



**CURSO DE ESPECIALIZACIÓN**

# **IMPLEMENTADOR LIDER DE SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD – ISO 9001**

**Sesión 20**

La **revisión por la dirección** representa un documento resumen de cómo ha ido la implementación (para el primer año) o el seguimiento (en los sucesivos años) de ISO 9001 en la empresa.

Pero ahora,  
**¿cómo hacer esta revisión por dirección?**,  
¿de qué se debe hablar en esta reunión?,  
¿quién debe asistir y de qué se debe dejar registros?

Estas preguntas y otras que quizás tengas en tu cabeza las verás respondidas en esta sesión.

Así que prepárate para saber todo lo necesario acerca de la revisión por dirección según ISO 9001.

¿Que es la revisión por la dirección?



## ¿Cuándo aplica realizarse una revisión por la dirección?

La revisión por dirección representa el último paso cuando estás implementando por primera vez un sistema de gestión de la calidad según ISO 9001.

Si realizamos una representación gráfica de las fases por las que ha de pasar un sistema de gestión antes de ser certificado yo lo haría de la siguiente manera:

### 4.Fase Certificación:

- Fase I Certificación
- Fase II Certificación

### 1.Fase Planificación:

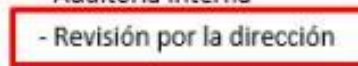
- Establecer el alcance
- Establecer los recursos necesarios

### 3.Fase Implementación:

- Cumplimentación de registros
- Auditoría Interna
- Revisión por la dirección

### 2.Fase Documental:

- Preparación de procedimientos
- Preparación de registros
- Preparación de instrucciones de trabajo



## ¿Para que se realiza la reunión de revisión por la dirección?

La revisión por dirección se realiza, aparte de para cumplir con el requisito 9.3 de la norma, se realiza **para que gerencia o dirección pueda conocer qué ha ocurrido en su empresa y con el sistema de gestión bajo el que opera la misma.**

Piensa por un momento, "... **¿a qué empresario no le interesa saber cómo ha ido la producción de su empresa, sus procesos, los problemas** ocurridos, la eficacia de las acciones tomadas para abordar los **riesgos** detectados, el desempeño de sus **proveedores**, el balance entre **recursos** disponibles vs demanda los clientes, la **satisfacción del cliente**, etc.?



## ¿Quién debe asistir esta reunión?

**Evidentemente gerencia o dirección** depende de la estructura de tu empresa **y también la persona o personas que se están encargando de realizar la implementación y seguimiento del sistema de gestión.**

Como todos sabemos que la alta dirección de cualquier empresa siempre tiene poco tiempo para hacer cualquier cosa, lo ideal es tener un acta preparado con todos los puntos del orden del día que se van a tratar y si tiene incorporado ciertos datos y mediciones que se van a analizar en esa reunión mucho mejor.

Dado que la norma especifica que la organización “debe conservar información documentada” prepara un documento donde plasmes el día en que se celebra la reunión, los asistentes y los asuntos que se han tratado. No existe un formato determinado para presentar evidencias de esta reunión, puedes usar algo parecido a esto:



**ACTA DE REVISIÓN POR DIRECCIÓN**F-AR  
Revisión: 0  
Fecha Rev.:

FECHA :xx/xx/20xx

Reunión: En \_\_\_\_\_, a xx de \_\_\_\_\_ de 20xx. Se convocó a las: xx:xx horas.

Convocados: Nombre\_y\_apellidos\_persona 1

Nombre\_y\_apellidos\_persona 2

Asistentes: Nombre\_y\_apellidos\_persona 1

Nombre\_y\_apellidos\_persona 2

**ACTA DE LA REUNIÓN**

A las xx:xx horas del día da comienzo la reunión para acometer la revisión anual por la dirección relativa al sistema de gestión de la calidad que ha implantado la organización.

Durante la reunión se presentan a Dirección cada uno de los apartados que componen el orden del día y los asuntos a tratar durante esta reunión.

**Desarrollo de los puntos del orden del día**

|     | Entradas de la revisión por la dirección                                                               |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.  | Revisión por dirección anteriores                                                                      |
| 2.  | Los cambios en las cuestiones externas e internas pertinentes al sistema                               |
| 3.  | La satisfacción del cliente y la retroalimentación de las partes interesadas pertinentes               |
| 4.  | Consecución de los objetivos del sistema de gestión y acciones cuando no se hayan alcanzado los mismos |
| 5.  | Desempeño de los procesos y conformidad de los productos y servicios                                   |
| 6.  | Las no conformidades y acciones correctivas                                                            |
| 7.  | Los resultados de seguimiento y medición                                                               |
| 8.  | Los resultados de las auditorías: internas y externas. Revisión de las No Conformidades y PAC          |
| 9.  | Evaluación de proveedores                                                                              |
| 10. | La adecuación de recursos                                                                              |
| 11. | La eficacia de las acciones tomadas para para abordar los riesgos y las oportunidades                  |
| 12. | Oportunidades de mejorar                                                                               |
|     | Salidas de la Revisión por la Dirección                                                                |
| 13. | Las oportunidades de mejora                                                                            |
| 14. | Necesidades de cambio en el sistema de gestión                                                         |
| 15. | Adecuación y necesidad de recursos                                                                     |

## Qué asuntos se han de tratar en la revisión por dirección

En esta reunión puedes tratar múltiples asuntos, todos los que tu creas conveniente para hacer un seguimiento a cómo ha ido tu empresa durante el año de implementación o mantenimiento del sistema pero como mínimo deberás incluir una serie de aspectos como entradas (consideraciones a estudiar) y salidas (decisiones tomadas).

### # Entradas de la revisión por dirección

Aquí detallarás todas las consideraciones que se van a estudiar durante la reunión, representa el orden del día de la reunión.

### Revisiones por dirección anteriores y elementos de salida.

Detalla si esta es la primera revisión por la dirección porque es la primera vez que estás implementando el sistema de gestión o por el contrario existen revisiones por dirección anteriores. En este último caso indica cuáles fueron los resultados de las revisiones por dirección anteriores y si esas decisiones se han llevado a cabo durante este último año.



## Los cambios en las cuestiones externas e internas pertinentes al sistema

¿ha habido algún cambio en los asuntos internos y externos desde la última vez que estudiaste el [contexto de la organización](#)?, ¿ha aparecido alguna nueva normativa o algún requisito legal o de cliente que no tenías previamente contemplado cuando estudiaste el contexto de tu empresa?

## La satisfacción de cliente y la retroalimentación de las partes interesadas

Indica cómo has medido la satisfacción de los clientes y cuál ha sido el resultado. Indica también si has recibido algún tipo de feedback por parte de otras [partes interesadas](#) que tengas identificado en tu sistema de gestión.



## El grado en que se han logrado los objetivos de la calidad

Señala qué objetivos de la calidad has logrado y cuáles no. Indica cuál ha sido la causa por la cual no los has conseguido.

## El desempeño de los procesos y conformidad de los productos y servicios

Habla de tus procesos y de cómo es el desempeño de los mismos.

Si te confunde la palabra “desempeño”, quítala y sustitúyela por “actividad”.

Coge para ello tu mapa de procesos y explica cuál es la “actividad”, cual es el propósito de tus principales procesos.



## Las no conformidades y acciones correctivas

¿Qué no conformidades han aparecido durante el año?, ¿cuáles están abiertas y cuáles están cerradas?  
¿las acciones correctivas han sido eficaces?

## Los resultados de seguimiento y medición

Indica qué mides en tu organización, cuáles son los [indicadores de gestion](#) y el resultados de esa medición. Indica también si existen equipos de medición y cuál ha sido el resultado de las posibles verificaciones o calibraciones realizadas a esos equipos.

## Los resultados de las auditorías internas

Indica aquí qué tal ha salido la [auditoría interna](#). ¿Apareció alguna no conformidad, observación, oportunidad de mejora?



## El desempeño de los proveedores externos

¿Qué tal lo han hecho los proveedores de tu organización?, ¿qué tal ha salido la [evaluación de proveedores](#)?, ¿has tenido algún problema grave con alguno de ellos?, ¿existe algún proveedor que consideras crítico en tu organización? En caso afirmativo, ¿estás satisfecho con su desempeño?

## La adecuación de los recursos

En este apartado has de hacerte esta pregunta, ¿los recursos que tiene nuestra organización actualmente son suficientes para entregar nuestro producto o servicio de una forma controlada?



## La eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y oportunidades

Responde a esta pregunta, ¿las acciones que se han tomado para abordar los riesgos y oportunidades han sido eficaces?

Indica si gracias a las acciones o estrategia que has seguido has alcanzado lo que se había propuesto la organización respecto a sus riesgos y oportunidades.

## Las oportunidades de mejora

En este asunto deberás estudiar las diferentes situaciones que puedan suponer una oportunidad para la empresa para mejorar cualquier proceso. ¿Tiene presente la empresa el concepto de mejora continua?



### # Salidas de la revisión por dirección

Aquí deberás detallar las decisiones y acuerdos tomados de al menos la siguiente información. Se trata de las conclusiones a las que se llegan y que puede suponer emprender alguna acción o tarea para alcanzarla.

### Las oportunidades de mejora

Detalla en este epígrafe el resultado o conclusiones que se ha llegado después de haber estudiado las posibles oportunidades para mejorar procesos. ¿Qué oportunidades para mejorar se van a llevar a cabo?



## **Cualquier necesidad de cambio en el sistema de gestión de la calidad**

Tras realizar el estudio de todo el sistema de gestión deberás llegar a la conclusión si es necesario implementar algún cambio en el propio sistema. Es probable que sí lo consideres en base a, por ejemplo, no conformidades detectadas, el resultado de las auditorías internas, la consecución de objetivos, indicadores, etc.

### **Las necesidades de recursos**

En este apartado vas a establecer las conclusiones que has estudiado previamente como entrada a la pregunta, ¿los recursos que tiene nuestra organización actualmente son suficientes para entregar nuestro producto o servicio de una forma controlada?



|  |                           |                           |                          |        |
|--|---------------------------|---------------------------|--------------------------|--------|
|  |                           |                           |                          |        |
|  | REVISION POR LA DIRECCION |                           |                          |        |
|  | REVISIÓN                  | FECHA DE EMISIÓN ORIGINAL | FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN | CÓDIGO |
|  | 0                         | 15 de marzo del 2018      | 30 de junio del 2018     |        |
|  |                           |                           |                          | PÁGINA |
|  |                           |                           |                          | 1 de 4 |



**Objetivo de la reunión:**

**Lugar de la reunión:**  
Corporativo

**Fecha:**  
28 de junio de 2021

**Hora:**  
9:00 am



#### PARTICIPANTES EN LA REUNION

| NOMBRE | CARGO | AREA   EMPRESA | FIRMA |
|--------|-------|----------------|-------|
|        |       |                |       |
|        |       |                |       |

## PUNTOS TRATADOS

### Acciones de la revisiones por la dirección previa

Temas pendientes

Acciones realizadas

**Capacitación al personal en la gestión de riesgos.**  
Se realiza la capacitación en gestión de riesgos (07 de junio del 2021).

Calibración de bascula  
Esta programada la calibración del equipo de medición para el mes de julio, para asegurar que el equipo es apto se han realizado verificaciones periodicas al equipo mientras se realiza la calibración

Actualizar matriz de documentos  
Se ha realizado la actualización de la lista maestra de documentos, sin embargo esta pendiente el procedimiento de capital humano y mantenimiento de unidades.

### Los cambios en las cuestiones externas e internas que pertinentes al SGI

### Información sobre el desempeño y la eficacia del SGI

#### 1. Satisfacción del cliente y la retroalimentación de las partes interesadas pertinentes

El nivel de satisfacción se encuentra por arriba del 90, en algunas encuestas hay observaciones en relación al mantenimiento de las unidades y al equipo de protección personal.

#### 2. El grado en que se han logrado los objetivos de la calidad

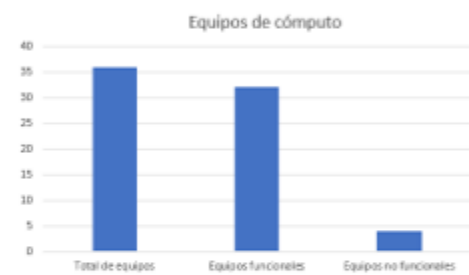
| Objetivo                                            | Indicador                | Meta                              | Resultado |
|-----------------------------------------------------|--------------------------|-----------------------------------|-----------|
| Mejorar el nivel de competencia de los trabajadores | Competencia del personal | 80% de                            |           |
| Mantener en óptimas condiciones las unidades        | Mantenimiento preventivo | 100% de cumplimiento del programa |           |

### 3. Seguimiento y medición de procesos

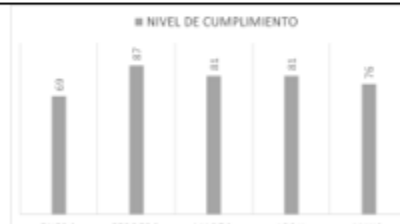
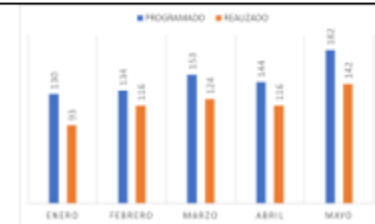
Se utilizan reportes mensuales de los procesos de la organización actualmente los procesos que llevan la medición son: "soporte técnico, ambiental, logística, atención a clientes"

#### Soporte técnico primer semestre

Mantenimientos correctivos  
Mantenimientos preventivos  
Respaldos de información  
Equipos de computo disponibles



#### Logística Servicios realizados Cumplimiento del programa



#### Ambiental

#### 4. Las no conformidades y acciones correctivas.

Se tienen acciones correctivas derivadas de la auditoría interna anterior año 2020

Hallazgos cerrados: 5 hallazgos de NC

Hallazgos abiertos: 3 de NC

**NC 1** Req. 6.1 **Riesgos:** Capital no se realizó plan de mitigación.

**NC 2** Req 7.5.3 **Información documentada:** no esta actualizado el procedimiento de capital humano

**NC 3** Req 9.1.1 **Medición:** El proceso de capital humano no realiza medición de indicadores)

Los resultados de las auditorías.

##### **Auditoria interna 2020,**

Se identifican 8 Hallazgos de No conformidad y 1 oportunidad de mejora.

**Auditoria interna 2021:** Está programada para realizarse en el mes de julio 2021, se tiene elaborado el plan de auditoria interna.

## El desempeño de los proveedores externos.

En el año 2020 se realizó la evaluación de proveedores con una calificación global de 97

En el año 2021 no se ha realizado evaluación de proveedores



## La adecuación de los recursos

### La adecuación de los recursos

- ✓ **Personal:** Se requieren 3 montacarguistas, se requiere vendedor de materiales, PET y alambre
- ✓ **Vehículos:** Se requieren 2 roll off, y 3 operadores adicionales,
- ✓ **Equipo:** Se requieren 8 compactadoras y 11 cartuchos, Lo que ya se tiene son 6 compactadoras, 1 pendiente y 1 por comprar, se tienen 8 cartuchos. faltan 2.
- ✓ **Cientes de valorables:** cuando se obtenga el cliente que compre el valorable PET se, tiene que incluir en el permiso,
- ✓ Definir proceso de la unidad de negocio de comercialización de reciclados.

|                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------|
| La eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y las oportunidades. |
| Se utiliza la matriz de riesgos.                                                  |
| Las oportunidades de mejora.                                                      |
| Replantear SGI:<br>✓ Actualización de procesos                                    |



| ACUERDOS TOMADOS         | FECHA COMPROMISO | RESPONSABLE (s) |
|--------------------------|------------------|-----------------|
| Actualizar análisis FODA | 04 de agosto     | SGI             |
| Partes interesadas       | 04 de agosto     | SGI             |
|                          |                  |                 |