



procesos de control

Tema 1: Introducción

Dirigir una organización con buenos resultados requiere gestionarla de manera sistemática y basada en informaciones objetivas.

Implantar y mantener un sistema de gestión con un enfoque a procesos, ayuda a asegurar la eficacia y eficiencia de los procesos y el control de los resultados.

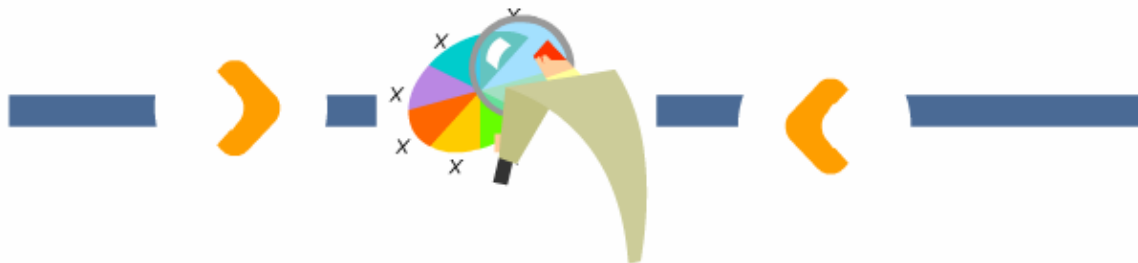


Tema 1: Introducción

Uno de los principios en los que se inspiran los modernos sistemas de gestión es el **enfoque basado en hechos** para la toma de decisiones. Considerando que las decisiones efectivas se basan en el **análisis de datos y en la información**.

Enfoque objetivo hacia la toma de decisiones

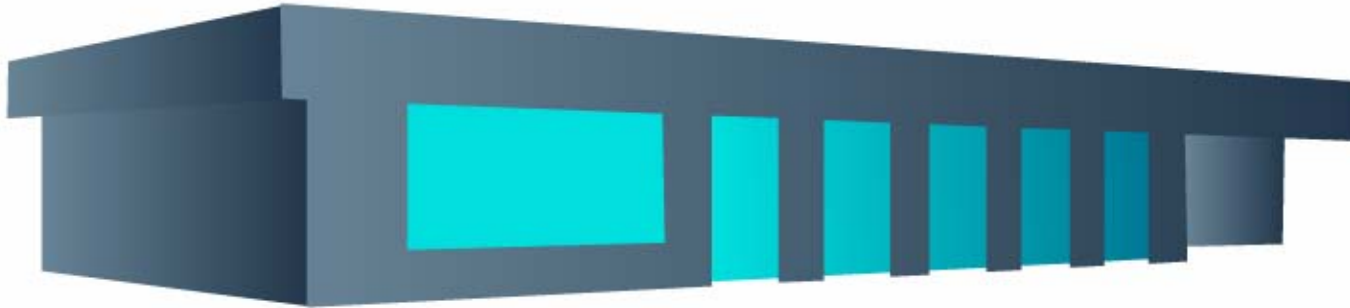
Las decisiones efectivas se basan en el análisis de datos y en la información.



Tema 1: Introducción

Qué son los procesos de gestión

➔ Si partimos del concepto relativo a la gestión aplicado a las organizaciones su significado está relacionado con el conjunto de *actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.*



➔ Estas actividades coordinadas, en el contexto de un sistema de gestión **sirven para establecer las políticas y los objetivos y para conseguir dichos objetivos.**

Tema 1: Introducción

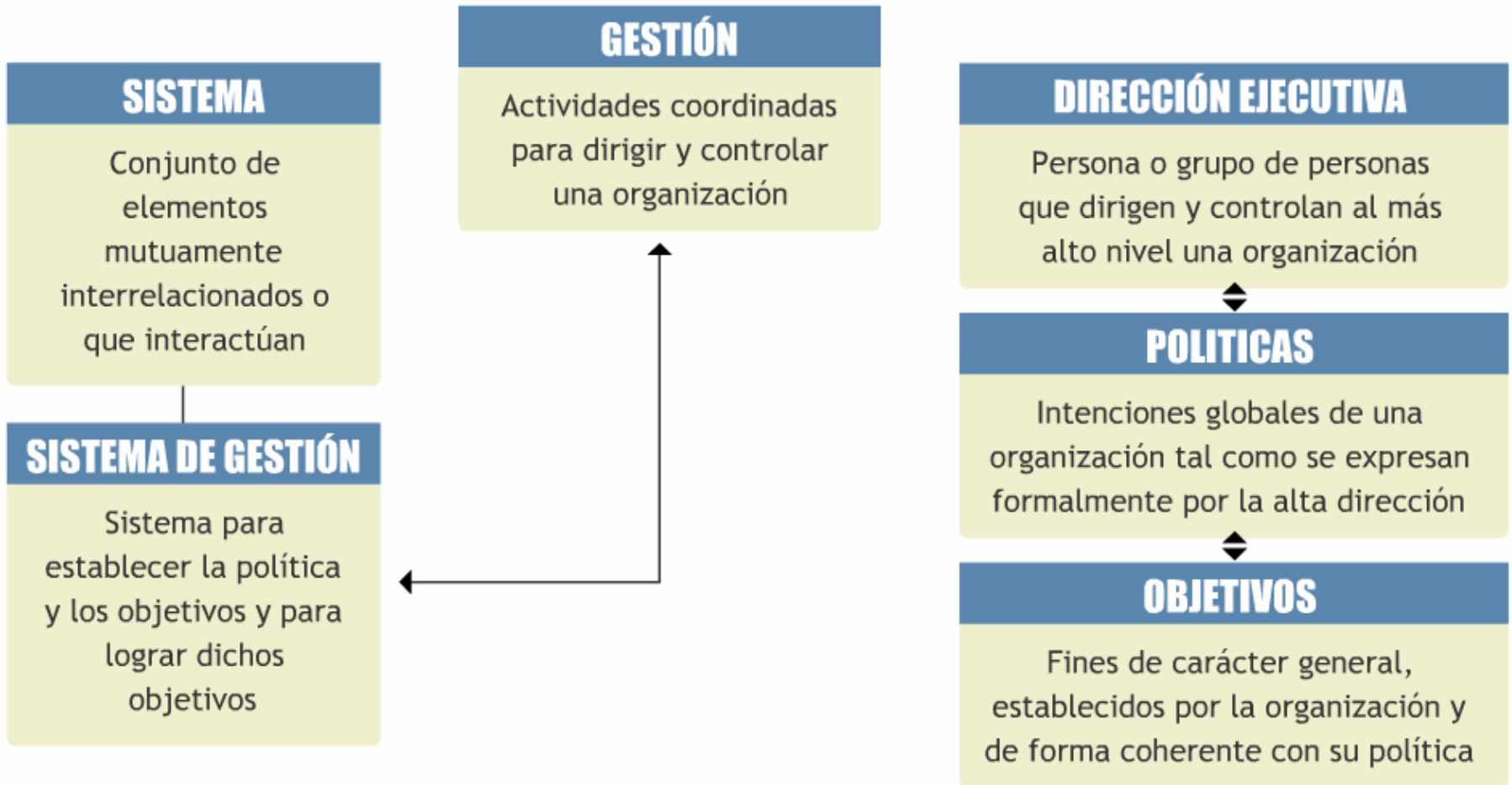
¿Qué son los procesos de gestión

→ La gestión, habitualmente, se despliega a través de las actividades de planificación, **actividades de control**, actividades de aseguramiento, y actividades de mejora continua, las cuales propiciarán la eficacia de las actividades y los resultados planificados y la eficiencia de los recursos utilizados.



Tema 1: Introducción

Términos relativos a la gestión



Tema 2: Procesos de control

► Niveles de la Organización

Sistema



Estratégico

GESTIÓN
GLOBAL

Organizativo

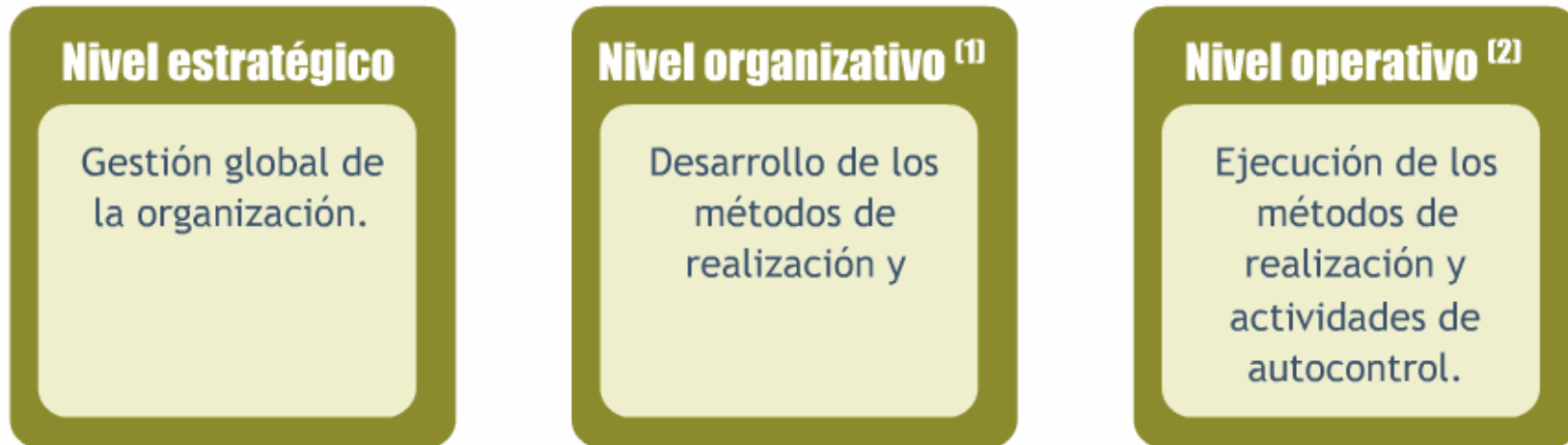
MÉTODOS DE
REALIZACIÓN Y
CONTROL

Operativo

EJECUCIÓN Y
AUTOCONTROL

Tema 2: Procesos de control

► Según la figura anterior, sobre los procesos y actividades en la organización, la distribución de los niveles y su correspondencia es la siguiente:



- ^[1] algunos autores lo denominan, también, nivel táctico.
- ^[2] es el nivel donde se llevan a cabo las rutinas correspondientes a los procesos primarios o de producción.

Tema 2: Procesos de control

▶ El nivel estratégico

(procesos estratégicos y de gestión) corresponde a la gestión global, la cual es responsabilidad de la dirección ejecutiva de la empresa, esto comprende los procesos relacionados con la misión, la visión, los objetivos, las políticas, la estrategia global de la organización y los procesos de control de la dirección.



En resumen, **hacia qué vamos, y para qué vamos**, apoyado con la necesaria y adecuada provisión de recursos, facilitada por los procesos de apoyo.

Tema 2: Procesos de control

▶ El nivel organizativo

(procesos de la organización) corresponde a la gestión específica, la cual es responsabilidad de los diferentes órganos de la organización (marketing, comercial, diseño y desarrollo, innovación, producción, logística, asistencia técnica, garantías, ...), esto comprende los procesos relacionados con la realización del producto y/o servicios y los procesos de apoyo, y de control asociados.

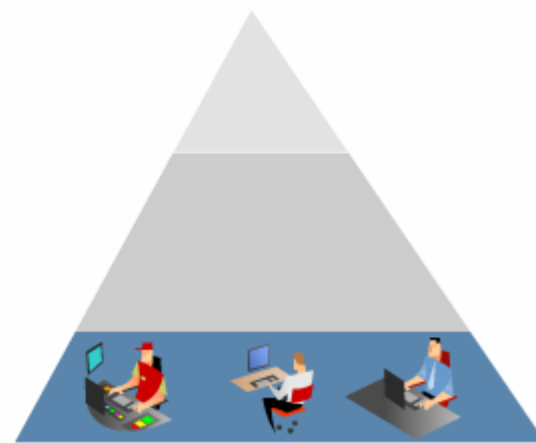


En resumen, **qué se hace, quien hace qué, para que se hace y con qué resultados esperados**

Tema 2: Procesos de control

El nivel operativo

(procesos de ejecución) corresponde a la ejecución, y, dependiendo del modelo organizativo de cada empresa, al autocontrol de los trabajos resultados, la cual es responsabilidad de los operarios. Esto comprende los procesos relacionados con la realización del producto y/o servicios y, de autocontrol, asociados.



En resumen: **cómo se hace, con qué se hace, y para quien se hace.**

Tema 2: Procesos de control

Entre los considerados procesos de control, sin ser limitativos, y relacionados con el **nivel estratégico**, los más habituales son :

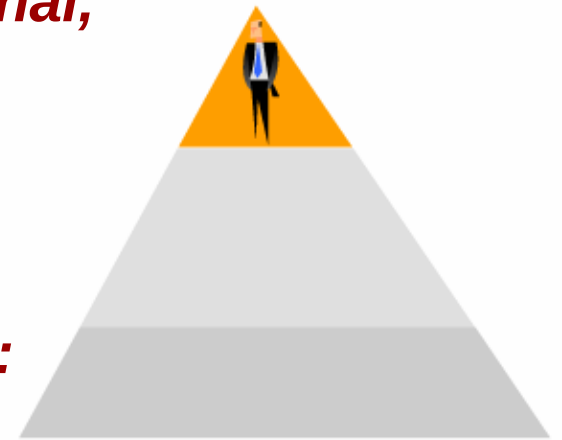
- **resultados de evaluaciones y auditorias** (p.e: financieras, de calidad, ambientales, de seguridad);
- **estado y cumplimiento de los objetivos;**
- **estado de las actividades de mejora planificadas;**
- **resultados de otras evaluaciones y**
- **auto evaluaciones de la organización;**
- **resultados de la satisfacción de los clientes;**



Tema 2: Procesos de control

Entre los considerados procesos de control, sin ser limitativos, y relacionados con el **nivel estratégico**, los más habituales son :

- **resultados de estudios, análisis y entradas de información de otras partes interesadas (p.e.: accionistas, autoridades reguladoras, personal, proveedores);**
- **cambios internos o externos: (p.e.: organizativos, técnicos, tecnológicos, de la propia organización;**
- **resultados de estudios comparativos: (p.e.: mercado, competencia, productos);**
- **desempeño de los proveedores y subcontratistas;**
- **desempeño de los procesos de la organización;**
- **resultados financieros,**



Tema 2: Procesos de control

Entre los considerados procesos de control, sin ser limitativos, y relacionados con el **nivel táctico u organizativo**, los más habituales son :



análisis de las características y tendencias de los procesos (control de los procesos);



análisis de la conformidad y de las características y tendencias del producto y servicios (control de productos);



análisis de datos de la satisfacción de los clientes;



Tema 2: Procesos de control

Entre los considerados procesos de control, sin ser limitativos, y relacionados con el **nivel táctico u organizativo**, los más habituales son :



auditorias internas (p.e.: financieras, calidad, ambientales, seguridad, ..)



análisis del desempeño de los proveedores y subcontratistas;



Tema 2: Procesos de control

Entre los considerados procesos de control, sin ser limitativos, y relacionados con el **nivel operativo**, los más habituales son los relacionados con el control de la calidad y relacionados, como:



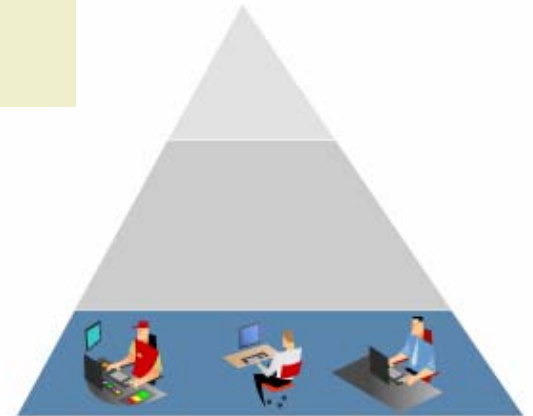
control, en la recepción, de los suministros de los proveedores;



medición del producto y servicio (control del producto y servicio);

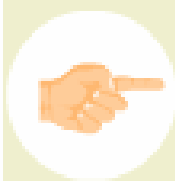


medición de los procesos (control de los procesos)



Tema 2: Procesos de control

Entre los considerados procesos de control, sin ser limitativos, y relacionados con el **nivel operativo**, los más habituales son los relacionados con el control de la calidad y relacionados, como:



control del producto o servicio no conforme;



control de equipos de procesos;



control de dispositivos de medición;



Tema 3: El ciclo P.H.V.A.

- > Es la metodología conocida, en los modernos sistemas de gestión - como por ejemplo el referencial ISO 9001:2000 - como el ciclo P.H.V.A. (Planificar - Hacer Verificar - Actuar)

P **H** **V** **A**

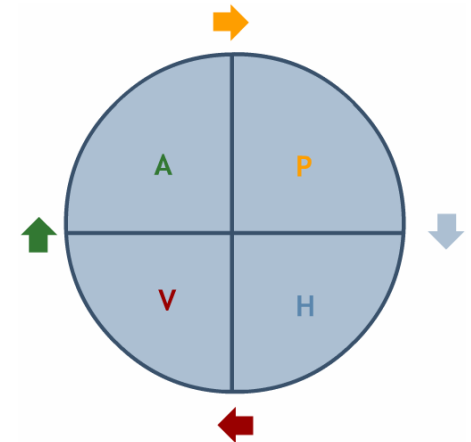


- establecer los objetivos y los procesos necesarios para conseguir los resultados de forma coherente con los requisitos de las partes interesadas y las políticas de la organización.

P **H** **V** **A**



- implantar los procesos



Tema 3: El ciclo P.H.V.A.

P

H

V

A



- llevar a cabo la medición y el seguimiento de los procesos (control) de los procesos, los productos y servicios, analizar e informar a la dirección de los resultados.

P

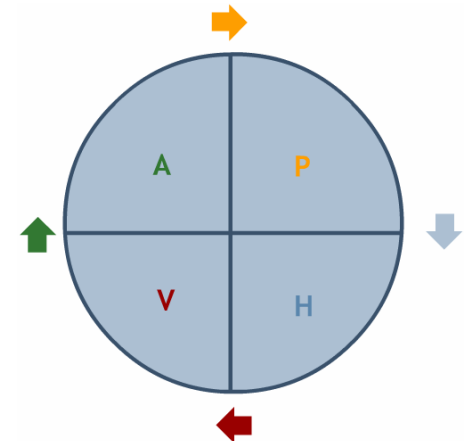
H

V

A



- tomar las acciones que procedan para mejorar continuamente el desempeño de los procesos y de los productos y servicios.



Tema 3: El ciclo P.H.V.A.

CICLO DE GESTIÓN: PHVA
LOS PASOS BASICOS DE LA GESTION



Tema 3: El ciclo P.H.V.A.

En toda organización el proceso se inicia en la **planificación** de la estrategia, la determinación de las políticas y el establecimiento de los objetivos.



- **La dirección ejecutiva comunica tales elementos a la organización, estableciendo el propósito u objetivo global de la misma.**

El despliegue de la estrategia, las políticas y los objetivos es llevado a cabo por el nivel organizativo o táctico de la organización, siendo comunicado para su implantación por todos los niveles de la organización.



Tema 3: El ciclo P.H.V.A.

➤ Llevándose a cabo posteriormente el seguimiento y medición de los procesos, con el fin de analizar los resultados y tomar acciones de mejora.



Una vez comunicado y comprendido el propósito de la dirección, los procesos y actividades para su consecución son implantados (puestos en práctica de aplicación sistemática) por todos los niveles de la organización con el fin de alcanzar los resultados planificados.

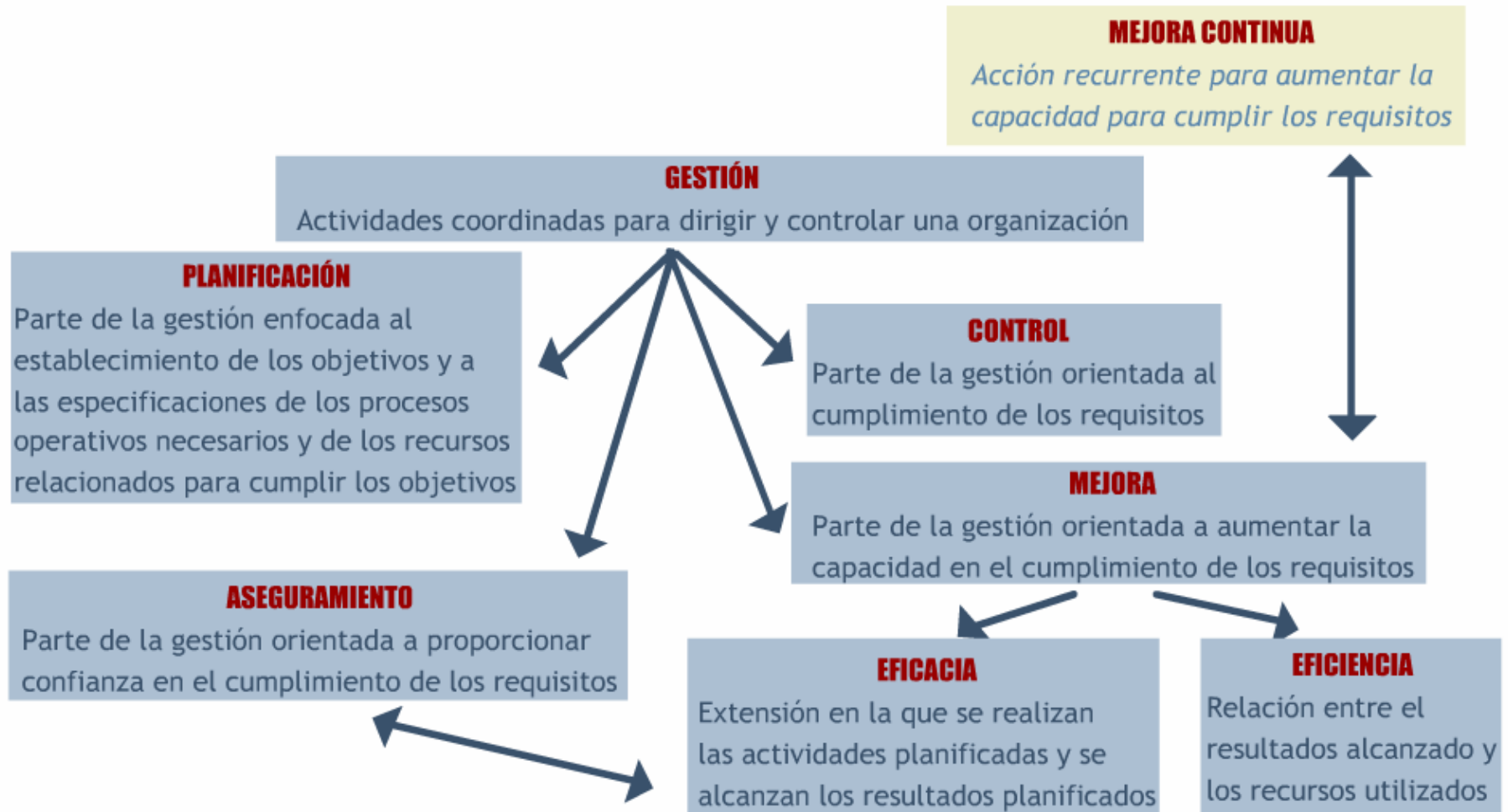


Tema 3: El ciclo P.H.V.A.

En toda organización el proceso se inicia en la **planificación** de la estrategia, la determinación de las políticas y el establecimiento de los objetivos.



Tema 3: El ciclo P.H.V.A.



Tema 4: Procesos de control. Nivel estratégico

- ▶ La dirección ejecutiva debe desarrollar actividades de revisión del sistema de gestión y de los resultados.



Esta verificación deberá ser lo suficientemente ambiciosa como para ir más allá de la comprobación de la eficacia del desempeño del sistema y de sus procesos y el cumplimiento de los objetivos planificados.

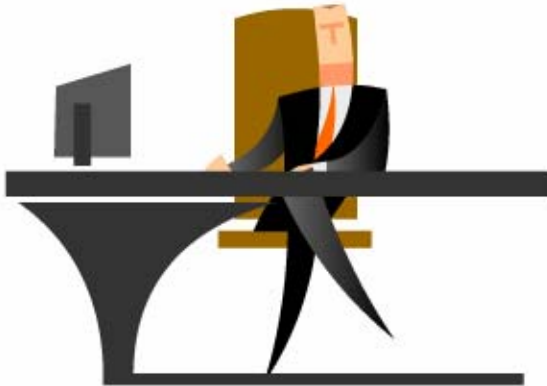


Tema 4: Procesos de control. Nivel estratégico



La dirección ejecutiva, mediante su actitud de liderazgo deberá manejar las actividades de control del **proceso de gestión** extendiéndolo a todos los niveles de la organización con el fin de controlar la eficacia del sistema y de sus resultados.

Para aportar valor a la organización, a partir de los procesos de control, se deberá controlar el desempeño de los procesos de realización y de apoyo mediante revisiones sistemáticas basadas en los principios de los modernos sistemas de gestión.



La frecuencia y la intensidad de estas revisiones deberán determinarse en función del tamaño, las necesidades, los resultados previos y los objetivos particulares de la organización.

Tema 4: Procesos de control. Nivel estratégico

Estado y cumplimiento de los objetivos

- La revisión deberá estar enfocada a la comprobación de la planificación previa llevada a cabo, sobre la definición de los procesos, las actividades, las acciones, y los responsables necesarios para cumplir eficaz y eficientemente los objetivos dispuestos en los niveles requeridos, y los requisitos de la organización, de forma coherente con su estrategia y sus políticas.



Tema 4: Procesos de control. Nivel estratégico

Estado de las actividades de mejora planificadas

La revisión deberá estar enfocada a la comprobación de la planificación previa llevada a cabo sobre la determinación de las necesidades de mejora relacionadas con la eficacia del sistema de gestión, de los procesos y del producto y los servicios, en relación con los requisitos de los clientes.



Cuando sea necesario, las necesidades de mejora deberán comprender la mejora de los recursos (personal y equipos), los métodos, la documentación y las herramientas.

Tema 4: Procesos de control. Nivel estratégico

Resultados de evaluaciones, auditorías y auto evaluaciones

(p.e: financieras, de calidad, ambientales, de seguridad, ...)

- La revisión deberá estar enfocada a la comprobación de los resultados e informes de las auditorías y evaluaciones internas y externas, sobre el grado de conformidad del sistema, según la planificación llevada a cabo, los requisitos de la organización y de otras partes interesadas, respecto a su implantación, mantenimiento eficaz y desempeño para cumplir los objetivos.



Tema 4: Procesos de control. Nivel estratégico

Resultados de la satisfacción de los clientes

La revisión deberá estar enfocada a la comprobación de los resultados del análisis de la información relativa a la percepción del cliente sobre su grado de satisfacción respecto al cumplimiento de sus requisitos, por parte de nuestra organización, y, también, los resultados de cualquier tipo de informaciones que provengan de los clientes, como p.e.: quejas, sugerencias, reclamaciones, reconocimientos, .. y que puedan o deban ser transformadas en requisitos de mejora para la propia organización.

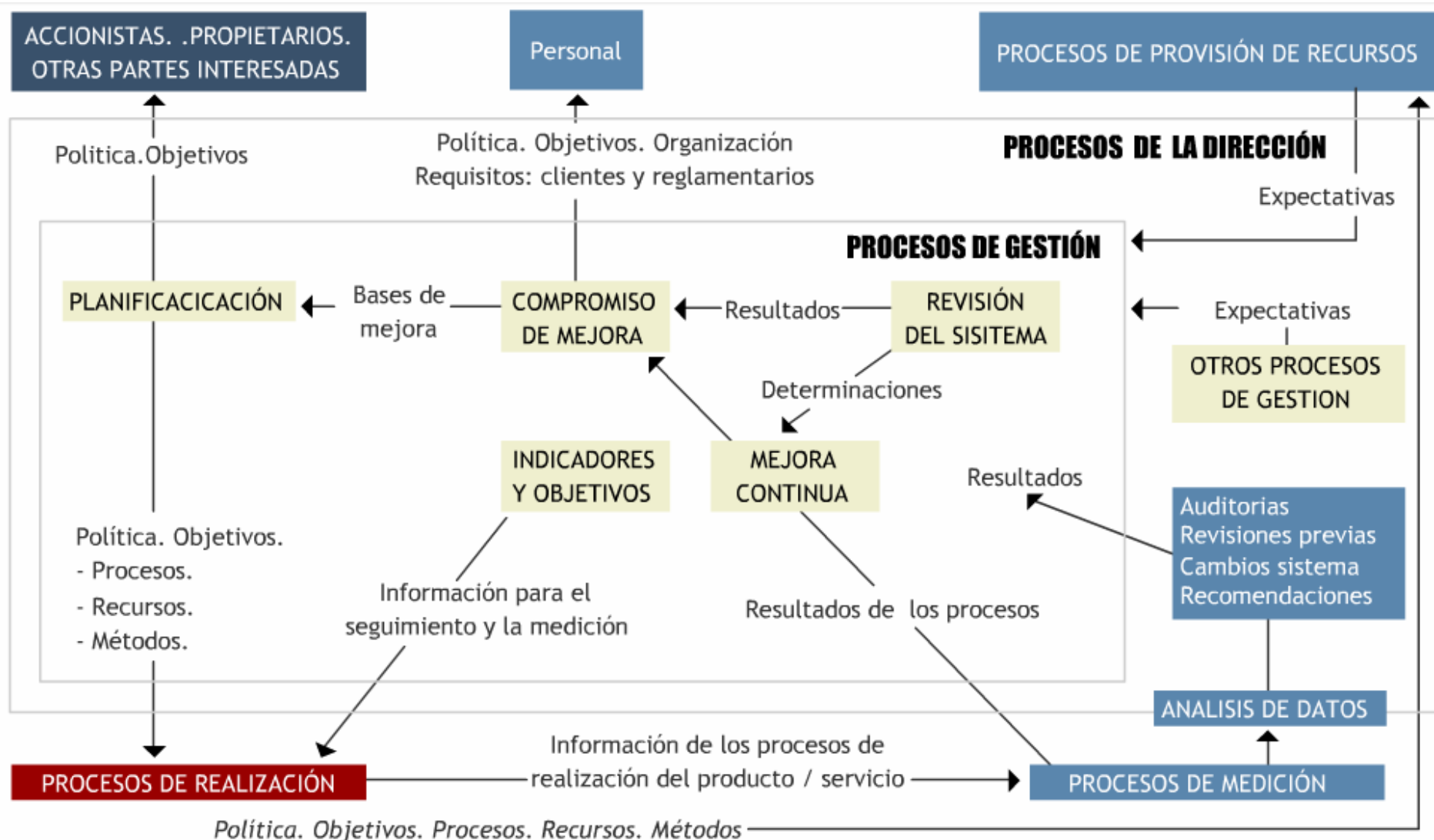
Tema 4: Procesos de control. Nivel estratégico

▶ Resultados de estudios, análisis y entradas de información de otras partes interesadas.

La revisión deberá estar enfocada a la comprobación de la información relativa a la percepción, o propuestas, o cambios, o sugerencias, que provengan, por ejemplo, de: **accionistas, autoridades reguladoras, personal de la propia organización, proveedores, ...** y que puedan o deban ser transformadas en requisitos de mejora y/o cambios en la estrategia, la política y los objetivos de la propia organización.



Tema 4: Procesos de control. Nivel estratégico



Tema 4: Procesos de control. Nivel estratégico

► **Resultados de: estudios comparativos, mercado, competencia, productos; cambios organizativos, técnicos, tecnológicos, de la propia organización**

La revisión deberá estar enfocada a la comprobación de la información y de que manera pueden afectar a la estrategia, las políticas y los objetivos de la propia organización, y/o deben ser transformadas en requisitos de mejora de la propia organización.



Tema 4: Procesos de control. Nivel estratégico

Desempeño de los proveedores y subcontratistas



La revisión deberá estar enfocada a la comprobación de la información relativa al desempeño y la eficacia de los proveedores y subcontratistas seleccionados, respecto al grado de cumplimiento de los requisitos de compras especificados y el grado de fiabilidad de los suministros y las prestaciones de servicios.



Tema 4: Procesos de control. Nivel estratégico

Desempeño de los procesos y conformidad de los productos de la organización



La revisión deberá estar enfocada a la comprobación de la información relativa al desempeño de los procesos y su capacidad para alcanzar los resultados planificados y el resultados del análisis sobre el grado de conformidad de los productos y servicios respecto a la previsiones planificadas.



Tema 4: Procesos de control. Nivel estratégico

Resultados financieros

La revisión deberá estar enfocada a la comprobación de la información relativa a los informes y estados financieros y comerciales, como por ejemplo:

*resultados de la explotación;
márgenes;
flujo de caja;
rotaciones;
fondos de maniobra;
TAM de ventas (ventas acumuladas por
periodos); costes;
umbral de rentabilidad;
tesorería,*

Tema 4: Procesos de control. Nivel estratégico

Resultados y medidas financieras

Como por ejemplo:

➤ **revisión de los costos de prevención (control de calidad); revisión de los costos de no conformidades; revisión de los costos de fallos internos y externos; revisión de los costos de formación y adiestramiento; revisión de los costos de control (auditorías, evaluaciones, análisis, auto evaluaciones,...); revisión del costo del ciclo de vida del producto**



Tema 4: Procesos de control. Nivel estratégico

Actividades de revisión del sistema y de los resultados

Resultados de la satisfacción de los clientes	Resultados de evaluaciones, auditorias, y auto evaluaciones	Desempeño de los proveedores y subcontratistas
Resultados de estudios comparativos, mercado, competencia, productos, cambios organizativos, técnicos, tecnológicos		Desempeño de los procesos y conformidad del producto
Resultados de estudios, análisis y entradas de información de otras partes interesadas	Resultados financieros y resultados y medidas financieras	Estado de las acciones de mejora

Estado de los objetivos

Entradas



Decisiones. Acciones. Recursos

Tema 5: Procesos de control. Nivel organizativo

- Los órganos del **nivel táctico** de la organización deben desarrollar y poner en práctica de aplicación actividades de seguimiento y medición y análisis de los resultados y el desempeño de los procesos y de los productos y servicios.



Estas actividades deberán ser lo suficientemente amplias y sistemáticas, no solo para comprobar **la eficacia del funcionamiento de los procesos**, con el fin de buscar **oportunidades de mejora en el desempeño y la eficiencia de los procesos y de los productos y servicios.**



Tema 5: Procesos de control. Nivel organizativo

- ▷ El nivel de cuadros y mandos de la organización, mediante su actitud y su compromiso deberá manejar las actividades de implantación y control haciendo de “polea de transmisión”, en todos los niveles de la organización, de la estrategia, las políticas y los objetivos de la dirección, con el fin de conseguir la eficacia del sistema y de sus resultados.



Con el fin de apoyar las operaciones eficaces y el control de los procesos deberá haberse planificado, previa y adecuadamente, la disponibilidad de los recursos y la información que sean necesarios.

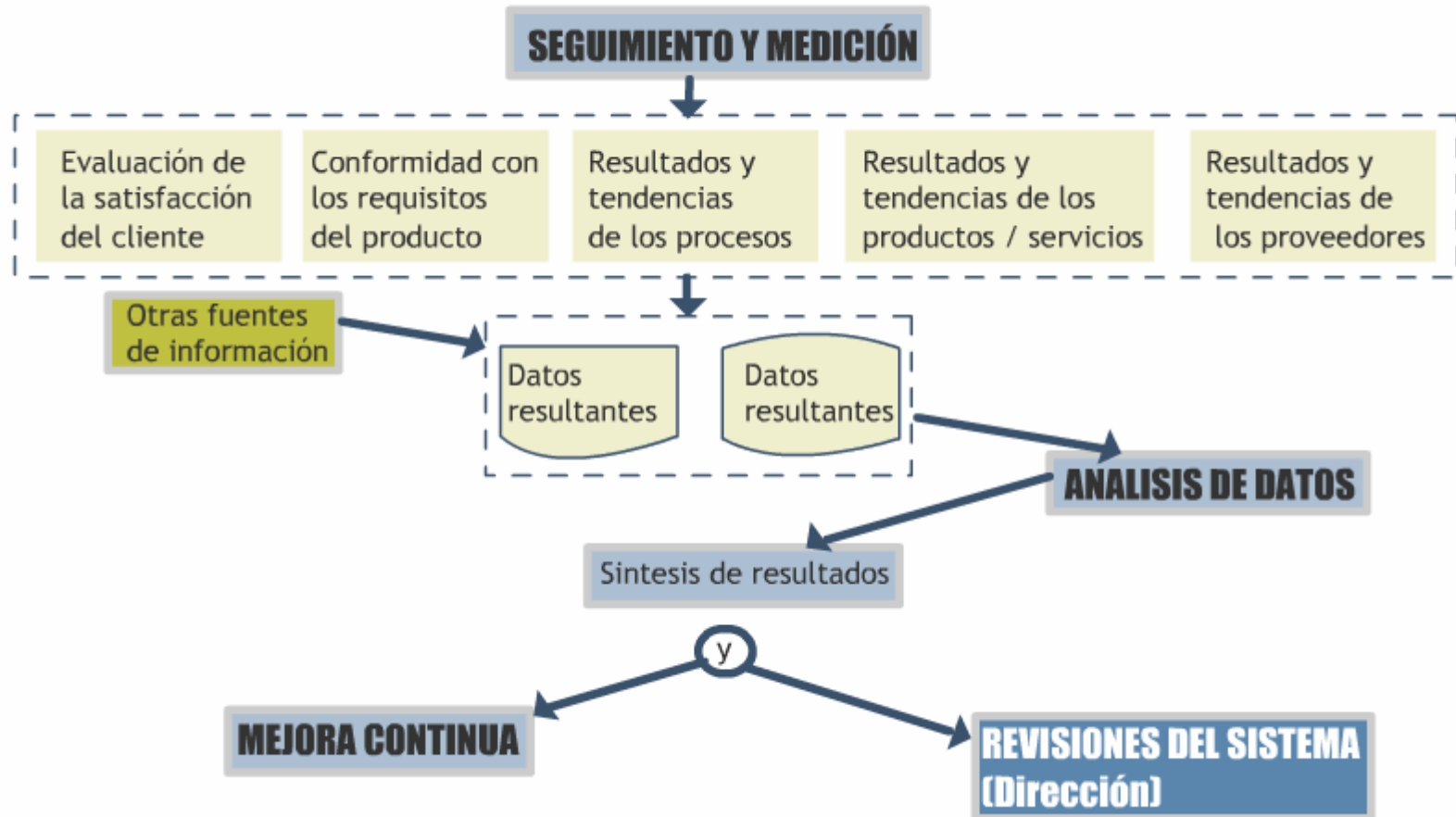


Tema 5: Procesos de control. Nivel organizativo

La frecuencia y la intensidad de estas actividades relacionadas con el control de los procesos deberán determinarse en función del tamaño, las necesidades, la naturaleza de los procesos y las características de los productos y servicios y los objetivos particulares de la organización.

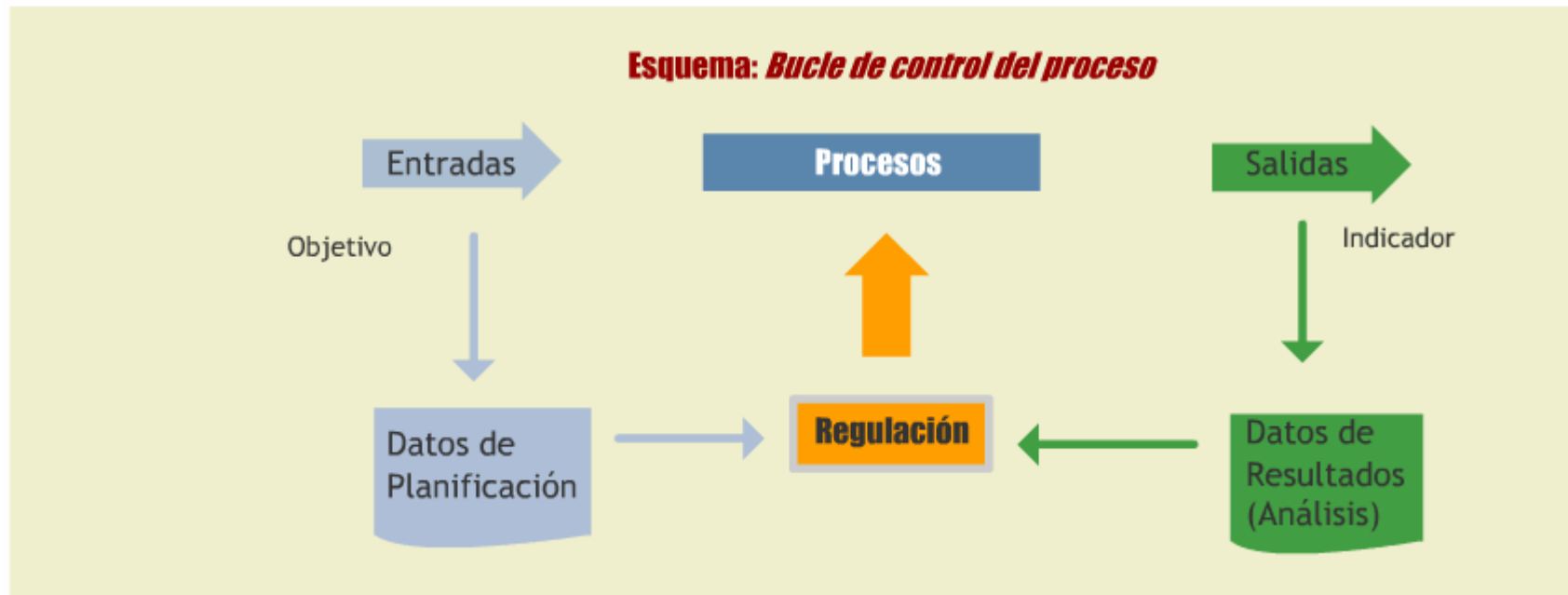


Tema 5: Procesos de control. Nivel organizativo



Tema 5: Procesos de control. Nivel organizativo

Las mediciones y el análisis sistemático constituyen la base fundamental para saber qué es lo que se está consiguiendo y en que medida se satisfacen los resultados planificados, para saber por donde deben ser orientadas las mejoras relativas al producto, a los procesos y al sistema.



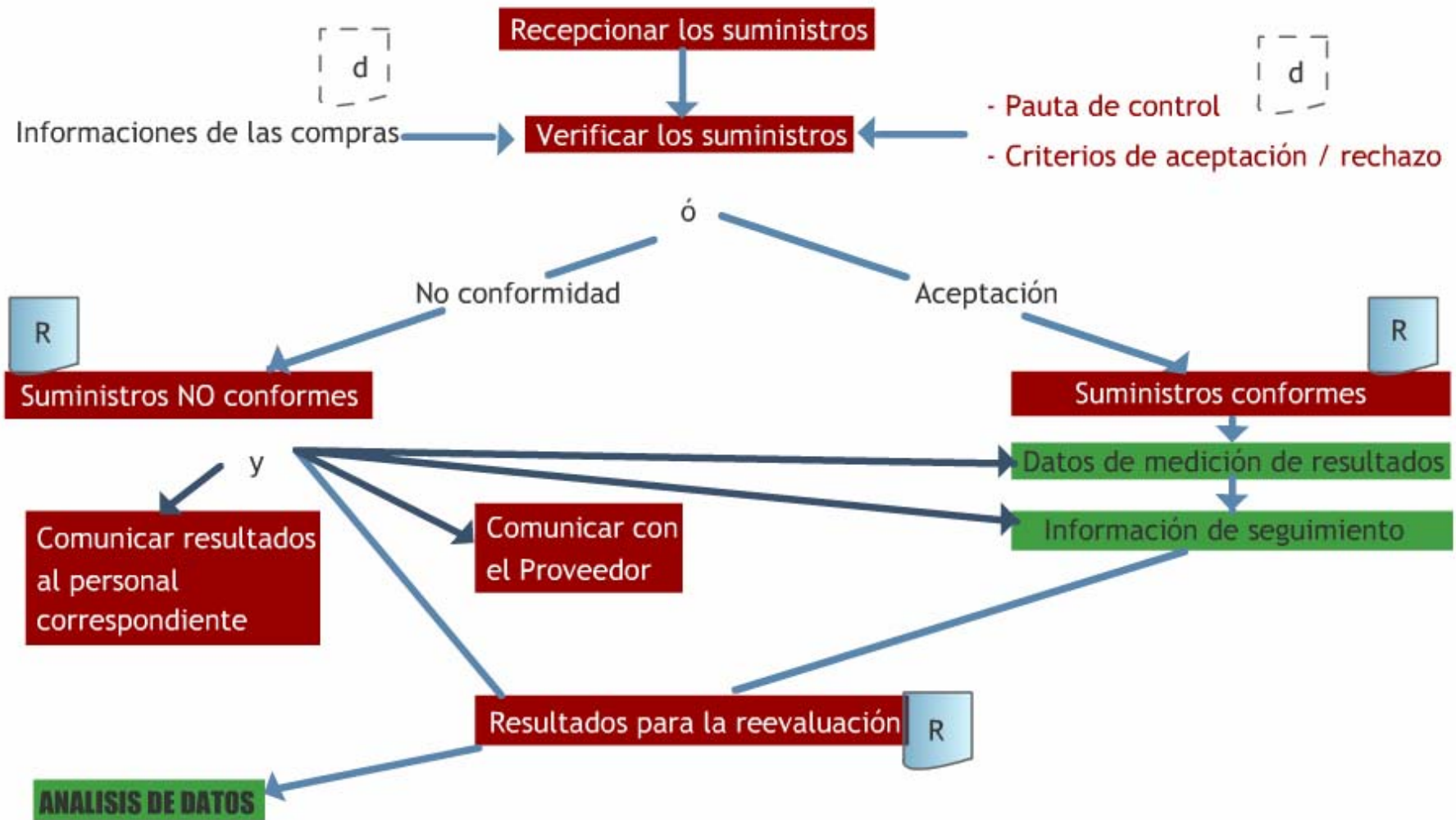
Tema 5: Procesos de control. Nivel organizativo

Análisis del desempeño de los proveedores y subcontratistas

Este proceso debe basarse en el análisis de datos obtenidos a partir de mediciones e información objetivas sobre la actitud de servicio de los proveedores y la contribución de los mismos en aspectos tales como la economía de la calidad, el desempeño financiero y el relacionado con el mercado, el producto y servicio tanto para evaluar el desempeño de los procesos de compras y suministros frente a los planes, objetivos y otras metas definidas, como para identificar posibilidades de mejora.



Tema 5: Procesos de control. Nivel organizativo



Tema 5: Procesos de control. Nivel organizativo

Auditorías internas

(p.e.: financieras, calidad, ambientales, seguridad, ...)

Este proceso debe basarse en el análisis de datos resultante de los procesos de auditoría interna llevados a cabo para evaluar las fortalezas y debilidades del sistema de gestión.



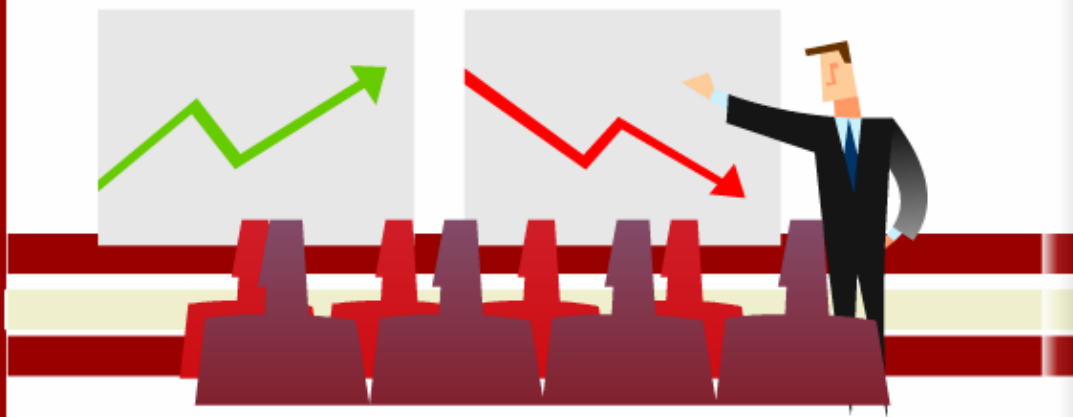
Tema 5: Procesos de control. Nivel organizativo

Auditorías internas

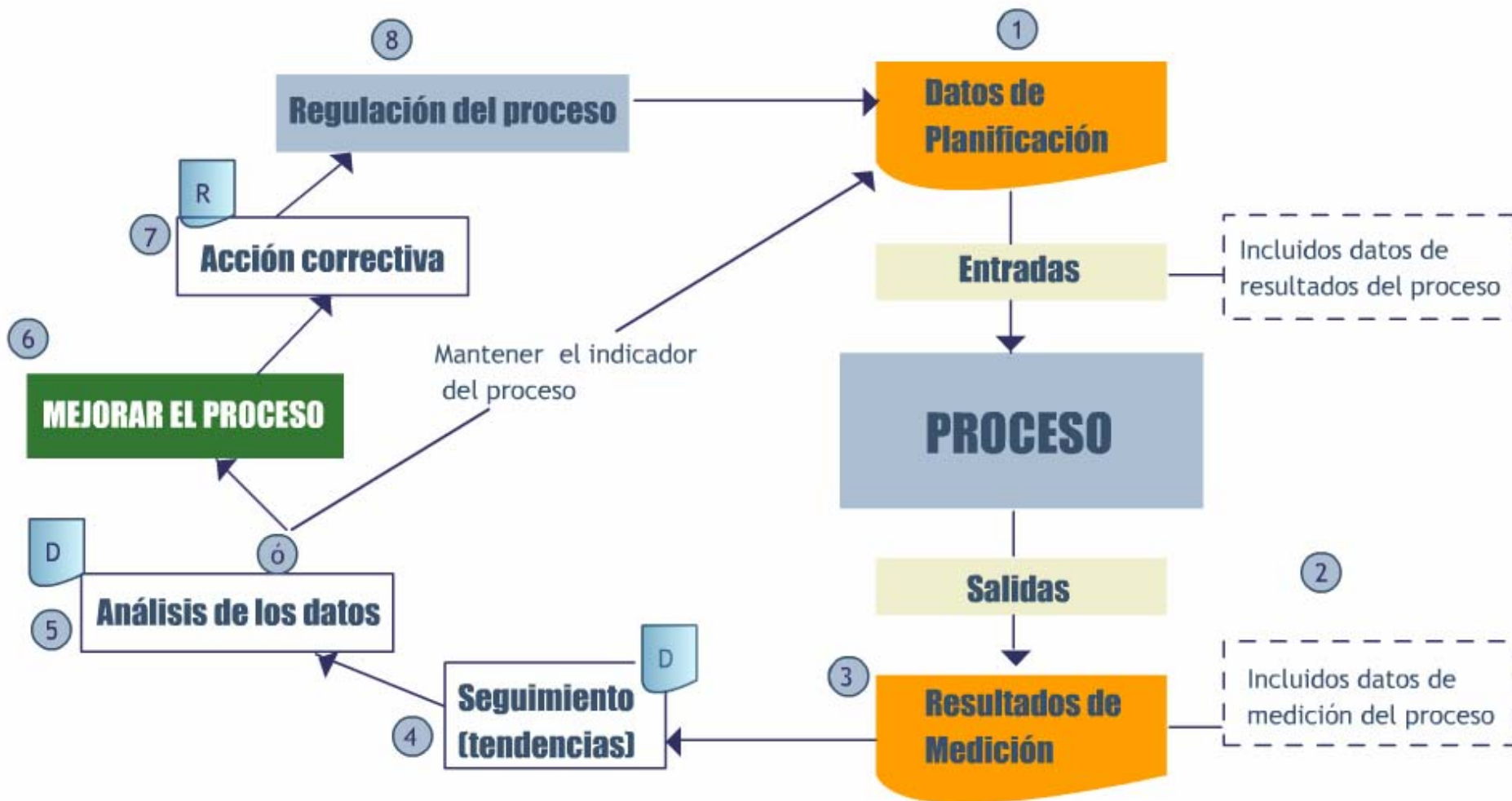
(p.e.: financieras, calidad, ambientales, seguridad, ..)

El proceso de auditoría interna proporciona una herramienta independiente aplicable para obtener evidencias objetivas de que se han cumplido los requisitos existentes, dado que la auditoría interna evalúa la eficacia y la eficiencia de la organización.

Es importante que los resultados de las auditorías se presenten a la dirección ejecutiva y que esta se asegure que se toman las acciones de mejora necesarias como respuesta a los resultados de la auditoría.



Tema 5: Procesos de control. Nivel organizativo



Tema 6: Procesos de control. Nivel operativo

La función de **control de la calidad**, en el caso de que estas actividades estén directamente asignadas a esta función, y/o el personal operativo de la organización, cuando estas se lleven a cabo en **autocontrol**, deben poner en práctica de aplicación actividades de **verificación, seguimiento y medición** de los productos y servicios.



Tema 6: Procesos de control. Nivel operativo

Estas actividades deberán ser lo suficientemente amplias y sistemáticas, tanto para comprobar la **conformidad de los productos y los servicios** frente a los requisitos y especificaciones planificados, como para confirmar la capacidad de los procesos, y facilitar la búsqueda de **oportunidades de mejora** en el desempeño y la eficiencia de los procesos y de los productos y servicios.



Tema 6: Procesos de control. Nivel operativo

Con el fin de apoyar las operaciones eficaces y los controles de los productos y servicios deberá haberse planificado, previa y adecuadamente, la disponibilidad de los recursos, las informaciones necesarias y la necesaria **formación y adiestramiento del nivel operativo y/o la función de control de la calidad.**



Tema 6: Procesos de control. Nivel operativo

Control del producto o servicio no conforme

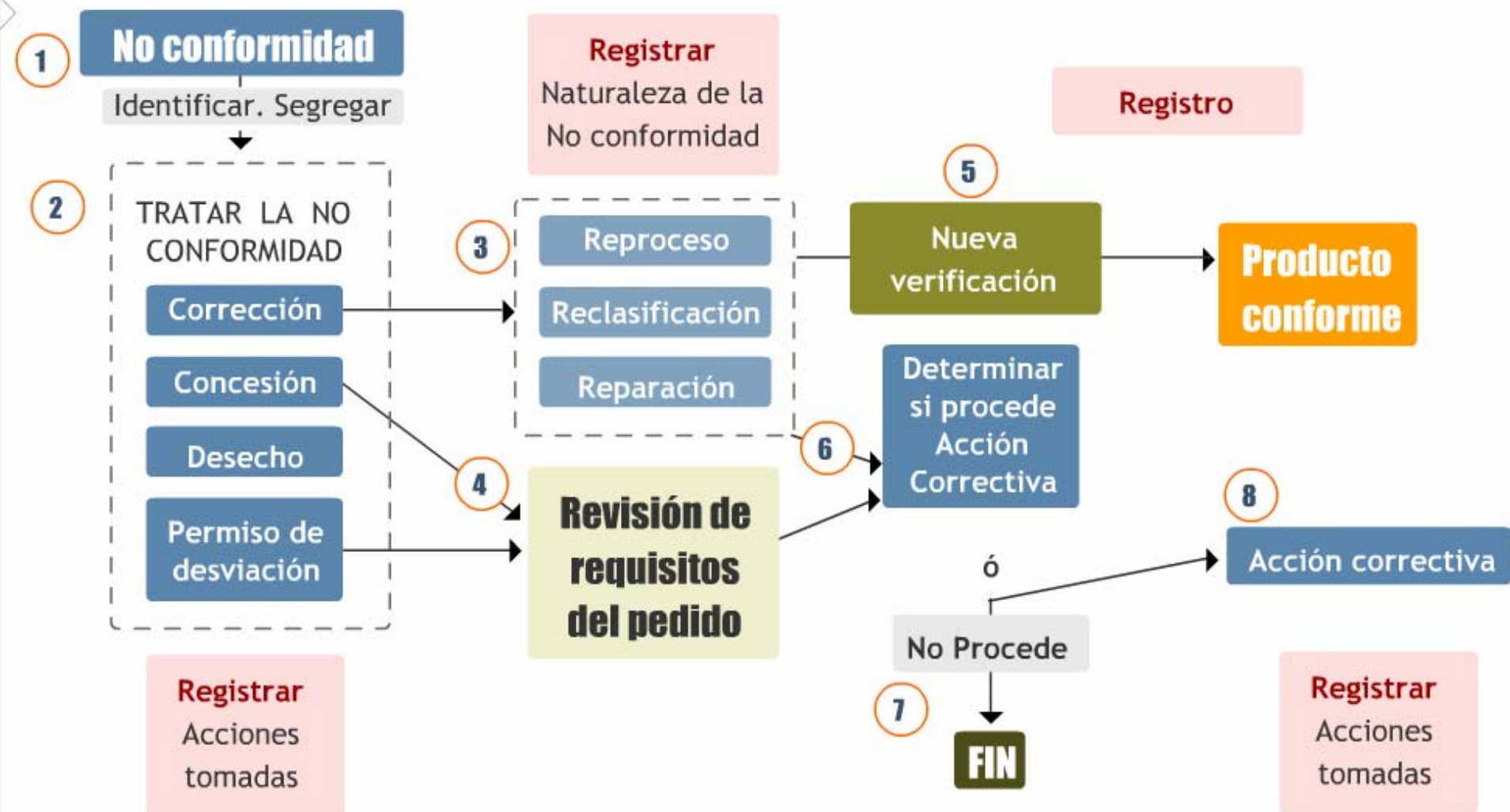


Este proceso de control de la calidad y debe basarse en la detección y disposición de las no conformidades (incumplimiento de requisitos especificados) de los productos y servicios, llevando a cabo la identificación, segregación y disposición de los mismos con el fin de **evitar su uso o entrega no intencionado**.

Las no conformidades deberían registrarse, junto con su disposición (aceptación, no aceptación, reparación, concesión,...) para apoyar al aprendizaje y proporcionar datos para las actividades de análisis y de mejora.



Tema 6: Procesos de control. Nivel operativo



Tema 6: Procesos de control. Nivel operativo

Control de dispositivos de medición

➡ Este proceso es un proceso de apoyo interno y como una de las medidas del aseguramiento de la calidad, con el fin de proporcionar confianza en los resultados, los procesos de control de los productos y servicios deberían incluir la confirmación de que *los dispositivos utilizados son aptos para utilizarse* y que se mantienen con una precisión adecuada de acuerdo a normas aceptadas, así como los métodos para identificar el estado (apto o no apto) de los mismos.



Tema 6: Procesos de control. Nivel operativo

Control de la infraestructura (equipos de procesos)

- Este proceso es un proceso de apoyo interno y debe basarse en el desarrollo e implementación de métodos de mantenimiento, para asegurar que la infraestructura cumple de manera continúa las necesidades de la organización.

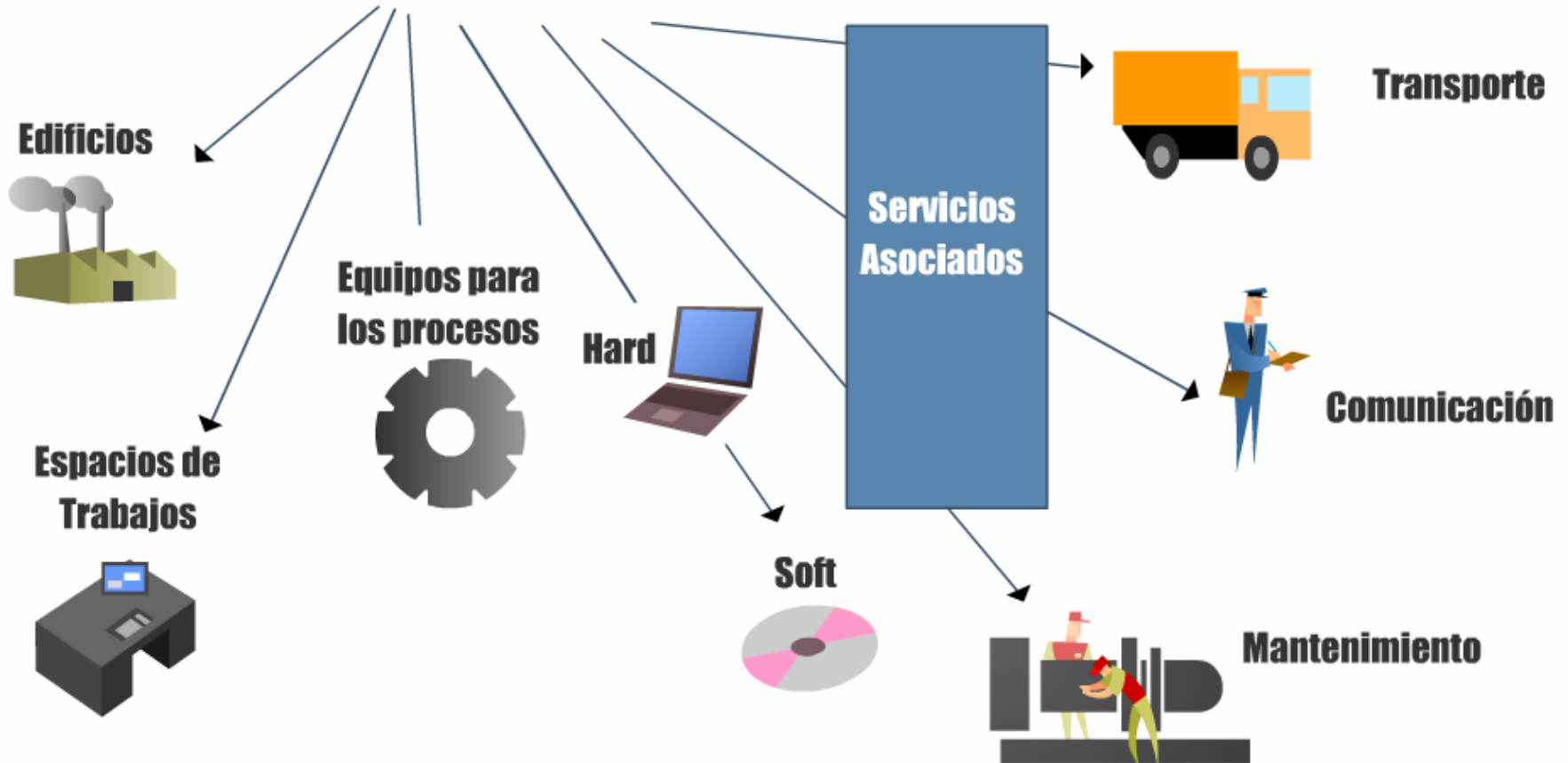
Estos métodos deberían considerar el tipo y frecuencia del mantenimiento y la verificación de la forma de operar de cada elemento de la infraestructura, basado en su criticidad y en su aplicación.



Tema 6: Procesos de control. Nivel operativo

Ejemplo: Pictograma relativo a la infraestructura

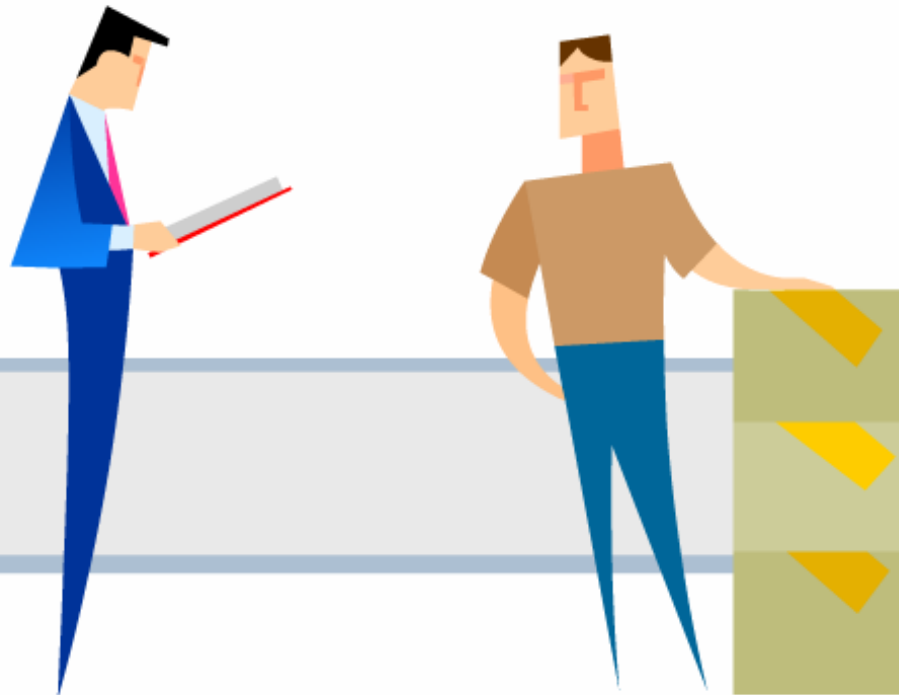
La infraestructura incluye, cuando sea aplicable



Tema 6: Procesos de control. Nivel operativo

Control, en la recepción, de los suministros de los proveedores

Este es un proceso de apoyo orientado a llevar a cabo la **evaluación de la capacidad de los proveedores** seleccionados para suministrar los productos requeridos, con el fin de asegurar la eficacia y eficiencia del proceso de compras.



Tema 6: Procesos de control. Nivel operativo

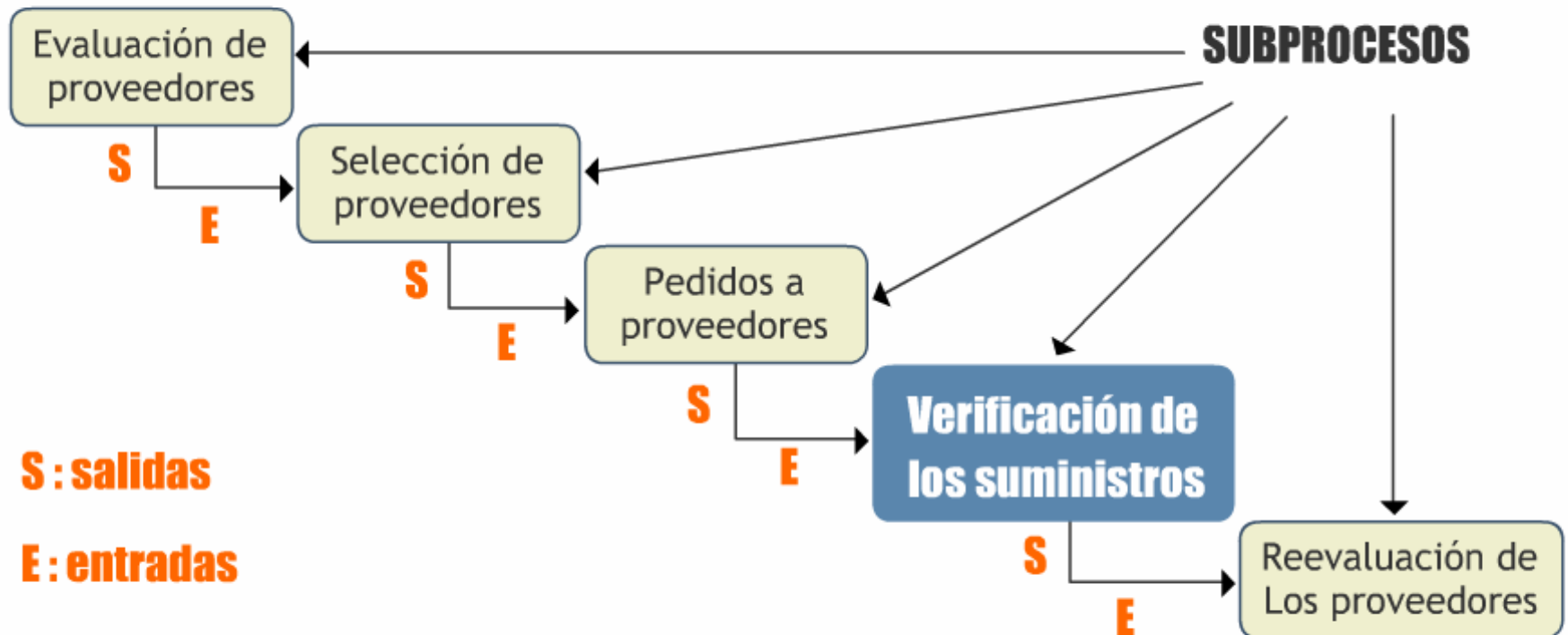
Control, en la recepción, de los suministros de los proveedores

- 1. el desempeño del producto comprado en cuanto a calidad, precio, entrega y repuesta a los problemas;*
- 2. la respuesta del proveedor a consultas, solicitudes de presupuestos y de ofertas;*
- 3. la solvencia financiera del proveedor para asegurar la viabilidad del proveedor durante todo el periodo de suministro previsto;*
- 4. la actitud del proveedor frente a el cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios pertinentes;*
- 5. la capacidad logística del proveedor incluyendo las instalaciones y recursos;*
- 6. las acciones necesarias para mantener el desempeño de la organización y para satisfacer a las partes interesadas en el caso de que falle el proveedor*



Tema 6: Procesos de control. Nivel operativo

PROCESO DE COMPRAS

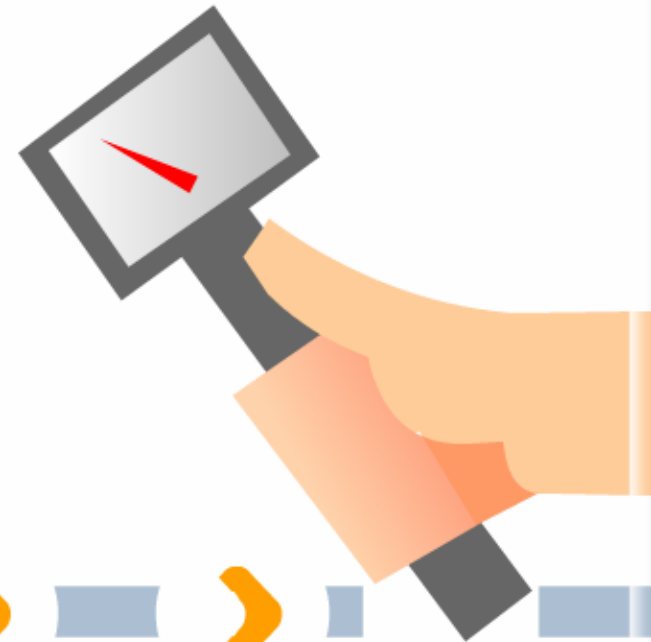


Ejemplo: Proceso de Compras - Requisito 7.4 de la norma ISO 9001:2000)

Tema 7: Medición del producto y servicio

Este proceso es un proceso de apoyo (control de la calidad). Las mediciones de los productos y servicios deben ser planificadas y llevarse a cabo para verificar que se han alcanzado la conformidad con los requisitos establecidos para el producto y servicios.

En la planificación de las mediciones deben establecerse y especificarse los requisitos y los métodos de medición y los criterios de aceptación para los productos y servicios.



Tema 7: Medición del producto y servicio

Los métodos de medición deben asegurar que los productos son conformes con los requisitos, debiendo considerar asuntos tales como:

- 1. los medios de medición adecuados,**
- 2. la exactitud requerida;**
- 3. las habilidades necesarias y calificación del personal;**
- 4. los dispositivos y las herramientas requeridas.**
- 5. la localización de puntos de medición apropiados;**
- 6. las características a medir en cada punto;**
- 7. la documentación y criterios de aceptación;**
- 8. las inspecciones o ensayos/pruebas requeridas por las autoridades legales o reglamentarias;**
- 9. los puntos establecidos por el cliente para verificar las características seleccionadas de un producto.**
- 10. inspección final para confirmar que las actividades de verificación y validación se han completado y aceptado;**
- 11. registro de los resultados de las mediciones del producto.**



Tema 7: Medición del producto y servicio

Las funciones responsables de estos procesos deberían revisar los métodos usados para medir los productos y los registros y resultados de verificación planificados, para considerar las oportunidades de mejora del desempeño, como por ejemplo:

→ **informes de inspección y ensayo/prueba**

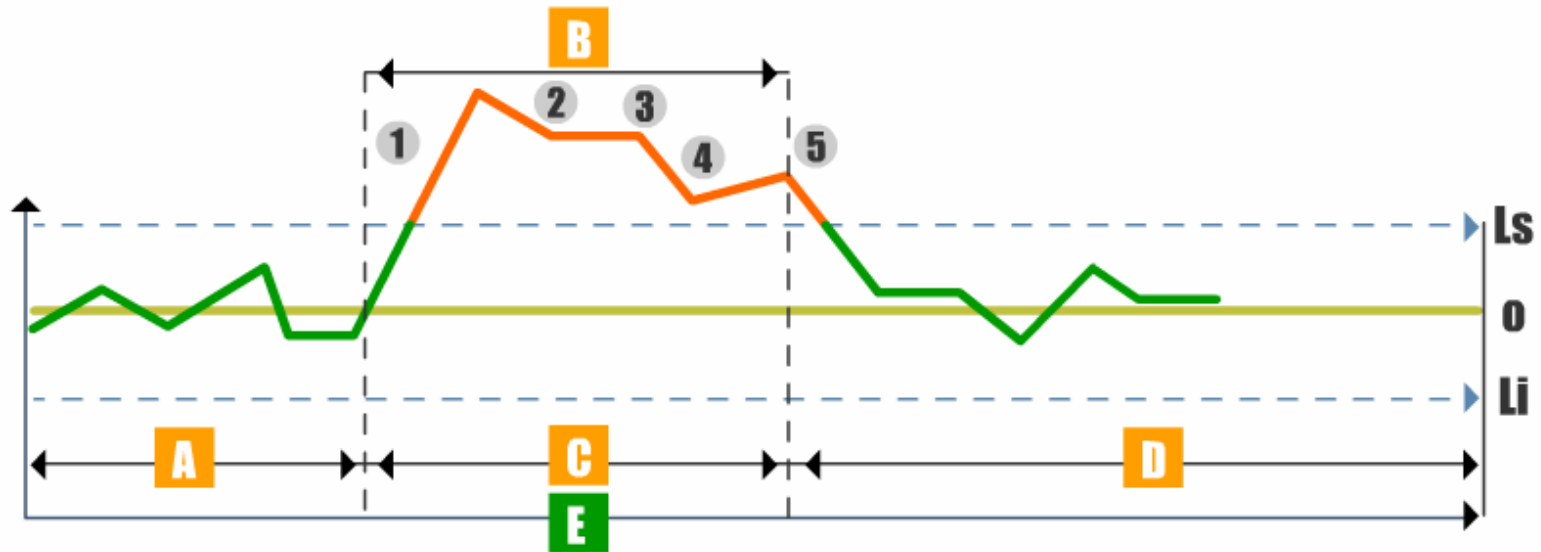
→ **avisos de liberación de material (conformidad y su paso a la fase siguiente) :**

→ **formularios de aceptación del producto**

→ **certificados de conformidad, según sean requeridos.**

Tema 7: Medición del producto y servicio

Pictograma: Variabilidad de un proceso



Ls : limite superior de
variabilidad natural del proceso
O : objetivo u estándar
planificado
Li : limite inferior de
variabilidad natural del proceso

1 - Medición: señal o sintoma del problema
2 - Diagnostico. Establecimiento de “causa-
efecto”
3 - Inicio de la acción correctiva inmediata
4 y 5 - Respuesta del procesos a la acción
correctiva inmediata

A - Proceso bajo control, dentro de Ls / Li
B - Defectos + tiempo perdido = Incremento de
costes
C - Proceso fuera de control. Perdida de
capacidad
D - Proceso bajo control, dentro de Ls / Li
E - Tiempo total del proceso

Tema 7: Medición del producto y servicio

Medición de los procesos (control de los procesos)

➤ Las mediciones y el análisis sistemático constituyen la **base fundamental** para saber qué es lo que se está consiguiendo para facilitar los datos de entrada al **análisis** de los resultados del desempeño y las tendencias de los procesos.



Tema 7: Medición del producto y servicio

Esquema: Bucle de control del proceso



Recomendaciones

<http://www.campusceei.com>

<http://www.conferenceserver.net>

En donde encontrará los siguientes cursos relacionados:

Recomendaciones

CURSO GENERAL- PLANIFICAR EL SISTEMA DE GESTIÓN

CURSOS ESPECÍFICOS:

- 1- Introducción a los procesos
- 2- Gestión por procesos
- 3- Cuadro de mando
- 4- Porque es necesario un Cuadro de mando
- 5 - Planificación de operaciones
- 6- Diseño de productos y servicios
- 7- Planificación del diseño y desarrollo
- 8- Procesos de apoyo
- 9- Gestión de personal
- 10 - Gestión de compras
- 11 - Procesos de control

A.01 - Terminología y vocabulario



**GRACIAS POR
SU ATENCION**