

# ***Enfoque en procesos en las normas ISO***

Ing. Oscar Manuel López Batista.

# Temas del Webinar

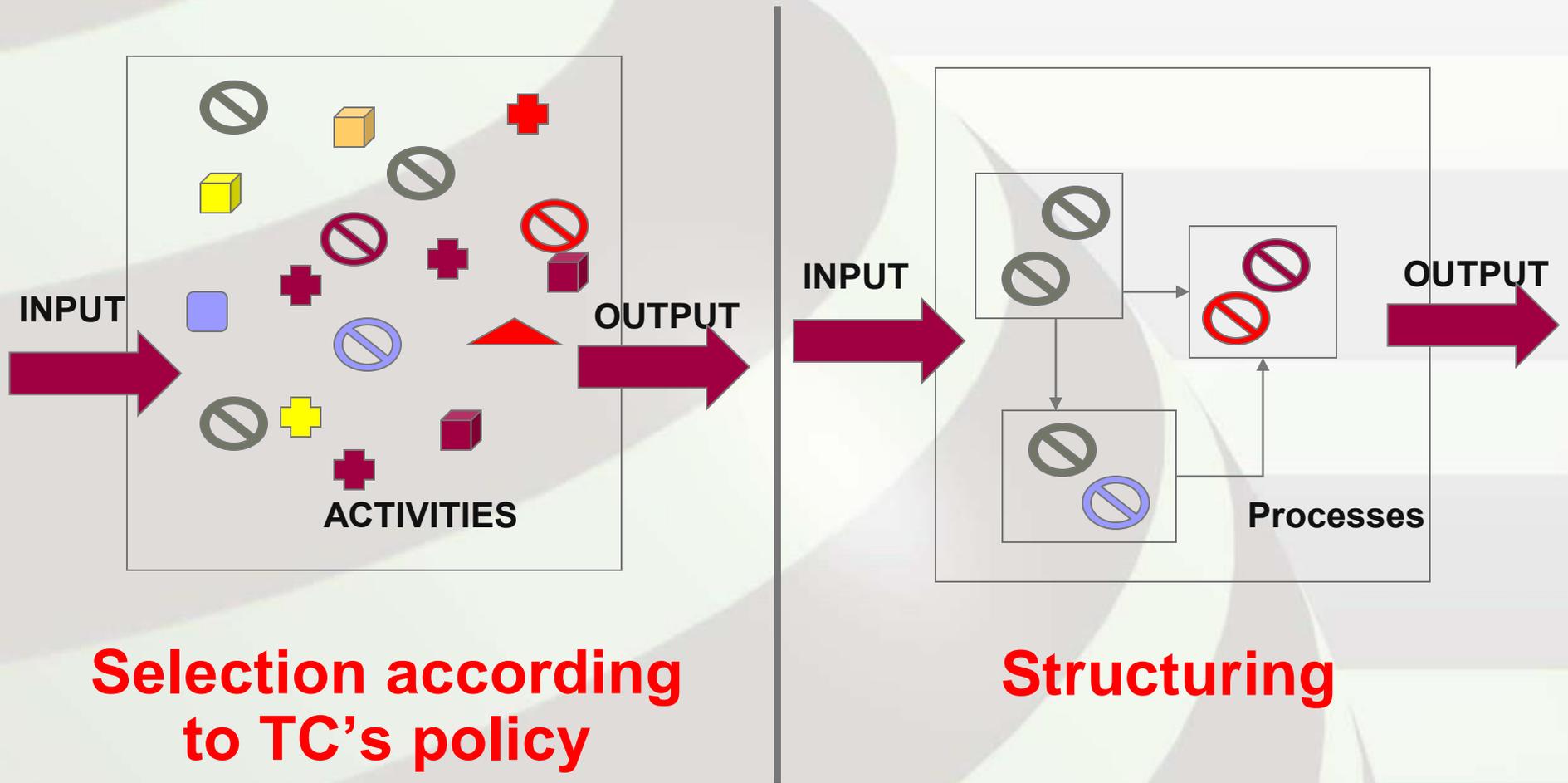
- **Procesos del 176**
- **La definición y gestión de procesos en diferente normas**
- **Que procesos debemos determinar**
- **Principio del enfoque a procesos**
- **Diseño de procesos en un SG**
- **Procesos especiales**
- **Como se validan los procesos especiales**
- **Procesos automatizados**
- **Procesos en un SGA (ISO 14001)**
- **Procesos en un SGSST (ISO 45001)**



# ISO/TC 176 PROCESS OWNER WORKSHOP

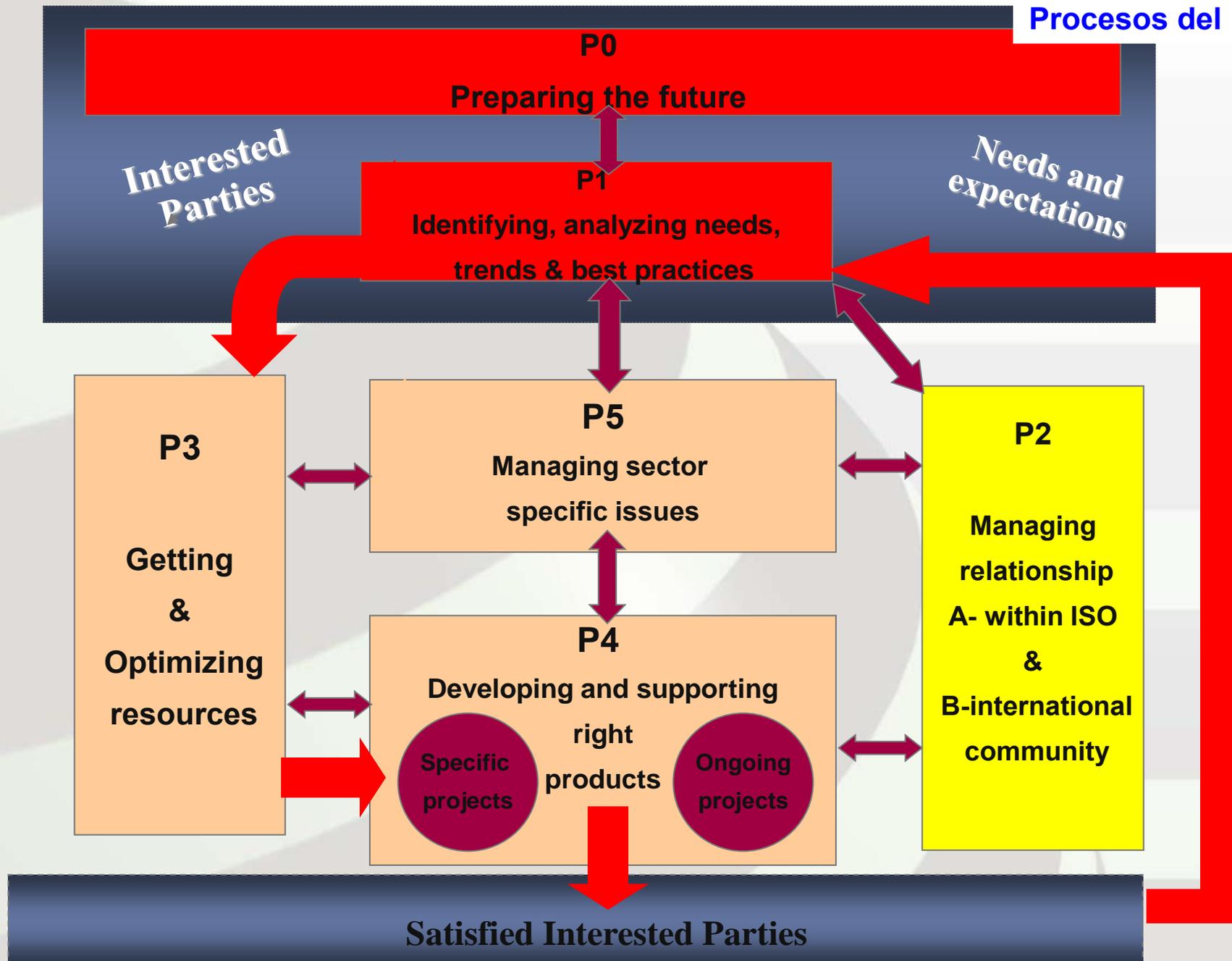
**Bucharest October 17th, 2003**

# ESTABLISHING a PROCESS MAP

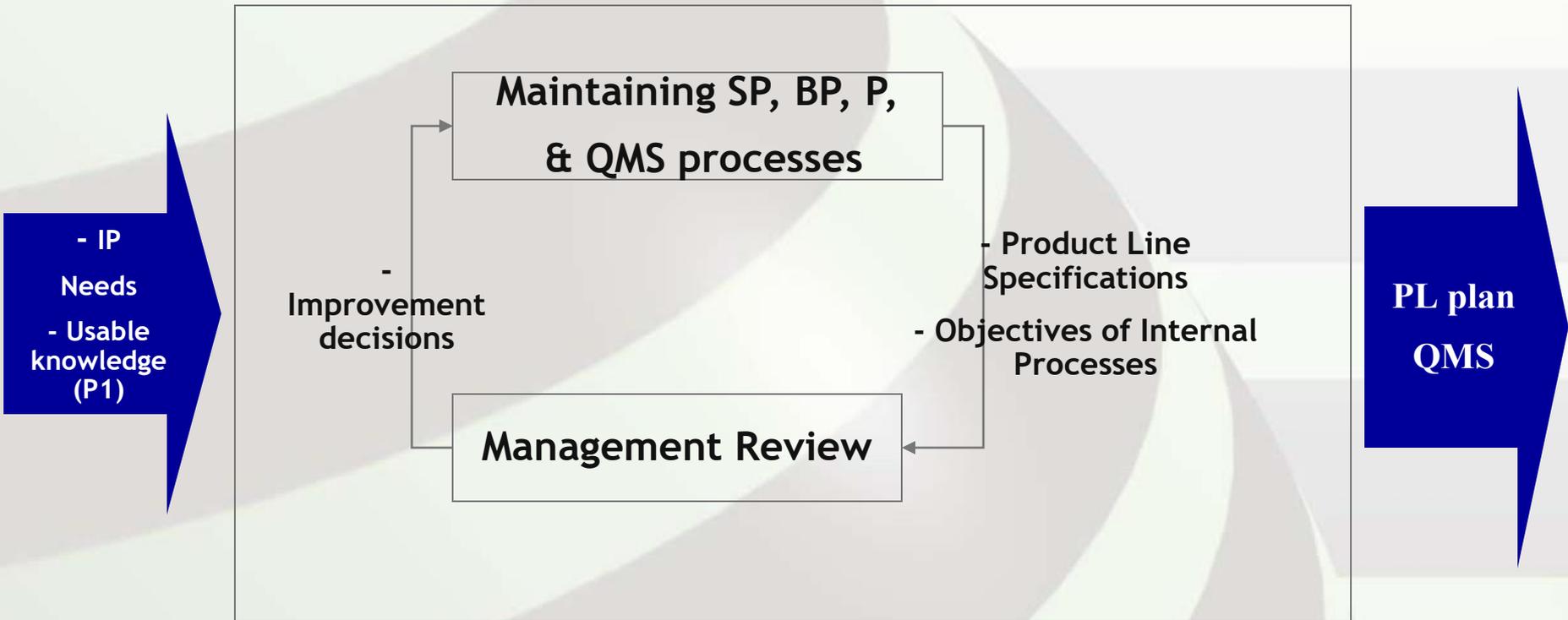


**Selection according to TC's policy**

**Structuring**



# PO – Managing TC 176 product line relevance & TC 176 QMS



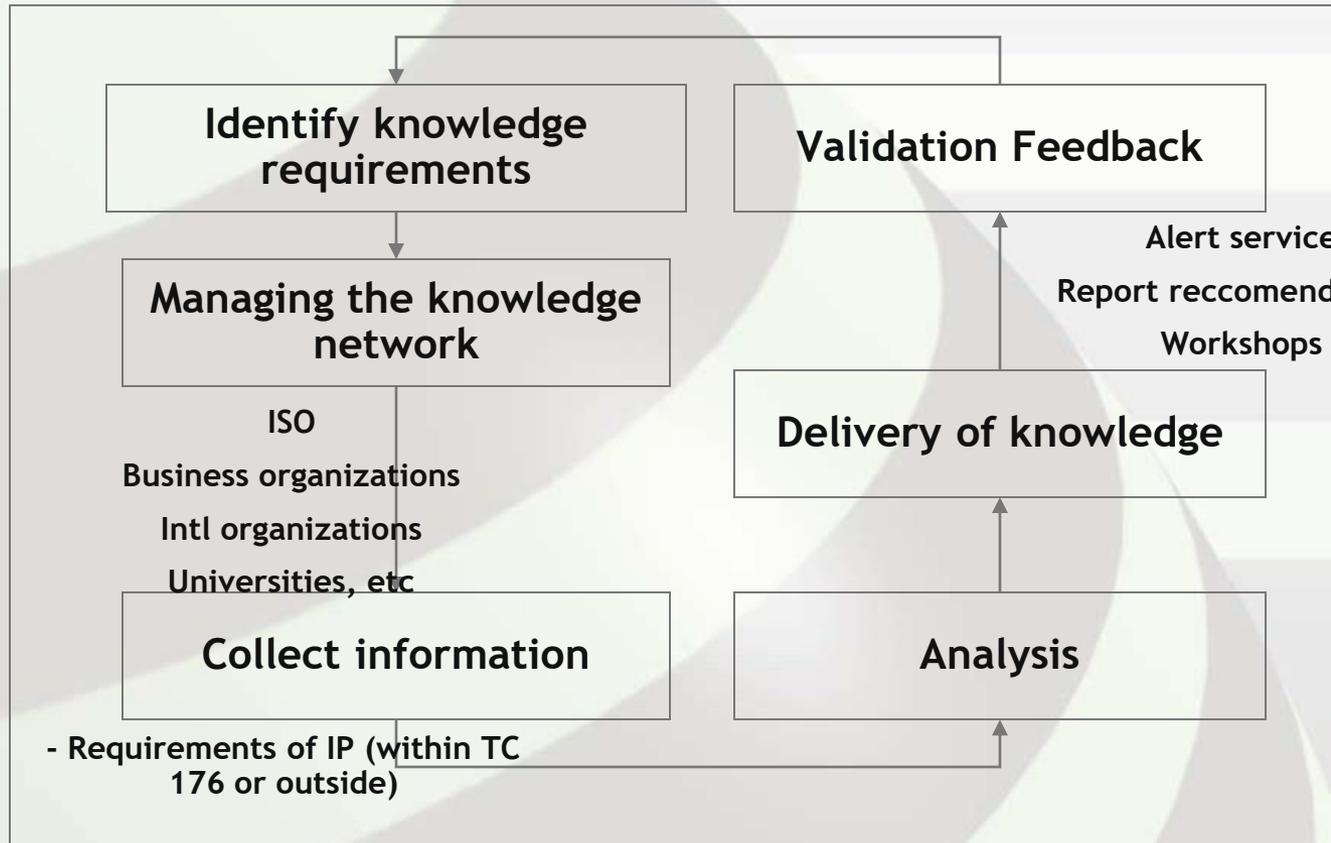
Objectives:

1. Timely delivery of the product plan
2. Satisfaction of IP
3. Periodical Management Review

Measures:

1. Timing to be defined
2. Collected by P1
3. MR Minutes reports

# P1 – Identifying, analyzing needs, trends and best practices



IP needs,  
Trends &  
known  
practices

Usable  
Knowledge

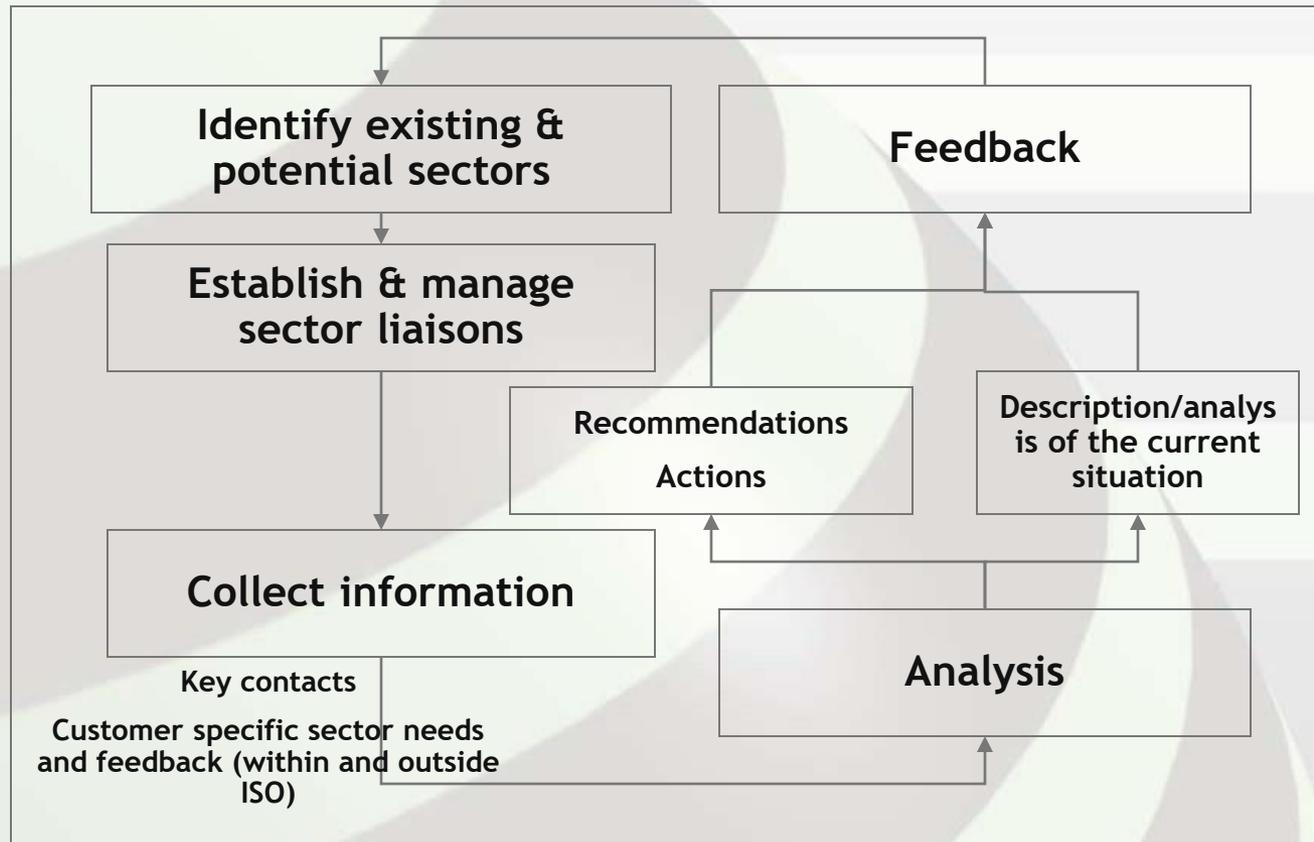
Objectives:

1. Timely delivery of the knowledge
2. Recommendations based on analysis
3. Customer validation of the analyzed results

Measures:

1. Timing to be defined
2. Report accepted in time
3. MR Minutes, reports

# P5 – Managing sector-specific issues



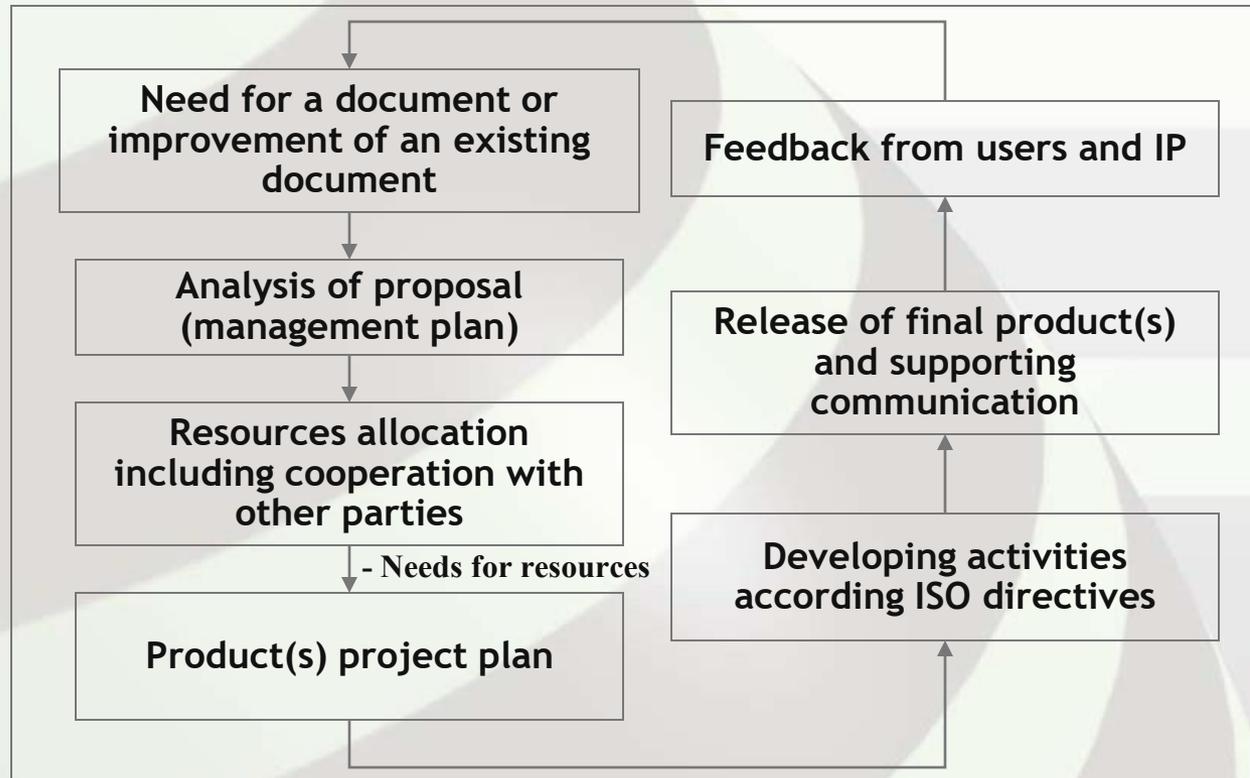
**Objectives:**

1. Encourage use of generic 9001 standard
2. Contribution to the improvement of our product line
3. Achieving agreements with key sectors

**Measures:**

1. Reduction of the number of SAs published
2. Customer satisfaction
3. Number of sectors adopting ISO 9001:2000 without addendum & number of sector agreements

# – P4 Developing and supporting relevant products



- TC 176 PL plan (P0)  
 - QMS (P0)  
 - Rcm & Delta DB (P5)  
 - Usable Knowledge (P1)

TC 176 PL

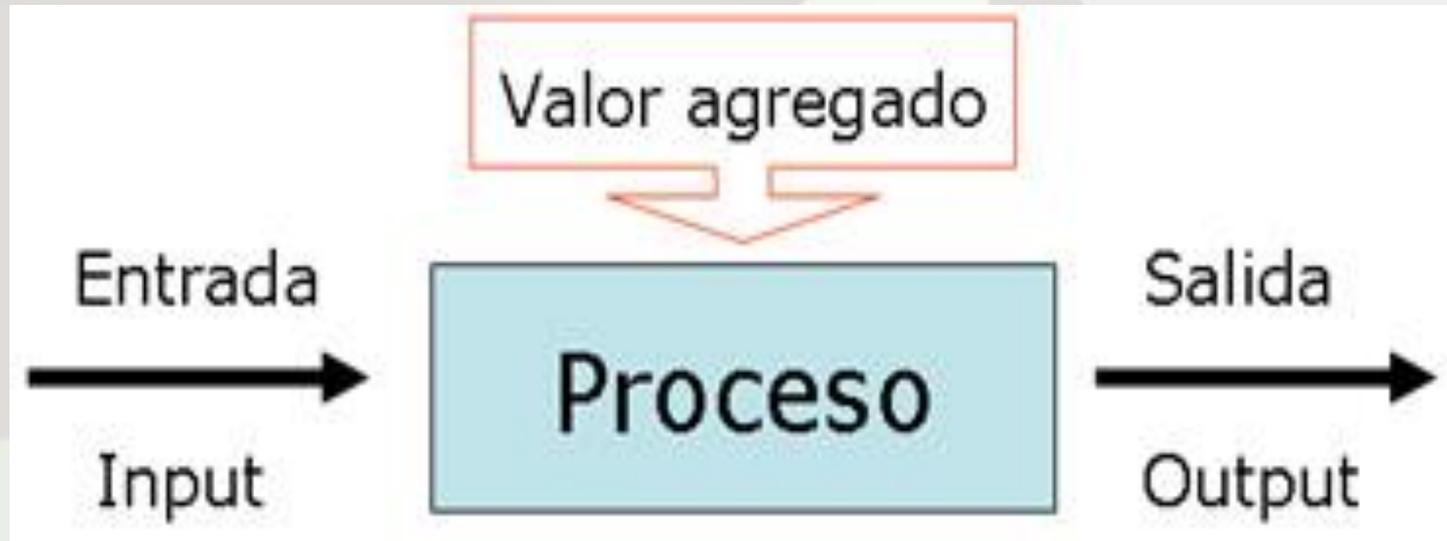
Objectives:

1. Timely delivery of the final product(s)
2. Product fullfilling users and/or IP needs
3. Effective and efficient use of resources

Measures:

1. Time in conformity with the plan
2. IP/users satisfaction collected and analized by P1

# La definición y gestión de procesos en diferente normas



# La definición de procesos en diferente normas ISO

## ISO 9000 2015

### proceso

conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto

ISO 14001 2015, ISO 45001 2018, ISO 22000 2018, ISO 37001 2016, ISO 21001 2018, ISO 27000 2019, etc

### proceso

conjunto de actividades interrelacionadas o que interactúan, que transforman las entradas en salidas

# Gestión de procesos en diferentes normas

## PARA ISO 9001 2015 e ISO 21001 2018

### 4.4 Sistema de gestión de la calidad y sus procesos

4.4.1 La organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión de la calidad, **incluidos los procesos necesarios y sus interacciones, de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional.**

La organización debe determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y **su aplicación a través de la organización, y debe:**

- a) **determinar las entradas requeridas y las salidas** esperadas de estos procesos;
- b) **determinar la secuencia e interacción** de estos procesos;

# Gestión de procesos en diferentes normas

- c) **determinar y aplicar los criterios y los métodos** (incluyendo el seguimiento, las mediciones y los indicadores del desempeño relacionados) necesarios para asegurarse de la **operación eficaz y el control de estos procesos**;
- d) determinar los **recursos necesarios para estos procesos** y asegurarse de su disponibilidad;
- e) asignar las **responsabilidades y autoridades para estos procesos**;
- f) **abordar los riesgos y oportunidades determinados** de acuerdo con los requisitos del apartado 6.1;
- g) **evaluar estos procesos** e implementar cualquier cambio necesario para asegurarse de que estos procesos **logran los resultados previstos**;
- h) **mejorar los procesos** y el sistema de gestión de la calidad.

# Gestión de procesos en diferentes normas

## PARA ISO 14001 2015

### 4.4 Sistema de gestión ambiental

**Para lograr los resultados previstos**, incluida la mejora de su desempeño ambiental, la organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión ambiental, que incluya los procesos necesarios y sus interacciones, de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional.

**Al establecer y mantener el sistema de gestión ambiental, la organización debe considerar el conocimiento obtenido en los apartados 4.1 y 4.2.**

## PARA ISO 45001 2018 e ISO 22000 2018

### 4.4 Sistema de gestión de la Sistema de Gestión

La organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión de la XXX, incluidos los procesos necesarios y sus interacciones, de acuerdo con los requisitos de este documento.

**QUE PROCESOS DEBO DETERMINAR?**

**CUALES SON LOS PROCEOS QUE INTEGRAN MI SISTEMA DE GESTIÓN?**

¿dudas?



# Que procesos se deben determinar?

- ▶ Por líneas de producción
- ▶ Procesos automatizados o control manual
- ▶ Por tipo de producto o servicio
- ▶ Por procesos normales o especiales
- ▶ Incluir los procesos subcontratados (Alcance y control a estos procesos)
- ▶ Por actividades rutinarias y no rutinarias
- ▶ Por etapas de procesos operativos



**Los necesarios  
para lograr los  
resultados del  
SG**

ISO 9001 21015

5.0 Liderazgo y compromiso

5.5.1 c) asegurándose de la **integración de los requisitos del sistema de gestión de la calidad en los procesos de negocio de la organización;**

**NOTA** En esta Norma Internacional se puede interpretar el término “**negocio**” en su sentido más amplio, es decir, referido a aquellas actividades que son esenciales para la existencia de la **organización;** tanto si la organización es pública, privada, con o sin fines de lucro.

# Principio del enfoque a procesos

<b>S</b>	<b>I</b>	<b>P</b>	<b>O</b>	<b>C</b>
Proveedores	Entradas	Proceso	Salidas	Clientes
¿Quién suministra lo que se necesita para ejecutar el proceso?	¿Cuáles son los insumos requeridos?	¿Qué hace el proceso?	¿Cuál es el resultado esperado del proceso?	¿Qué clientes necesitan la salida de este proceso?
Ejemplo:				
Departamento de finanzas de sucursales.	Ordenes de compras. Facturas.	Paso 1 Paso 2 Paso 3 ....	Reportes financieros	Departamento financiero corporativo



# El proceso es el que provoca los problemas

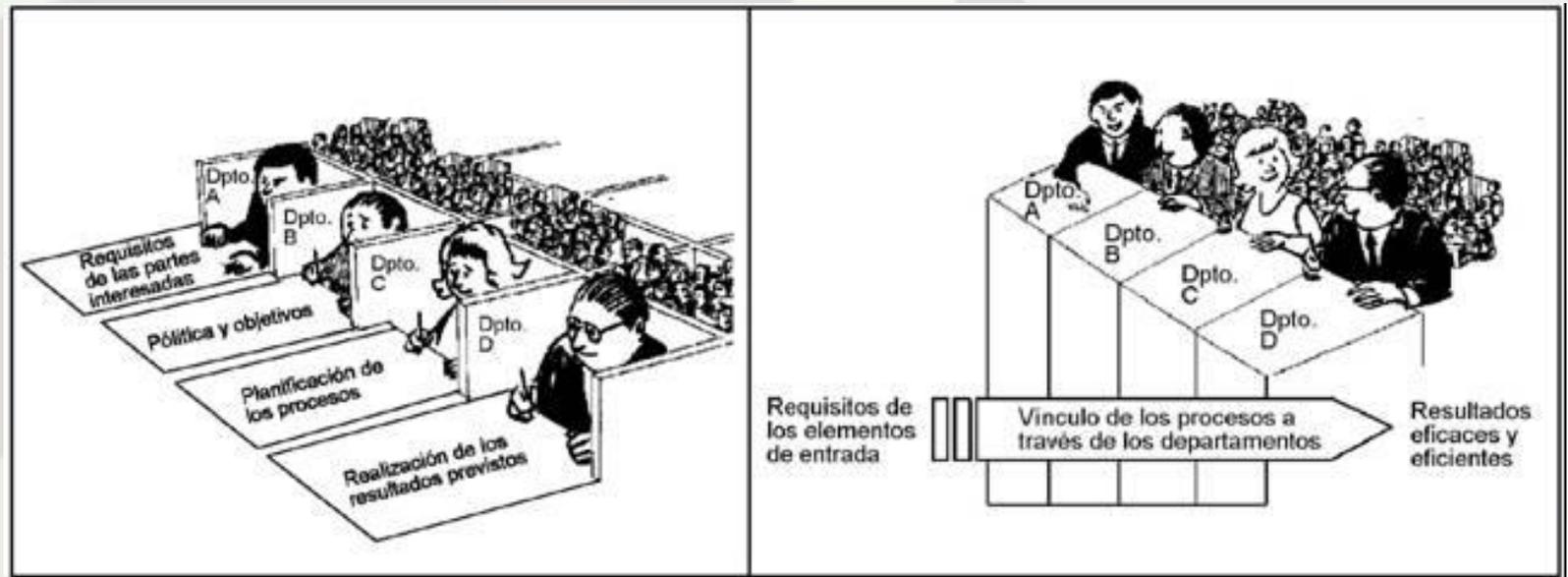


- ❑ En un proceso participan dos o mas departamentos de la empresa
- ❑ Entre los departamentos que participan y mediante el trabajo en equipo
- ❑ El dueño del proceso es el líder para que se trabaje en lograr los resultados
- ❑ DARLE EL NOMBRE DE ALGUN DEPARTAMENTO AL PROCESO INHIBE EL TRABAJO EN EQUIPO.

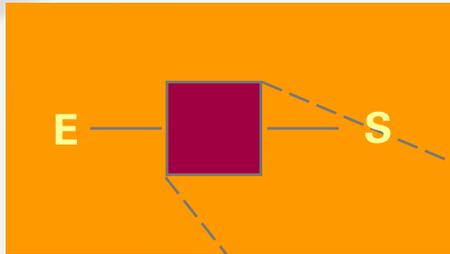
**EL PROCESO DEFINE CONTROLES EN CADA DEPARTAMENTO  
SI FALLA EL PROCESO NO ES RESPONSABILIDAD DE UNA SOLA  
PERSONA ES DE TODOS LOS QUE PARTICIPAN**

# Gestión horizontal

El enfoque a procesos logra **romper las barreras entre diferentes departamentos** y unifica las actividades hacia las metas principales de la organización y del proceso

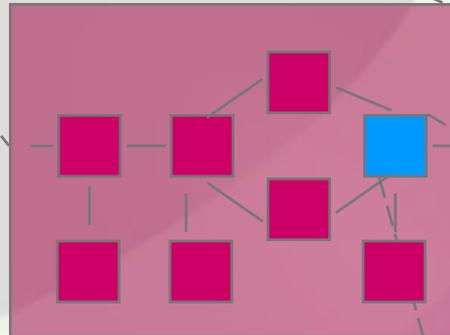


# Procesos por Niveles



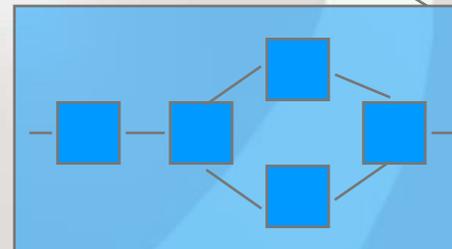
**Nivel 0**

**Modelo de Negocio**



**Nivel 1**

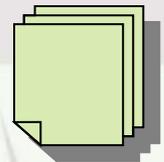
**Procesos de Negocio**



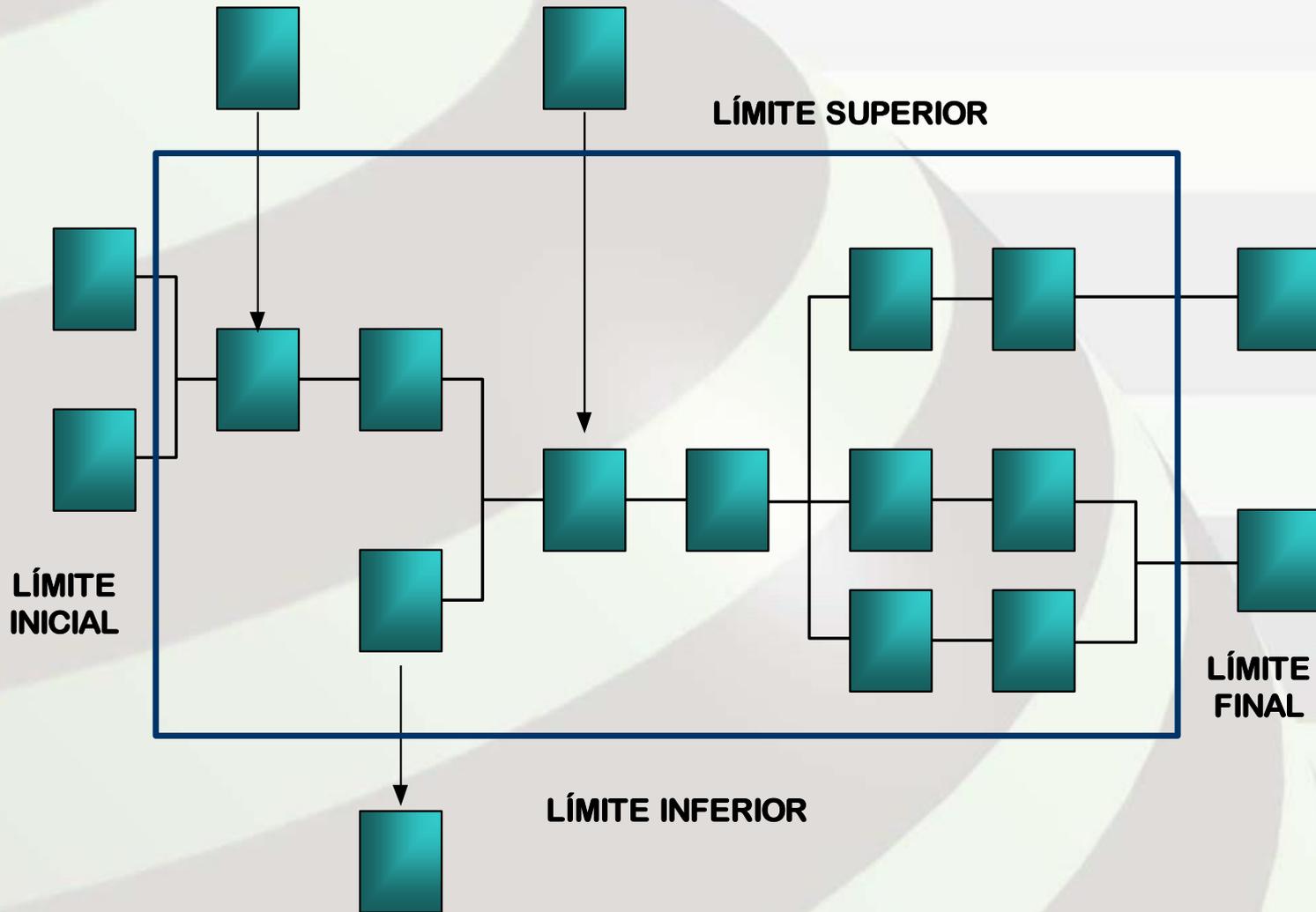
**Nivel 2**

**Procesos Específicos**

**Procedimientos**



# Límites del Proceso



# Beneficios de la gestión por procesos

- Asegura que se mantenga el estándar aunque cambie el personal;
- Apoya en la generación de registros y aplicación de controles;
- Identifica las actividades críticas de un proceso;
- Permite agregar valor al Negocio de la Organización a partir de los resultados de procesos.
- Detección de áreas de mejora:
- Elimina la duplicidad de funciones.

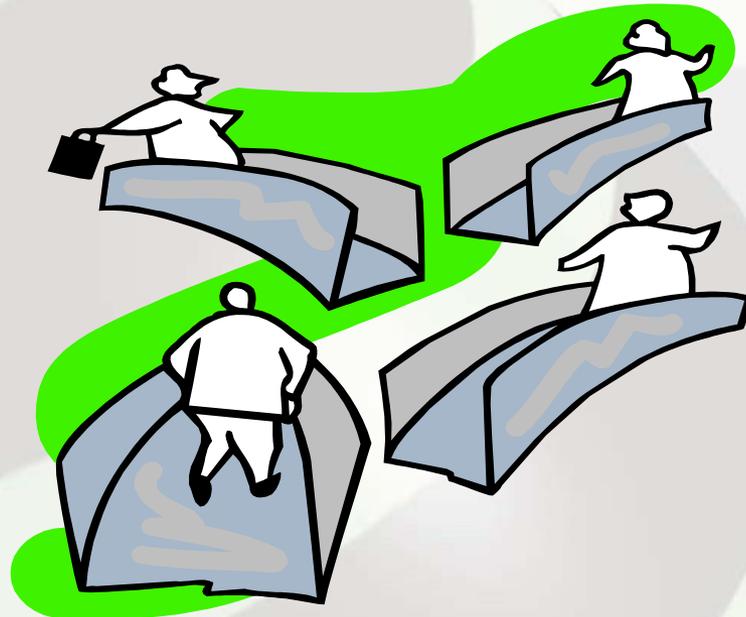
# 1.- Ayudar a que el trabajo se haga



- ❑ Entre todos se logran resultados
- ❑ Se deben definir las responsabilidades y autoridades de cada persona que trabaje en el proceso
- ❑ Incentivar al personal para que trabaje en equipo (cambio de Actitudes) no soy yo.... somos todos

**SER RESPONSABLE, PERO NO HACER  
EL TRABAJO DE OTROS SI NO SE  
TIENE LA COMPETENCIA**

## 2.- Conocer cómo mi trabajo se relaciona con el proceso



**NO ESTOY SOLO, NO SOY EL  
MEJOR, PERO SOY IMPORTANTE  
PARA EL EQUIPO**

## 3.- Cambiar el proceso



**APROVECHANDO LAS HABILIDADES,  
CAPACIDADES Y EXPERIENCIA DE  
LOS INTEGRANTES DEL EQUIPO DE  
PROCESO**

# 4.- Evaluación del proceso



- ❑ **DEFINIR INDICADORES QUE APOYEN A MEDIR EL PROCESO Y SUS TENDENCIAS**
- ❑ **LOS INDICADORES ESTAN RELACIONADOS AL OBJETIVO O RESULTADO ESPERADO DEL PROCESO**
- ❑ **SE DEBE CONSIDERAR LOS REQUISITOS DEL CLIENTE Y DE LAS PARTES INTERESADAS**
- ❑ **CONSIDERAR O INCLUIR LOS REQUISITOS DEL PRODUCTO Y SUS CARACTERISTICAS (CRITERIOS DE ACEPTACIÓN Y RECHAZO)**
- ❑ **MANTENER REGISTROS RELACIONADOS AL DESEMPEÑO Y CONTROL DE LOS PROCESOS**

**NO DE LOS INDIVIDUOS**

# 5.- Siempre se puede mejorar el proceso



- APLICANDO ACCIONES CORRECTIVAS, PREVENTIVAS O SIMPLES CORRECCIONES SEGÚN EL IMPACTO DE LA NO CONFORMIDAD O DE LA OPORTUNIDAD DE MEJORA
- UTILIZAR LAS TENDENCIAS DL DESEMPEÑO DEL PROCESO, PRODUCTO, QUEJAS DEL CLIENTE INTERNO O EXTERNO, PARA APLICAR ACCIONES CORRECTIVAS O PREVENTIVAS
- AUTOMATIZANDO CONTROLES Y ACTIVIDADES REPETITIVAS

**MEJORANDO CAPACIDADES  
PARA MEJORES DECISIONES**

## 6.- Eliminar barreras



- ❑ INCENTIVAR AL PERSONAL A TRABAJAR EN EQUIPO
- ❑ INCREMENTAR LA COMUNICACIÓN
- ❑ FELICITAR O PREOCUPAR A LOS PARTICIPANTES DEL PROCESO A MANERA DE ANALIZAR EL DESEMPEÑO DEL PROCESO

**BUSCAR SOLUCIONES CON  
LA PARTICIPACION DE LOS  
INVOLUCRADOS**

## 7.- Desarrollar gente



**LO QUE SE REQUIERE ES LO QUE  
SE NECESITA**

## 8.- Todos somos responsables



**EN UNA ORGANIZACIÓN EL ÉXITO Y EL  
FRACASO SON COMPARTIDOS**

9.-¿Qué permite que el error ocurra?



**NO BUSQUE CULPABLES,  
BUSQUE SOLUCIONES**

# 10.- Reducción de variaciones



**SABIO AL ACEPTAR ERRORES,  
INTELIGENTE AL ENCONTRAR  
SOLUCIONES CONJUNTAS**

# 11.- Énfasis en el cliente y partes interesadas



**QUE ES LO QUE NO ME PIDE,  
PERO LO NECESITA**

# Información que puede utilizarse para la elaboración de los procesos de un SGC

- Requisitos del producto;
- Plan de negocios;
- Reclamos y quejas del cliente;
- Problemas conocidos existentes:
  1. calidad del producto;
  2. por falta de comunicación;
  3. Por falta de definición de los roles; y
  4. Por falta de actitud;
- Diagnóstico inicial;
- Misión y Visión de la organización; y
- Estudios de mercado.



# Analizar el Proceso

- ✓ ¿Cuáles son los insumos del proceso?;
- ✓ ¿Quiénes son los proveedores e los insumos del proceso?;
- ✓ ¿Cuáles son las salidas?;
- ✓ ¿Quiénes son los clientes de estas salidas?;
- ✓ ¿Qué riesgos y oportunidades del SG se involucran en el proceso?;
- ✓ ¿Qué acciones debemos implementar sobre R y O y como se que son efectivas?;
- ✓ ¿Qué otros procesos interactúan con el proceso de análisis?;
- ✓ ¿Cuáles de esos procesos son clientes y cuáles proveedores?;
- ✓ ¿Quién es el cliente principal del proceso?;
- ✓ ¿Qué expectativas tiene del producto que recibe?;
- ✓ ¿Cómo lo usa?;
- ✓ ¿Cuál es el impacto para el cliente si el producto falla?;
- ✓ ¿Cómo nos proporciona retroalimentación cuando algo falla?;
- ✓ ¿Cuál es el impacto de las fallas del producto en la efectividad del proceso?; y



# MAPA DE PROCESOS TIPICO

Participantes

- Dirección
- Gerencias

**Proceso estratégico**

Participantes

- Producción, CC,  
Suministros

**Proceso de comercialización**

Participantes

- Ventas,  
Dirección y  
inventarios

**Proceso de diseño**

Participantes

- Ingeniería,  
ventas,  
compras,  
producción, CC

**Proceso de fabricación**

**Proceso de Suministros**

- Participantes
- Compras,  
Ingeniería, CC,,  
Producción

Participantes

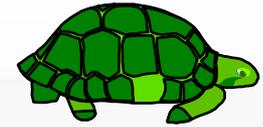
- Recursos Humanos y  
todas las áreas

**Proceso de Gestión de competencias**

Participantes

- Mantto, Producción

**Proceso de Gestión de Mantto Infraestructura**



# Método tortuga

## Aplica a cada proceso

### Con que?

Materiales y equipos  
Describa maquinaria, materiales,  
equipo de prueba, hardware,  
software, etc.

### Entradas

productos / información

Defina el producto tangible o  
intangible

Hardware, software, servicio o  
material procesado

### Con que criterios?

Medición y evaluación del desempeño

Describa las mediciones al proceso y producto  
(INDICADORES)

De acuerdo a los resultados esperados

### Con quien?

Responsabilidades y autoridades y  
competencias

Describa las responsabilidades y  
autoridades de los involucrados

### Salidas

Productos/información

Defina el producto  
tangible o intangible

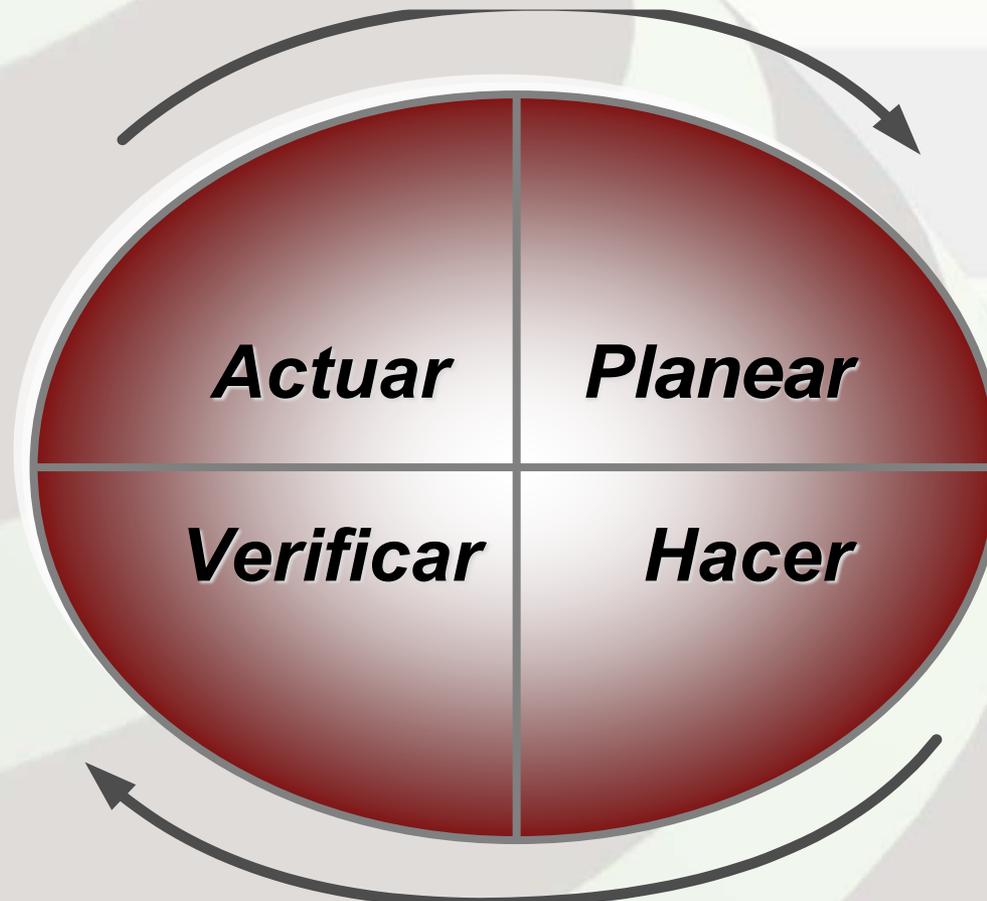
### Como?

Métodos y procedimientos, Técnicas

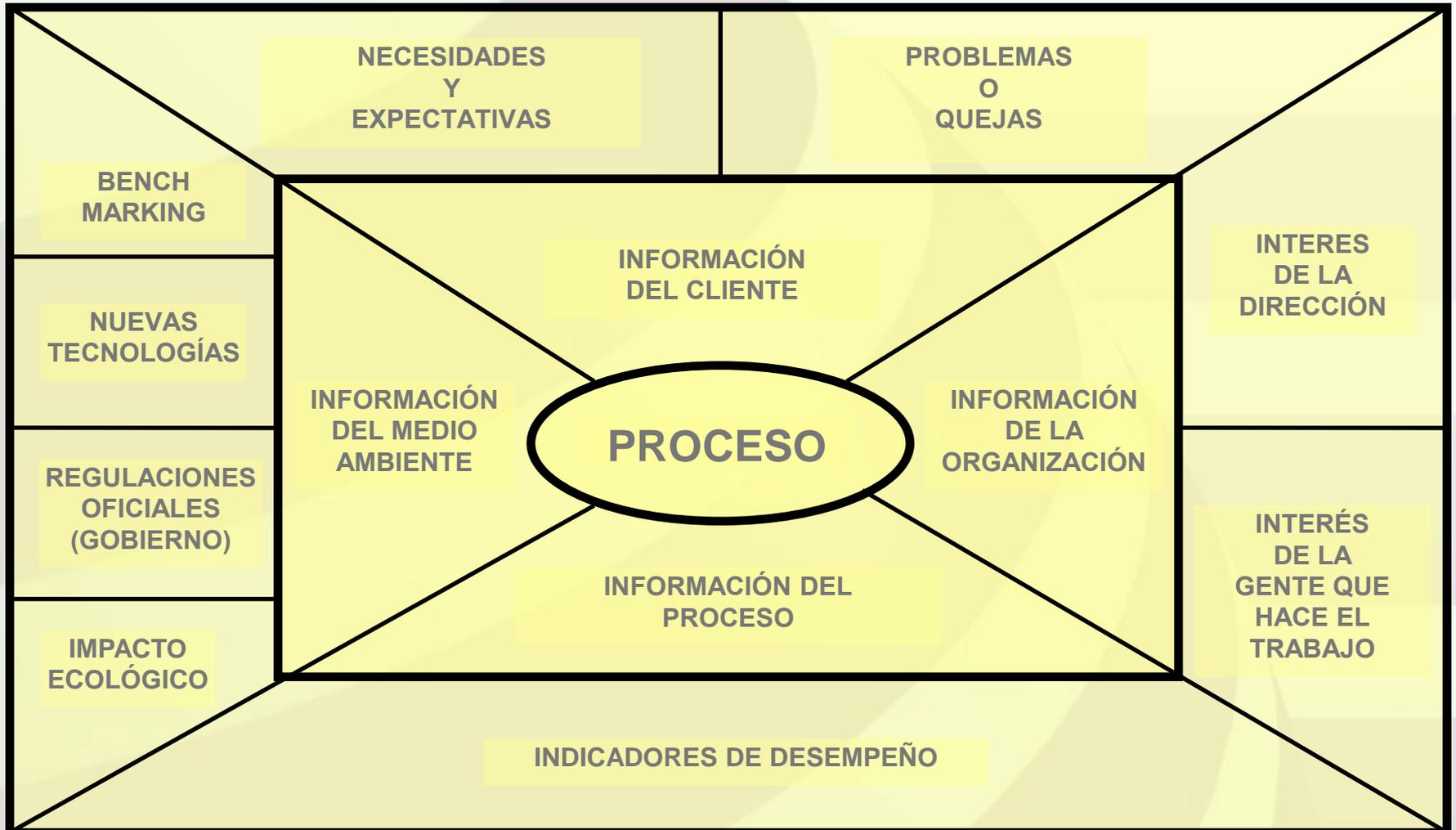
Describa los métodos empleados  
comunes y en situaciones normales y  
de emergencia



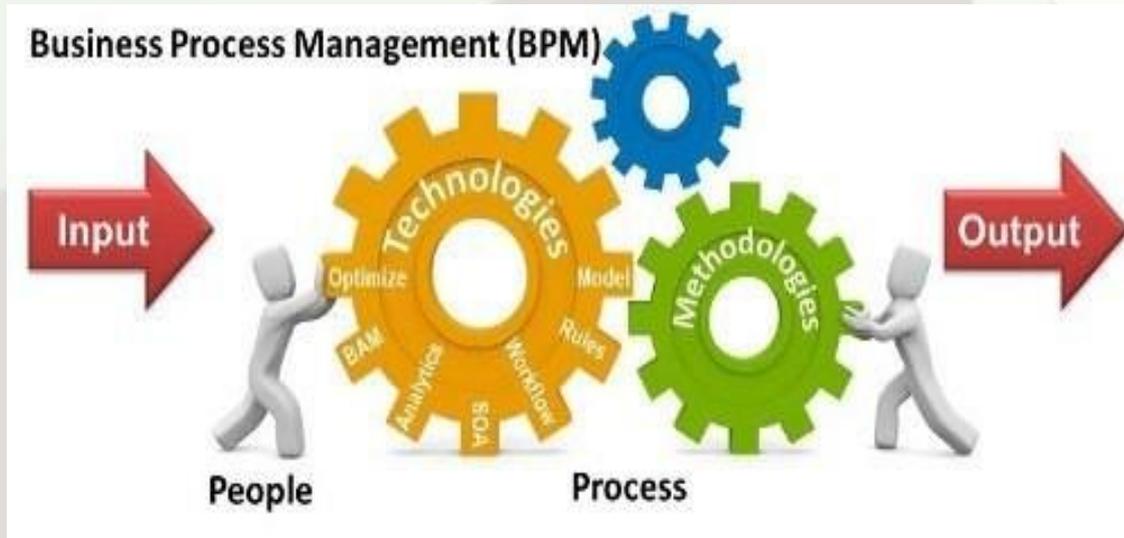
**Para cada proceso se puede aplicar**



# Áreas de Oportunidad de Mejora



# Diseñar Procesos?



Enfoque en:

- Calidad
- Ambiental
- SST
- Inocuidad

**El diseño debe ser Revisado, Verificado y Validado  
por equipo multidisciplinario**

# Diseño de procesos en un SG

- ▶ No es un requisito de las ninguna norma ISO de Sistema de Gestión pero si se deberia tomar en cuenta, es un requisito para algunas industrias especificas como:
- ▶ Industria Automotiz (APQP, PAPP, SPC, AMEF de diseño y de proceso)
- ▶ Industria Espacial
- ▶ Industria de Alimentos (para los cuidados de la inocuidad alimentaria)
- ▶ Industria de Medicamentos
- ▶ Industria sobre Dispositivos Médicos
- ▶ Procesos que son muy complejos o de muy alto riesgo de falla o que puedan provocar que la organización pierda su prestigio o perdidas humanas o afectaciones en SST, Ambiente (Eco diseño), etc
- ▶ Procesos nuevos que no han sido utilizados

# Las 7 etapas del diseño de un proceso

1. Metas y objetivos (voz del cliente, y partes interesadas)  
Resultados esperados del proceso relacionados a los resultados esperados del Sistema de gestión
2. Desempeño (información del desempeño esperado del proceso o del desempeño a un re-diseño a un proceso)
3. Flujo de trabajo definición clara de quien participa y como participa incluyendo actores externos (límites de proceso)
4. Uso de Plataformas, de nuevas tecnologías, de automatización (uso de tecnologías e información para la toma de desición, parcialmente o totalmente automatizada)
5. Fuente de datos (cuales son los registros necesarios y en que momento, información por legislación aplicable al proceso)
6. Controles operativos y financieros (Riesgos/Oportunidades) (Definición de los actores, responsabilidades y autoridades, rendición de cuentas)
7. Integración con otros proceso (la interaccion con otros procesos)

# Procesos “especiales”



**Puente valuarte**

# Procesos “especiales”

8.5.1 f) (ISO 9001 2015)

**la validación y revalidación** periódica de la capacidad para alcanzar los resultados planificados de los procesos de producción y de prestación del servicio, **cuando las salidas resultantes no puedan verificarse mediante actividades de seguimiento o medición posteriores;**

- Soldadora
- Vaciado de concreto
- Alimentos
- Formación
- Tratamiento térmico
- Recubrimientos (galvanizado, cadminizado, pintura, etc)
- Servicios
- Ensamble productos electrónicos

# Ejemplos de Validación de Procesos “especiales”

- ▶ Realización de Pruebas periódicas o al 100 % ya sean **pruebas de calidad** o **simulaciones de envejecido**
- ▶ Pruebas **no destructivas** y **destructivas**
- ▶ Evaluación periódica de las **5 M's del proceso**
- ▶ Supervisión continua del proceso
- ▶ Evaluación de la satisfacción por los receptores de las salidas del proceso
- ▶ Realizando simulacros con estudios de tiempos y movimientos y resultados obtenidos



# Procesos automatizados



# Procesos automatizados (ISO 10013 2021)

- ▶ Pueden administrar y controlar el flujo de actividades en una secuencia definida de tareas **con intervención humana predeterminada.**
- ▶ Los menús desplegados pueden guiar al usuario en completar una transacción.
- ▶ Mejoran la coherencia del proceso (**es decir, la corrección de errores**) y **el rendimiento** a través del diseño del flujo de trabajo, y pueden dar lugar a la **toma de decisiones automatizada** mediante el análisis de datos en áreas interrelacionadas.

# Procesos automatizados (ISO 10013 2021)

- ▶ En última instancia, a través de una serie de acciones automatizadas, la entrada se transforma electrónicamente en la salida necesaria
- ▶ Los flujos de trabajo automatizados pueden proporcionar **trazabilidad a todos los participantes de una transacción específica dentro de un proceso.**



**Facilitan la información documentada necesaria del SG**

# Procesos en un SGA (ISO 14001)

- ▶ Estrategia Ambiental
- ▶ Capacitación y sensibilización ambiental
- ▶ Determinación de los aspectos ambientales de sus actividades, productos y servicios que puede controlar y de aquellos en los que puede influir, y sus impactos ambientales asociados, desde una perspectiva de ciclo de vida.
  - Actividades administrativas /Actividades operativas
- ▶ Proceso de Aplicación de las 5 R's y 1 C (Reciclado, Reuso, Regreso, Reduzco, Reemplazo, o compenso)
- ▶ Respuesta ante emergencia ambiental
- ▶ Control ambiental de suministros
- ▶ Mantenimiento equipo e instalaciones
- ▶ Determinación y Evaluación de cumplimiento legal

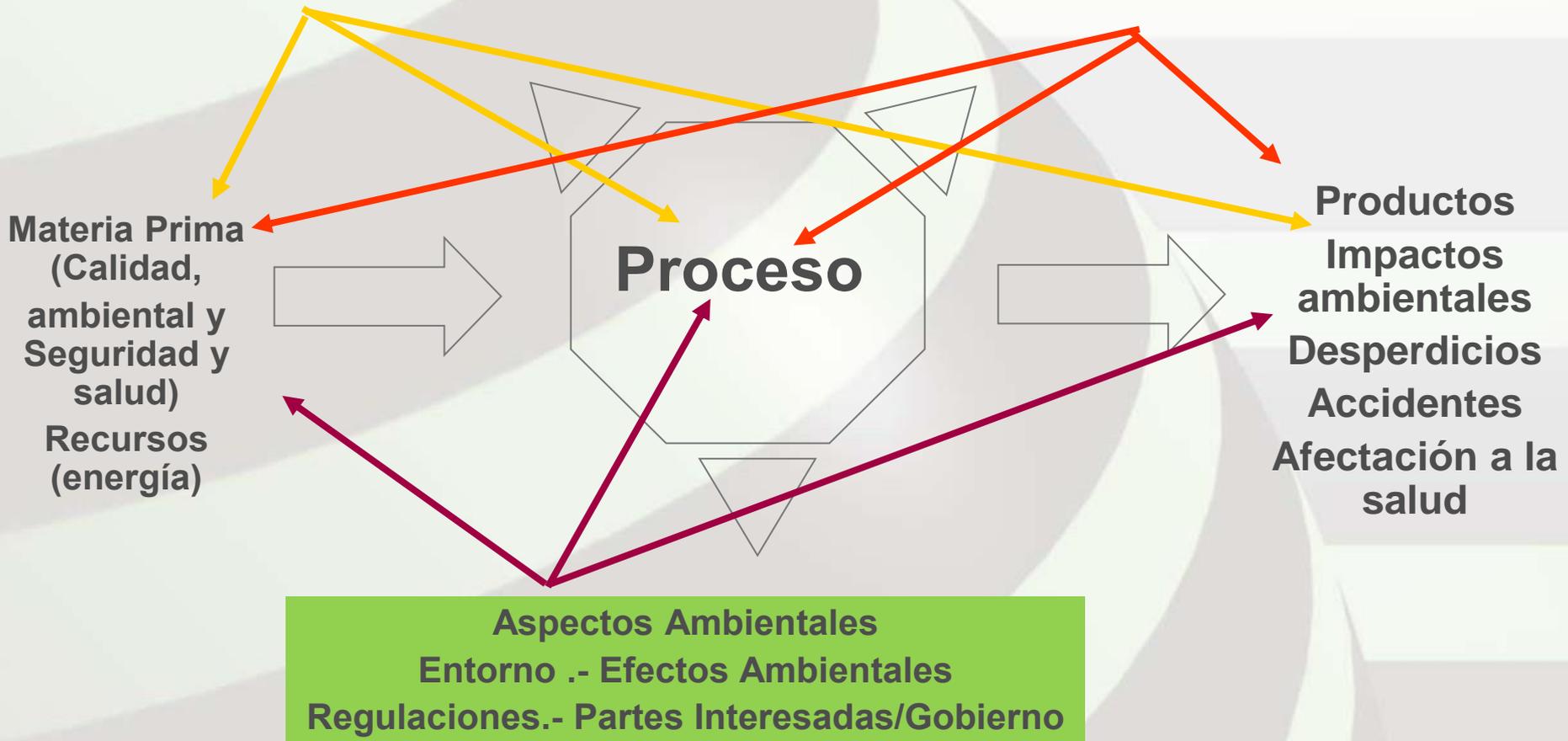
# Procesos en un SGSST (ISO 45001)

- ▶ **Capacitación y sensibilización en SST**
- ▶ **Proceso de medición del estado de salud de los trabajadores y deteminacion de un programa individual o grupal de salud**
- ▶ **Procesos de identificación continua y proactiva de los peligros (actividades rutinarias y no rutinarias)**
- ▶ **Evauacion del ambiente laboral y carga de trabajo**
- ▶ **Control de visitas a las instalaciones**
- ▶ **Investigacion de incidentes**
- ▶ **Respuesta ante emergencia SST**
- ▶ **Mantenimiento equipo e instalaciones**
- ▶ **Determinación y Evaluacion del cumplimiento legal**

# Integración de Sistemas

**Características  
de calidad del producto  
Satisfacción del cliente**

**Peligros  
Condiciones de Trabajo  
Salud de Empleados**



# RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

GESTIÓN DE POLITICAS Y OBJETIVOS DE CALIDAD, MEDIOAMBIENTE Y SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

DESARROLLO DE NEGOCIO

PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN

REVISIÓN DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN

MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

GESTIÓN DE LA MEJORA

ANÁLISIS DE DATOS

GESTIÓN DE ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS

SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN

EVALUACION DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

REALIZACIÓN DE AUDITORÍAS INTEGRADAS

SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE PROCESOS

SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN AMBIENTAL

EVALUACION DE RIESGOS SEGUIMIENTO Y MEDICION DEL SSL

CONTROL DE PRODUCTO NO CONFORME

GESTION DE PRODUCTOS NO CONFORMES Y TRATAMIENTO DE NO CONFORMIDADES

GESTIÓN DE LAS QUEJAS Y RECLAMACIONES DE LOS CLIENTES

DATOS DE PROCESO  
DATOS DE CUMPLIMIENTO

DATOS DE PROCESO

RETROALIMENTACIÓN

PRESTACION DEL SERVICIO

PROCESO OPERATIVO 1

PROCESO OPERATIVO 2

PROCESO OPERATIVO 3

PROCESO OPERATIVO 4

PROCESO OPERATIVO 5

REQUISITOS DE PARTES INTERESADAS

COMPRAS

REQUISITOS DE PARTES INTERESADAS

EVALUACIÓN DE PROVEEDORES Y SUBCONTRATISTAS

PLANES DE EMERGENCIA

COMUNICACIÓN INTERNA

GESTIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN

CONTROL DE LOS REGISTROS

GESTION DE LA FORMACIÓN Y CAPACITACION DE PERSONAL

DETERMINACIÓN Y GESTIÓN DE AMBIENTE DE TRABAJO

PROCESOS DE GESTION DE EMERGENCIAS

RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN

DETERMINACIÓN DE LOS RECURSOS

MANTENIMIENTO DE EQUIPOS

GESTIÓN DE LOS RECURSOS

CONTROL DE LOS DISPOSITIVOS DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN

# EJEMPLO DE PROCESOS Y DOCUMENTOS COMUNES Y ESPECÍFICOS DE UN SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN

## PROCESOS Y DOCUMENTOS COMUNES A LOS TRES SISTEMAS

Manual del sistema integrado (incluye política, organización y descripción del sistema).

Objetivos y metas (programas de gestión). Indicadores globales.

Identificación y acceso a los requisitos legales y otros suscritos.

Comunicación, información y participación.

Control de documentos.

Control de registros.

No conformidades, acciones correctivas y preventivas.

Auditorías internas

Revisión Gerencial

# EJEMPLO DE PROCESOS Y DOCUMENTOS COMUNES Y ESPECÍFICOS DE UN SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN

## PROCESOS Y DOCUMENTOS COMUNES A LOS TRES SISTEMAS

Evaluación del cumplimiento de los requisitos legales y otros suscritos voluntariamente por la organización.

Mapa de procesos del sistema integrado, la definición de los procesos y sus interrelaciones como por ejemplo:

Proceso de recursos humanos,

Proceso de diseño de procesos y productos

Proceso Comercial

Proceso de compras y almacenamiento

Procesos de producción y prestación de servicio,

Proceso de mantenimiento de equipos e instalaciones

Proceso de Calibración de equipos de seguimiento y medición, etc.



American Trust Register, S.C.  
Organismo Certificador de Sistemas de Gestión



**GLOBAL**  
Quality  
CORP

¡¡¡¡¡¡¡¡ Muchas Gracias ¡¡¡¡¡¡¡¡

A nombre de ATR y GQC, les damos  
nuestro mayor agradecimiento por  
acompañarnos en este evento virtual.

Cualquier duda o comentario nos  
puedes escribir a:

[francisco.h@globalqualitycorp.com](mailto:francisco.h@globalqualitycorp.com)