



Organizan:

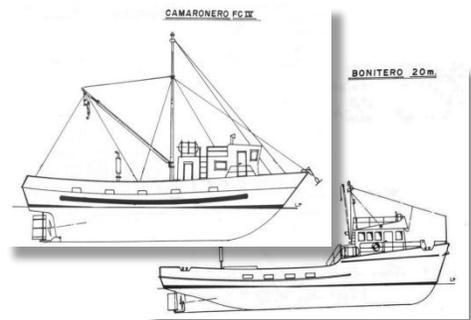


La construcción y reparación naval con excelencia, innovación, responsabilidad y profesionalidad: retos y oportunidades en las condiciones del mercado cubano.



Lic. Natasha Águila Valdés y Lic. Yasmin C. Brey Fornaguera
Empresa de Proyectos, Construcciones y Servicios Navales CEPRONA,
IPIN CUBA

Introducción



Diseño, construcción, reparación y mantenimiento de embarcaciones, medios flotantes y náuticos recreativos y de equipos; proyectos y servicios de arquitectura e ingeniería de obras hidrotécnicas y buceo no turístico; servicios de electrónica naval; servicios de ingeniería, consultoría e investigaciones aplicadas

1976

Proyectos
navales

1996

Proyectos y
servicios
navales

2000

Proyectos y
servicios
navales,
civiles,
industriales

**SGC
certificado**

2011

Proyectos,
construcción y
servicios
navales, civiles,
industriales

2018

**SGC
certificado
ISO 9001:
2015**

SGC certificado

2000

SGC transición ISO 9001: 2000

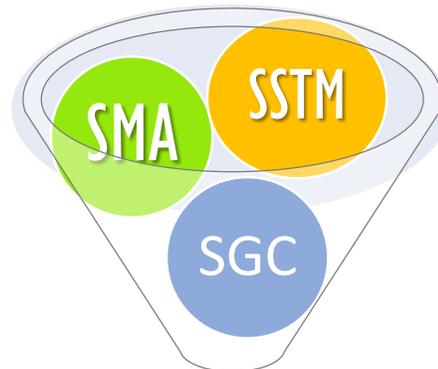
2002

SGC transición ISO 9001: 2008

2011

SGC certificado ISO 9001: 2015

2018



GESTIÓN INTEGRADA



NC-ISO 9001:2015
Registro No. 176-2018



En el proceso de transición del sistema hubo un replanteamiento de la **ESTRATEGIA**, la **MISIÓN** y la **VISIÓN** y la armonización los objetivos planteados de convertirse en referente en el mercado de la construcción y la reparación naval en el Caribe. Se tuvieron teniendo en cuenta los tres pilares declarados en la propia normativa: **ENFOQUE DE PROCESOS**, el ciclo de mejora **PHVA** y la **GESTIÓN DEL RIESGO**

SGC certificado

ENFOQUE DE PROCESOS

- comprender y controlar las interrelaciones e interdependencias
- mejorar el desempeño global

PHVA

- Planificar
- Hacer
- Verificar
- Actuar

GESTIÓN DEL RIESGO

- Identificar-evaluar-tratar los riesgos
- acciones para eliminar, mitigar o reducir su impacto
- Abordar las oportunidades para aumentar la eficacia

Estructura de Alto Nivel (HSL) que aporta el llamado Anexo SL:
ALINEACIÓN DE TODOS LOS SISTEMAS DE GESTIÓN ISO (calidad, medio ambiente, seguridad y salud del trabajo).

Coherencia formal de las cláusulas y subcláusulas entre las normas de los sistemas, lenguaje común a todas las nuevas ediciones.

Normativa estructurada según el ciclo de la mejora continua

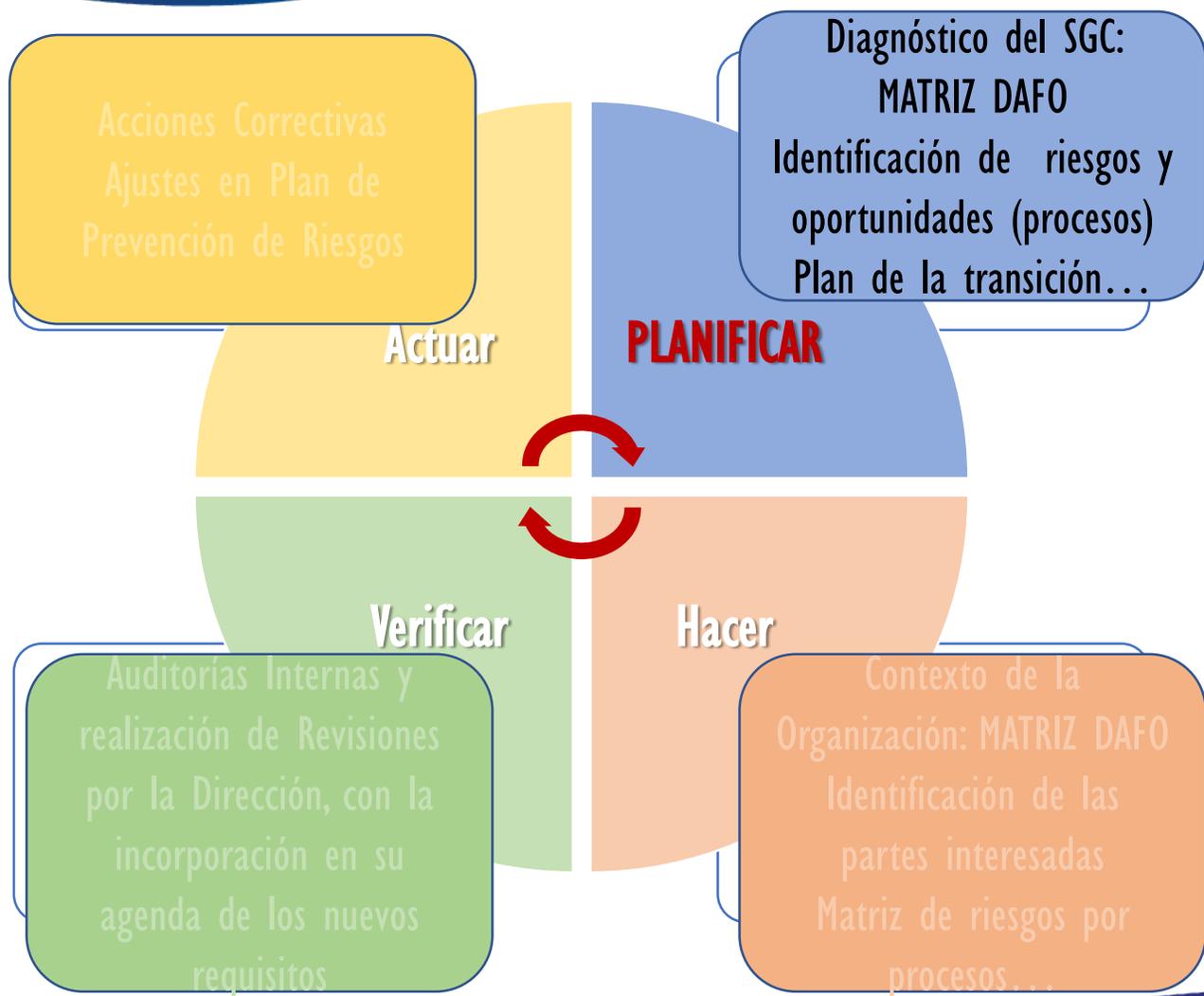
Conceptos nuevos PARA TODOS LOS SISTEMAS DE GESTIÓN ISO :

- el **contexto de la organización**, (cuestiones internas y externas, positivas o negativas a identificar y darle seguimiento);
- la identificación necesaria y tratamiento a **las partes interesadas** (personas o grupos de personas, naturales o jurídicas que pueden afectar, verse afectadas o percibirse como tal);
- el **enfoque del riesgo asociado a amenazas y oportunidades**, donde la planificación sustituye a la acción preventiva.

Estos conceptos cobran especial importancia por la relación que guardan con la **DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA ORGANIZACIÓN**

La transición del SGC y la dirección estratégica de la organización.

Impacto en la construcción y reparación de embarcaciones



Diagnóstico de las condiciones favorables o no para la transición del SGC, para la integración con los otros sistemas de gestión y la ampliación del ámbito de certificación de aquel a los servicios de construcción y reparación naval. Ejemplos de Debilidades identificadas:

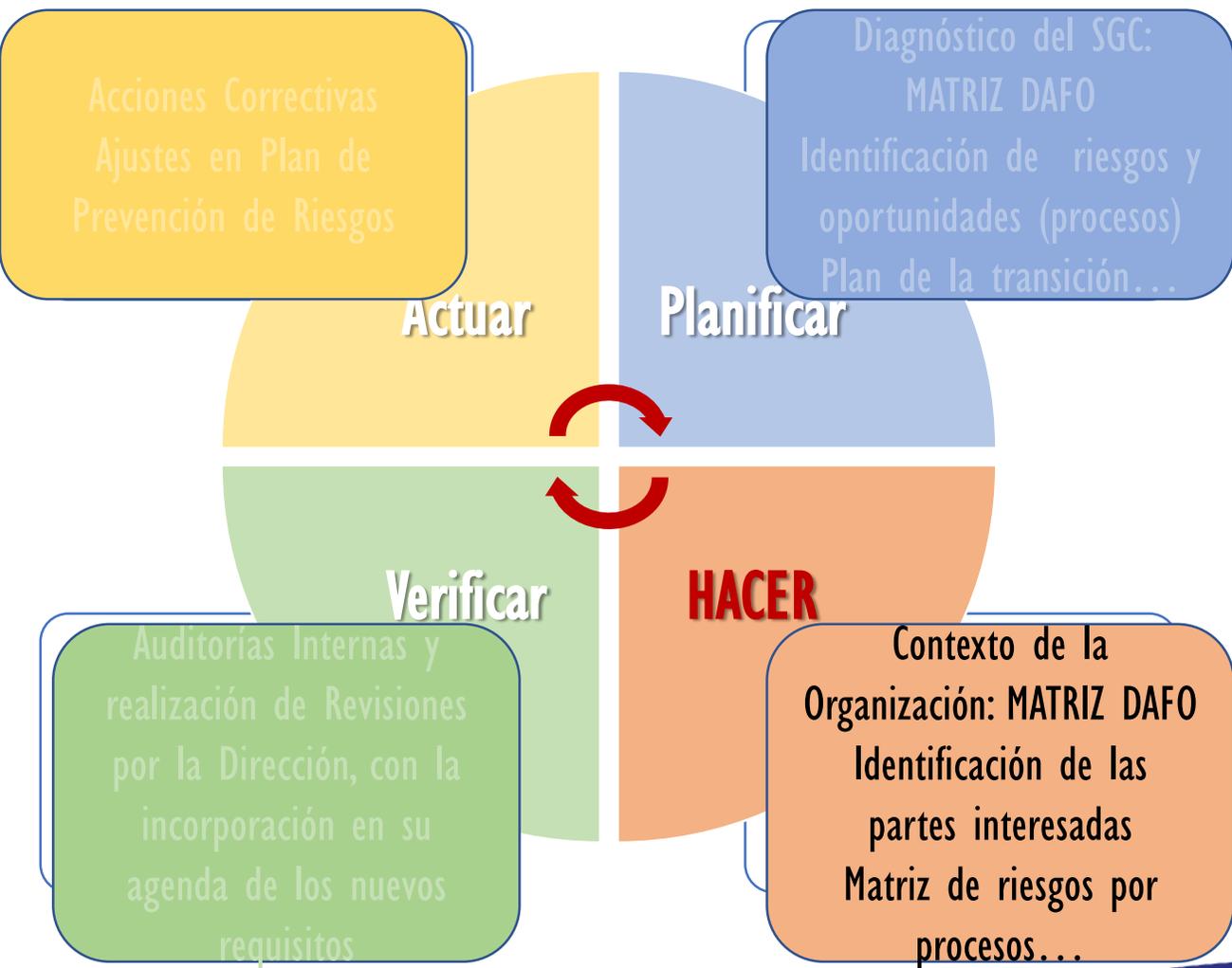
- Insuficiente análisis y seguimiento del contexto de la organización (factores internos y externos) que afectan a los procesos, así como también a las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas
- Identificación incompleta de los riesgos por procesos y en su gestión; la gestión de riesgos ha estado enfocada hacia el aspecto de negativo.

Existencia de equipamiento insuficiente, ineficiente o de poca actualización tecnológica en talleres y astilleros, con insuficiente financiamiento destinado a la recapitalización y capitalización

Identificación de Riesgos y Oportunidades en el proceso de transición: optimización de la documentación; ampliación de la certificación a la construcción naval; oportunidad de completar integración de sistemas. Planificación de las mejoras a procesos y la capacidad de los recursos necesarios, la preparación del personal, la revisión de la documentación, provisión de recursos

La transición del SGC y la dirección estratégica de la organización.

Impacto en la construcción y reparación de embarcaciones



Revisión y ajuste de la dirección estratégica en cuanto a misión, visión, estrategia, a partir de la aplicación Matriz DAFO en la empresa y unidades. Revisión y ajuste de la Política de Calidad y los objetivos; análisis del contexto de la organización, nacional y territorialmente.

Valores incorporados: excelencia, innovación, responsabilidad y profesionalidad
Principios empresariales: mejoramiento continuo, cultura de calidad, cuidado del medio ambiente y desarrollo y bienestar del recurso humano)

Identificación de las partes interesadas, de sus necesidades y expectativas

Revisión y adecuación del Mapa de procesos; Se abordaron los riesgos y oportunidades para alcanzar los resultados esperados.

- *Servicio de construcción y reparación de embarcaciones y equipos:* aplazamiento de la inclusión en el ámbito de certificación por obsolescencia tecnológica, deterioro de medios de varada y equipos y la insuficiencia de recursos para nuevas inversiones, la depresión en la construcción de nuevas embarcaciones; implementación de acciones y soluciones para la recuperación de equipos, talleres y medios de varada; realización de estudios de oportunidad de negocios para nuevas inversiones con capital extranjero

La transición del SGC y la dirección estratégica de la organización.

Impacto en la construcción y reparación de embarcaciones

Contexto de la Organización: MATRIZ DAFO
Identificación de las partes interesadas
Matriz de riesgos por procesos...



EXCELENCIA

La calidad llevada al máximo: SGC certificado y en estado de avance; proceso de integración a otros sistemas, en cumplimiento de objetivos propios y de regulaciones vigentes,

INNOVACIÓN

Disponibilidad al cambio sobre la base de personal competente, experimentado, profesional,

RESPONSABILIDAD

Con la sociedad y el medio ambiente; es tener conciencia de las decisiones que se toman durante la gestión empresarial; supone el respeto de normas y leyes; asumir las consecuencias de lo que se hace o se deja de hacer en la empresa y su entorno. Tomar acción cuando sea menester.

PROFESIONALIDAD

Implica el ejercicio adecuado de la profesión y es sinónimo de responsabilidad civil; se adquiere con el estudio, la experiencia y la actualización constante.



La transición del SGC y la dirección estratégica de la organización.

Impacto en la construcción y reparación de embarcaciones

De los Valores incorporados: Con la sociedad y el medio ambiente; es conciencia de las decisiones que se toman durante la gestión empresarial; supone el respeto de normas y leyes; asumir las consecuencias de lo que se hace o se deja de hacer en la empresa y su entorno. Tomar acción cuando sea menester.

RESPONSABILIDAD



- Se actualizaron los **DIAGNÓSTICOS AMBIENTALES** y se obtuvieron las **LICENCIAS AMBIENTALES**
- **Seguimiento y control** de las condiciones y medidas planificadas para prevenir la contaminación ambiental, la manipulación de residuos y la gestión de desechos.
- Incorporación de cuatro de los astilleros al programa nacional de bahías priorizadas como parte de la estrategia ambiental nacional (**TAREA VIDA: Bahía de La Habana, litoral norte Holguín, Manzanillo, Cienfuegos**)
- Revisión y adecuación de la **documentación general y específica** para la regulación de las actividades relacionadas con la preservación del medio ambiente natural y laboral, con énfasis en la regulación y extensión de las mejores prácticas relacionadas con la tecnología del PRFV.
- **Acciones para la prevención** de la contaminación mediante residuales líquidos y sólidos, las emisiones a la atmósfera, el ruido, los productos químicos, el uso de los recursos hídricos; además acciones para la prevención de desastres naturales (**Plan de Prevención de Riesgos por procesos**)

Solamente en la identificación y gestión de los desechos peligrosos según la legislación vigente, la diferencia es notable; a partir del 2014 los desechos se identifican los desechos, se categoriza su grado de peligrosidad, el área en que se generan, se clasifican y se planifican y ejecutan las actividades para minimizar su impacto.

La transición del SGC y la dirección estratégica de la organización.

Impacto en la construcción y reparación de embarcaciones

Acciones Correctivas
Ajustes en Plan de
Prevención de Riesgos

ACTUAR

El Plan de Prevención de Riesgos se ajusta con aquellos nuevos riesgos identificados y con las oportunidades generadas a partir de sucesos favorables o las asociadas efectos positivos de un riesgo

VERIFICAR

Auditorías Internas y realización de Revisiones por la Dirección, con la incorporación en su agenda de los nuevos requisitos

En las primeras mediciones realizadas, con la incorporación en su agenda de los nuevos requisitos como, por ejemplo, los contenidos en la Cláusula 4 “Contexto de la Organización”, se constató el avance y lo certero de la decisión de centrarse en la transición del sistema primero, su certificación por tres años más y posteriormente seguir trabajando en la ampliación del sistema al proceso de construcción y reparación naval



Primeros resultados.

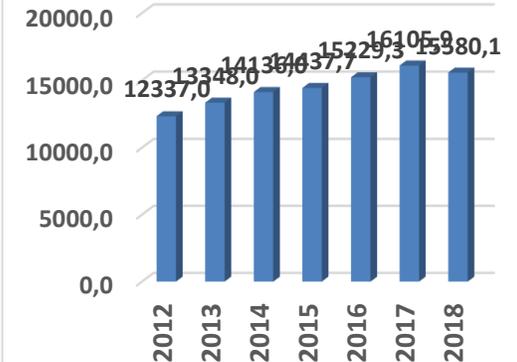
- Certificación del SGC por la ISO 9001: 2015 con vigencia hasta junio del 2021.

- Las ventas se han ido elevando desde el 2011 (21 %) a pesar de la depresión en la cartera de contratos de construcción naval.

- Mantenimiento de un alto índice de fidelización de la cartera de clientes y un índice de satisfacción por encima del 97 %.

- Recertificación de obras hidrotécnicas y medios de varada e izaje, luego de la reparación con recursos propios

- Alineación de la planificación estratégica de la empresa con la Política, los objetivos e identificado el contexto de la organización.



- Implementación en progreso de la integración de la gestión ambiental, de la Salud y el Trabajo y la prevención de riesgos en toda la empresa.

- Identificación oportunidades de negocio conjunto con inversores extranjeros (electrónica naval y los de construcción y reparación naval).



Conclusiones



La norma ISO 9001:2015 aporta tres herramientas importantes: la aplicación del ciclo PHVA a los procesos y al SGC como un todo, el enfoque a procesos y el pensamiento basado en riesgos

La consideración del contexto de la organización, y el seguimiento de las cuestiones identificadas mediante la Matriz DAFO, permitió identificar las debilidades y amenazas que afectaban la inclusión del servicio de construcción y reparación naval en el ámbito de certificación

La transición constituyó la oportunidad de ajustar y optimizar el SGC certificado, de integrar más fácilmente la gestión de la calidad con la de otros sistemas y mejorar y profundizar la gestión de los riesgos



	Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
Análisis Interno	Fortalezas 	Debilidades 
Análisis Externo	Oportunidades 	Amenazas 

Rediseño de la dirección estratégica:
ajustes en la misión y la visión, la
estrategia, la política de gestión integrada
y los objetivos a corto y mediano plazos,
permitiendo la armonización del SGC y los
otros sistemas de gestión hasta el 2021.

En los servicios de construcción y reparación
naval se diseñó una estrategia y realizaron
acciones encaminadas a minimizar las
condiciones adversas identificadas.
El enfoque de procesos en cuestión permitió
identificar recursos necesarios y acciones a
ejecutar: recuperar con medios propios parte
de las instalaciones para mantener en marcha
el negocio y expandir el negocio a otro nicho
del mercado con nuevas inversiones (la náutica
vinculada al turismo)

Atendiendo a la responsabilidad social con las partes
interesadas identificadas y el principio de cuidado del
medio ambiente en los lugares donde están
enclavados los astilleros se elaboraron el Diagnóstico
Ambiental y los planes de acciones para minimizar
los impactos ambientales. Se han obtenido licencias
ambientales en base al seguimiento de los procesos
para la prestación los servicios de una forma
sostenible.





Colombia
mar 2019