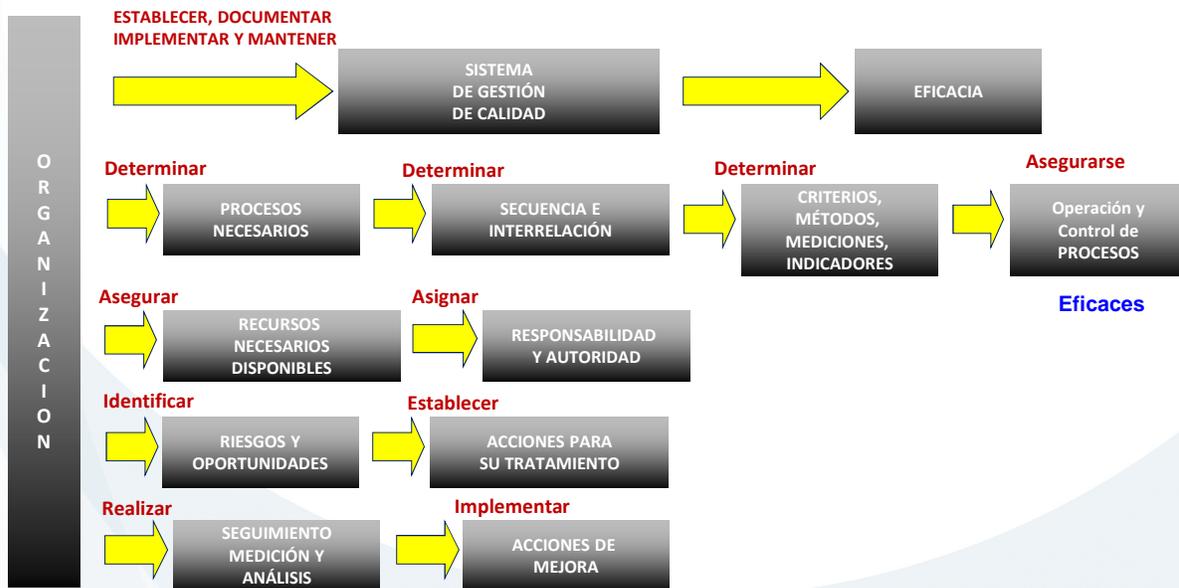
Ámbito en el cual se aplican los requisitos de ISO 9001 2015

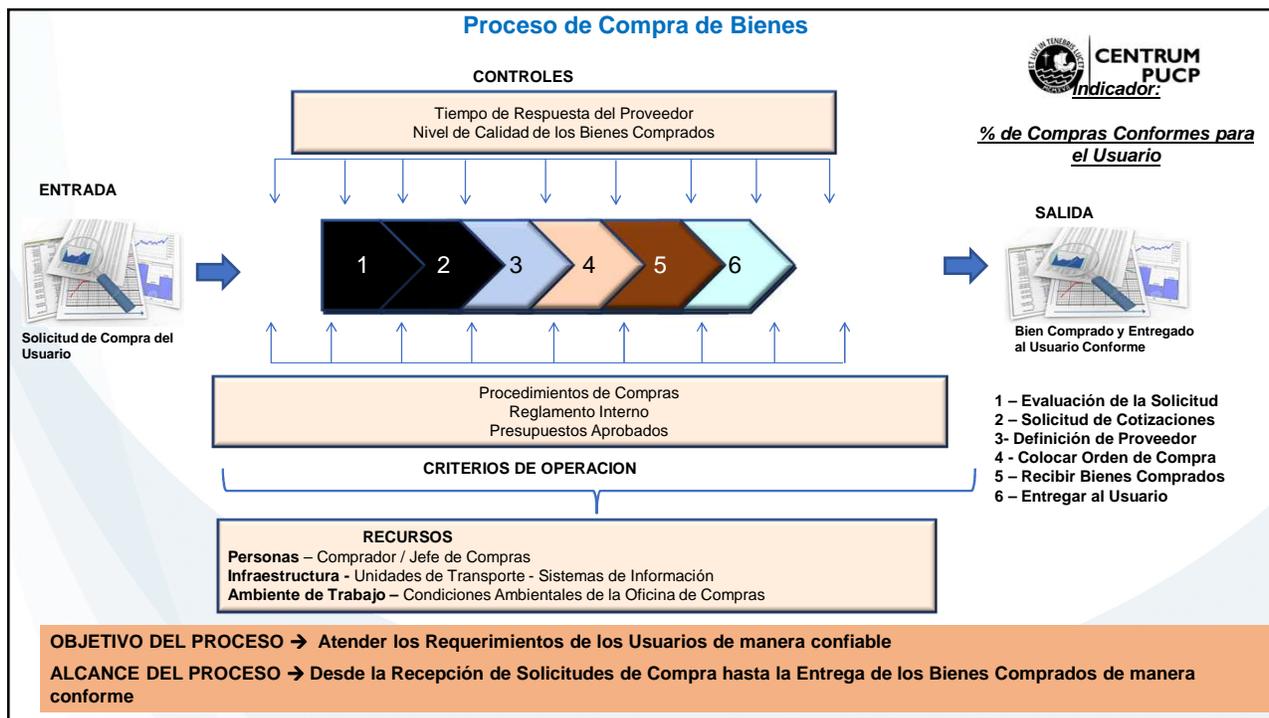
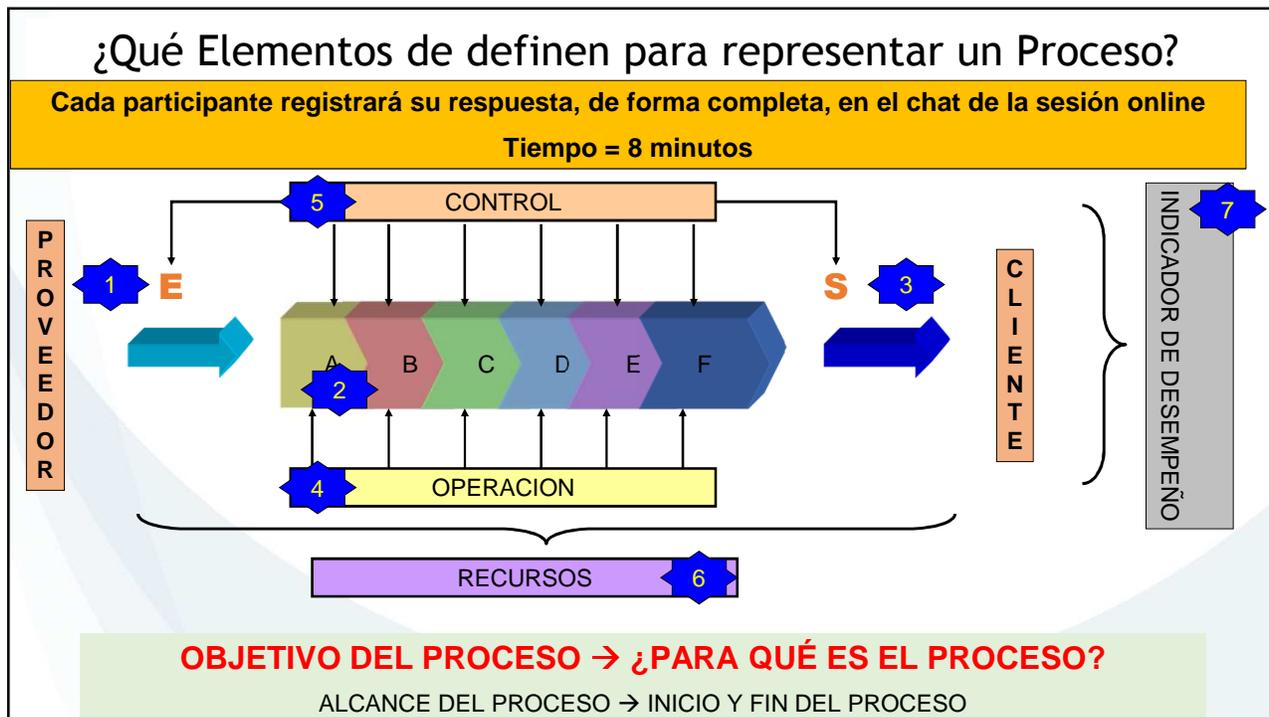
- Procesos
- Productos (Bienes/Servicios)
- Locaciones
- Considera:
 - Análisis del Contexto
 - Grupos de Interés



Cada participante registrará su respuesta, de forma completa, en el chat de la sesión online
 Tiempo = 5 minutos

SGC y sus Procesos





NOMBRE DEL PROCESO NIVEL 1	Indicar el nombre del proceso 1				
CÓDIGO DEL PROCESO NIVEL 1	Indicar el código asignado en el mapa de procesos para el proceso 1		OBJETIVO	Indicar el fin que se desea alcanzar producto de la ejecución del proceso nivel 1	
DUÑO DEL PROCESO NIVEL 1	Indicar el cargo dentro de la empresa sobre quien recae la responsabilidad del proceso nivel 1		ALCANCE	Indicar los límites del proceso nivel 1 o su nivel de cobertura dentro de la empresa.	
NOMBRE DEL PROCESO NIVEL 0	Indicar el nombre del proceso 0		OBJETIVO ESTRATÉGICO RELACIONADO	Indicar el objetivo estratégico de la empresa que se relaciona con el proceso documentado. Este objetivo es parte del plan estratégico de la empresa.	
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO NIVEL 1	PROVEEDORES	ENTRADAS	PROCESOS NIVEL 2	SAIDAS	CLIENTES
	Indicar tanto proveedores: internos como externos, los cuales pueden ser personas jurídicas, personas naturales, áreas, cargos, procesos, entre otros, que proporcionan los insumos para la ejecución de los procesos nivel 2	Indicar los insumos necesarios que entregan los proveedores para la ejecución de los procesos nivel 2. Pueden ser de distinta naturaleza: personas, materiales, información, recursos económicos, entre otros.	Detallar el inventario de procesos en los que se descompone el proceso nivel 1	Indicar los resultados obtenidos producto de la ejecución de los procesos nivel 2 (bienes y servicios). Pueden ser de distinta naturaleza: personas, materiales, información, recursos económicos, entre otros.	Indicar al(los) cliente(s) interno(s) y externo(s) de los procesos de nivel 2, aquel(los) que recibe(n) los productos finales del proceso.
INFORMACIÓN DE CONTROL DEL PROCESO					
RIESGOS	Listar los riesgos asociados a los procesos nivel 1. Se deberán contemplar los distintos tipos de riesgo: Cumplimiento, De reporte, Estratégico, Fraude, Operacional y TI, incluyendo los de tipo ambiental y seguridad y salud ocupacional.		CONTROLES	Indicar aquellas actividades de control a las entradas, procesos y/o a las salidas del proceso nivel 1 descrito.	
RECURSOS HUMANOS	Recursos necesarios para el desarrollo del proceso nivel 1. Recursos referidos al (los) equipo(s) de personas necesarios para ejecutar el proceso.				
INDICADORES	Detallar el nombre del(los) indicador(es) de cumplimiento de los resultados esperados del proceso nivel 1				
ELABORADA POR	Consignar el cargo y área de la persona que elaboró la ficha. Incluir la fecha de la elaboración.	FECHA:	REVISADA POR	Consignar los cargos y áreas de las personas que revisaron la ficha. Incluir la fecha de la revisión.	FECHA:
HOMOLOGADA POR	Consignar el cargo y área de la persona que realizó la verificación del cumplimiento de la ruta definida para la revisión y aprobación, así como la constatación del cumplimiento de la formalidad prevista en las normas internas. Incluir las fechas de verificación. El homologador no puede realizar cambios en el contenido del documento.	FECHA:	APROBADA POR	Consignar el cargo y área de la persona que aprobó la ficha. Incluir la fecha de la aprobación.	FECHA:
		FECHA:			FECHA:
LUGAR DE ALMACENAMIENTO	Consignar el lugar donde se encuentra archivada la ficha.		RESPONSABLE DEL ALMACENAMIENTO	Consignar el responsable del almacenamiento de la ficha	

Fuente: <https://www.fonafe.gob.pe/marconormativo/sistemaintegradodegestion>



¿Cuáles son los Factores principales para la definición de los Roles, Responsabilidades, y Autoridades en una Organización?

ALTA DIRECCIÓN

Asegurar



RESPONSABILIDAD



Asignadas

AUTORIDAD



Comunicadas

Entendidas

Considerar:

- Conformidad del SGC con los requisitos de la norma ISO 9001
- Resultados generados por los procesos de la organización**
- Informar sobre el desempeño del SGC, oportunidades y cambios necesarios
- Promoción del enfoque en el cliente
- Integridad del SGC ante cambios

Cada participante registrará su respuesta, de forma completa, en el chat de la sesión online

Tiempo = 5 minutos

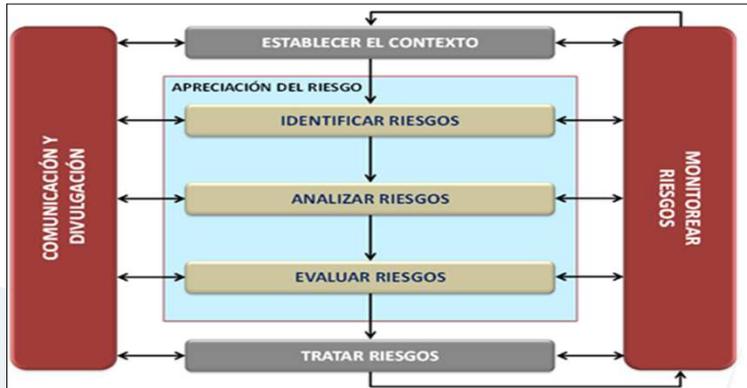


¿Cómo se gestionan los Riesgos en los Procesos de la Organización?

3.09 riesgo efecto de la incertidumbre sobre un resultado esperado

Cada participante registrará su respuesta, de forma completa, en el chat de la sesión online
Tiempo = 5 minutos

Gestión de Riesgos (ISO 31000)



Matriz de Probabilidad e Impacto (Mapa de Riesgos del Proceso)



		Impacto				
		1. Inferior	2. Menor	3. Importante	4. Mayor	5. Catastrófico
Probabilidad	5. Muy Alta	Alto	Alto	Extremo	Extremo	Extremo
	4. Alta	Alto	Alto	Alto	Extremo	Extremo
	3. Media	Moderado	Moderado	Alto	Extremo	Extremo
	2. Baja	Bajo	Moderado	Moderado	Alto	Extremo
	1. Muy Baja	Bajo	Bajo	Moderado	Alto	Alto



Tomado de: Procedimiento LC-S8-ADR-00-001 Metodología Analítica para Evaluar Riesgos (FONAFE)

¿Cómo se logra tener personal competente y consciente?

**PERSONA
COMPETENTE**

➔

- Educación
- Formación
- Habilidad
- Experiencia

➔

**CONSIDERAR
EFECTO SOBRE
LA CALIDAD**

Cada participante registrará su respuesta, de forma completa, en el chat de la sesión online

Tiempo = 5 minutos

M&P – MANUAL DE PUESTO	
Unidad Orgánica	: Gerencia Comercial
Nombre del Puesto	: Asistente de Negocio
Categoría	: Empleado
Reporta a	: Ejecutivo de Negocios
Áreas con las que coordina	: Compras, Ventas, Planeamiento, Servicio al Cliente, Almacén, Tráfico,
Subordinados a su Cargo	: -----
Propósito del Puesto	: Apoyar a las áreas de Unidades de Negocio con el manejo y operación de información para la gestión comercial y con la carga operativa de su labor.
Funciones	: <ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyar a los Ejecutivos de negocios en la elaboración de Cuadros, Informes, Fichas técnicas, matrices de precios, que sean necesarios para la gestión de las líneas representadas. 2. Coordinar con las Jefaturas de Ventas a nivel nacional actividades comerciales como lanzamientos, promociones, tomas de precios, análisis de mercados, etc. 3. Generar los cambios de promociones que aseguren la continuidad de las mismas por sucursal. 4. Actualizar y elaborar cuadro consolidado de promociones, escalas y descuentos del mes. Listas de Precios, Creación de productos Nuevos, etc. 5. Generar Dp's a nivel nacional por diferentes conceptos (muestras, concursos, obsequios) 6. Efectuar las liquidaciones por pagar a la representada tales como: de DPs, descuentos, rebate, promociones, N/C y/o Concursos. 7. Ejecuta y cumple con los objetivos y procedimientos del área.
Nivel de Instrucción	: Superior Universitaria
Especialidad	: Marketing, Administración, Ingeniería Industrial, etc.
Otros Estudios	: Manejo de PC (nivel intermedio)
Experiencia	: 01 año en el Área Comercial, Administrativa o Logística (deseable)
Competencias Requeridas	: <ul style="list-style-type: none"> - Habilidad Analítica - Negociación - Solución de problemas - Orden y claridad

Si no se cuenta con la competencia necesaria:

1. Tomar medidas
2. Evaluar eficacia

Que las personas entiendan:

Relevancia
Pertinencia
Contribución

De su trabajo

¿Qué es relevante en la Ejecución de los Procesos del SGC?

HACER

8. Operación

- Planificación y control de las operaciones
- Determinación de los requisitos para los productos y servicios
- Diseño y desarrollo de productos y servicios
- Control de la provisión externa de productos y servicios
- Producción y prestación del servicio
- Liberación de los productos y servicios
- Control de los resultados, productos y servicios no conformes

- Planificación de los Procesos acorde a la Estrategia
- Definición completa de Requisitos a atender:
 - Del cliente
 - Legales/Normativos
 - Propios de la Empresa
- Innovar los Procesos con Enfoque en los Clientes
- Segmentar a los Proveedores de forma Estratégica
 - Impacto en los Procesos/Servicios
 - Riesgo de Aprovisionamiento
- Controles de los Procesos para Liberar Productos
- Acciones a tomar ante Productos/Servicios No Conformes

Cada participante registrará su respuesta, de forma completa, en el chat de la sesión online

Tiempo = 8 minutos

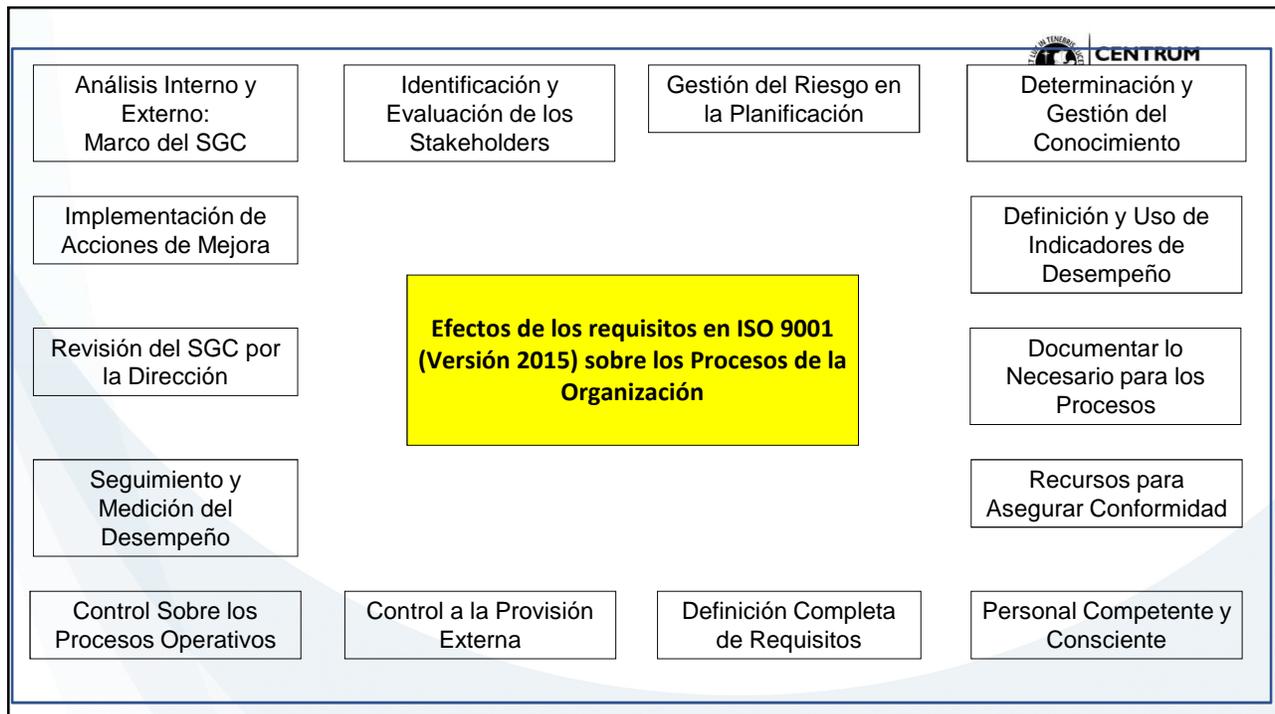
¿Cómo verificamos el desempeño y mejoramos el SGC?

VERIFICAR ACTUAR

- Seguimiento a Indicadores de Desempeño
- Evaluaciones de los Procesos del SGC:
 - Auditoría Interna – Identificar Mejoras Operativas
 - Revisión por la Dirección – Confirmar Alineamiento Estratégico
- Confirmar Satisfacción del Cliente
 - Encuestas, Focus Group, NPS
- Definir Problemas Principales en los Procesos
 - Impiden logro de los Objetivos de los Procesos
- Plantear Acciones de Mejora
 - Corto Plazo – Quick Wins
 - Mediano/Largo Plazo - Proyectos

Cada participante registrará su respuesta, de forma completa, en el chat de la sesión online

Tiempo = 8 minutos





¿Qué aprendimos en esta sesión?



Cada participante registrará dos aprendizajes, de forma completa, en el chat de la sesión online

Tiempo = 3 minutos



Conclusiones

- ISO 9001:2015 establece todos los elementos que se deben gestionar para lograr la calidad de los productos/servicios de la organización.
- Los Asuntos Relevantes en ISO 9001:2015 son:
 - Alineamiento de la Gestión de Calidad con la Estrategia
 - Planificación de los Procesos con Enfoque Preventivo
 - Innovación de Procesos pensando en el Cliente
 - Gestión Estratégica de Proveedores
 - Mejorar los Procesos para que alcancen sus Objetivos