


The background of the slide is a grayscale photograph of a courtyard with a building, a fountain, and a paved walkway. A large, semi-circular graphic element in shades of green and blue is overlaid on the left side of the image.

**Implementación del
Sistema Integrado de
Gestión bajo un
Enfoque de Procesos**

Ing. Sandro Sánchez, MBA
28 de noviembre de 2019



 **CENTRUM PUCP**
BUSINESS SCHOOL

 **FONAFE**



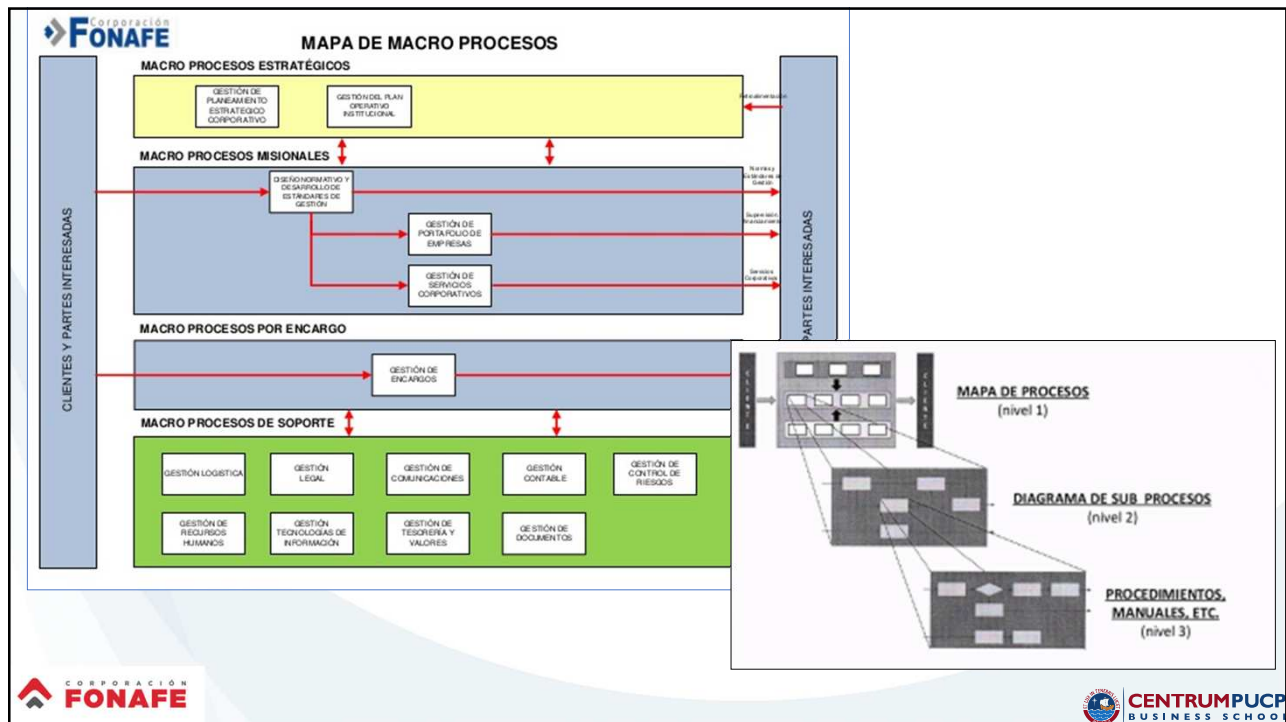
OBJETIVO

Dar a conocer a los participantes cómo implementar un SIG teniendo como base la gestión de procesos en la empresa.

Temas a tratar:

- Roles de los dueños de procesos y jefes funcionales.
- La implementación de la gestión de procesos como base para la implementación de un SIG.
- Implementación de sistemas integrados de gestión y no individuales.
- Integración de diversos sistemas de gestión.
- Implementadores del SIG.
- Monitoreo del SIG.



Roles de los dueños de procesos y jefes funcionales.

- Dueño de proceso Nivel 0 (Macro proceso)
 - Vela por el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
 - Supervisa el desempeño de los principales indicadores de gestión del proceso nivel 0.
 - Elabora las fichas de procesos de nivel 0.
 - Propone los indicadores y ficha de indicadores.
 - Valida las fichas de indicadores de nivel 1 hasta nivel n.
 - Realiza seguimiento a la gestión documentaria del macro proceso.

Roles de los dueños de procesos y jefes funcionales.

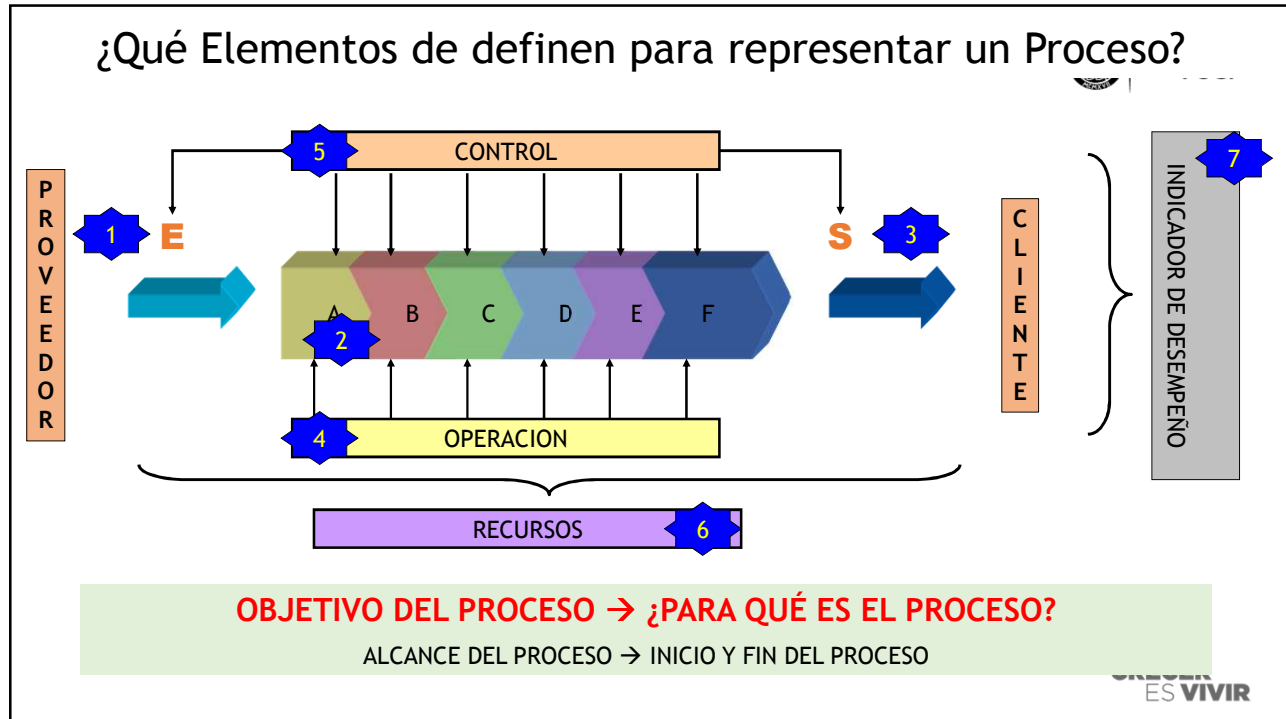
- Dueño de proceso Nivel 1 hasta Nivel N
 - Conoce las entradas y salidas.
 - Identifica los recursos utilizados.
 - Identifica a los proveedores y clientes.
 - Coordina las actividades del proceso con los participantes del mismo.
 - Evalúa el desempeño.
 - Gestiona y toma acción sobre los riesgos.
 - Elabora y/o revisa la elaboración de la documentación.



Roles de los dueños de procesos y jefes funcionales.

- Dueño de proceso Nivel 1 hasta Nivel N
 - Propone los indicadores y la ficha de indicadores.
 - Dueño de proceso de nivel n: responsable de documentar el proceso y mantenerlo actualizado.
 - Involucra a todos los participantes del proceso.
 - Involucra a otras áreas participantes del proceso a mapear, actualizar o mejorar el proceso.





MANUAL		
GESTIÓN DE PROCESOS	Código: BG-MAN-01	Versión: 03
	Página: 9 de 10	

9.2. PE.02: Proyectos y Obras

9.2.1. Ficha del proceso

1. Nombre del proceso o subproceso:	Proyectos y Obras	
2. Responsable:	Jefe de Proyectos y Obras	
3. Objetivos:	Formular y ejecutar eficientemente los programas de inversión a mediano y largo plazo de acuerdo con el Plan Estratégico y Operativo de EGESUR, así como controlar la ejecución de los estudios y obras a los que hubiere lugar.	
4. Alcance:	Es aplicable a los proyectos de inversión ejecutados por EGESUR y abarca las actividades desde la elaboración de los perfiles, hasta la evaluación de post inversión.	
5. Insumos requeridos y sus proveedores:	Insumos	Proveedor
	Plan Estratégico	Gerencia General
	Plan Operativo	Gerencia General
6. Salidas, productos o resultados y clientes:	Salidas	Cliente
	Obras ejecutadas y saneadas	EGESUR
	Documentación del proyecto	EGESUR / Organismos reguladores
7. Personal y recursos necesarios:	Salidas	Cliente
	Obras ejecutadas y saneadas	EGESUR
	Documentación de la obra	EGESUR / Organismos reguladores
8. Condiciones del ambiente de trabajo:	Ninguna especial.	
9. Indicadores:	Ver Ficha de Indicadores aprobados.	
10. Procesos o subprocesos relacionados:	<ul style="list-style-type: none"> De entrada: <ul style="list-style-type: none"> Planeamiento Estratégico. De salida: <ul style="list-style-type: none"> Todos los procesos. 	

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



CENTRUM
PUCP

3.09

riesgo

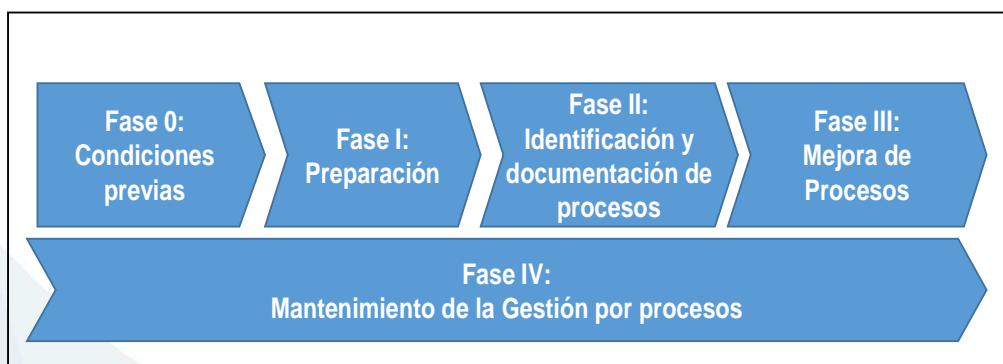
efecto de la incertidumbre sobre un resultado esperado

Gestión de
Riesgos
(ISO 31000)



CRECER
ES VIVIR

La implementación de la gestión de procesos como base para la implementación de un SIG.



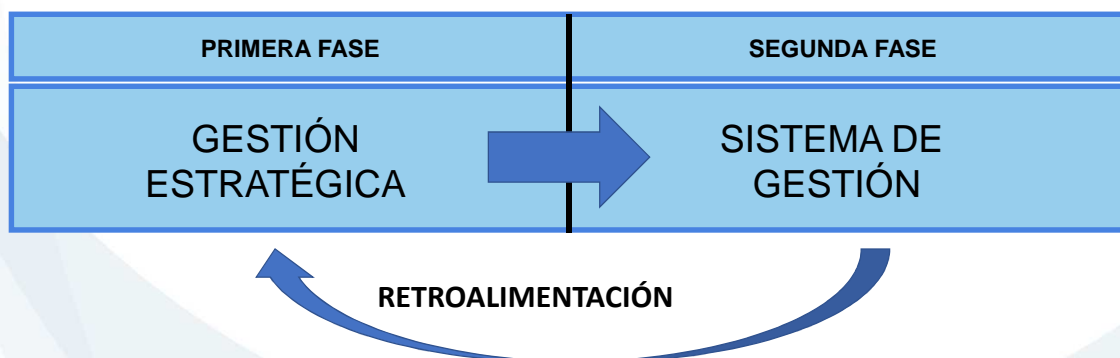
La implementación de la gestión de procesos como base para la implementación de un SIG.

Importante!

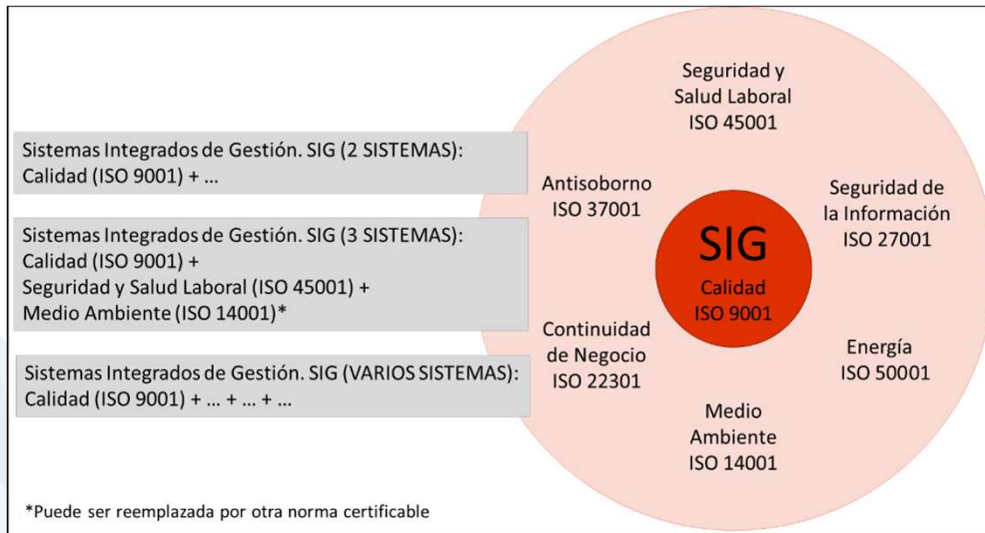
- La implementación constituye un cambio cultural en la empresa.
- Necesario evaluar la situación actual de la empresa:
 - Objetivos estratégicos
 - Grupos de interés
 - Bienes / servicios de la empresa.



... Hacia una gestión integrada



Implementación de sistemas integrados de gestión y no individuales.



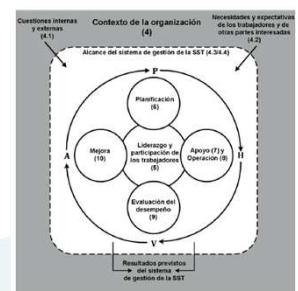
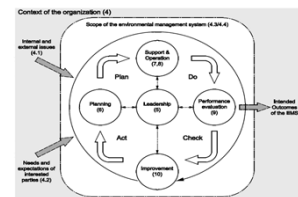
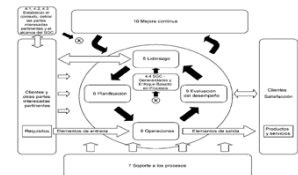
Ciclo PHVA en los SIG



Planificar

- 6.1.5 Aspectos a considerar para implementar un Sistema Integrado de Gestión
- 6.1.5.1 Contexto de la empresa
- 6.1.5.2 Consideraciones sobre la normatividad de FONAFE u otras instituciones aplicables a la empresa
- 6.1.5.3 Determinación del alcance del sistema integrado de gestión
- 6.1.5.4 Sistema integrado de gestión y sus procesos
- 6.1.5.5 Liderazgo
- 6.1.5.6 Planificación

6.1.5.7 Operación



Implementación de sistemas integrados de gestión y no individuales – beneficios:

- Control unificado de la empresa en un sólo sistema de gestión.
- Políticas, objetivos y metas en un sistema de gestión integrado coherentes entre sí.
- Establecer planes y programas comunes a varios ámbitos.
- La capacitación al personal requiere de menor tiempo.
- Mejora de la percepción e involucramiento del personal en los sistemas de gestión.



Impactos de un SIG en una organización

Figura 8. Impactos positivos de la integración de sistemas



EL IMPACTO DE LOS SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN HSEQ EN LAS ORGANIZACIONES DE AMÉRICA LATINA: UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA

Yvethi Cárdenas Ortiz González*

RESUMEN

Esta investigación tiene como propósito presentar una revisión de los sistemas integrados de gestión HSEQ y su correspondencia a los Sistemas Integrados de Gestión HSEQ, entre los años 2000 y 2020, mediante una revisión sistemática. Se realizó una investigación basada en el análisis bibliométrico de artículos científicos. Como resultado se encontró el desarrollo del concepto de sistemas integrados de gestión, características, ventajas, metodologías, medidas, niveles, impactos positivos y algunos desafíos. Además la implementación de un SIG en las organizaciones. Del mismo modo, se evidenció que no se encuentran suficientes publicaciones en revistas científicas en América Latina en referencia a la temática.

PALABRAS CLAVE: Sistemas Integrados de Gestión, HSEQ, implementación, impactos, dificultades.

ABSTRACT

This research aims to provide a review on the Integrated HSEQ Management Systems information recorded in scientific sources between years 2000 and 2020 through a systematic review, using a bibliometric based on bibliometric analysis of scientific articles. The result is the development of the concept of integrated management systems (IMS), characteristics, advantages, methodologies, measures, levels, positive impacts and some difficulties, during the implementation of an IMS in organizations. Furthermore, it became apparent that not enough information has been published in scientific journals in Latin America regarding this subject.

KEYWORDS: Integrated Management Systems, HSEQ, implementation, impacts, difficulties.

Cárdenas OZ, Yvethi MSc, MBA

Fecha de Registro: 04/04/2024

Fecha de Registro: 04/04/2024

* Investigadora Independiente, Magister en Calidad y Gestión Integral, Especialista en Gestión de Proyectos, licenciada en Ciencias de la Educación, Investigadora Independiente del Ecuador. Correo electrónico: yvethi@cardenas.org.ec yvethi@cardenas.org.ec

76 | REVISTA LATINOAMERICANA DE ECONOMÍA Y EDUCACIÓN, SEPTIEMBRE 2024



Implementación de sistemas integrados de gestión y no individuales.

- Facilita evaluaciones y auditorías.
- Facilita la introducción de nuevos sistemas.
- Mejor capacidad de reacción frente a nuevas necesidades o expectativas de partes interesadas.
- Reducción de recursos y tiempos en la realización de los procesos.
- Reducción de costos de mantenimiento del sistema y de evaluación externa.
- Mayor confianza de clientes y proveedores.
- Simplifica gestión documental.



Requisitos de ISO 9001, 14001, y 45001 directamente integrables en un SIG

Tabla 5. Requisitos de la Norma PAS 99

Requisito	Descripción
Documentación	Manual, procedimientos, instructivos, mapa de procesos, políticas, objetivos, alcance que cubre todos los sistemas que se integrarán.
Comunicación	Establecimiento, implementación y mantenimiento de medios de comunicación a nivel interno y a partes de interés.
Auditorías	Establecer planes de auditorías integradas, especificando la frecuencia, competencia de auditores, riesgos y revisión de la organización.
Acciones Correctivas y preventivas	Parte del mejoramiento continuo, revisión de no conformidades, identificación de causas, desarrollo de acciones preventivas y revisión de la efectividad de las acciones.
Revisión por la dirección	Verifica la pertinencia, adecuación y efectividad del sistema, así como oportunidades de mejora.

Fuente: Nowicki, Kafel y Sikora (2013).



Otros requisitos integrables:

- Análisis del Contexto de la Organización (aplica para todo el SIG).
- Establecimiento de Roles y Responsabilidades.
- Planificación de los Procesos.
- Perfiles de Competencia.
- Criterios de Abastecimiento (Compras).



Implementadores del SIG - Funciones

Comité General del Sistema Integrado de Gestión (o similar):

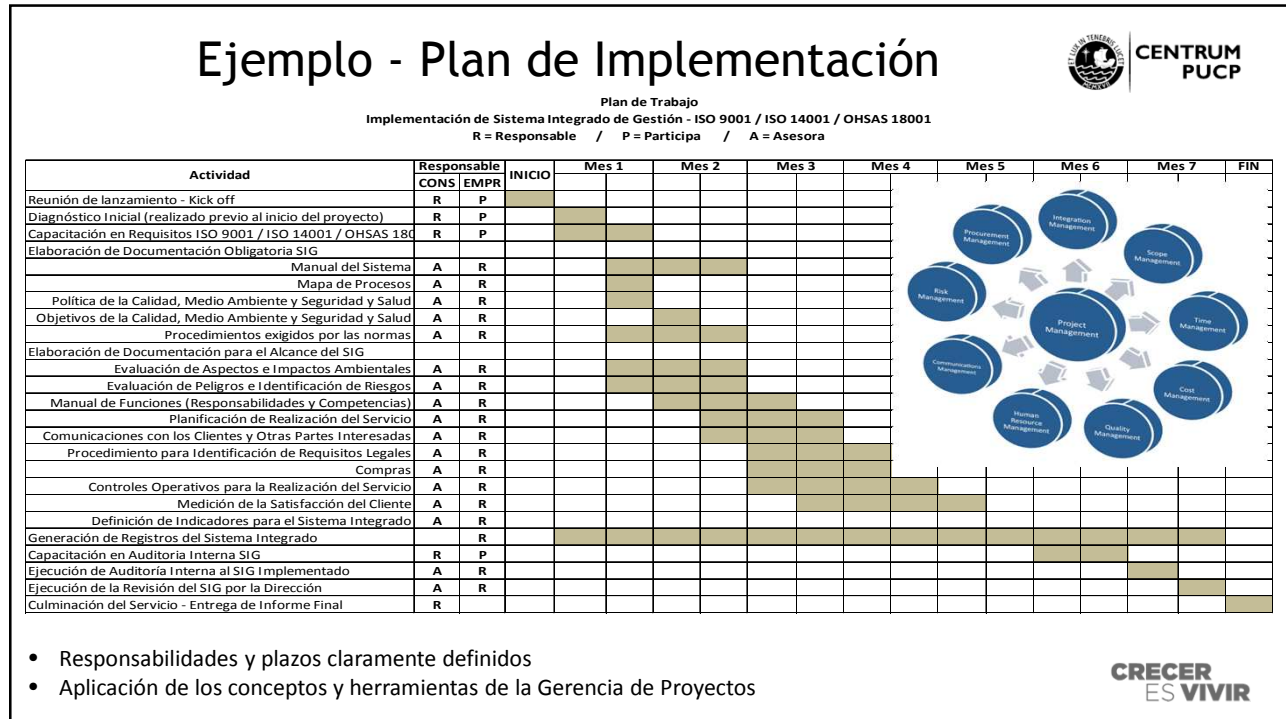
- Aprobar el plan anual de trabajo.
- Evaluar y monitorear el desempeño de los indicadores.
- Tomar decisiones para destrabar diversas situaciones.
- Dar seguimiento a la política del SIG.
- Mantener activos los sistemas de gestión implementados.



Implementadores del SIG - Funciones

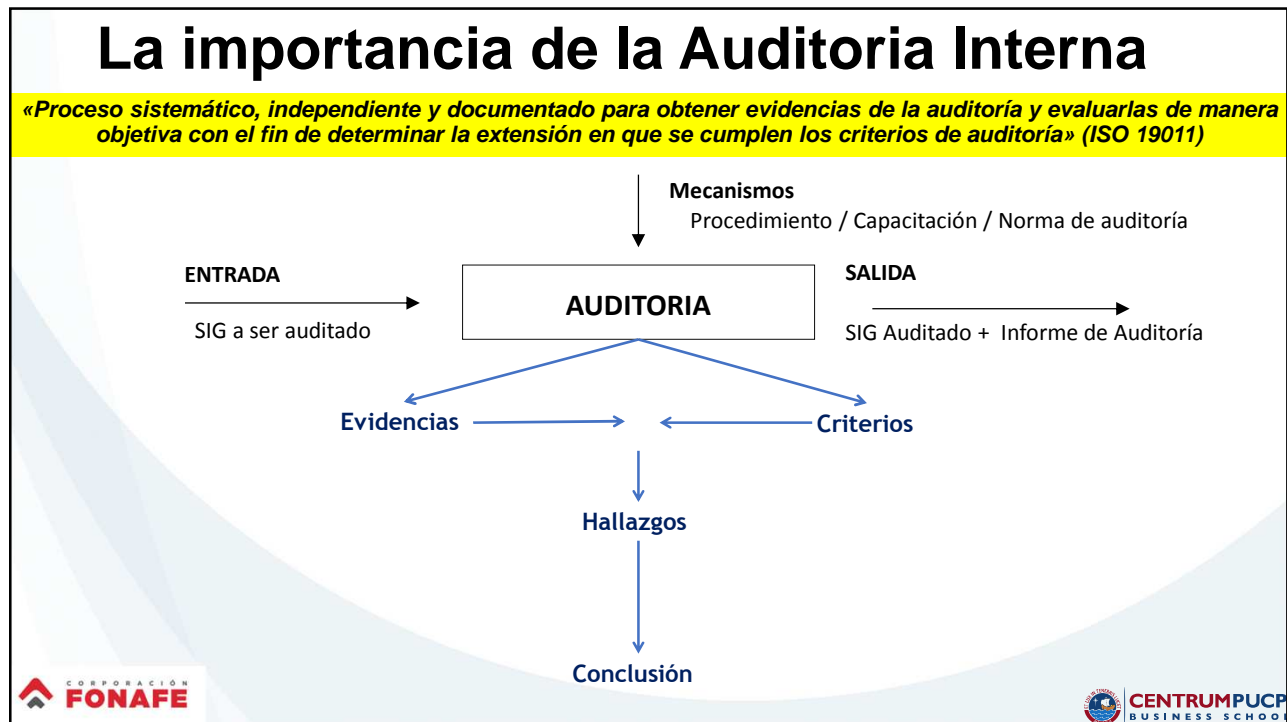
- Desarrollar la herramienta del nivel de madurez.
- Elaborar el plan anual de trabajo.
- Facilitar el proceso de implementación y/o mantenimiento de la gestión por procesos y/o SIG
- Realizar el despliegue metodológico de la gestión por procesos y/o SIG
- Brindar soporte técnico para la documentación de procesos y/o SIG.
- Coordinar con los dueños de proceso la documentación de los procesos y/o SIG.
- Elaborar el mapa de procesos.
- Realizar seguimiento al cumplimiento de los indicadores.
- Definir el lenguaje, la notación y el software a utilizar.
- Participar en el Comité General del Sistema Integrado de Gestión.
- Proponer los dueños de proceso y solicita la aprobación de dicha designación a la alta dirección.
- Efectuar las actualizaciones o modificaciones posteriores del SIG, en coordinación con los dueños de proceso de nivel superior.





Monitoreo del SIG.

- Contar con las herramientas de soporte.
- Mantener actualizada la documentación de gestión.
- Promover el proceso de mejora continua.
- Interiorizar la cultura de gestión por procesos y SIG.
- Evaluación del desempeño del SIG:
 - ✓ Auditoría interna
 - ✓ Revisión por la Dirección
 - ✓ Incidentes, no conformidades y acciones correctivas



La Importancia de la Cultura orientada a la Mejora

Gerentes «practican lo que predicán», establecen lineamientos y los cumplen.

Comunicación continua, simple, y adapta a los públicos de la empresa.

Se fomenta en las personas la búsqueda de la mejora. Se discute sobre la mejora.

Se entiende qué es «mejora» en la empresa. Los problemas se hacen visibles

THE FOUR ESSENTIALS OF QUALITY

In our research, we examined tools commonly used to make employees care about quality, including training, best-practices sharing, and monetary incentives. We concluded that only four attributes actually predict a culture of quality:

Leadership Emphasis	Message Credibility	Peer Involvement	Employee Ownership
<p>Managers are told that quality is a leadership priority.</p> <p>Managers “walk the talk” on quality.</p> <p>When evaluating employees, bosses emphasize the importance of quality.</p>	<p>Messages are delivered by respected sources.</p> <p>Workers find that communications appeal to them personally.</p> <p>Messages are consistent and easy to understand.</p>	<p>Most employees have a strong network of peers for guidance.</p> <p>Peers routinely raise quality as a topic for team discussion.</p> <p>Like members of a sports team, peers hold one another accountable.</p>	<p>Workers clearly understand how quality fits with the job.</p> <p>Workers are empowered to make quality decisions.</p> <p>Workers are comfortable raising concerns about quality violations and challenging directives that detract from quality.</p>

Tomado de: Ashwin & Srinivasan (2014). Creating a Culture of Quality. Harvard Business Review

FONAFE **CENTRUM PUCP BUSINESS SCHOOL**

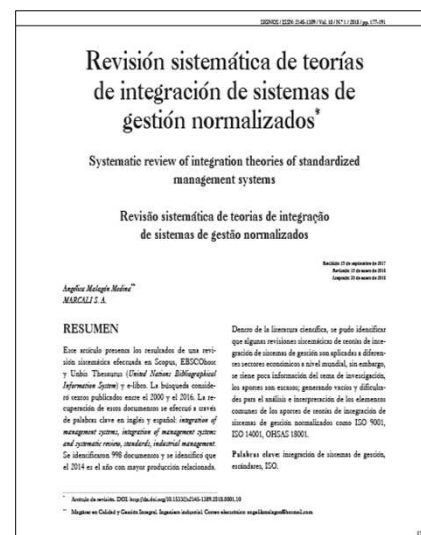
Dificultades para la integración de un Sistema de Gestión

- Falta de compromiso por la Dirección, recursos insuficientes.
- Cultura empresarial desfavorable.
- Asignación del nivel de importancia a cada función técnica y a cada sistema.
- Formación adicional del personal encargado del SIG.
- Desalineación de los objetivos operacionales.



Facilitadores para integrar un Sistema de Gestión

- Ciclo PHVA en los Estándares.
- Estructura de Alto Nivel de los Estándares de Gestión 9001, 14001, 45001.
- Alineamiento Estratégico.
- Enfoque de Procesos.
- Enfoque Preventivo (Riesgos).



Conclusiones / Recomendaciones:

- La certificación del SIG: dar confianza y satisfacción a las partes interesadas...es voluntaria!
- Generar una cultura orientada a la mejora: capacitación transversal en normatividad, fundamentos y vocabulario relacionado con el SIG.
- Definir una política de gestión integral: difundida y entendida en toda la organización.
- Monitoreo permanente al desarrollo del cronograma de implementación/mantenimiento del SIG.
- Auditorías internas al SIG y revisiones gerenciales del mismo.



Muchas Gracias!!

Ing. Sandro Sánchez, MBA
Director de Aseguramiento de la Calidad CENTRUM PUCP

sasanchez@pucp.edu.pe

