

Gestión para el éxito sostenido de una organización UNE EN ISO 9004



Relación entre ISO 9001/9004



Gestión para el éxito sostenido de una organización ISO 9004

Formulación, planificación y despliegue de la estrategia y la política

Misión Visión de la organización

Formulación de la estrategia y la política

Planificación de la estrategia y la política

Despliegue de la estrategia y la política en procesos



Comunicación

Mecanismo de retroalimentación, capaz de responder rápidamente



Gestión para el éxito sostenido de una organización ISO 9004

Conocimientos, información y tecnología

Gestión de conocimientos

Gestión de la información

Gestión de la tecnología

Aprender de los errores

Recursos naturales

Recursos financieros

Indicadores clave de desempeño

Necesidades y expectativas de partes interesadas

Identificación de partes interesadas

Identificación de sus necesidades y expectativas

Actuaciones éticas

Condiciones de trabajo



Gestión para el éxito sostenido de una organización ISO 9004

Medición

Indicadores clave de desempeño

Auditoría interna

Autoevaluación

Estudios comparativos con mejores prácticas



Innovación

Tecnología o el producto

Procesos

Organización, estructuras

Sistema de gestión de la organización



Gestión Avanzada 9004

¿Qué es?

La nueva herramienta de mejora de la gestión, puesta por AENOR a disposición de las organizaciones que desean avanzar hacia la excelencia en el ámbito de la calidad de la gestión a través de la norma UNE 66174.

- Es una autoevaluación que posteriormente verifica un equipo de expertos
- Sigue las directrices de la norma UNE-EN ISO 9004
- Se certifica conforme a la norma UNE 66174

Permite:

- **EVOLUCIONAR** de forma escalonada desde los sistemas de gestión tradicionales basados en la norma UNE EN ISO 9001 hacia un modelo de excelencia global del negocio.
- **POSICIONAR** a la empresa en cuanto al grado de mejora aplicable en la gestión de la organización
- **PRIORIZAR** sobre los aspectos hacia donde debe dirigir sus esfuerzos para mejorar los productos / servicios
- **MEJORAR** las relaciones no solo entre los clientes sino entre todas las partes interesadas

AENOR

Asociación Española de
Normalización y Certificación

MEJORAS RESPECTO LA UNE EN ISO 9001

ALGUNAS MEJORAS RESPECTO A LA UNE-EN ISO 9001



AENOR

Asociación Española de
Normalización y Certificación

MEJORAS RESPECTO LA UNE EN ISO 9001

UNE-EN ISO 9001

Gestión Avanzada 9004

<p>ENFOQUE AL CLIENTE</p>	<p>Asegura la conformidad con los requisitos del cliente y garantiza una respuesta efectiva ante los requerimientos del cliente.</p>	<p>Comprende las necesidades actuales y futuras de los clientes y sus expectativas. Incluye la fidelidad del cliente. Mide su satisfacción y actúa sobre ella.</p>
<p>LIDERAZGO</p>	<p>Establece y despliega la política, objetivos, recursos y un entorno para la calidad.</p>	<p>Establece la visión, el enfoque y los valores. Establece metas motivadoras e implementa estrategias para conseguirlas. Motiva al personal.</p>
<p>INVOLUCRACION DEL PERSONAL</p>	<p>Establece niveles de competencia, formación y cualifica al personal. Incluye una jerarquía clara y responsabilidades.</p>	<p>Crea propiedad personal de los objetivos de la organización, utilizando los conocimientos y experiencia de las personas y consiguiendo una cultura de involucración en la mejora de los procesos y decisiones operacionales.</p>

MEJORAS RESPECTO LA UNE EN ISO 9001

UNE-EN ISO 9001

Gestión Avanzada 9004

<p>ENFOQUE BASADO EN PROCESOS</p>	<p>Establece, controla y mantiene procesos documentados.</p>	<p>Identifica explícitamente clientes internos/externos y proveedores de los procesos. Se enfoca en la utilización de recursos durante las actividades que componen los procesos, llegando a la utilización efectiva del personal, del equipo, de los métodos y materiales.</p>
<p>ENFOQUE A LA GESTION</p>	<p>Establece y mantiene un sistema de gestión de la calidad apropiado y efectivo.</p>	<p>Identifica una serie de procesos en un sistema. Contempla sus interdependencias. Alinea los procesos con los objetivos de la organización. Mide resultados de los objetivos clave.</p>
<p>MEJORA CONTINUA</p>	<p>Mediante la revisión del sistema, auditorías internas/externas y acciones correctivas/preventivas, se mejora de forma continua la eficacia del SGC.</p>	<p>Establece objetivos de mejora realistas y retadores, propone recursos y facilita al personal, herramientas, oportunidades y motivación para contribuir a la mejora continua del proceso.</p>

MEJORAS RESPECTO LA UNE EN ISO 9001

UNE-EN ISO 9001

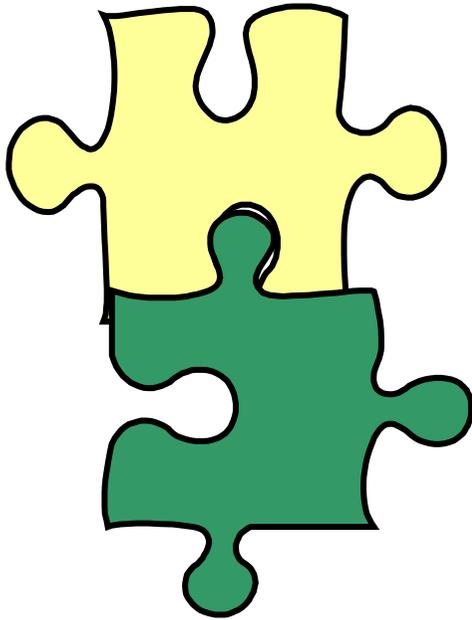
Gestión Avanzada 9004

<p>TOMA DE DECISIONES</p>	<p>Las decisiones de gestión y las acciones del SGC están basadas en el análisis de evidencias, la información obtenida de los informes de auditoría, acciones correctivas, reclamaciones de clientes y otras fuentes.</p>	<p>Las decisiones y acciones están basadas en el análisis de datos e información para maximizar la productividad y minimizar gastos y procesos. El esfuerzo se plantea para minimizar el coste, mejorando los resultados y la cuota de mercado mediante la utilización de herramientas apropiadas y de la tecnología.</p>
<p>ALIANZAS RELACIONES CON PROVEEDORES</p>	<p>Define adecuadamente y documenta requisitos que deben ser alcanzados por la subcontratación. Revisa y evalúa su actuación para controlar el suministro de productos y servicios de calidad.</p>	<p>Establece alianzas estratégicas y acuerdos, asegurando una involucración activa y una participación en la definición de los requisitos para aunar el desarrollo y la mejora de los productos, los procesos y los sistemas. Desarrolla confianza mutua, el respeto y el compromiso con la satisfacción del cliente y la mejora continua.</p>

NORMA UNE 66174:2009
“Guía para la evaluación del sistema de gestión para el éxito sostenido de una organización según la norma ISO 9004”



OBJETIVOS DE LA UNE 66174



- ☒ PROMUEVE LA MEJORA
- ☒ FACILITA UNA RUTA DE PROGRESO
- ☒ INVOLUCRA TANTO A DIRECTIVOS COMO A LOS RESPONSABLES OPERATIVOS
- ☒ DE FÁCIL APLICACIÓN
- ☒ COMPLEMENTA A LOS MODELOS DE EXCELENCIA
- ☒ BASADA EN NORMAS INTERNACIONALES

EVALUACIÓN SEGÚN LA UNE 66174:2009

- **EVALUACIÓN DE LA ALTA DIRECCION.**
- **EVALUACIÓN DETALLADA (Operacional).**

NOTA: Ambas evaluaciones son complementarias, y se pueden realizar de forma independiente. Se recomienda realizar ambas, 1º la de la alta dirección y luego la Operacional.

EVALUACIÓN SEGÚN LA UNE 66174:2009

EVALUACIÓN DE LA ALTA DIRECCIÓN.



EVALUACIÓN DE LA ALTA DIRECCIÓN

- **DIRIGIDA A LOS DIRECTIVOS DE LA ORGANIZACIÓN.**
- **REALIZACIÓN RÁPIDA (1 Ó 2H).**
- **BASADA EN LOS ELEMENTOS CLAVE SEGÚN LA NORMA UNE EN ISO 9004.**
- **PERMITE CONOCER Y MEDIR EL NIVEL DE MADUREZ**
- **AYUDA A ESTABLECER PLANES DE MEJORA**
- **MEJORAR EL ESTILO DE DIRECCIÓN.**



EVALUACIÓN DE LA ALTA DIRECCIÓN. Cuestionario

Elemento clave	Nivel de madurez				
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
<p>¿Cuál es el centro de interés de la dirección?</p> <p>(Gestión)</p>	El interés se centra en los productos, accionistas y algunos clientes, con respuestas puntuales a los cambios, problemas y oportunidades	El interés se centra en los clientes y los requisitos legales y reglamentarios, con una respuesta relativamente estructurada a los problemas y oportunidades	El interés se centra en el personal y algunas otras partes interesadas. Los procesos se definen e implementan en respuesta a problemas y oportunidades	El interés se centra en el equilibrio entre las necesidades de las partes interesadas identificadas. La mejora continua destaca como parte del centro de interés de la organización	El interés se centra en el equilibrio entre las necesidades de las partes interesadas emergentes. Se fija como objetivo principal tener el mejor desempeño en su clase
<p>¿Cuál es el enfoque del liderazgo?</p> <p>(Gestión)</p>	El enfoque es reactivo y se basa en instrucciones descendentes	El enfoque es reactivo y se basa en las decisiones de los directores de diferentes niveles	El enfoque es proactivo y se basa en que el poder de decisión está delegado en equipos	El enfoque es proactivo, con una fuerte participación del personal de la organización en la toma de decisiones	El enfoque es proactivo y orientado al aprendizaje, con la habilitación del personal de todos los niveles
<p>¿Cómo se decide qué es importante?</p> <p>(Estrategia y política)</p>	Las decisiones se basan en los elementos de entrada informales provenientes del mercado y de otras fuentes	Las decisiones se basan en las necesidades y expectativas de los clientes	Las decisiones se basan en la estrategia y están vinculadas a las necesidades y expectativas de las partes interesadas	Las decisiones se basan en el despliegue de la estrategia en las necesidades de operación y los procesos	Las decisiones se basan en la necesidad de flexibilidad, de rapidez y de desarrollo sostenible
<p>¿Qué se necesita para obtener resultados?</p> <p>(Recursos)</p>	Los recursos se gestionan de manera puntual	Los recursos se gestionan de manera eficaz	Los recursos se gestionan de manera eficiente	Los recursos se gestionan con eficacia y teniendo en cuenta su escasez individual	La gestión y la utilización de los recursos está planificada, desplegada con eficacia y satisface a las partes interesadas



EVALUACIÓN DE LA ALTA DIRECCION. Cuestionario

Elemento clave	Nivel de madurez				
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
¿Cómo se organizan las actividades? (Procesos)	No hay un enfoque sistemático para la organización de las actividades, teniendo implementados sólo algunos procedimientos o instrucciones de trabajo básicos	Las actividades se organizan por función, con un sistema de calidad implementado	Las actividades se organizan en un sistema de gestión de la calidad que es eficaz y eficiente y que permite la flexibilidad	Hay un sistema de gestión de la calidad que es eficaz y efectivo, con buenas interacciones entre sus procesos, y que apoya la agilidad y la mejora. Los procesos responden a las necesidades de las partes interesadas identificadas.	Hay un sistema de gestión de la calidad que apoya la innovación y los estudios comparativos (benchmarking), y que responde a las necesidades y expectativas de las partes interesadas emergentes, así como de las identificadas
¿Cómo se logran los resultados? (Seguimiento y medición)	Los resultados se obtienen de manera aleatoria. Las acciones correctivas son de naturaleza puntual	Ciertos resultados previstos se logran. Las acciones correctivas y preventivas se realizan de manera sistemática	Se obtienen los resultados previstos, especialmente para las partes interesadas identificadas. El seguimiento, la medición y la mejora se utilizan de manera coherente	Hay resultados previstos, positivos y coherentes, con tendencias sostenibles. Las mejoras y las innovaciones se realizan de manera sistemática	Los resultados obtenidos son superiores a la media del sector para la organización y se mantienen a largo plazo. La mejora y la innovación se implementan en todos los niveles de la organización.
¿Cómo se realiza el seguimiento de los resultados? (Seguimiento y medición)	Los indicadores financieros, comerciales y de productividad están implementados	Se siguen los procesos clave de realización y de satisfacción del cliente y el desempeño de los proveedores	Se sigue la satisfacción del personal de la organización y sus partes interesadas	Los indicadores clave de desempeño están alineados con la estrategia de la organización y se usan para el seguimiento	Los indicadores clave de desempeño están integrados en el seguimiento en tiempo real de todos los procesos y el desempeño se comunica eficientemente a todas las partes interesadas
¿Cómo se deciden las prioridades de mejora? (Mejora, innovación y aprendizaje)	Las prioridades de mejora se basan en los errores, las quejas o los criterios financieros	Las prioridades de mejora se basan en los datos de satisfacción de los clientes o las acciones correctivas y preventivas	Las prioridades de mejora se basan en las necesidades y expectativas de algunas partes interesadas, así como las de los proveedores y del personal de la organización	Las prioridades de mejora se basan en las tendencias y los elementos de entrada de otras partes interesadas, así como del análisis de los cambios sociales, ambientales y económicos	Las prioridades de mejora se basan en los elementos de entrada de las partes interesadas emergentes
¿Cómo tiene lugar el aprendizaje? (Mejora, innovación y aprendizaje)	El aprendizaje es aleatorio y tiene lugar a nivel individual	El aprendizaje a partir de los éxitos y fracasos de la organización es sistemático	La organización tiene implementado y comparte el proceso de aprendizaje	Hay una cultura de aprendizaje y de compartir en la organización que se aprovecha para la mejora continua	Los procesos de aprendizaje de la organización se comparten con las partes interesadas pertinentes y se apoya la creatividad y la innovación



EVALUACIÓN ALTA DIRECCIÓN

HOJA DE RESULTADOS

EVALUACIÓN DE LA ALTA DIRECCIÓN									
	Elemento clave	Puntuación nivel de madurez por evaluador				Media	Diferencia máx.	Puntuación consenso	Valoración capítulo (media)
		Evaluador 1	Evaluador 2	Evaluador 3	Evaluador 4				
Gestión	¿Cuál es el centro de interés de la dirección?								
	¿Cuál es el enfoque del liderazgo?								
Estrategia y política	¿Cómo se decide qué es importante?								
Recursos	¿Qué se necesita para obtener resultados?								
Procesos	¿Cómo se organizan las actividades?								

EVALUACIÓN ALTA DIRECCIÓN

HOJA DE RESULTADOS

EVALUACIÓN DE LA ALTA DIRECCIÓN									
	Elemento clave	Puntuación nivel de madurez por evaluador				Media	Diferencia máx.	Puntuación consenso	Valoración capítulo (media)
		Evaluador 1	Evaluador 2	Evaluador 3	Evaluador 4				
Seguimiento y medición	¿Cómo se logran los resultados?								
	¿Cómo se realiza el seguimiento de los resultados?								
Mejora, innovación y aprendizaje	¿Cómo se deciden las prioridades de mejora?								
	¿Cómo tiene lugar el aprendizaje?								
Suma de valoraciones de capítulos									
Resultado final (suma de valoraciones capítulo / nº capítulos)									

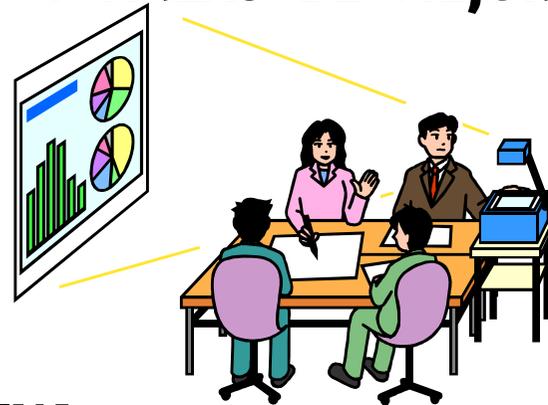
EVALUACIÓN SEGÚN LA UNE 66174:2009

EVALUACIÓN DETALLADA.



EVALUACIÓN DETALLADA

- **DIRIGIDA A TODA LA ORGANIZACIÓN.**
- **DURACIÓN DE LA REALIZACIÓN (aprox. 2 días).**
- **BASADA EN LOS APARTADOS DE LA NORMA UNE-EN ISO 9004:2009.**
- **PARA CONOCER LOS PUNTOS DÉBILES Y ÁREAS DE MEJORA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.**
- **PARA ESTABLECER PLANES DE MEJORA.**
- **PERMITIR COMPARAR LA VISIÓN DE LA ALTA DIRECCIÓN CON LA VISIÓN OPERATIVA**



EVALUACIÓN DETALLADA

Cuestionario y hoja de resultados

E

Apartado 5.1: ESTRATEGIA Y LA POLÍTICA. GENERALIDADES												
Nº	PREGUNTAS	EJEMPLOS DE EVIDENCIAS	RESULTADO					NOTA Nº				
			1	2	3	4	5					
1	¿Ha establecido la alta dirección una misión, una visión y unos valores?	Manual de gestión, política, plan estratégico o cualquier otro documento de la organización que contenga misión, visión y valores.										
2	¿Se han entendido, aceptado y apoyado por el personal de la organización y otras partes interesadas la misión, la visión y los valores?	Registros de comunicación interna. Intranet. Página web externa. Informes de comunicación externa. Encuestas de satisfacción de partes interesadas										
3	¿Ha definido la organización objetivos a corto y largo plazo?	Cuadro de Mando Integral. Cuadro de Mando de indicadores. Programa de Objetivos generales. Objetivos individuales.										
4	¿Se ha asegurado la organización que los objetivos a corto y largo plazo se han entendido, aceptado y apoyado?	Evaluaciones de desempeño. Encuestas de satisfacción de partes interesadas. Charlas. Reuniones con las personas de la organización. Campañas de concienciación. Boletines informativos, Intranet.										

Nº casillas puntuadas													
Valor asignado a cada casilla	1	1.4	1.7	2	2.4	2.7	3	3.4	3.7	4	4.4	4.7	5
Puntos obtenidos por cada columna (nº casillas x valor)													

Valor final del apartado = suma de todas las columnas / Nº Preguntas que aplican

EVALUACIÓN DETALLADA-ALTA DIRECCIÓN

EVALUACIÓN DETALLADA				EVALUACIÓN ALTA DIRECCIÓN			
Capítulo		Elemento	Media:	Valoración:	Elemento clave	Capítulo	
Gestión para el éxito sostenido de una organización	4.1	Generalidades			¿Cuál es el centro de interés de la dirección?	Gestión	
	4.2	Éxito sostenido			¿Cuál es el enfoque del liderazgo?		
	4.3	El entorno de la organización			¿Cómo se decide qué es importante?	Estrategia y política	
	4.4	Partes interesadas, necesidades y expectativas					
Estrategia y política	5.1	Generalidades			¿Qué se necesita para obtener resultados?	Recursos	
	5.2	Formulación de la estrategia y la política					
	5.3	Despliegue de la estrategia y la política			¿Cómo se organizan las actividades?		Procesos
	5.4	Comunicación de la estrategia y la política					
Gestión de los recursos	6.1	Generalidades			¿Cómo se organizan las actividades?	Procesos	
	6.2	Recursos financieros					
	6.3	Recursos Humanos			¿Cómo se organizan las actividades?	Procesos	
	6.4	Aliados y proveedores					
	6.5	Infraestructura			¿Cómo se organizan las actividades?	Procesos	
	6.6	Ambiente de trabajo					
	6.7	Conocimiento, información y tecnología			¿Cómo se organizan las actividades?	Procesos	
	6.8	Recursos naturales					
Gestión de los procesos	7.1	Generalidades			¿Cómo se organizan las actividades?	Procesos	
	7.2	Planificación y control de los procesos					
	7.3	Responsabilidad y autoridad de los procesos					

PLAN DE MEJORA

1. Análisis de las causas de las áreas más débilmente valoradas

Utilizar las directrices de la Norma ISO 9004:2009 correspondientes con los apartados más débilmente puntuados y la matriz de correlación.

2. Priorización de las áreas y acciones de mejora



CONCLUSIONES

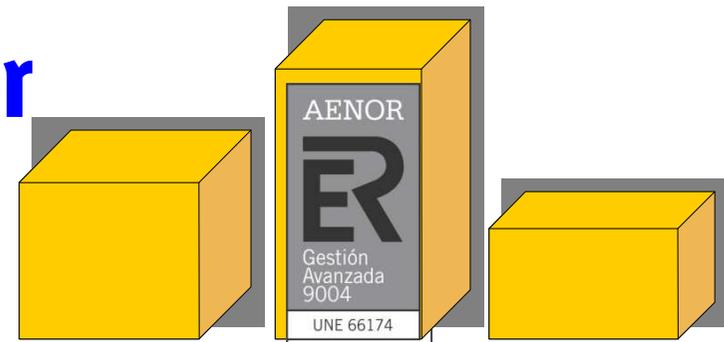
•La norma ISO 9004 satisface la necesidad de aquellas organizaciones que conocen la ISO 9001 y deseen avanzar hacia la excelencia a través de un modelo escalonado e internacional de progreso en el ámbito de la gestión de la calidad, y complementario a la certificación ISO 9001.

CONCLUSIONES

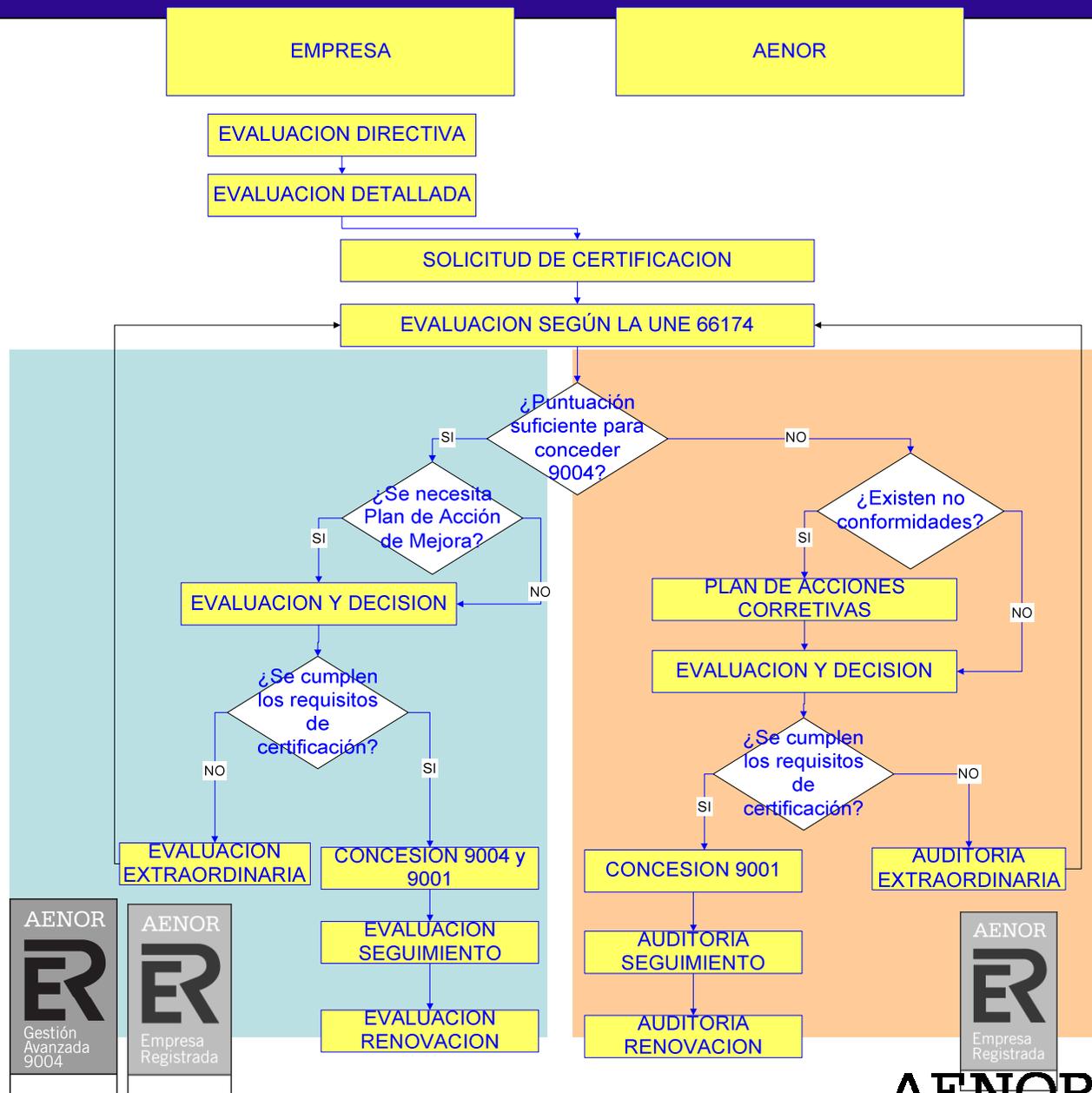
•La autoevaluación **UNE 66174** según **ISO 9004**, permite conocer el nivel de madurez y establecer planes de mejora.

Esquema de reconocimiento Gestión Avanzada 9004

La gestión del líder



Proceso de reconocimiento



Requisitos previos del sistema

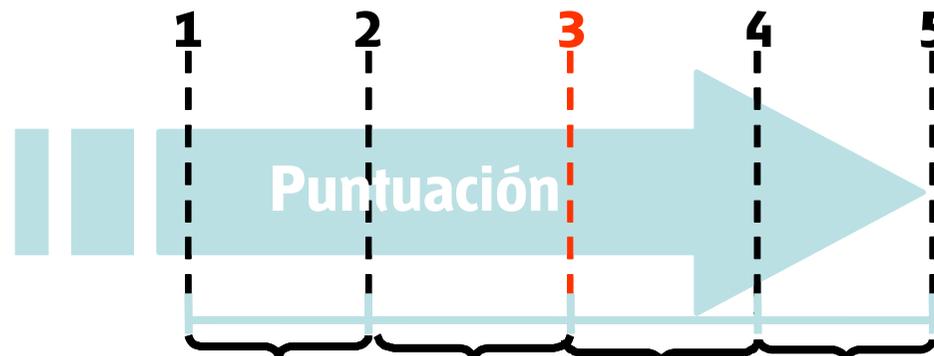
- Es conveniente que la empresa esté certificada de acuerdo a la UNE-EN ISO 9001 o algún referencial basado en ella y cuente con un sistema de gestión que dé respuesta a la UNE-EN ISO 9004. Si tiene implantados distintos sistemas de gestión, sus alcances deberán coincidir
- Si no está certificada en UNE-EN ISO 9001, debe estar implantado de forma evidenciable, un sistema gestión de la calidad con al menos un año de antigüedad. En este caso deberá solicitar conjuntamente la certificación UNE-EN ISO 9001 y la 9004, siendo obligatorio la realización de una visita previa
- Haber realizado previamente, al menos, la evaluación la alta dirección y la detallada
- Durante el año anterior a la evaluación según la UNE 66174 no haber estado en proceso de suspensión o sometida a una Auditoría Extraordinaria (salvo por ampliación de alcances o centros) respecto a la UNE-EN ISO 9001; con respecto a la UNE-EN ISO 14001 o a OHSAS 18001 se estudiará el caso
- Cumplir con los requisitos legales y reglamentarios en los aspectos ligados a Calidad, Gestión Ambiental y Seguridad Laboral

El equipo de evaluadores

- Los más expertos auditores de sistemas de gestión de la calidad
- Riguroso proceso de formación y calificación como evaluadores en la norma UNE 66174
- Experiencia práctica en la realización de evaluaciones conforme a la norma UNE 66174
- Expertos en el sector de actividad

Todo el conocimiento práctico sobre sistemas de gestión del equipo de evaluadores, junto con la especialización en el sector de actividad de la empresa a evaluar, aporta a las organizaciones un importante valor añadido en el continuo avance hacia la excelencia.

Criterios de concesión



Organización que aplica parcialmente ISO 9001

Organización con ISO 9001 implantada

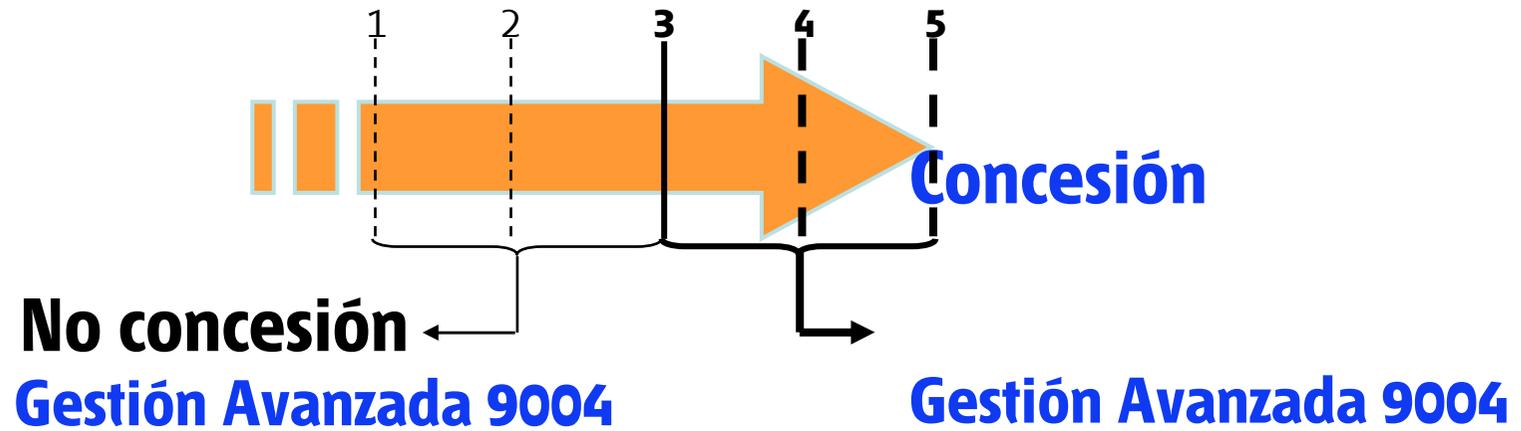
Organización avanzada en el uso de ISO 9001 y tiene implantadas las directrices de ISO 9004

Organización avanzada en el uso de ISO 9004

Organización EXCELENTE

AENOR

Asociación Española de Normalización y Certificación



Criterios de concesión

¿Cómo se diferencia la empresa con Gestión Avanzada 9004?

Mediante el Certificado

Certificado del Sistema de Gestión Avanzada 9004



GEAV-0001/2001

AENOR, Asociación Española de Normalización y Certificación, certifica que la organización

EMPRESA CERTIFICADA

dispone de un sistema de gestión avanzada 9004 conforme con la Norma UNE 66174:2003

para las actividades: El diseño y la producción de bebidas refrescantes (aromatizadas, de extractos, de zumo de frutas y mixtas, agua carbonatada y gaseosas).

que se realizan en: Cl Mayor, 5
28023 MADRID

Fecha de emisión: 2004-01-05
Fecha de renovación: 2007-01-05
Fecha de expiración: 2010-01-05

El Director General de AENOR

AENOR Asociación Española de Normalización y Certificación | Génova, 6. 28004 Madrid, España
Tel. 902.102.201 – www.aenor.es

AENOR es miembro de la RED IQNet (Red Internacional de Certificación)

Mediante la licencia de uso de la marca AENOR Gestión Avanzada 9004



Sinónimo de liderazgo

AENOR Asociación Española de Normalización y Certificación



Muchas gracias

Ponente:

Ramón Palacios
Gerente de Calidad Avanzada
Tfno : 91 432 60 86
Sdnuevosproductos@aenor.es