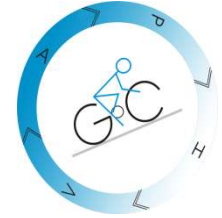




UNIVERSIDAD  
DE LA REPUBLICA  
URUGUAY



# Las Normas ISO 9001:2015 – Requisitos

## Cap. 6 Planificación

GESTIÓN DE CALIDAD

FACULTAD DE INGENIERÍA – I.I.M.P.I.

# Contenido de la presentación:

6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades

6.2 Objetivos de calidad y planificación para lograrlos

6.3 Planificación de los cambios

# 6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades

La incorporación como requisito del enfoque basado en el riesgo es uno de los principales cambios introducidos en la edición 2015 de la Norma ISO 9001 y comprende tanto el análisis de **riesgos** como el de **oportunidades**.



# El concepto de riesgo y oportunidad

**Riesgo: efecto de la incertidumbre sobre un resultado esperado**

- *Nota 1: Un efecto es una desviación de lo esperado, ya sea **positivo o negativo**.*
- *Nota 2: **Incetidumbre** es el estado, incluso parcial, de deficiencia de información relacionada con la comprensión o conocimiento de un evento, su consecuencia o su probabilidad.*
- *Nota 4: Con frecuencia el riesgo se expresa en términos de una combinación de las **consecuencias** de un evento (incluyendo cambios en las circunstancias) y la **probabilidad** de que ocurra.*

Las oportunidades pueden resultar del análisis del entorno

Definición de la norma ISO 9000:2015

## ▶ Herramientas para determinar y tratar riesgos y oportunidades:

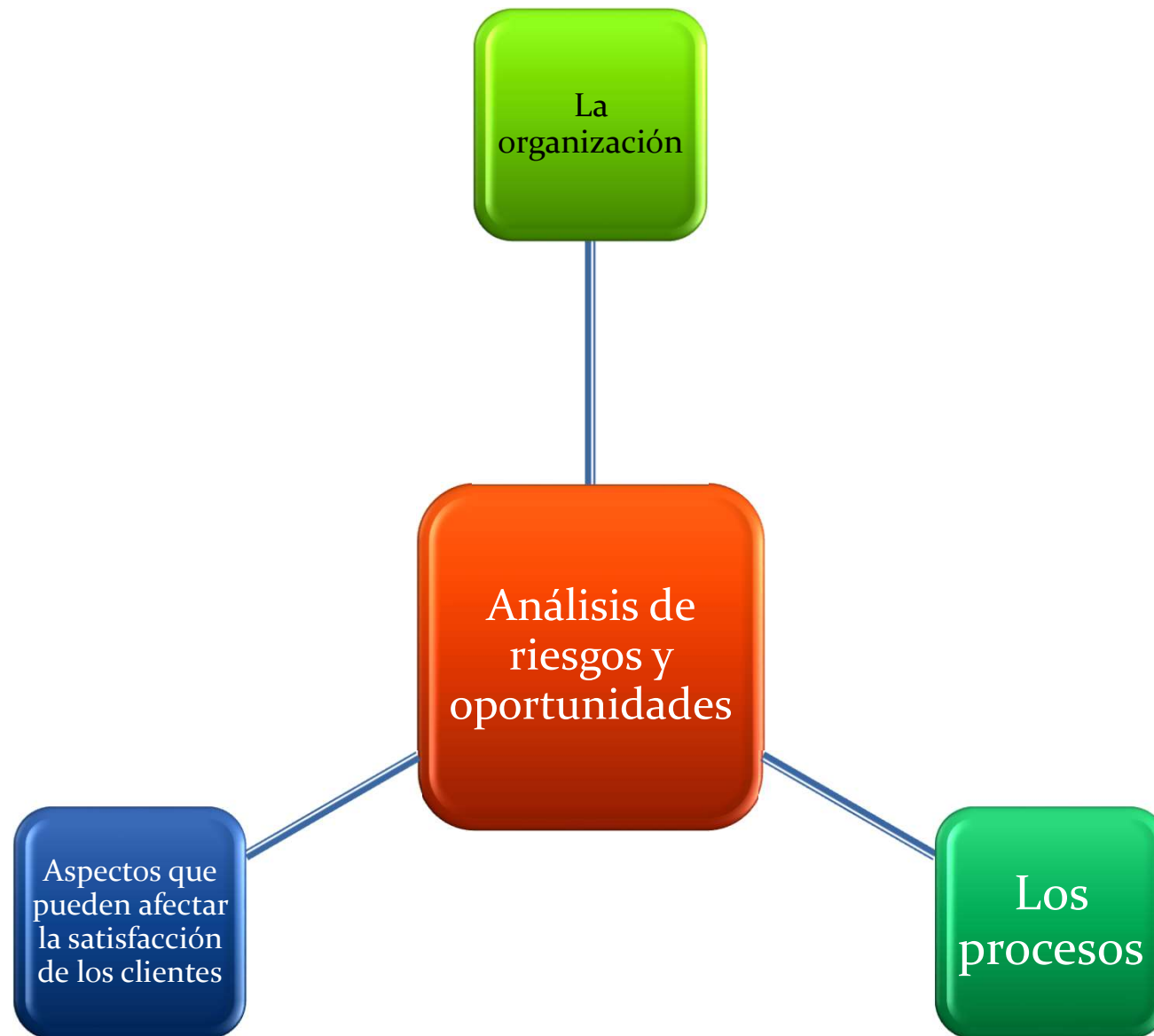
- Matriz de Riesgos, que los cuantifica en función de su probabilidad de ocurrencia y de su impacto en la organización.
- Norma ISO 31000, que proporciona directrices sobre la gestión del riesgo.



Riesgo:  
problema  
potencial

No  
conformidad:  
problema real

# Alcance del análisis de riesgos y oportunidades



**Una organización puede no tener ningún riesgo en zona roja, en cuyo caso su desafío de mejora podría ser atender los riesgos que caigan en zona amarilla**

<b>Impacto</b>	Catastrofe	Moderado	Moderado	Importante	Importante	Intolerable
	Muy dañino	Tolerable	Moderado	Moderado	Importante	Importante
	Dañino	Tolerable	Tolerable	Moderado	Moderado	Importante
	Levemente dañino	Tolerable	Tolerable	Tolerable	Moderado	Moderado
	Insignificante	Trivial	Tolerable	Tolerable	Tolerable	Moderado
		Sería excepcional	Es raro que suceda	Es posible	Muy probable	Casi seguro que sucede
		<b>Probabilidad</b>				



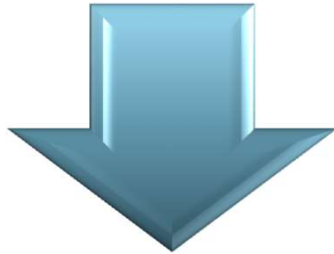
# Acciones



Acciones para riesgos que superan el umbral tolerable



Disminuir probabilidad de ocurrencia

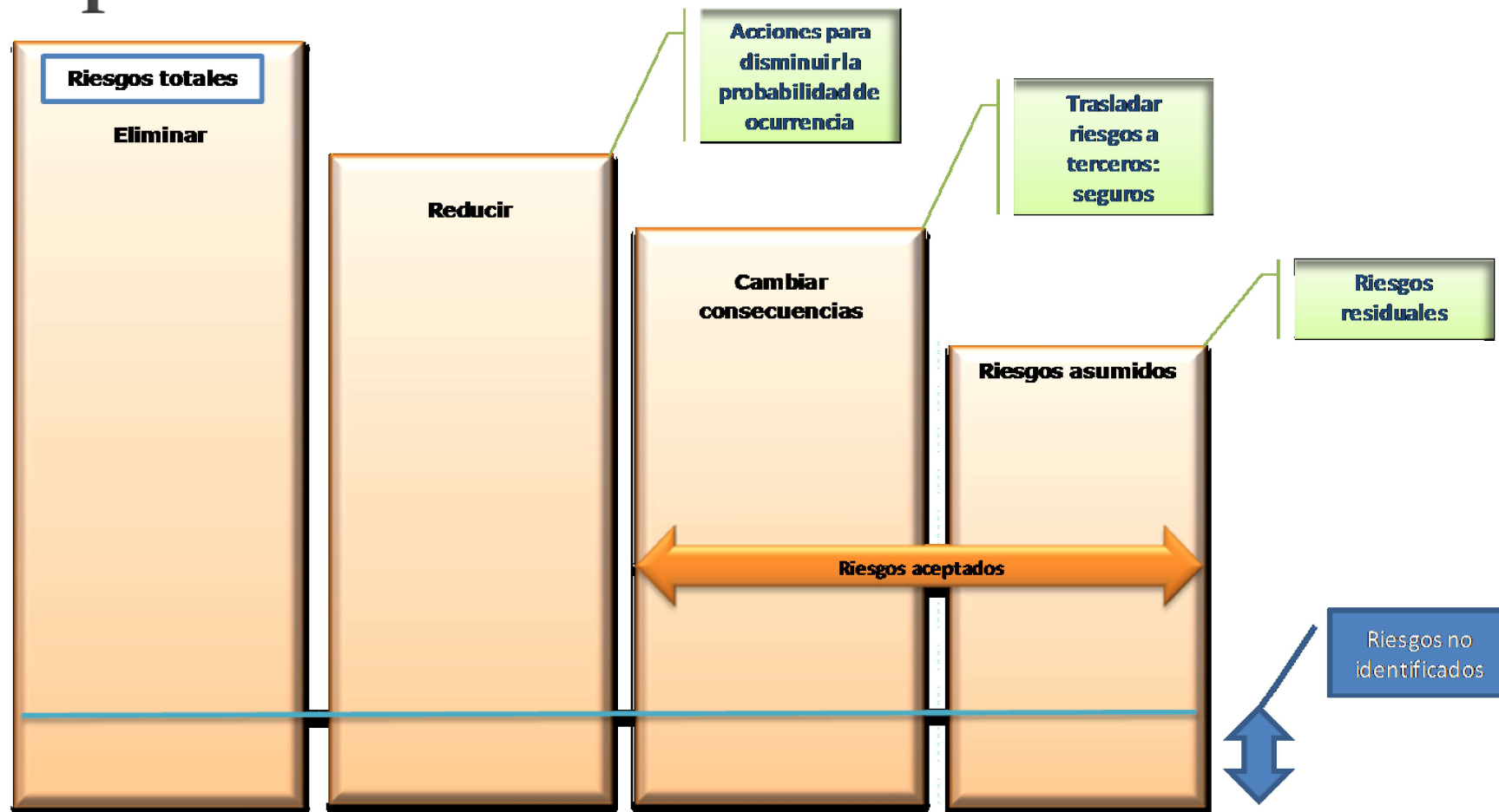


No acciones para riesgos que caen dentro del umbral tolerable

Atenuar impacto

La **evaluación de la eficacia** de las acciones para abordar riesgos y oportunidades se analiza en la Revisión por la Dirección (cap. 9.3)

# Estrategias para tratar riesgos y oportunidades



El transitar en la gestión de riesgos

## Acciones para tratar los riesgos



evitar riesgos



asumir riesgos para perseguir una oportunidad



eliminar la fuente de riesgo



cambiar la probabilidad o las consecuencias

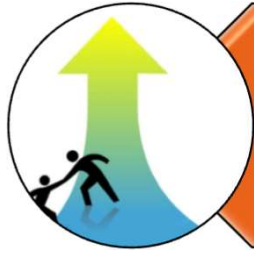


compartir el riesgo



mantener riesgos mediante decisiones informadas

## Acciones para tratar las oportunidades



**Explotar**: Hacer realidad la oportunidad.



**Mejorar**: Aumentar la probabilidad y/o el impacto de una oportunidad.



**Compartir**: Pasarle la oportunidad a un tercero, con quien se puede realizar una alianza estratégica.



**Aceptar**: Aprovechar la oportunidad cuando esta se presente sin haber hecho algo hasta que suceda.

## 6.2 Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos



# El esquema de planeamiento en la norma



- Análisis de contexto (4.1)
- Comprensión de las partes interesadas (4.2)

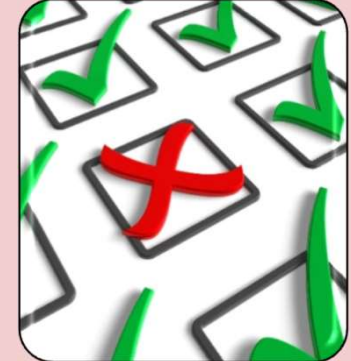


- Análisis de riesgos y oportunidades (6.1)
- Política de Calidad (5.2)



- Objetivos de calidad (6.2)
- Análisis y evaluación (9.1)
- Revisión por la Dirección (9.2)
- Mejora (10.1)

Para lograr los objetivos, la organización debe determinar:



qué se va a hacer

qué recursos se requerirán

quién será responsable

cuándo se finalizará

cómo se evaluarán los resultados

# Objetivos, indicadores y metas

- coherentes con la política de la calidad
- medibles
- tener en cuenta los requisitos aplicables
- objeto de seguimiento
- comunicados
- actualizados, según sea apropiado



Una forma tradicional de presentar el cumplimiento de este requisito suele ser a través de una Matriz de Objetivos

Objetivo	Meta	Indicador	Fórmula de cálculo	Medio de verificación	Responsable	Resultado	...

# Conceptos:

Objetivo

- resultado a lograr

Indicador

- Expresión cuantitativa del objetivo

Fórmula de cálculo

- Expresión algebraica del indicador
- En términos absolutos o relativo

Medio de verificación

- Fuente de donde se extrae la información sobre el logro de los indicadores

Meta

- Valor al que se pretende llegar con el resultado de un indicador al final de cierto período preestablecido. Ej: Llegar a diciembre de 2017 con el 90% de los clientes satisfechos.

Resultado

- Valor obtenido del indicador en un momento determinado

## Los indicadores deben estar **directamente relacionados al objetivo que se desea medir**

Objetivo: “aumentar el nivel de satisfacción de los clientes”

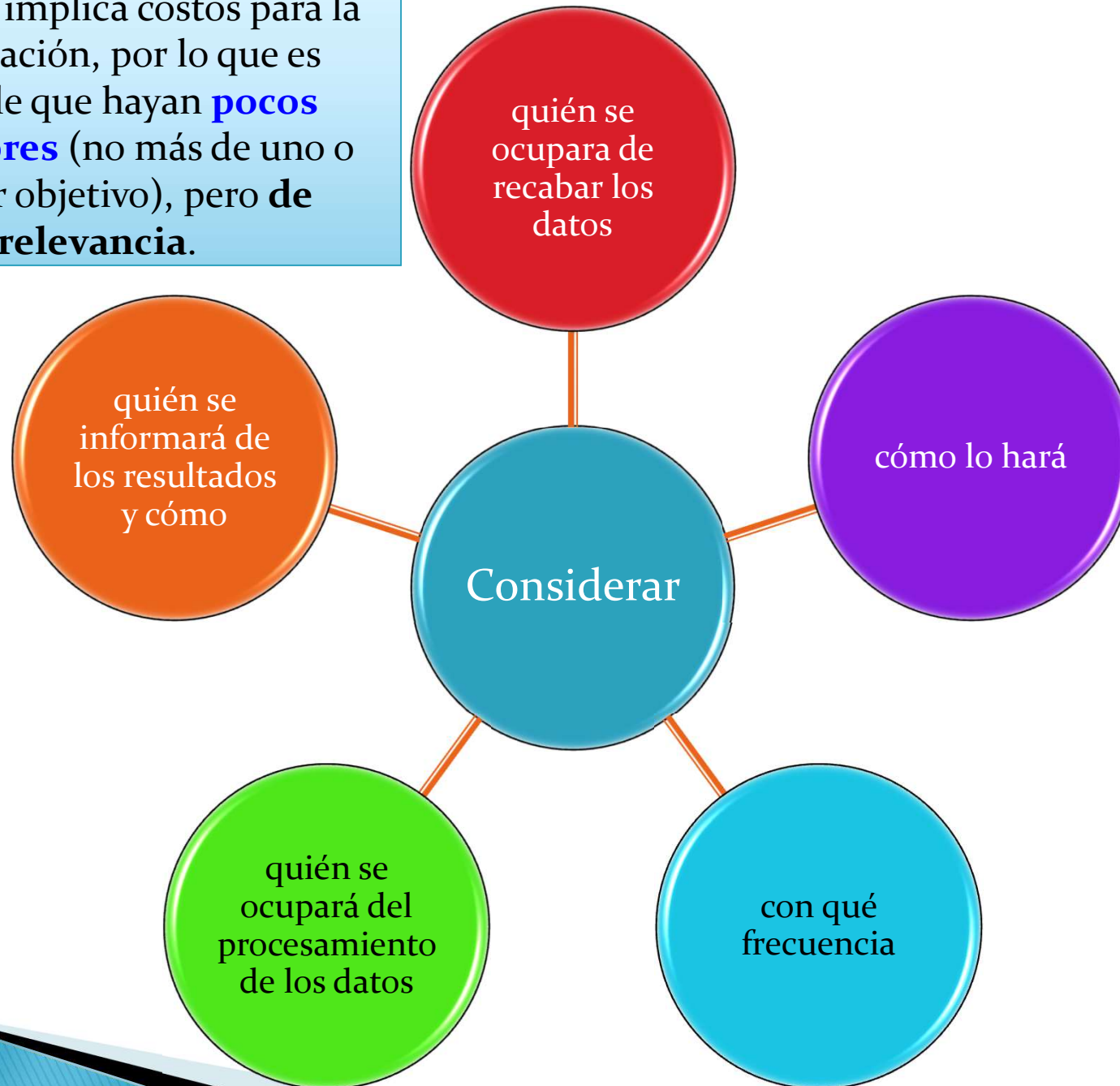
Correcto

Indicador: “Grado de Satisfacción de los clientes”, que podrá ser calculado como: cantidad de clientes satisfechos sobre cantidad de clientes encuestados. En este caso, la encuesta sería el medio de verificación para el indicador. La organización determinaría la fórmula que aplicaría al numerador del indicador.

Indicador: “Nivel de Ventas”. No necesariamente un crecimiento de las ventas puede provenir de un aumento de la satisfacción de los clientes.

Incorrecto

Todo esto implica costos para la organización, por lo que es deseable que hayan **pocos indicadores** (no más de uno o dos por objetivo), pero **de relevancia**.



## 6.3 Planificación de los cambios

La organización debe determinar la necesidad de hacer cambios en el sistema de gestión de la calidad.

---

Fuentes  
de  
cambios

surgimiento de nuevas  
tecnologías

---

diseño de nuevos procesos para  
hacer frente al entorno  
competitivo, etc.

---

# El cambio es más que la mejora continua

Mejora  
continua

permite incorporar  
**gradualmente**  
mejores prácticas  
de gestión

Innovación

consiste en un  
incremento  
significativo, **un  
gran paso** para el  
sistema de gestión

Una vez determinado el cambio, debe llevarse a cabo en forma **planificada** y sistemática.

# La gestión de los cambios

- ▶ Es natural que todo cambio provoque resistencias.
- ▶ La Norma no habla de Gestión del Cambio, sino de planificación de los cambios.



Fin de esta presentación

*Muchas gracias*

Volver al inicio