

GUÍA DE DIAGNÓSTICO Y AUTOEVALUACIÓN DEL NIVEL DE MADUREZ DEL
SISTEMA DE GESTIÓN EN PYMES CON FINES DE IMPLEMENTACIÓN DE
ACCIONES PARA EL LOGRO DEL ÉXITO SOSTENIDO

JESICA LIZETH GARCÍA VELASCO

FUNDACION UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
MAESTRÍA EN GERENCIA INTEGRAL DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD
BOGOTÁ D.C.
2020

GUÍA DE DIAGNÓSTICO Y AUTOEVALUACIÓN DEL NIVEL DE MADUREZ DEL
SISTEMA DE GESTIÓN EN PYMES CON FINES DE IMPLEMENTACIÓN DE
ACCIONES PARA EL LOGRO DEL ÉXITO SOSTENIDO

JESICA LIZETH GARCÍA VELASCO

Trabajo de grado presentado como requisito para optar el título de
Magíster en Gerencia Integral de la Calidad y Productividad

Directora:

LILIANA ANGELICA TAMAYO PAEZ
MAGISTER EN CALIDAD Y GESTIÓN INTEGRAL

FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMERICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
MAESTRÍA EN GERENCIA INTEGRAL DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD
BOGOTA D.C.
2020

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del director de la Maestría

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá D.C., julio de 2020

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del claustro

Dr. Mario Posada García Peña

Consejero Institucional

Dr. Luis Jaime Posada García Peña

Vicerrectora Académica y de Investigaciones

Dra. María Claudia Aponte González

Vicerrector Administrativo y Financiero

Dr. Ricardo Alfonso Peñaranda Castro

Secretaria General

Dra. Alexandra Mejía Guzmán

Decana de la Facultad de Ingenierías

Msc. Julio Cesar Fuentes Arismendi

Director del Departamento de Industrial
Director de la Maestría en Gerencia Integral de la Calidad y la Productividad

Msc. Julio Aníbal Moreno Galindo

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

DEDICATORIA

Dedico este logro a mi abuelo Fernando, a mis padres y mis hermanos por su constante apoyo e impulso para que pueda seguir adquiriendo formación que siempre es y será vital para mi bienestar.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por brindarme la oportunidad de culminar un estudio más, el cual enriquece mi conocimiento y me permite continuar creciendo en mi camino profesional.

Agradezco a la organización Industrias del Zinc G.D.S S.A.S por permitirme basarme en sus experiencias dentro de la organización y su realidad actual como orientación para la elaboración del presente proyecto de grado.

A la Fundación Universidad de América por contar con profesionales que en el transcurso de la Maestría enriquecieron mi interés por los sistemas de gestión y la utilidad del desarrollo de herramientas que potencien esta temática dentro de las organizaciones.

Agradezco a mi directora de tesis, Magister Liliana Angélica Tamayo Páez por compartir conmigo su conocimiento y permitir aplicarlo a lo largo del desarrollo del proyecto de grado el cual se refleja en el resultado final, agradezco siempre su disposición y excelente actitud desde la pedagogía utilizada hasta su experiencia en el sector real de tantos años en sistemas de gestión y a la Magister Angélica María Álzate por sus aportes y acompañamientos en el desarrollo metodológico del proyecto el cual permite que la idea central y producto final se llevará a cabo con éxito.

Agradezco a los validadores expertos que estuvieron interesados en participar y generar aportes significativos visualizados en el resultado final, resaltando su profesionalismo en las orientaciones y en el ejercicio de validadores.

Agradezco a mis compañeros de Maestría con quienes generamos espacios de retroalimentación conjunta a partir de las experiencias individuales en el sector real y los distintos estudios que hemos realizado.

CONTENIDO

	pág.
RESUMEN	14
ABSTRACT	15
INTRODUCCIÓN	16
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	20
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	20
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	22
2. ANTECEDENTES	23
3. OBJETIVOS	24
3.1 OBJETIVO GENERAL	24
3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	24
4. MARCO TEORICO	25
4.1 LA CALIDAD	25
4.2 MADUREZ DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN Y ÉXITO SOSTENIDO	33
4.3 GUÍA TÉCNICA COLOMBIANA GTC-ISO 9004:2018 GESTIÓN DE LA CALIDAD. CALIDAD DE UNA ORGANIZACIÓN. ORIENTACIÓN PARA LOGRAR EL ÉXITO SOSTENIDO	36
5. DISEÑO METODOLÓGICO	39
5.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	39
5.1.1 Fuentes de información	39
5.1.2 Técnicas de recolección de la información	40
5.1.3 Técnicas de análisis de información	40
5.2 MÉTODOS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN	40
5.2.1 Criterios de validez y confiabilidad	40
6. RESULTADOS	41
6.1 RESULTADOS OBJETIVO ESPECÍFICO 1	41
6.2 RESULTADOS OBJETIVO ESPECÍFICO 2	44
6.3 RESULTADOS OBJETIVO ESPECÍFICO 3	46
7. CONCLUSIONES	47
8. RECOMENDACIONES	49
BIBLIOGRAFIA	50
ANEXOS	54

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Cifras de Ingresos por Actividades Ordinarias Anuales en millones de pesos colombianos de 2019	20
Cuadro 2. Evolución conceptual de calidad.	26
Cuadro 3. Ejemplos de modelos de madurez.	34
Cuadro 4. Modelo genérico para los elementos y criterios de autoevaluación relacionados con los niveles de madurez.	36
Cuadro 5. Representación de la estructura de la Norma ISO 9004:2018.	37
Cuadro 6. Estructura de la Guía de diagnóstico y autoevaluación del nivel de madurez del sistema de gestión en pymes con fines de implementación de acciones para el logro del éxito sostenido basada en la GTC ISO 9004:2018	38
Cuadro 7. Esquema en blanco de la Guía de diagnóstico y autoevaluación del nivel de madurez del sistema de gestión en pymes con fines de implementación de acciones para el logro del éxito sostenido basada en la Guía Técnica Colombiana ISO 9004:2018.	42
Cuadro 8. Esquema para calificación de Guía de diagnóstico y autoevaluación del nivel de madurez del sistema de gestión en pymes con fines de implementación de acciones para el logro del éxito sostenido.	44

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Evolución cronológica del concepto de la calidad	28
Figura 2. Representación gráfica ciclo de Deming	31
Figura 3. Representación de la Norma ISO 9001:2015 en ciclo PHVA. Icontec Internacional	32
Figura 4. Encabezado Anexo A de autoevaluación GTC ISO 9004:2018	42

LISTA DE ANEXOS

	pág.
ANEXO A. Guía de diagnóstico y autoevaluación del nivel de madurez del sistema de gestión en pymes con fines de implementación de acciones para el logro del éxito sostenido aplicable en pequeñas empresas basada en la guía técnica ISO 9004:2018	55
ANEXO B. Formato para planteamiento de acciones para el logro del éxito sostenido	155
ANEXO C. Formato de calificación de guía de diagnóstico y autoevaluación del nivel de madurez del sistema de gestión en pymes con fines de implementación de acciones para el logro del éxito sostenido basada en la guía técnica colombiana GTC-ISO 9004:2018	158
ANEXO D. Calificación de guía de diagnóstico y autoevaluación del nivel de madurez del sistema de gestión en pymes con fines de implementación de acciones para el logro del éxito sostenido basada en la guía técnica colombiana GTC-ISO 9004:2018	161

GLOSARIO

AUDITORIA: Internacional (2018) refiere que auditoria es un proceso independiente, que es sistemático y se soporta a partir de documentos como evidencias objetivas, a través de este proceso se determina el grado de cumplimiento con los criterios de auditoría.

AUDITOR: Internacional (2018) refiere que un auditor es el Profesional que lleva a cabo el proceso de auditoría.

ALCANCE DE AUDITORIA: icontec Internacional (2018) afirma que alcance de auditoría es la “Extensión y límites de una auditoría”

AUTOEVALUACIÓN: La Real Academia Española afirma (s.f) que la autoevaluación hace referencia a la evaluación que alguien realiza de sí mismo o de aspectos o actividades propias.

CALIDAD: icontec Internacional (2015) refiere que calidad es la capacidad que tiene la organización para satisfacer a los clientes cumpliendo con un conjunto de características, previendo o no el impacto en el suministro de productos o prestación de servicios ofrecidos a sus partes interesadas, teniendo en cuenta el beneficio para ellos.

DIAGNÓSTICO DE GESTIÓN: La asociación española para la calidad (s.f) afirma que el diagnóstico de gestión es el proceso en el que se evalúa la gestión de una organización y se contrasta con requisitos específicos descritos en una norma o requisitos propios de la organización, obteniendo una imagen del grado del nivel del cumplimiento de los requisitos junto con orientaciones para mejorar la gestión.

EFICACIA: icontec Internacional (2015) afirma que la eficacia es el grado en el que se realizan las actividades planificadas y se logran los resultados planificados.

EFICIENCIA: icontec Internacional (2015) afirma que la eficiencia es la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

MEJORA CONTINUA: icontec Internacional (2015) refiere que mejora continua son las actividades constantes que conllevan a mejorar el desempeño de la organización.

PARTES INTERESADAS: icontec Internacional (2015) refiere que partes interesadas son aquellos grupos de interés (personas, entidades, sectores entre otros) que son riesgos para la sostenibilidad de la organización en el momento en que sus necesidades o expectativas no se cumplen.

REQUISITO: icontec Internacional (2015) afirma que un requisito es la “Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria”.

PROCESO: icontec Internacional (2015) indica que un proceso son las actividades que se relacionan e interactúan transformando entradas en salidas para satisfacer las necesidades y expectativas de las partes interesadas y se miden para evaluar su calidad son denominadas procesos.

SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD (SGC): icontec Internacional (2015) refiere que el SGC es el conjunto de elementos que interrelacionan en la organización y se enmarcan bajo políticas, objetivos y procesos en busca de lograr los resultados previstos.

RESUMEN

Carlos Andriani et al (2003) afirma que las PYMEs constituyen en cualquier país el grupo predominante de empresas que en algunos casos superan el 99% de las unidades económicas, Vilorio (2011) por ello las pequeñas y medianas empresas en Colombia han comenzado a preocuparse por la necesidad de realizar una buena gestión empresarial, contribuyendo con esto el objetivo del presente proyecto de grado fue desarrollar una guía de diagnóstico y autoevaluación del nivel de madurez del sistema de gestión en pymes con fines de implementación de acciones para el logro del éxito sostenido basada en la GTC ISO 9004:2018.

Para este logro se inició con establecer una estructura inicial de la guía con base en la información identificada pertinente para el desarrollo de dicha guía, generando la estructura inicial la cual fue compartida a tres validadores expertos en sistemas de gestión junto con un formato de calificación de la guía para que ellos participarán validando la claridad del contenido de la guía, posterior a este importante resultado se encontraron ajustes pertinentes aplicar de acuerdo a los comentarios de los validadores los cuales fueron aplicados complementando el resultado final del proyecto de grado.

Se encontró que el resultado final de la guía es un instrumento útil con lenguaje sencillo y acorde para las empresas PYMEs como apoyo para mejorar dentro de su estrategia organizacional su sistema de gestión.

Palabras clave: Auditoria, auditor, alcance de auditoría, autoevaluación, calidad, competitividad, diagnóstico, eficacia, eficiencia, GTC ISO 9004, mejora continua, partes interesadas, requisito, proceso, Sistema de gestión.

ABSTRACT

Carlos Andriani et al (2003) affirm that SMEs constitute in any country the predominant group of companies that in some cases exceed 99% of economic units, Vilorio (2011) therefore small and medium-sized companies in Colombia have begun to worry. Due to the need to carry out good business management, contributing to this, the objective of this degree project was to develop a guide for the interpretation, diagnosis, self-evaluation of maturity and implementation of actions to improve the management system applicable in small companies based on the guide. ISO 9004: 2018 technique.

For this achievement, we started with establishing an initial structure of the guide based on the information identified pertinent to the development of said guide, generating the initial structure which was shared with three validators who are experts in management systems along with a qualification format of the guide so that they will participate validating the clarity of the content of the guide, after this important result, pertinent adjustments were found to apply according to the comments of the validators, which were applied complementing the final result of the degree project.

It was found that the final result of the guide is a useful tool with simple and appropriate language for SME companies as support to improve their management system within their organizational strategy.

Keywords: Audit, auditor, audit scope, self-evaluation, quality, competitiveness, diagnosis, effectiveness, efficiency, GTC ISO 9004, continuous improvement, stakeholders, requirement, process, Management system.

INTRODUCCIÓN

Las empresas se encuentran inmersas por llegadas de productos o nuevas posibilidades de prestar servicios a constantes transformaciones (Porcel y Bórrh, 2008), en entornos competitivos, de altos niveles de exigencia por parte de sus clientes y a la modificación de sus estructuras, esta es una alta preocupación de las empresas que en Colombia son llamadas Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes), son organizaciones que requieren en su estrategia contar con herramientas que les permitan fortalecer sus procesos para dar atención oportuna al mercado actual. Viloria(2011) estas organizaciones requieren cada vez más gestionar de manera eficiente todos sus recursos, las Pymes representan una gran proporción en Colombia por lo que son visibles para el gobierno por generar empleo e inyectar puntos en la economía del País; por estos motivos las Pymes en la actualidad centran sus esfuerzos en administrar sus procesos buscando satisfacer las necesidades y expectativas de sus grupos de interés, este camino se logra en las organizaciones con la implementación de Sistemas de Gestión bajo los referentes normativos del Organismo Internacional de Estandarización (ISO) Ángel(2010).

Losada (2013) El Sistema de Gestión hace parte de la estrategia de la organización, con el paso del tiempo la estrategia ha demostrado que es un método exitoso para las organizaciones porque les permite alcanzar sus metas y objetivos trazados, conociendo en cualquier momento en el tiempo el estado de cumplimiento de ello a través de las mediciones y la oportuna toma de decisiones. La adopción de Sistema de Gestión por las organizaciones, es determinante como estrategia para sí misma permitiéndole estructurar adecuadamente sus procesos articulados estrechamente con la estrategia de la organización, de lo contrario la falta de claridad hará que el Sistema de Gestión se encasille al concepto de cumplir con los requisitos de una norma específica que orienta el Sistema de Gestión y la Organización no en función de lograr el éxito sostenido.

Por lo tanto las organizaciones que han implementado Sistemas de Gestión deben constantemente autoevaluar su sistema, no basta con implementarlo sin hacer un mantenimiento de él en busca de la mejora continua, proyectando el éxito sostenido de la organización, actualmente se cuenta con una Herramienta para que las organizaciones revisen la medida en que han adoptado los conceptos de sistema de gestión y se evalúe por niveles, esta herramienta se encuentra en el Anexo "A" de la Guía Técnica Colombiana ISO 9004:2018; pero esta herramienta no genera profundidad en la información para lograr con cada nivel a cumplir implementar acciones de mejora hasta llegar al máximo nivel centrándose en detectar fortalezas y debilidades y los riesgos y oportunidades para la mejora, debido a esto el desarrollo a partir de esta información de una Guía para diagnóstico y autoevaluación del nivel de madurez del sistema de gestión en pymes con fines de implementación de acciones para el logro del éxito sostenido, es favorable tanto para las organizaciones que cuentan con Sistema de Gestión, como para las

organizaciones que aún no cuentan con él, siendo una alternativa más económica para organizaciones pymes que no cuentan con recursos para contratar consultores que realicen a su sistema de gestión diagnóstico y luego una segunda fase de implementación de acciones de mejora; esta Guía les permitirá a partir de la autoevaluación del sistema de gestión, implementar herramientas y estrategias para fortalecer aspectos faltantes en el sistema de gestión en busca del éxito sostenido, bajo la metodología implementada en la Guía del paso a paso con un lenguaje sencillo para pymes y para organizaciones que por primer vez implementarán un sistema de gestión; les permitirá desde ceros identificar los aspectos clave a tener en cuenta para llevar a cabo un proceso de implementación exitoso, Saiz (2016) garantizando buen desempeño en un entorno cambiante.

Como referentes para el desarrollo del presente proyecto se tuvo en cuenta al autor Henri Fayol quién habla de la teoría fundamentada la cual resalta la importancia que tiene los procesos en el desarrollo de la organización. (González y Villegas, 2011). y como bien es conocido en la actualidad es importante contar con un sistema de gestión en las organizaciones precisamente por ser una herramienta que fortalece el orden, direccionamiento, estabilidad, interrelación entre muchos otros aspectos a resaltar en las organizaciones. Dentro de la historia que da sentido al análisis de los sistemas de gestión un autor que merece ser resaltado es Edward Deming, quién habla y brinda una herramienta para análisis la cual se denomina el ciclo de mejora continua o ciclo PHVA el cual incentiva a la organización constantemente hacer análisis de sus procesos, partiendo de buscar mejorar continuamente cualquier aspecto que al ser evaluado no nos esté generando el resultado esperado. (Vega, Álvarez, Bernal, Díaz, Galindo, González y Villegas, 2011). Y al trabajar los sistemas como una red y dirigidos, se crea valor para la organización plasmado en resultados.

Los autores Hernández y Parra (2018) realizaron un estudio sobre los sistemas de gestión, identificando aspectos comunes que permitan optimizar los esfuerzos de manera objetiva en empresas que se encuentran motivadas en implementar sistemas de gestión, generando un modelo que les permita medir su **nivel de integración** y aspectos específicos que requieran de mejora; el instrumento fue creado a partir de las normas ISO 9001:2015 ISO 14001:2015 e ISO 45001:2018 y el Decreto 1072 de 2015. Estos autores se basaron en una versión anterior a esta investigación desarrollada por Bonilla y Martínez (2015) el cual se realizó con normas que hoy ya se encuentran desactualizadas. Hernández y Parra (2018) desarrollaron un estudio sobre los sistemas de gestión centrados en la integración de estos sistemas en las organizaciones, basados en la investigación de Bonilla y Martínez (2015) la cual fue desarrollada bajo la misma temática sin embargo se había realizado con versiones de normas ya desactualizadas; y el autor Vergara (2017) realizó una investigación en donde diseñó y aplicó un modelo de madurez con enfoque estratégico para valorar el sistema de producción y formular la estrategia de manufactura en busca de mejorar su nivel de madurez.

Estos antecedentes generan contribución al presente proyecto, pero no son desarrollos exactos o similares a lo que se pretende obtener como resultado final en el proyecto propuesto, adicional cabe resaltar que se deja abierto para próximos proyectos a desarrollar, la idea de aplicar en una muestra de pequeñas empresas la Guía de diagnóstico y autoevaluación del nivel de madurez del sistema de gestión en pymes con fines de implementación de acciones para el logro del éxito sostenido basada en la guía técnica ISO 9004:2018, detallando resultados amplios dentro del sector real y posibles nuevos aportes.

- Bajo el desarrollo del presente proyecto se estableció la siguiente pregunta de investigación:
 - ¿Se puede desarrollar una guía para organizaciones Pymes que mediante su aplicación permita, diagnosticar, autoevaluar e implementar acciones de mejora del sistema de gestión?
- Para lograr cumplir a satisfacción con el Objetivo general del presente proyecto, se plantearon como objetivos específicos:
 - Establecer la estructura inicial de la guía y método de aplicación para el diagnóstico y autoevaluación de madurez del sistema de gestión en pymes basada en la GTC -ISO 9004:2018 y la revisión de literatura.
 - Validar el contenido de la guía de diagnóstico y autoevaluación de la madurez del sistema de gestión por expertos.
 - Reestructurar la guía de diagnóstico y autoevaluación de la madurez de los sistemas de gestión en pymes con fines de implementación de acciones de mejora para el logro del éxito sostenido.

El presente proyecto siguiendo los planteamientos de Sampieri et al. (2010) es del tipo de diseño fenomenológico identificando fenómenos en común o experiencias que respondan al objetivo principal, el énfasis epistemológico es el intelectualismo con los aportes al conocimiento de la razón y la experiencia.

La Guía se desarrolló teniendo en cuenta el contexto de organizaciones pyme, inicialmente la guía se validó por 3 expertos en sistemas de gestión, quienes trabajan en el sector real, son auditores, consultores y tienen sus propias firmas de consultoría. Las observaciones generadas en el proceso de validación, fueron revisadas para incorporarse dentro del resultado final del proyecto complementando el ejercicio, dentro del proyecto de investigación no se contempló aplicar la guía a una organización, pero se presentó la oportunidad de hacerlo e incorporar los resultados en este proyecto, resaltando el valor que tiene en metodología y en valor teórico para las organizaciones y futuras investigaciones alrededor de la idea inicial,

esto sustentado en el desarrollo del proyecto al diseñar la estructura inicial de la guía bajo el concepto original del anexo “A” de la GTC ISO 9004:2018 y sus niveles de evaluación; incorporando la metodología del paso a paso y los conceptos por cada numeral de la GTC ISO 9004:2018 para las acciones a implementar por las organizaciones como valor agregado al conocer su nivel y buscar el éxito sostenido, o para aquellas que quieren partir de una base para implementar el sistema de gestión.

Por lo tanto, las organizaciones necesitan Guías que sean factibles en cuanto su acceso a ellas por disponibilidad y economía y que sean útiles en cuanto a la comprensión de su contenido, en este contexto el presente proyecto pretende generar como resultado una Guía que aparte de autodiagnóstico del sistema de gestión, les permita implementar acciones de mejora a partir de los resultados obtenidos con una metodología paso a paso que presenta un lenguaje sencillo para comprensión de toda la organización.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El ser humano en su trabajo continúa buscando procesos más eficientes contribuyendo a que las organizaciones se posicionen mejor y obtengan una retribución económica que soporte la estabilidad de los procesos (Cayayo, 2017); esta estabilidad se logra conforme la organización perdura en el tiempo y ha pasado por circunstancias donde se enfrenta a decisiones difíciles; allí se habla de madurez en las organizaciones; Mergarejo, Vergara y Ruíz (2014) refieren que tratar de aumentar la madurez de los procesos de negocio de una organización es una meta a largo plazo que solo se trazarán las organizaciones dispuestas a mejorar su desempeño, de hecho, las empresas que más sobresalen por su desempeño competitivo utilizan guías o modelos como referente para integrar sus procesos y detectar en que aspectos deben mejorar continuamente. En Colombia que es un país en vía de desarrollo, las MiPymes son relevantes por sus aportes económicos al sector y lo más importante porque contribuyen al desarrollo económico de la sociedad generando empleo a familias y comunidades locales, lo que impacta en el mejoramiento de la calidad de vida de los colaboradores y directamente involucra su entorno familiar.

La clasificación de las empresas en Colombia es fundamental para mejorar la información sobre el tejido empresarial colombiano, adoptando un criterio más claro y eficiente que aporta mejores insumos para la toma de decisiones de política pública y así mismo ayuda a focalizar los programas en beneficio de MiPymes. Lo anterior, permitirá más contundencia en el fortalecimiento de estas empresas como motores de desarrollo económico (Mincomercio, 2019, p.1).

La clasificación del sector empresarial está dividida en rangos de tres macro sectores de la economía como se muestra en la siguiente tabla:

Cuadro 1. Cifras de Ingresos por Actividades Ordinarias Anuales en millones de pesos colombianos de 2019

TAMAÑO	MENUFACTURA	SERVICIOS	COMERCIO
Micro	Hasta 811	Hasta 1.131	Hasta 1.535
Pequeña	Desde 811 hasta 7.027	Desde 1.131 hasta 4.523	Desde 1.535 hasta 14.781
Mediana	Desde 7.027 hasta 59.527	Desde 4.523 hasta 16.558	Desde 14.781 hasta 74.066

Fuente. (Mincomercio, 2019, p.1). Mincomercio. (06 de Junio de 2019). www.mincit.gov.co. Obtenido de www.mincit.gov.co: <http://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/industria/gobierno-expide-nueva-clasificacion-de-empresas-a>

“Según los datos de Confecámaras (2018) que agrupa a todas las cámaras de comercio del País existen aproximadamente 1.500.000 micro, pequeñas y medianas empresas en el Registro Único Empresarial incluyendo a personas naturales y jurídicas”(p.1).

Las pymes representan el 99,9% del total de las empresas en Colombia, cerca de 1,6 millones de unidades empresariales, en Colombia aportan cerca del 38% PIB (Producto interno bruto) total; en el País se observa un gran ambiente y actitud empresarial pero solamente el 50% de las mipymes colombianas sobreviven el primer año y solo el 20% al tercero, muy pocas pymes le dan importancia al conocimiento, a la innovación, a tener direccionamiento estratégico y visión de preguntarse dónde estará la empresa en n° número de años (Dinero, 2015, p.1).

Bogotá y la Región cuentan con 788.675 empresas y establecimientos de comercio a noviembre de 2019 en el Registro Mercantil, de las cuales 144.550 se crearon entre enero y noviembre de 2019, en donde el 91% de las empresas renovadas y matriculadas ante el Registro Mercantil de Bogotá son microempresas; 6,1% pequeñas; 1,8% medianas y 0,66% son grandes; cifras que demuestran que las empresas son el motor de la economía de la generación de empleo; los resultados reflejan el continuo crecimiento de la base del sector privado, que son las micro y pequeñas empresas las cuales requieren mayor acompañamiento para que sean sostenibles (Cámara de Comercio de Bogotá, 2019,p.1).

Con los datos anteriormente especificados se comprende el contexto del presente trabajo de grado, Colombia es un País donde una gran proporción de empresas son MiPymes y su aporte a la economía del País amerita proporcionarles herramientas con las que estas organizaciones puedan identificar aspectos importantes en el desarrollo de sus procesos y facilitar la toma de decisiones en busca de la mejora, logrando el éxito sostenido de la organización. (ISO SURVEY,2018) Actualmente en la literatura no se encuentran registros del número de MiPymes que cuentan en Colombia con Sistema de Gestión sin embargo en ISO SURVEY se encuentran algunos datos estadísticos por País de certificaciones estándar del Sistema de Gestión, una de las más recientes es la encuesta del año 2018, de las empresas en Colombia que participaron en la encuesta se reportan 10.027 empresas y estas tienen certificados activos bajo ISO 9001:2015; de allí la importancia de potencializar estas empresas para que al fortalecer su crecimiento, perduren en el tiempo y puedan emplear a más personas en un sector determinado; la dificultad que se encuentra para estas pymes es que no cuentan con Herramientas que les guíen sus procesos en sistema de gestión y al ser organizaciones poco estructuradas ,en algunos casos no cuentan con personal competente dentro de la organización para el desarrollo de estas Herramientas, no realizan diagnósticos y no evalúan su madurez en sistemas de gestión siendo base fundamental para la interacción y buen desarrollo de sus procesos.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Se puede desarrollar una guía para organizaciones Pymes que mediante su aplicación permita, diagnosticar, autoevaluar y definir acciones de mejora del sistema de gestión?

2. ANTECEDENTES

En cuanto a procesos Henri Fayol en su teoría fundamenta la importancia en la interrelación en los procesos, planteamiento que es utilizado por Edward Deming en la elaboración del ciclo PHVA (Planear – Hacer – Verificar – Actuar) (Vega, Álvarez, Bernal, Diaz, Galindo, González y Villegas, 2011, p.3).Fortaleciendo el concepto en las organizaciones de buscar la mejora continua en los procesos realizando autoevaluaciones y análisis que les permitan tomar decisiones a tiempo para mantenerse en un mercado en constante cambio.

Deming (1994) ha sido uno de los autores en Calidad más relevantes, inició hablar del término sistema, en el libro Economía Deming identifica que Sistema es una red de componentes interdependientes que trabajan juntos tratando de alcanzar el fin del sistema, un sistema no se dirige solo, un sistema tiene que ser dirigido, un sistema tiene que crear algo de valor lo que en otras palabras Deming establece como resultados.

Los autores Hernández y Parra (2018) realizaron un estudio sobre los sistemas de gestión identificando aspectos comunes que permitan optimizar los esfuerzos de manera objetiva en empresas que se encuentran motivadas en implementar sistemas de gestión generando un modelo que les permita medir su **nivel de integración** y aspectos específicos que requieran de mejora; el instrumento fue creado a partir de las normas ISO 9001:2015 ISO 14001:2015 e ISO 45001:2018 y el Decreto 1072 de 2015. Estos autores se basaron en una versión anterior a esta investigación desarrollada por Bonilla y Martínez (2015) el cual se realizó con normas que hoy ya se encuentran desactualizadas.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar una guía de diagnóstico y autoevaluación del nivel de madurez del sistema de gestión en pymes con fines de implementación de acciones para el logro del éxito sostenido basada en la GTC ISO 9004:2018

3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Establecer la estructura inicial de la guía y método de aplicación para el diagnóstico y autoevaluación de madurez del sistema de gestión en pymes basada en la GTC -ISO 9004:2018 y la revisión de literatura.
- Validar el contenido de la guía de diagnóstico y autoevaluación de la madurez del sistema de gestión por expertos.
- Reestructurar la guía de diagnóstico y autoevaluación de la madurez de los sistemas de gestión en pymes con fines de implementación de acciones de mejora para el logro del éxito sostenido.

4. MARCO TEORICO

El entorno de las organizaciones diariamente presenta cambios, estos son reflejados en la evolución de los requerimientos del mercado; años atrás las organizaciones se preocupaban por producir y comercializar productos o por ofrecer servicios con una calidad determinada, actualmente las organizaciones no solo deben ocuparse de producir, vender u ofertar un servicio sino que deben abrirse a las necesidades cambiantes del mercado, a la interacción constante y directa con sus clientes en la mejora constante de sus productos o servicios con el fin de lograr el éxito sostenido de la organización por el camino de la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus partes interesadas a través de procesos altamente controlados y dinámicos.

“Las organizaciones se desenvuelven en un escenario complejo, exigente y en constante cambio en el cual un enfoque de gestión de la calidad es vital” (Martínez, 2018, p.28) para que las organizaciones mantengan un Norte hacia donde direccionan su estrategia, que oportunidades de mejora encuentran en sus procesos y bajo su contexto; para ello inicialmente es importante que la organización reconozca el concepto de calidad y porque su importancia en la búsqueda del éxito sostenido de la organización.

4.1 LA CALIDAD

El concepto de Calidad ha estado implícito durante muchos años en las diferentes tareas que se desarrollan a diario por los seres humanos para la supervivencia, lo que ha permitido que hasta el día de hoy gocemos de distintos servicios y productos en un mercado cambiante y de libre elección por aquello por lo que tenemos mayor afinidad; al igual que este concepto existen otros tantos que se mencionaran implícita y explícitamente a continuación los cuales conllevan al pensamiento incluyente que la Calidad está inmersa en todo lo que hacemos y es un gran aporte en la búsqueda del éxito sostenido de la organización.

Según la Norma ISO 9000:2015 el término calidad es:

Una organización orientada a la calidad promueve una cultura que da como resultado comportamientos, actitudes, actividades y procesos para proporcionar valor mediante el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes y otras partes interesadas pertinentes.

La Calidad de los productos y servicios de una organización está determinada por la capacidad para satisfacer a los clientes y por el impacto previsto y el no previsto sobre las partes interesadas pertinentes, la calidad de los productos y servicios incluye no sólo su función y desempeño previsto, sino también su valor percibido y el beneficio para el cliente (Icontec Internacional, 2015, p.2).

Las empresas en todo el mundo trabajan en pro de la calidad desde distintos ámbitos según su desarrollo, su crecimiento y su madurez, mientras el cliente percibe la calidad a través de la impresión inicial que le generará el producto o servicio al adquirirlo; en muchas ocasiones sin conocer como se desarrolla la gestión efectiva en el desarrollo del producto o servicio mediante el sistema de gestión. La Calidad puede verse afectada con facilidad dentro de una Organización si ésta no tiene concepción de la importancia que este concepto en su gestión transmite a sus partes interesadas y evoluciona constantemente conforme a los cambios en tiempo real permitiendo la madurez de sus sistema de gestión y aportando al crecimiento y sostenibilidad de la organización.

Alrededor del concepto de calidad surgen interrogantes en las organizaciones los cuales determinan la manera en como operan su sistema de gestión, como llevan a cabo esa interacción vital de sus procesos y sobre todo como direccionan su estrategia centrandolo su meta principal en ser una organización que perdure en el tiempo, uno de estos interrogantes es:

¿Es suficiente con tener clientes contentos, clientes fieles? Los clientes esperan solamente lo que los productores les han hecho esperar, aprenden rápidamente, comparan un producto con otro, ciertamente que no deseamos tener clientes descontentos, pero no será suficiente tener clientes que simplemente están satisfechos un cliente satisfecho puede irse a otra parte, podría resultarle mejor el cambio (Deming, 1994, p.5).

Ocupando la gestión de la Organización en la fidelización de los clientes no asegura que la organización perdurará en el tiempo, los clientes son importantes y necesarios pero no son la única pieza que compone un sistema de gestión que logre que la organización sea madura y sostenible en el tiempo enfrentándose a los cambios constantes de su contexto.

Cerrando la identificación y evolución del concepto de calidad veamos en la Tabla 1 las etapas en la evolución del concepto y la finalidad que tenía en cada etapa; adicionalmente en la Grafica 1 se muestra la cronología del enfoque de calidad:

Cuadro 2. Evolución conceptual de calidad.

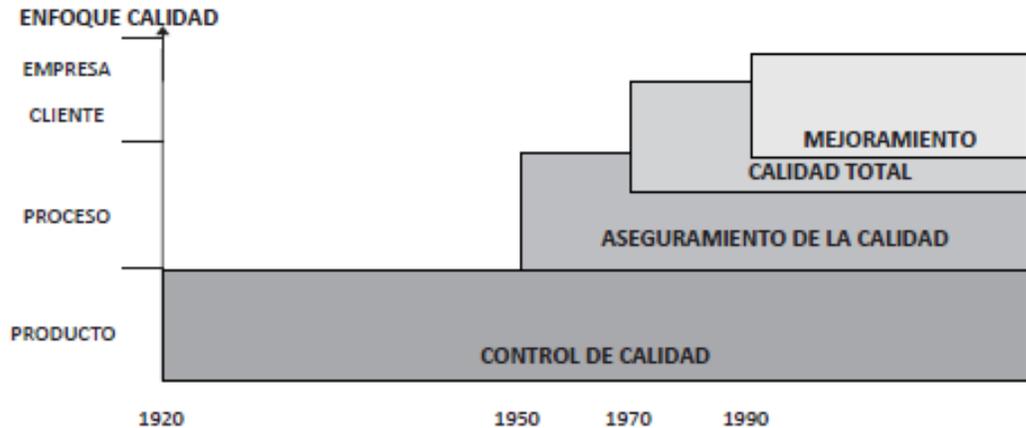
ETAPA	CONCEPTO	FINALIDAD
ARTESANAL	Hacer las cosas bien independientemente del costo o esfuerzo necesario para ello	Satisfacer al cliente Satisfacción del artesano, por el trabajo bien hecho Crear un producto único
REVOLUCIÓN INDUSTRIAL	Producir en grandes cantidades sin importar la calidad de los productos	Satisfacer una gran demanda de bienes Obtener beneficios
ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA	Técnicas de control de calidad por inspección y métodos estadísticos, que permiten identificar los productos defectuosos	Satisfacción de los estándares y condiciones técnicas del producto

Cuadro 2. (Continuación)

SEGUNDA GUERRA MUNDIAL	Asegurar la calidad de los productos (armamento), sin importar el costo, garantizando altas volúmenes de producción en el menor tiempo posible	Garantizar la disponibilidad de un producto eficaz en las cantidades y tiempos requeridos
POSGUERRA OCCIDENTE	Producir en altos volúmenes, para satisfacer las necesidades del mercado	Satisfacer la demanda de bienes causada por la guerra
POSGUERRA JAPÓN	Fabricar los productos bien al primer intento	Minimizar los costos de pérdidas de productos gracias a la calidad. Satisfacer las necesidades del cliente Generar competitividad
DÉCADA DE LOS SETENTA	Sistemas y procedimientos en el interior de la organización para evitar productos defectuosos	Satisfacción del cliente Prevenir errores Reducción de costos Generar Competitividad
DÉCADA DE LOS NOVENTA	La calidad en el interior de todas las áreas funcionales de la empresa	Satisfacción del cliente Prevenir errores Reducción de costos Participación de todos los empleados de la empresa Generar competitividad
ACTUALIDAD	Capacitación de líderes de calidad que potencialicen el proceso	Satisfacción del cliente Prevenir errores Reducción sistemática de costos Equipos de mejora continua Generar competitividad Aumento de las utilidades

Fuente. Rozo, C. &. (s.f). El concepto de Calidad. Historia, evolución e importancia para la competitividad. *Revista Universidad de La Salle*, 80 - 99. Recuperado el 03 de 04 de 2019

Figura 1. Evolución cronológica del concepto de la calidad



Fuente. Rozo, C. &. (s.f). El concepto de Calidad. Historia, evolución e importancia para la competitividad. *Revista Universidad de La Salle*, 80 - 99. Recuperado el 03 de 04 de 2019

Como se observa en los gráficos anteriores la base del concepto de Calidad provenía de producir a un menor costo satisfaciendo la necesidad de un cliente generando competitividad en un mercado cambiante; actualmente las organizaciones que se basan en este concepto y se desarrollan bajo ese enfoque no son empresas de éxito y son empresas con gran dificultad de sostenibilidad y de cambios en el tiempo. El concepto de calidad actualmente le permite a la organización crecer a través de los cambios en su entorno, en el consumo de recursos y en ser organizaciones incluyentes. El término de calidad bajo el desarrollo de los Sistemas de Gestión y la conceptualización que ha contraído las Normas ISO ha evolucionado permitiendo actualmente mantener un enfoque de mejora continua involucrando un direccionamiento estratégico.

Desglose de términos evolución conceptual de la Calidad presentados en la Gráfica 1:

- **Control de Calidad:**

Es el uso de técnicas y actividades para lograr, mantener y mejorar la calidad de un producto o servicio, implica la integración de las siguientes técnicas y actividades:

1. Especificaciones de lo que se necesita
2. Diseño del producto o servicio, para cumplir las especificaciones
3. Producción o instalación que cumplan todas las intenciones de las especificaciones
4. Inspección para determinar la conformidad con las especificaciones

5. Examen del uso, para obtener información para modificar las especificaciones, si es necesario (Besterfield, 2009, p.3).

- **Aseguramiento de la Calidad:**

Todas las acciones planeadas o sistemáticas necesarias para proporcionar una confianza adecuada de que el producto o servicio va a satisfacer determinados requisitos de la calidad se llama aseguramiento de la calidad; implica asegurarse de que la calidad es la que debería ser. Esto comprende una evaluación continua de la adecuación y la efectividad con el objeto de aplicar medidas correctivas oportunas e iniciar la retroalimentación cuando sea necesaria (Besterfield, 2009, p.3).

Aseguramiento de Calidad o Control de Calidad no tiene la responsabilidad directa sobre la calidad, ayuda o respalda a las demás áreas para asumir sus responsabilidades de control de calidad. Aseguramiento de calidad sí tiene la responsabilidad de evaluar continuamente la eficacia del sistema de calidad, determina esa eficacia, evalúa la calidad del momento, determina áreas problema de calidad o áreas potenciales y ayuda a corregir o minimizar esas áreas problema; el objetivo es mejorar la calidad en cooperación con los departamentos responsables (Besterfield, 2009, p.3).

Calidad Total: El término Calidad Total se utiliza para describir el proceso de lograr que los principios de calidad constituyan parte de los objetivos estratégicos de una organización, aplicándolos a todas las operaciones junto con el mejoramiento continuo, y enfocando las necesidades del cliente para fabricar cosas bien hechas a la primera vez (Ricardo, 2005, p.69).

Mejoramiento: Existen varias metodologías que conducen al mejoramiento de los procesos, en donde las técnicas japonesas han sido un referente importante debido a los resultados que estas ofrecen, estas técnicas de mejoramiento son de amplio conocimiento en los entornos industriales y académicos (Arango, Campuzano y Zapata, 2015, p.223).

De esta forma y habiendo identificando previamente el termino de Calidad y su evolución encontramos una herramienta importante que nos permite hoy en día gestionar como organización mejor nuestros procesos, dicho concepto es **sistema de gestion de calidad**.

Según la Norma ISO 9000:2015 el término de Sistema de gestión de calidad es:

Un Sistema de Gestión de Calidad comprende actividades mediante las que la organización identifica sus objetivos y determina los procesos y recursos requeridos para lograr los resultados deseados, el Sistema de Gestión de Calidad gestiona los procesos que interactúan y los recursos que se requieren para proporcionar valor y lograr los resultados para las partes interesadas pertinentes. Un Sistema de Gestión proporciona los medios para identificar las acciones para abordar las consecuencias previstas y no previstas en la provisión de productos y servicios (Icontec Internacional, 2015, p.2).

Los Sistemas de Gestión de Calidad son base en el desarrollo y sostenibilidad de la organización en el tiempo, los sistemas permiten la interacción de los procesos activando la comunicación y el buen desarrollo para la fluidez de los mismos que tienen como finalidad satisfacer las necesidades y expectativas de las partes interesadas pertinentes para la organización, quienes aportarán al crecimiento de la organización logrando así alcanzar un nivel de madurez alto que conlleva al éxito sostenido de la organización; estos sistemas de gestión se implementan bajo el cumplimiento de unos requisitos normativos. En Colombia las Normas de estandarización se rigen bajo el organismo ISO (organismo de estandarización internacional) al abordar los temas de las Normas Internacionales por las organizaciones, los consumidores pueden fiarse en que sus productos son seguros, confiables y de buena calidad.

Las normas de los sistemas de gestión ISO proporcionan un modelo a seguir para establecer y operar un sistema de gestión, modelo que es construido en consenso internacional obteniendo como ventaja la experiencia mundial de gestión y las buenas prácticas. La familia de las normas ISO 9000 trata diversos aspectos de la gestión de la calidad y proporcionan orientación y herramientas para las empresas y organizaciones que quieren asegurarse de que sus productos y servicios cumplen consistentemente con los requerimientos del cliente y que la calidad se mejora constantemente; esta familia de normas incluye la norma ISO 9000, la norma ISO 9001, ISO 9004 y la norma ISO 19011 (Cruz; López y Ruíz, 2017, p.63).

Las Normas ISO tienen un enfoque basado en el ciclo Deming o también conocido como el ciclo de mejora continua o ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar), este ciclo es la base de los sistemas de gestión enfocados en la necesidad de las organizaciones de permanecer en constante evolución bajo el enfoque a procesos de las normas. Icontec Internacional (2015) El enfoque a procesos implica la gestión sistemática de los procesos, como los procesos interactúan alcanzando los resultados dispuestos en la planeación estratégica de la organización, esta gestión de los procesos se alcanza utilizando el ciclo PHVA incluyendo permanentemente el pensamiento basado en riesgos.

La aplicación del enfoque a procesos en un sistema de gestión de la calidad permite:

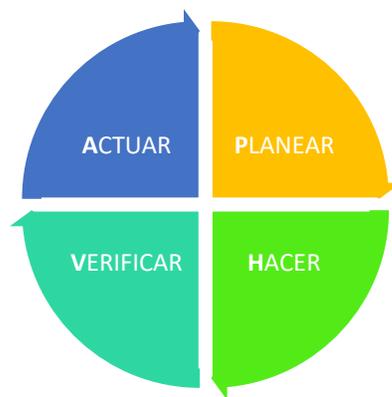
- a) la comprensión y la coherencia en el cumplimiento de los requisitos;
- b) la consideración de los procesos en términos de valor agregado;
- c) el logro del desempeño eficaz del proceso;
- d) la mejora de los procesos con base en la evaluación de los datos y la información (Icontec Internacional, 2015, p.12).

A partir del año 1950 y en repetidas oportunidades durante las dos décadas siguientes, Deming empleó el Ciclo PHVA como introducción a todas y cada una de las capacitaciones que brindó a la alta dirección de las empresas japonesas; de allí hasta la fecha este ciclo desarrollado por Shewhart ha recorrido el mundo como símbolo indiscutido de la mejora continua. Estadísticamente se admite que las

organizaciones sin gestión de mejora continua tienen un volumen de ineficiencia entre un 15 y 25% de sus ventas y las que si lo hacen oscilan entre 4 y 6%, un rápido cálculo nos hará descubrir la magnitud de la respectiva “Mina de Oro” y el efecto que tiene sobre los resultados y la competitividad (García M, Quispe C y Ráez L, 2003, p.91).

A continuación, se presenta en la Figura 1 la estructura gráfica del ciclo de Deming y la explicación de sus términos en base a los sistemas de gestión:

Figura 2. Representación gráfica ciclo de Deming



García, Quispe y Ráez (2003) refieren que el ciclo PHVA en el sistema de gestión se puede desarrollar en cada proceso como herramienta útil que está en constante cambio por ello su figura como ciclo tanto para los productos como para los procesos así:

- **Planificar:**

- Involucrar las partes correctas
- Recopilación de información
- Comprensión de necesidades y expectativas
- Estudio exhaustivo de los procesos involucrados
- Desarrollo del plan/ capacitación al personal

- **Hacer:**

- Implementar la mejora/verificar las causas de los problemas
- Recopilar los datos apropiados

- **Verificar:**

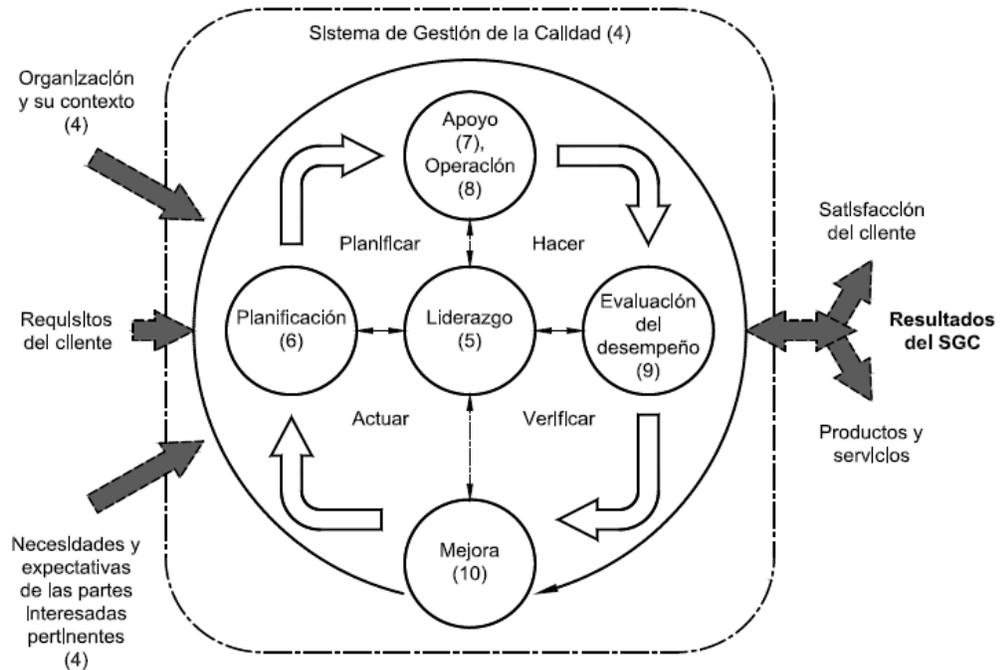
- Analizar y difundir los datos
- ¿Se han alcanzado los resultados deseados?
- Revisar los problemas y errores
- ¿Qué se aprendió?
- ¿Qué queda aún por resolver?

- **Actuar**

- Incorporar la mejora al proceso
- La comprensión y el cumplimiento de los requisitos
- La necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor
- La obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso
- La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas

A continuación, en la Figura 2. se muestra la representación del ciclo P-H-V-A de la Norma ISO 9001:2015 Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos

Figura 3. Representación de la Norma ISO 9001:2015 en ciclo PHVA. Icontec Internacional



Fuente. Icontec Internacional. (23 de Septiembre de 2015). Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001. *Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos*, 1 - 28.

- Los números en parentesis hacen referencia a los numerales de la Norma ISO 9001:2015.

Habiendo entendido el esquema Natural de las Normas ISO y la importancia de los Sistemas de gestión en las Organizaciones, en adelante se hará enfoque en la Guía Técnica Colombiana que direcciona a las organizaciones al éxito sostenido, esta Guía es la GTC - ISO 9004:2018 Gestión de la Calidad. Calidad de una organización: orientación para lograr el éxito sostenido. Esta Guía ofrece unas pautas a las organizaciones para detectar la capacidad con la que esta puede alcanzar el éxito sostenido entendiendo este termino como la capacidad para que la organización perdure en el tiempo, la GTC – ISO 9004:2018 se encuentra alineada a los principios de gestión de la calidad de la Norma ISO 900:2015 (Icontec Internacional, 2018).

La Guía ISO 9004:2018 en el anexo “A” proporciona una herramienta de autoevaluación a través de 5 niveles de madurez con la que la Organización puede ver una fotografía de como se encuentra el sistema de gestión, herramienta aplicable a todo tipo de organización sin importar su tamaño o actividad. En el mercado actual existen metodologías, estándares, modelos de madurez y guías que pueden ayudar a una organización a mejorar su modo de operar.

Shewart en la década de los años 30 trabajo en la mejora de los procesos e introduce los principios del control estadístico de la calidad que más adelante son mejorados por Deming, Crosby y Juran; Ishikawa difundió por todo el mundo su modelo de Método sistemático científico de mejora de procesos, estas y otras metodologías a pesar de su gran utilidad para las organizaciones no permitian evaluar en toda su magnitud la situación actual con respecto a la situación ideal, lo que provoca que en la década de los años 80 comiencen a desarrollarse los modelos de madurez (Pérez M, Pérez V y Rodríguez, 2014, p.147).

Estos modelos de madurez son enfocados actualmente a evaluar o diagnosticar el nivel de madurez organizacional y no el sistema de gestión individualmente, así como también enfocados a organizaciones grandes que pueden asumir el costo de implementar estos modelos.

4.2 MADUREZ DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN Y ÉXITO SOSTENIDO

Las empresas buscan herramientas que les permitan adquirir datos, cifras, balances de un estado real en un momento determinado en el tiempo de como se encuentran respecto a su grado de competitividad para desarrollarse en un entorno cambiante (Pérez M, Pérez V y Rodríguez, 2014) algunas herramientas son los modelos, las guías entre otras como metodologías de autoevaluación o evaluación y con los resultados obtenidos al aplicarlas las organizaciones generan cambios internamente que pueden ayudarles a mejorar su modo de ejecutar sus procesos bajo el sistema de gestión.

El concepto de madurez puede definirse como un éxito sostenido que se logra cuando una organización satisface las necesidades y expectativas a largo plazo de todas las partes interesadas de una manera equilibrada, el éxito sostenido se logra

mediante la gestión eficaz de una organización a través del conocimiento del entorno organizativo, el aprendizaje y las mejoras y/o innovaciones R. Vanalle, W. Lucato y R. Torres, 2015, p.95).

Cuando las organizaciones evolucionan en su nivel de madurez están alcanzando un nivel de excelencia bajo la mejora continua siempre alineadas al análisis del contexto esforzándose como organización por medirse y evaluarse continuamente. Pérez M, Pérez V y Rodríguez (2014) para las organizaciones suele ser costoso implementar o adquirir un modelo de madurez porque deben tener el conocimiento de como implementarlo a todos los niveles de la organización o por el contrario contratar un experto que lo pueda implementar y generar los resultados adecuados para la toma de decisiones por ende estos modelos son herramientas vedadas para las pymes, en Colombia estas organizaciones generalmente no cuentan con la estructura para realizar una inversión en estas herramientas de autoevaluación.

Pérez y Rodríguez (2014) afirman que “algunos modelos de madurez su aplicación se dificulta en algunos contextos debido al desconocimiento sobre el tema y a la insuficiente preparación de las personas implicadas en su aplicación (alta dirección, responsables de procesos entre otros)” (p.30).

A continuación en la Tabla 2 se presentan modelos de madurez de los cuales solo se encuentra la herramienta del anexo “A” proporcionada por la Guía Técnica Colombiana GTC - ISO 9004:2018 para evaluar madurez en sistemas de gestión.

Cuadro 3. Ejemplos de modelos de madurez.

Modelo de Madurez	Año	Desarrollador
Norma Iso 9004	2018	ISO
Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (European Foundation for Quality Management, EFQM)	1991	Fundación Europea para la Gestión de la Calidad
Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión	1999	Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad
CMMI: Capability Maturity Model Integration	2000	SEI: Software Engineering Institute
Modelo de madurez de procesos de negocios	2004	David Fisher
BPMMM: Modelo de madurez holístico para BPM	2005	Michael Rosemann y Tonia de Bruin
BPMM: Modelo de madurez de procesos de negocio	2005 – 2006	OMG: Charlie Weber, Bill Curtis y Tony Gardiner
Modelo de madurez de procesos de Gartner	2005 – 2006	Consultora Gartner
PEMM: Modelo de madurez de procesos y empresa	2006 – 2007	Michael Hammer

Fuente. Adaptado de Bruin, T. (2007), Harmon, P. (2009)

Vanelle, Lucato y Torres (2015) Cuando las organizaciones adoptan su sistema de gestión piensan en las mejoras que este sistema les generará en su organización, pero es difícil para las organizaciones conocer el estado de madurez del mismo permitiéndose identificar las oportunidades de mejora para el logro de los objetivos estratégicos. Las Organizaciones se desarrollan alrededor del cumplimiento de objetivos y se miden en su capacidad para poder cumplirlos; el principal objetivo de toda organización es la búsqueda del éxito sostenido. Icontec nos provee de una Guía Técnica GTC - ISO 9004:2018 con el propósito de proporcionar directrices para la aplicación y uso del sistema de gestión de la calidad en busca de mejorar el desempeño de la organización orientando así a las organizaciones al éxito sostenido.

Martínez (2018) Es importante que las organizaciones implementen distintas herramientas para evaluar el estado real del sistema de gestión, generalmente se utilizan las auditorias internas como herramientas para hacer una revisión del Sistema de gestión y detectar no conformidades esta herramienta no permite diagnosticar el estado global del sistema de gestión; por lo que es necesario acudir a herramientas que si lo hagan como en el caso de la herramienta del anexo "A" que proporciona la Guía Técnica Colombiana GTC - ISO 9004:2018, los beneficios no son solo para los clientes de la organización si no para las partes interesadas (internas y externas) cruzando mas allá el cumplimiento de unos requisitos hasta el encontrar recomendaciones para mejorar el desempeño de la organización.

La ventaja de las herramientas es que pueden identificar los efectos de los procesos que causan la variabilidad y que resultan en errores y mala calidad (Cruz; López y Ruíz, 2017, p.62). De aquí el interes en que las organizaciones conozcan la Norma ISO 9004:2018 y su anexo "A" al ser una herramienta que la organización puede implementar sin ningun costo obteniendo un diagnóstico y evaluación de madurez de su sistema de gestión en la búsqueda de lograr el éxito sostenido.

A continuación se presenta a manera de ejemplo en la Tabla 3. el modelo genérico de escala de los aspectos a evaluar propuesto por la Guía Técnica Colombiana GTC - ISO 9004:2018 de los Niveles de madurez en su anexo "A".

Cuadro 4. Modelo genérico para los elementos y criterios de autoevaluación relacionados con los niveles de madurez.

Nivel de Madurez hacia el éxito sostenido					
Elemento clave	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
Elemento 1	Criterio 1 Nivel de base				Criterio 1 Mejor práctica
Elemento 2	Criterio 2 Nivel de base				Criterio 2 Mejor práctica
Elemento 3	Criterio 3 Nivel de base				Criterio 3 Mejor práctica

Fuente. ICONTEC INTERNACIONAL. (2018). Norma Técnica Colombiana NTC - ISO 9004:2018. *Gestión de la Calidad. Calidad de una organización orientación para lograr el éxito sostenido*, 1 - 60.

4.3 GUÍA TÉCNICA COLOMBIANA GTC-ISO 9004:2018 GESTIÓN DE LA CALIDAD. CALIDAD DE UNA ORGANIZACIÓN. ORIENTACIÓN PARA LOGRAR EL ÉXITO SOSTENIDO

La Guía Técnica Colombiana GTC - ISO 9004:2018 proporciona orientación para ayudar a conseguir el éxito sostenido para cualquier organización en un entorno complejo, exigente y en constante cambio mediante un enfoque de gestión de la calidad.

El éxito sostenido de una organización se logra por su capacidad para satisfacer las necesidades y las expectativas de sus clientes y de otras partes interesadas a largo plazo y de un modo equilibrado, el éxito sostenido se puede lograr mediante la gestión eficaz de la organización, mediante la toma de conciencia del entorno de la organización, mediante el aprendizaje y a través de la aplicación apropiada de mejoras, innovaciones o ambas. Esta Norma Internacional promueve la autoevaluación como una herramienta importante para la revisión del nivel de madurez de la organización, abarcando su liderazgo, estrategia, sistema de gestión, recursos y procesos, para identificar áreas de fortalezas y debilidades y oportunidades tanto para la mejora, como para la innovación; proporciona un enfoque más amplio sobre la gestión de la calidad que la Norma ISO 9001, trata las necesidades y las expectativas de todas las partes interesadas pertinentes y proporciona orientación para la mejora sistemática y continua del desempeño global de la organización (Icontec Internacional, 2010,p.15).

Actualmente las organizaciones se encuentran ante la inminente necesidad de dar respuesta y adaptarse a un entorno heterogéneo, dinámico e impredecible en el que convergen exigencias locales y globales orientadas a mayores niveles de calidad por lo cual debe avocarse a trabajar cada vez más en la mejora de sus productos y procesos para garantizar la satisfacción de sus clientes y ser competitivos; es evidente el incremento del uso de herramientas para el mejoramiento continuo de los sistemas de gestión de la calidad (SGC) basados principalmente en las normas

ISO 9000 por ser éstas la de mayor aceptación a nivel mundial (Yáñez y Yáñez, 2012, p.83).

A continuación se presenta en la Tabla 4 la estructura de la Norma ISO 9004:2018

Cuadro 5. Representación de la estructura de la Norma ISO 9004:2018.

ESTRUCTURA NORMA ISO 9004:2018
4. Calidad de una Organización y éxito sostenido
4.1 Calidad de una organización
4.2 Gestión para el éxito sostenido de una organización
5. Contexto de una organización
5.1 Generalidades
5.2 Partes interesadas pertinentes
5.3 Temas externos e internos
6. Identidad de una Organización
6.1 Generalidades
6.2 Misión, Visión, Valores y Cultura
7. Liderazgo
7.1 Generalidades
7.2 Política y estrategia
7.3 Objetivos
7.4 Comunicación
8. Gestión de los procesos
8.1 Generalidades
8.2 Determinación de los procesos
8.3 Responsabilidad y autoridad relativas a los procesos
8.4 Gestionar los procesos
9. Gestión de los recursos
9.1 Generalidades
9.2 Personas
9.3 Conocimiento de la organización
9.4 Tecnología
9.5 Infraestructura y ambiente de trabajo
9.6 Recursos proporcionados externamente
9.7 Recursos Naturales
10. Análisis y evaluación del desempeño de una organización
10.1 Generalidades
10.2 Indicadores de desempeño
10.3 Análisis del desempeño
10.4 Evaluación del desempeño
10.5 Auditoría interna

Bajo la estructura de la Norma ISO 9004:2018 se desarrolla la guía de diagnóstico y autoevaluación del nivel de madurez del sistema de gestión en pymes con fines de implementación de acciones para el logro del éxito sostenido.

Cuadro 6. Estructura de la Guía de diagnóstico y autoevaluación del nivel de madurez del sistema de gestión en pymes con fines de implementación de acciones para el logro del éxito sostenido basada en la GTC ISO 9004:2018

Apartado	Nivel de madurez		Conclusión	
	Nivel	Elemento	Sí	Resultado/Comentario

Fuente. ICONTEC INTERNACIONAL. (2018). Norma Técnica Colombiana NTC - ISO 9004:2018. *Gestión de la Calidad. Calidad de una organización orientación para lograr el éxito sostenido*, 1 - 60.

Con esta revisión en la literatura sobre Calidad, sistemas de gestión, Madurez de los sistemas de gestión y éxito sostenido se entiende que la Herramienta que brinda la Norma ISO 9004:2018 en su anexo “A” para autoevaluar permite diagnosticar y evaluar el nivel de madurez de los sistemas de gestión para todo tipo de empresas, y para el presente proyecto enfocado a las pymes quienes en su mayoría no disponen de recursos económicos altos para herramientas de diagnóstico. Adicional no se encuentra actualmente en la literatura otra herramienta específica para diagnóstico y autoevaluación del nivel de madurez del sistema de gestión en pymes con fines de implementación de acciones para el logro del éxito sostenido, enfocada en sistemas de gestión siendo estos sistemas vitales para las organizaciones exitosas hoy en día.

5. DISEÑO METODOLÓGICO

Esta investigación se desarrolla a partir del tipo de diseño fenomenológico obteniendo información en la literatura con perspectivas individuales de las organizaciones, de los expertos en calidad, sistemas de gestión, desarrollos de herramientas, guías o modelos entre otros; la información que se obtendrá es subjetiva al pensamiento y vivencia individual identificando un fenómeno en común o experiencia que dé respuesta al objetivo del presente proyecto de grado basando así la investigación en un tema específico para el desarrollo de una guía diagnóstica y autoevaluación del nivel de madurez del sistema de gestión en pymes con fines de implementación de acciones para el logro del éxito sostenido.

El énfasis epistemológico de la presente investigación será el intelectualismo con la importancia y aportes en el conocimiento tanto de la razón como de la experiencia dado que de esta unión surgirán ideas sólidas.

5.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación es considerada cualitativa buscando dar respuesta a una pregunta de investigación bajo el desarrollo de una guía que les permita a las organizaciones, diagnosticar y autoevaluar el nivel de madurez del sistema de gestión con fines de implementar acciones para el logro del éxito sostenido a partir del resultado obtenido al realizar su fase inicial de (diagnóstico o autoevaluación).

Como resultado de la investigación se obtiene la guía explicativa con información entendible para diagnóstico y autoevaluación de madurez del sistema de gestión con fines de implementar acciones para el logro del éxito sostenido.

El enfoque cualitativo se guía por áreas o temas significativos de investigación. Sin embargo, en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis proceda a la recolección y el análisis de los datos (como en la mayoría de los estudios cuantitativos), los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos (Sampieri, 2014, p.7).

5.1.1 Fuentes de información

Las fuentes de información de la investigación son secundarias con información de distintas organizaciones del sector real específicamente en pymes, recolección de información en la literatura de herramientas, modelos o guías para diagnósticos de madurez y bajo el anexo "A" de la Guía Técnica Colombiana ISO 9004:2018.

5.1.2 Técnicas de recolección de la información

La información recolectada para la presente investigación se realizará bajo consulta en la literatura y bajo la validación de la Guía de diagnóstico y autoevaluación del nivel de madurez del sistema de gestión en pymes con fines de implementación de acciones para el logro del éxito sostenido basada en la Guía Técnica Colombiana GTC – ISO 9004:2018 por 3 expertos con conocimientos específicos en Sistemas de Gestión y en Normas Técnicas.

5.1.3 Técnicas de análisis de información

La información cualitativa consultada en la literatura se analizará con base en la pertinencia del objetivo y el alcance de la presente investigación, ajustando la Guía bajo las observaciones de los validadores expertos.

5.2 MÉTODOS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

La información inicial recopilada de donde surge la idea del presente proyecto se adquiere a través de consultas en la literatura realizadas durante un periodo de 1 año entre el año 2018 - 2019 y se consolida durante este mismo periodo asegurando la validez del resultado con la validación de la Guía de diagnóstico y autoevaluación del nivel de madurez del sistema de gestión en pymes con fines de implementación de acciones para el logro del éxito sostenido por 3 expertos en Sistemas de Gestión y en Normas Técnicas.

5.2.1 Criterios de validez y confiabilidad

La validación del resultado final del presente trabajo se realizó a través de 3 validadores expertos en sistemas de gestión, quienes validaron el contenido y claridad de la guía para que las empresas realicen diagnóstico y autoevaluación del nivel de madurez del sistema de gestión en pymes con fines de implementación de acciones para el logro del éxito sostenido, a partir de su validación se realizaron los ajustes pertinentes a la guía de acuerdo al concepto emitido el cual fortaleció el resultado final.

6. RESULTADOS

6.1 RESULTADOS OBJETIVO ESPECÍFICO 1

Para el establecimiento de la estructura inicial de la Guía de diagnóstico y autoevaluación del nivel de madurez del sistema de gestión en pymes con fines de implementación de acciones para el logro del éxito sostenido, se dio inicio al cumplimiento del cronograma planteado para el presente proyecto, en primera instancia se realizó investigación de información base de herramientas actuales en el mercado que permitan a las organizaciones que tienen implementado sistema de gestión autoevaluar su madurez, a su vez que la herramienta presentará un lenguaje sencillo para ser entendida y aplicada, enfocando la búsqueda en herramientas para empresas pequeñas basando la investigación en la gran proporción de empresas pequeñas que aportan a Colombia; en esta búsqueda no se obtuvieron resultados de herramientas para realizar diagnóstico y autoevaluación de madurez del sistema de gestión aplicable específicamente a pequeñas empresas que tuviera un lenguaje sencillo para su entendimiento y aplicación.

Debido a este resultado se amplió la búsqueda en la literatura de herramientas para cualquier tipo de empresa sin hacer énfasis en su tamaño, sin embargo como resultado se obtuvo que existen Modelos de Madurez y guías que ayudan a las organizaciones a mejorar su modo de operar, siendo un mapa que guía a la organización en la implementación de buenas prácticas (Mergarejo, 2014, p.1); la idea central del presente proyecto esta enmarcado en la sencillez de la herramienta para facilitar la aplicación de diagnóstico por organizaciones pequeñas entendiendo que generalmente son creadas y desarrolladas por familias y bajo conocimiento empirico, en base a esto en la búsqueda de la literatura se encuentra la Guía técnica Colombiana GTC - ISO 9004:2018 la cual contiene un anexo "A" que proporciona orientación a las organizaciones para lograr el éxito sostenido en un entorno complejo, exigente y en constante cambio promoviendo con el anexo "A" la autoevaluación revisando la medida en que la organización adopta los conceptos de sistema de gestión que se encuentran en la GTC ISO 9004 ICONTEC INTERNACIONAL (2018).

En complemento a esta información y teniendo en cuenta el mercado para el cual se penso el desarrollo del presente proyecto, estas organizaciones en su mayoría no cuentan con el recurso economico suficiente para contratar consultores para la aplicación de estos modelos; quienes pueden aplicarlos es probable no comprendan el contenido de ellas y no se logre el Liderazgo esperado, importante para generar conciencia en la importancia de los Sistemas de Gestión y así mismo para las organizaciones que no cuentan con sistema de gestión y no tienen conocimientos básicos en esto se les dificulta aplicar estos modelos y para ello deben contratar un profesional en la materia, la idea de esta herramienta también radica en facilitar el manejo de la información que requiere fortalecer los sistemas de gestión para los

profesionales que trabajan en las organizaciones pequeñas con Sistemas de Gestión.

De acuerdo a lo anterior, para la estructuración inicial de la Guía se definió respetar la estructura que plantea la GTC ISO 9004:2018

Figura 4. Encabezado Anexo A de autoevaluación GTC ISO 9004:2018

Apartado	Nivel de madurez		Conclusión	
	Nivel	Elemento ^a	sí	Resultado/ comentario ^b

Fuente. ICONTEC INTERNACIONAL. (2018). Norma Técnica Colombiana NTC - ISO 9004:2018. *Gestión de la Calidad. Calidad de una organización orientación para lograr el éxito sostenido*, 1 - 60.

En la construcción de la estructura inicial con la que se desarrollaría la Guía, se revisó la calificación que se encuentra en el anexo “A” de la Guía Técnica Colombiana ISO 9004:2018 y se definió una estructura que permitiera una lectura ágil y comprensible al momento de realizar la aplicación de la Guía haciendo el uso de una tabla con información y vocabulario sencillo e imágenes creativas que generen un ánimo interactivo para las organizaciones obteniendo como resultado:

Cuadro 7. Esquema en blanco de la Guía de diagnóstico y autoevaluación del nivel de madurez del sistema de gestión en pymes con fines de implementación de acciones para el logro del éxito sostenido basada en la Guía Técnica Colombiana ISO 9004:2018.

1 GUÍA DE DIAGNÓSTICO Y AUTOEVALUACIÓN DEL NIVEL DE MADUREZ DEL SISTEMA DE GESTIÓN EN PYMES CON FINES DE IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES PARA EL LOGRO DEL ÉXITO SOSTENIDO				
2 Numeral a evaluar				
Nivel de madurez			Conclusión	
Nivel	Elemento	Guía	Si/No	Resultado/Comentario
3	4	5	6	7

1 Encontrará el nombre de la Guía desarrollada para el presente proyecto de grado con base en la Herramienta proporcionada por la Norma ISO 9004:2018 en su anexo “A”.

2 Encontrará el requisito de la norma a diagnosticar.

- 3 Encontrará el nivel de madurez para que determine el nivel en que se encuentra la organización. Nivel: 1,2,3,4,5; siendo el Nivel 1 el más bajo y el Nivel 5 el más alto respecto al cumplimiento.
- 4 Encontrará los criterios técnicos propuestos por el anexo A de la Guía Técnica Colombiana ISO 9004:2018 que debe cumplir la organización para lograr el éxito sostenido.
- 5 Encontrará la descripción detallada, gráfica y con un lenguaje sencillo de los criterios técnicos de los requisitos de la norma para que la organización pueda diagnosticar y autoevaluar el nivel de madurez de su sistema de gestión; permitiendo a su vez que la organización detecte como llegar al cumplimiento de los aspectos que la herramienta evalúa para lograr la máxima calificación, en la búsqueda del éxito sostenido y aplicarlos como herramienta de mejora continua.
- 6 Identifique con las palabras SI o NO (según aplique) el cumplimiento por cada elemento a evaluar bajo la descripción de la columna “Guía”, obteniendo como resultado el nivel de madurez en el que se encuentra el sistema de gestión por requisito.
- 7 En esta columna podrá añadir comentarios resultantes del análisis que realiza al momento de ejecutar la guía.

Complementando la guía para que las organizaciones planteen de manera formal las acciones para el logro del éxito sostenido se obtuvo como resultado la generación de un Formato para planteamiento de acciones para el logro del éxito sostenido Anexo B.

6.2 RESULTADOS OBJETIVO ESPECÍFICO 2

Para la validación de la Guía se definió importante invitar a participar a 3 validadores expertos en Sistemas de Gestión con la finalidad de recibir sus aportes para complementar cualquier aspecto que desde su experiencia permitiera ampliar la claridad del contenido de la Guía en la aplicación de los requisitos en el paso a paso definido centrando la idea para que las organizaciones se diagnostiquen, autoevalúen y puedan implementar acciones de madurez del Sistema de Gestión, resaltando un lenguaje sencillo para empresas pequeñas y la metodología de paso a paso.

Para ello se generó un Formato de Calificación de la guía de diagnóstico, autoevaluación e implementación de acciones de madurez del sistema de gestión en pequeñas empresas basada en la Guía Técnica Colombiana ISO 9004:2018 (Anexo C) en la que se presentan 3 niveles de Calificación así:

Cuadro 8. Esquema para calificación de Guía de diagnóstico y autoevaluación del nivel de madurez del sistema de gestión en pymes con fines de implementación de acciones para el logro del éxito sostenido.

CALIFICACIÓN	1	2	3
SIGNIFICADO	Muy poco Clara	Puede mejorar la Claridad	Muy Clara

Resaltando que la Guía se evalúa en cuanto a Claridad en el contenido

Se realizó contacto con los validadores expertos vía correo electrónico, haciéndoles la invitación para participar en el proceso de validación, estos expertos son miembros activos de la Fundación Universidad de América quienes actualmente trabajan en el sector real, en procesos de Auditoría con distintos entes certificadores de Colombia y adicional son Gerentes de sus propias empresas de consultoría, sus años de experiencia descritos en las Hojas de vida se encuentra en un promedio de 16 años.

Los validadores enviaron vía correo electrónico su aceptación y deseo de participar en el proceso de Validación de la Guía, se realizó el envío de la Guía en formato pdf y del Formato de calificación en formato Word vía correo electrónico, en donde se dio un tiempo aproximado de 20 días para que pudieran leer detenidamente el contenido de la Guía e ir generando en el Formato de Calificación sus aportes por cada numeral.

En el ejercicio de validación se presentaron los siguientes resultados:

- De tres validadores contactados se obtuvo respuesta de dos Validadores, uno de ellos comprendiendo la totalidad del ejercicio, calificando la Guía con un promedio de 2, realizando aportes que fueron implementados dentro de la Guía los cuales complementaron el ejercicio; el segundo validador por el contrario inicialmente como resultado indico no comprender como la guía permitía diagnosticar y autoevaluar el nivel de madurez del sistema de gestión en pymes con fines de implementación de acciones para el logro del éxito sostenido al no establecer niveles de madurez, enmarcando la guía en una lista de chequeo de la norma ISO 9004:2018, en este caso se detecta que este resultado se debe a falta de comprensión en la introducción de la Guía dado que la Guía si establece niveles de madurez y adicional con la metodología paso a paso permite que la organización complemente las acciones para llegar al nivel más alto (Nivel 5) y aquellos que no tienen sistema de Gestión lo implementen; dado este resultado se reestructuro la introducción de la Guía en su totalidad para profundizar en que contiene y como es el correcto uso de la Guía; y el tercer validador inicialmente no dio respuesta en el ejercicio y se dificulto contactarlo vía correo electrónico.
- De acuerdo a los resultados obtenidos se decidió contactar nuevamente al Validador numero 2 quién había calificado la Guía en 1 al no comprenderse su introducción con el fin de darle a conocer los cambios en la introducción para que se permita sin sesgos realizar el ejercicio de validador en su totalidad y así realizar los complementos requeridos a la Guía de acuerdo a los aportes del validador; se contactó nuevamente al validador especificando lo ocurrido en la comprensión del ejercicio y este estuvo de acuerdo en volver a realizar el ejercicio de acuerdo a la claridad dada en la introducción, como resultado de esta validación se recibió una calificación promedio de 2 realizando aportes que fueron implementados dentro de la Guía los cuales complementaron el ejercicio.
- Para el tercer validador se contactó otro docente de la Fundación Universidad de América con el mismo perfil de los demás validadores expertos descrito anteriormente, quién acepto ser participe del ejercicio y brindo sus aportes en el Formato de Calificación de la Guía generando un resultado en la calificación promedio de 2 realizando aportes que fueron implementados dentro de la Guía los cuales complementaron el ejercicio.

6.3 RESULTADOS OBJETIVO ESPECÍFICO 3

De acuerdo a los aportes que cada Validador plasmo en el formato de calificación de la guía, se revisaron de manera individual uno a uno junto con la Directora de proyecto estos aportes, analizando que no sesgara el contenido y razón de la Guía realizada; posterior a ello se encontró que los aportes complementaban los numerales en los cuales se debían incorporar y se realizó el ejercicio de ajustarlos dentro de la Guía, (Anexo C) Formatos de Calificación de Guía de diagnóstico y autoevaluación del nivel de madurez del sistema de gestión en pymes con fines de implementación de acciones para el logro del éxito sostenido basada en la Guía Técnica Colombiana ISO 9004:2018 diligenciada por los validadores expertos.

De este proceso, los validadores expertos resaltaron el ejercicio y el aporte que esta Guía puede generar dentro de las Organizaciones, adicional cada aporte brindado por los validadores complementa el proyecto de grado desde una visión de un externo con años de experiencia como docentes, auditores y consultores.

Sin embargo para complementar y asegurar la Claridad de la Guía junto con los ajustes realizados bajo los aportes de los validadores expertos, la Guía se implementó dentro de una Organización pequeña Industrias del Zinc G.D.S S.A.S quienes aproximadamente llevan 5 años con Sistema de Gestión de Calidad y un año con Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo y actualmente implementando el Sistema de Gestión Ambiental; evaluando si el contenido de la Guía es útil para esta organización al momento de autoevaluarse y si finalizando el ejercicio cada uno de los recursos brindados en la metodología paso a paso le permite incorporarlos dentro de sus procesos, buscando el éxito sostenido de la Organización al fortalecer sus procesos dentro del Sistema de Gestión; el Gerente General es quién da respuesta a cada ítem evaluado dentro de la Guía, junto con un Profesional en Ingeniería Industrial quién los asesora en los temas referentes a los Sistemas de Gestión, como resultado se obtuvo que la organización se encuentra en promedio en un nivel de madurez de 2 a 3 y en el ejercicio el Gerente General ha resaltado que él no se ha involucrado en los temas del Sistema de gestión de Calidad, y al leer la Herramienta comprende aspectos claves que hacen falta fortalecer y que probablemente los manejan pero él es quién debe dirigirlos porque es quién comprende el contexto en su organización, el Profesional en Ingeniería Industrial destaca que el instrumento le refresca herramientas que no ha dejado de usar y otras que no maneja actualmente para incorporar dentro de la Organización e involucrar más a los colaboradores dentro de los proceso incluyendo la alta dirección; esta información que a manera de conversación se presenta, resalta que el ejercicio en el Desarrollo de la Guía se comprendido a través de la aplicación y que la Guía es funcional para que las Organizaciones autoevalúen su sistema de gestión, los consultores o asesores cuenten con un Instrumento que brinda metodológicamente pasos sencillos y estructuras interesantes en su aplicación tanto para implementar Sistemas de Gestión desde cero como para fortalecer los Sistemas de Gestión existentes.

7. CONCLUSIONES

Se estableció la estructura inicial de la Guía de diagnóstico y autoevaluación del nivel de madurez del sistema de gestión en pymes con fines de implementación de acciones para el logro del éxito sostenido, a partir de la revisión en la literatura de conceptos enfocados a sistemas de gestión y madurez de sistemas de gestión, revisión en la cual se detectaron vacíos de herramientas enfocadas a organizaciones pymes con un lenguaje sencillo que acompañen los procesos de crecimiento de las pymes en base a los sistemas de gestión.

Se obtuvo la guía de diagnóstico y autoevaluación del nivel de madurez del sistema de gestión en pymes con fines de implementación de acciones para el logro del éxito sostenido como herramienta de apoyo a las organizaciones junto con un formato para planteamiento de acciones para el logro del éxito sostenido complementando la guía.

Se validó la claridad del contenido de la Guía de diagnóstico y autoevaluación del nivel de madurez del sistema de gestión en pymes con fines de implementación de acciones para el logro del éxito sostenido por tres expertos en sistemas de gestión, quienes emitieron un concepto favorable del desarrollo de la guía y resaltaron el ejercicio como herramienta de apoyo para las empresas plasmando sus aportes para ser revisados y tenidos en cuenta complementando el producto final de la guía.

Se aplicó la guía de diagnóstico y autoevaluación del nivel de madurez del sistema de gestión en pymes con fines de implementación de acciones para el logro del éxito sostenido a una empresa pequeña de la ciudad de Bogotá, aunque no hacía parte de los objetivos se presentó la oportunidad y se realizó la aplicación; como resultado la empresa encontró varios aspectos a mejorar dentro de su sistema de gestión de calidad y consideraron valiosa la herramienta al indicarles las acciones de mejora a implementar de acuerdo a la calificación obtenida por cada ítem evaluado.

Con base en las recomendaciones emitidas en la calificación de la guía por los tres validadores expertos, se revisó cada aporte con la Magister Liliana Angelica Tamayo Paéz, directora del proyecto de grado y aquellos pertinentes, alineados con el propósito de la guía fueron aplicados a la guía generando valor agregado al resultado final.

Se concluye que la Guía de diagnóstico y autoevaluación del nivel de madurez del sistema de gestión en pymes con fines de implementación de acciones para el logro del éxito sostenido es útil y pertinente como herramienta de apoyo a las organizaciones Pymes en su crecimiento y mejora continua y es una herramienta beneficiosa para los profesionales en sistemas de gestión logrando establecer acciones puntuales.

De acuerdo a las conclusiones anteriores se concluye que el proyecto de grado complementa vacíos existentes en la literatura en cuanto a herramientas de apoyo para organizaciones Pymes quienes tienen un porcentaje de participación alto en la economía del País.

8. RECOMENDACIONES

Se recomienda para investigaciones futuras que la guía de diagnóstico y autoevaluación del nivel de madurez del sistema de gestión en pymes con fines de implementación de acciones para el logro del éxito sostenido basada en la Guía Técnica Colombiana ISO 9004:2018, sea aplicada en organizaciones de diferentes tamaños, para comparar su utilidad de acuerdo al tamaño de la organización y el ejercicio permita incorporar mejoras a la herramienta en caso de ser requerido, generando un documento universal para cualquier tipo de organización.

BIBLIOGRAFIA

- Ángel, M. M. (2010). La Gestión por procesos: Un enfoque de gestión eficiente. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 1 - 23 .
- Arango, C. y. (2015). Mejoramiento de procesos de manufactura utilizando kanban. *Revista Ingenierías Universidad de Medellín*, 222 - 233.
- Bernal, J. C. (2014). Diseño, implementación y seguimiento de sistemas de gestión de calidad en empresas colombianas. *Cuaderno de Investigación - Universidad EAN* , 1 - 88.
- Besterfield. (2009). Control de Calidad. En Besterfield, *Control de Calidad - Octava edición* (págs. 1 - 540). México: Pearson Prentice Hall.
- Bolaños, E. R. (2015). Quality Management in Peru: A Study of ISO 9001 Standard, its Benefits and the Main Changes in the 2015 Version. *Universidad del Rosario*, 33 - 54.
- Börth, P. y. (2008). Fortaleciendo la competitividad organizacional mediante la gestión de recursos humanos. *Scielo*, 1 - 19.
- Calidad, A. E. (s.f). AEC. Obtenido de AEC: www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/diagnostico-de-gestion
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2015). Crece el número de empresas en Bogotá y la región. *Cámara de Comercio de Bogotá*, 1-1.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (Diciembre de 2019). *Cámara de Comercio de Bogotá*. Obtenido de Cámara de Comercio de Bogotá: <https://www.ccb.org.co/Sala-de-prensa/Noticias-CCB/2019/Diciembre-2019/Aumento-14-el-numero-de-empresas-creadas-en-Bogota-y-la-Region>
- Carlos Andriani, R. B. (2003). *El nuevo sistema de gestión para las PYMEs: un reto para las empresas latinoamericanas*. Norma. Recuperado el 12 de Julio de 2020, de : <http://site.ebrary.com/lib/bibliotecauacsp/>
- Cayao. (2017). Coaching Empresarial y su relación con la productividad de los colaboradores de la empresa DICONSAC S.A.C. *Universidad Cesar Vallejo*, 1 - 84.
- comercio, R. d. (12 de Julio de 2018). *Confecámaras*. Obtenido de Confecámaras: www.confecamaras.org.co
- Corona, A. y. (s.f). Metodología para identificar la madurez de una organización - caso: pequeña empresa manufactura. *Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*, 1 - 29.
- Deming. (s.f.). La Nueva Economía. En P+.
- Deming, W. E. (1994). LA NUEVA ECONOMIA. En E. Deming, *La Nueva Economía, para la Industria, el gobierno y la educación* (págs. 1 - 137). Díaz de Santos.

- Dinero. (2015). *¿Por qué fracasan las pymes en Colombia?* Obtenido de www.dinero.com/economia/articulo/pymes-colombia/212958
- Elizabeth Pérez, I. P. (2014). Maturity models and the suitability of its application in small and medium enterprises. *Ingeniería Industrial*, XXXV(2), 146 - 158.
- Española, R. A. (s.f). *RAE*. Obtenido de RAE: www.dle.rae.es/autoevaluaci%C3%B3n
- Fabio, T. L. (2013). La estrategia y los sistemas integrados de gestión en las organizaciones. *Universidad Santo Tomás*, 89 - 99.
- Fanny Cruz Medina, A. L. (2017). Management system ISO 9001-2015: techniques and tools of quality engineering for the implementation. *Revista Ingeniería, Investigación y Desarrollo*, 17(1), 59 - 69.
- Fonseca, F. R. (06 de Julio de 2011). Incidencia de la Norma ISO 9000 en Colombia y en algunas empresas del mundo. *Ciencias Estratégicas*, 20(27), 149 - 159.
- G, J. C. (s.f). Guía Ciudadanía Empresarial. *Aportes para una buena ciudadanía empresarial en zonas de posconflicto*, 1 - 16.
- García Manuel, Q. C. (2003). Mejora continua de la Calidad en los Procesos. *Industrial Data Revista de Investigación - Universidad Nacional Mayor de San Marcos Perú*, 89 - 94.
- González, C. &. (s.f). Administración de la Calidad Total. *Administración de las Operaciones*, 1 - 63. Recuperado el 3 de 04 de 2018
- Hernández Sampieri, F. C. (2010). Metodología de la investigación. *Mc Graw Hill*, 1 - 592.
- Icontec. (2015). Norma Técnica Colombiana NTC - ISO 9000 SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD - FUNDAMENTOS Y VOCABULARIO. En I. Internacional, *Norma Técnica Colombiana NTC - ISO 9000 SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD - FUNDAMENTOS Y VOCABULARIO* (págs. 1 - 34). Bogotá: Icontec.
- Icontec Internacional. (15 de 12 de 2000). Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9004. *Sistemas de Gestión de la Calidad. Directrices para la mejora del desempeño*, 1 - 85.
- Icontec Internacional. (26 de 02 de 2010). Norma Técnica Colombiana NTC - ISO 9004:2009. (I. C. (ICONTEC), Ed.) *Gestión para el éxito sostenido de una organización. Enfoque de gestión de la Calidad*, 1 - 50.
- Icontec Internacional. (23 de Septiembre de 2015). Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001. *Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos*, 1 - 28.
- Icontec Internacional. (2015). Norma Técnica Colombiana Sistema de Gestión de la Calidad - Fundamentos y Vocabulario. *Norma Técnica Colombiana*, 1 - 55. Recuperado el 1 de 06 de 2019

- ICONTEC INTERNACIONAL. (2018). Norma Técnica Colombiana NTC - ISO 9004:2018. *Gestión de la Calidad. Calidad de una organización orientación para lograr el éxito sostenido*, 1 - 60.
- icontec Internacional.org*. (s.f). Obtenido de *icontec Internacional.org*:
www.icontec.org/Ser/EvCon/Paginas/ei9004.aspx
- Internacional, I. (2018). Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión. *Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 19011:2018*, 1 - 55.
- Internacional, I. (2018). GESTIÓN DE LA CALIDAD. CALIDAD DE UNA ORGANIZACIÓN. ORIENTACIÓN PARA LOGRAR EL ÉXITO SOSTENIDO. *Norma Técnica Colombiana NTC - ISO 9004* , 1 - 74.
- ISO SURVEY. (2018). *The ISO Survey of Management System Standar Certifications* . Obtenido de The ISO Survey of Management System Standar Certifications : <https://www.iso.org/the-iso-survey.html>
- Janett Yáñez, R. Y. (2012). Auditorías, Mejora continua y Normas ISO: factores clave para la evolución de las organizaciones. *Ingeniería Industrial, Actualidad y Nuevas Tendencias* , 83 - 92.
- Losada. (2013). La estrategia y los Sistemas integrados de gestión en las organizaciones. *Dialnet*, 89 - 99.
- Mantilla, S. A. (s.f). Sostenibilidad Empresarial. *Mejoramiento del desempeño social y financiero en las corporaciones globales*, 1 - 8.
- Mergarejo, V. &. (2014). Modelos de madurez y su idoneidad para aplicar en pequeñas y medianas empresas. *SCIELO*, 35(2), 146 - 158.
- Mergarejo, V. &. (05 de 2014). Modelos de madurez y su idoneidad para aplicar en pequeñas y medianas empresas. *SCIELO*, 35(2), 146 - 158.
- Mincomercio. (06 de Junio de 2019). *www.mincit.gov.co*. Obtenido de *www.mincit.gov.co*:
<http://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/industria/gobierno-expide-nueva-clasificacion-de-empresas-a>
- Montaño, C. (s.f). Metodología para identificar la madurez de una organización caso: Pequeña empresa manufacturera. *Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*, 1 - 29.
- Paez, M. A. (2013). Diagnóstico y análisis del nivel de madurez del sistema de gestión de calidad de Universidad libre sede candelaria con relación a la Norma ISO 9004:2009, ANEXO A, para la gestion de la mejora continua. *Universidad Libre, Facultad de Ingeniería*, 1 - 76.
- Pérez, P. &. (2014). Modelos de madurez y su idoneidad para aplicar en pequeñas y medianas empresas. *Ingeniería Industrial*, 146 - 158.
- Ricardo, L. (2005). La Calidad Total en la empresa Moderna. *Perspectivas - Universidad Católica Boliviana San Pablo*, 67 - 81.

- Roberto Sampieri, C. F. (2014). Metodología de la Investigación. En C. F. Roberto Sampieri, *Metodología de la Investigación* (Sexta ed., págs. 1 - 586). Mc Graw Hill Education.
- Rodríguez, E. P. (2014). Procedimiento para la aplicación de un modelo de madurez para la mejora de los procesos. *Ingeniería Industrial*, V(2), 29 - 39.
- Rosangela Vanalle, W. L. (2015). The utilization ISO 9004 case study of the maintenance area of a public transportation company. *emeraldinsight*, 22(1), 94 - 111.
- Roselyn Martínez, Y. C. (2018). Diseño de instrumentos de medición del nivel de madurez del sistema de gestión de calidad en Empresas de Alta tecnología del sector biofarmacéutico. *Vacci Monitor*, 27(1), 28 - 36.
- Rozo, C. &. (s.f). El concepto de Calidad. Historia, evolución e importancia para la competitividad. *Revista Universidad de La Salle*, 80 - 99. Recuperado el 03 de 04 de 2019
- Saiz, A. (2016). Sistemas integrados de gestión: de la teoría a la práctica empresarial en Cuba . *Cofín Habana*, 1 - 28.
- Santiago Fernández, J. C. (2002). Estadística Descriptiva. En J. C. Santiago Fernández, *Estadística Descriptiva* (Segunda ed., págs. 1 - 571). Madrid: ESIC EDITORIAL. Recuperado el 15 de 10 de 2019
- Vega, Á. B. (2011). Administración por Calidad. *Alfoomega Grupo Editor*, 1 - 338.
- Vergara, V. (2017). Modelo de madurez para valorar el sistema de producción y formular la estrategia de manufactura . *Universidad Nacional de Colombia*, 1 - 166.
- Viloria, G. (2011). Sistemas Integrados de gestión, un reto para las pequeñas y medianas empresas . *Dialnet*, 69 - 89 .

ANEXOS

ANEXO A. GUÍA DE DIAGNÓSTICO Y AUTOEVALUACIÓN DEL NIVEL DE MADUREZ DEL SISTEMA DE GESTIÓN EN PYMES CON FINES DE IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES PARA EL LOGRO DEL ÉXITO SOSTENIDO APLICABLE EN PEQUEÑAS EMPRESAS BASADA EN LA GUÍA TÉCNICA ISO 9004:2018

La Guía Técnica Colombiana GTC-ISO 9004:2018 proporciona orientación a las organizaciones para lograr el éxito sostenido en un entorno complejo, exigente y en constante cambio; los factores que afectan al éxito de una organización surgen, evolucionan, aumentan o disminuyen continuamente a lo largo de los años y adaptarse a estos cambios es importante para el éxito sostenido; la capacidad para lograr el éxito sostenido mejora cuando los actores en todos los niveles aprenden sobre el contexto en constante evolución de la organización y lo comprenden. Este documento promueve la autoevaluación y proporciona una herramienta para revisar la medida en que la organización ha adoptado los conceptos de este documento (Anexo A de la GTC-ISO 9004:2018) sin generar el cómo lograr obtener el máximo nivel, se centra en detectar fortalezas y debilidades y los riesgos y las oportunidades para la mejora por lo cual la guía para diagnóstico y autoevaluación del nivel de madurez del sistema de gestión en pymes con fines de implementación de acciones para el logro del éxito sostenido basada en la guía técnica ISO 9004:2018 se convierte en un documento pertinente que complementa el “Anexo A” permitiendo a la organización comprender el lenguaje técnico para que su autoevaluación sea confiable y facilite su comprensión al momento de implantar mejoras que aumenten su nivel de madurez en la búsqueda del éxito sostenido.

La autoevaluación puede proporcionar una visión global del desempeño de una organización y mejora del grado de madurez de su sistema de gestión, puede ayudar a identificar áreas para la mejora y/o la innovación y a determinar prioridades para acciones subsiguientes, el “Anexo A” se basa en la orientación detallada de la GTC-ISO 9004:2018 como marco de trabajo para la mejora; la guía para diagnóstico y autoevaluación del nivel de madurez del sistema de gestión en pymes con fines de implementación de acciones para el logro del éxito sostenido basada en la guía técnica ISO 9004:2018 se realiza con el objeto de facilitar el entendimiento de la guía original al diagnosticar y evaluar la madurez del sistema de gestión de las organizaciones, principalmente enfocándose en la pequeñas empresas (PYMES) quienes representan el 99,9% del total de empresas en Colombia aportando al desarrollo de las pequeñas empresas.

Habiendo realizado el levantamiento de información sobre guías o herramientas que permitan a la organización diagnosticar y evaluar la madurez de su sistema de gestión se está en condiciones de construir una guía para guía de diagnóstico y autoevaluación del nivel de madurez del sistema de gestión en pymes con fines de implementación de acciones para el logro del éxito sostenido basada en la guía técnica ISO 9004:2018; la Guía maneja 5 niveles de madurez respetando los niveles del “Anexo A” siendo 1 el nivel de autoevaluación más bajo y 5 el nivel de

autoevaluación más alto, estos niveles se encontrarán en la columna con nombre “Nivel”. Cuando finalicé la aplicación de la guía, de acuerdo a los resultados obtenidos en cada elemento diagnosticado o autoevaluado podrá generar acciones para implementar en el logro del éxito sostenido a partir del Anexo B. Formato para planteamiento de acciones para el logro del éxito sostenido.

Antes de dar inicio a la aplicación de esta guía, se sugiere a la organización la creación de un equipo de autoevaluación el cual puede estar compuesto por personas de todos los procesos y de distintos niveles de mando quienes conozcan claramente la organización, el enfoque de los procesos, con antigüedad mayor a un año, visión clara de los objetivos de la organización riesgos y oportunidades relacionadas con el entorno; este equipo de autoevaluación será el vocero en los análisis para la aplicación de esta guía en cabeza de la Alta dirección.

El desarrollo de la presente guía emplea el enfoque a procesos bajo el ciclo (PHVA) planificar, hacer, verificar y actuar permitiendo determinar las oportunidades de mejora y efectuarlas, así como el pensamiento basado en riesgos identificando factores que podrían potencializar o afectar el éxito sostenido.

A continuación, se presenta la estructura de la guía para diagnóstico y autoevaluación del nivel de madurez del sistema de gestión en pymes con fines de implementación de acciones para el logro del éxito sostenido basada en la guía técnica ISO 9004:2018 señalada con números que facilitarán al lector entender el contenido de esta para su correcta aplicación:

GUÍA DE DIAGNÓSTICO Y AUTOEVALUACIÓN DEL NIVEL DE MADUREZ DEL SISTEMA DE GESTIÓN EN PYMES CON FINES DE IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES PARA EL LOGRO DEL ÉXITO SOSTENIDO APLICABLE EN PEQUEÑAS EMPRESAS BASADA EN LA GUÍA TÉCNICA ISO 9004:2018				
2 Numeral a evaluar				
Nivel de madurez			Conclusión	
Nivel	Elemento	Guía	Si/No	Resultado/Comentario
3	4	5	6	7

- 1 Encontrará el nombre de la Guía desarrollada para el presente proyecto de grado con base en la Herramienta proporcionada por la Norma ISO 9004:2018 en su anexo “A”.
- 2 Encontrará el requisito de la norma a diagnosticar.

- 3 Encontrará el nivel de madurez para que determine el nivel en que se encuentra la organización. Nivel: 1,2,3,4,5; siendo el Nivel 1 el más bajo y el Nivel 5 el más alto respecto al cumplimiento.
- 4 Encontrará los criterios técnicos propuestos por el anexo A de la Guía Técnica Colombiana ISO 9004:2018 que debe cumplir la organización para lograr el éxito sostenido.
- 5 Encontrará la descripción detallada, gráfica y con un lenguaje sencillo de los criterios técnicos de los requisitos de la norma para que la organización pueda diagnosticar y autoevaluar el nivel de madurez de su sistema de gestión; permitiendo a su vez que la organización detecte como llegar al cumplimiento de los aspectos que la herramienta evalúa para lograr la máxima calificación, en la búsqueda del éxito sostenido y aplicarlos como herramienta de mejora continua.
- 6 Identifique con las palabras SI o NO (según aplique) el cumplimiento por cada elemento a evaluar bajo la descripción de la columna “Guía”, obteniendo como resultado el nivel de madurez en el que se encuentra el sistema de gestión por requisito.
- 7 En esta columna podrá añadir comentarios resultantes del análisis que realiza al momento de ejecutar la guía.

Las acciones de mejora pueden ser aplicadas para cualquier nivel de calificación obtenido, si obtuvo una calificación 5 puede que haya detectado nuevas metodologías para aplicar, descritas en la guía y que fortalecen la gestión de sus procesos.

Aplicación:

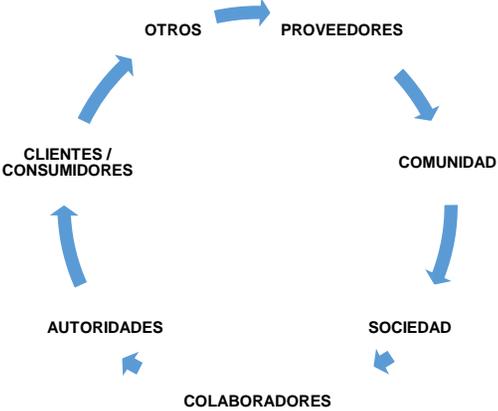
Señor usuario, realice inicialmente la aplicación de la guía de acuerdo a los pasos anteriormente especificados y luego de acuerdo al resultado obtenido plantee en el formato para planteamiento de acciones para el logro del éxito sostenido. Recuerde que si su calificación es 5 (máximo nivel) también puede detectar nuevas metodologías a incorporar en su organización.

GUÍA DE DIAGNÓSTICO Y AUTOEVALUACIÓN DEL NIVEL DE MADUREZ DEL SISTEMA DE GESTIÓN EN PYMES CON FINES DE IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES PARA EL LOGRO DEL ÉXITO SOSTENIDO BASADA EN LA GUÍA TÉCNICA ISO 9004:2018

5.2 Partes interesadas pertinentes

Nivel de madurez		Guía	Conclusión	
Nivel	Elemento		Si/No	Resultado/Comentario
1	Se determinan las partes interesadas, incluyendo sus necesidades y expectativas, y si los riesgos y oportunidades asociados son informales o ad hoc.	<p>“Parte interesada: Persona u organización que puede afectar, verse afectada o percibirse como afectada por una decisión o actividad” (Internacional, 2015, p.14).</p> <p>Para determinar las partes interesadas para la organización se debe iniciar por:</p>		
2	Se establecen procesos para cumplir las necesidades de algunas partes interesadas. Las relaciones existentes con las partes interesadas se establecen como informales o ad hoc.	<p>Paso 1</p> <p>Genere un listado conceptualizado y enumerado de aquellas personas, grupos, entidades entre otros que pueden afectar el desarrollo de los procesos de la organización o verse afectadas con el desarrollo de los procesos de la organización a partir del contexto interno y externo en el que la organización se desarrolla.</p>		
3	Se dispone de procesos para determinar qué partes interesadas son pertinentes	<p>Puede usar también:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Encuestas ○ Entrevistas ○ Paneles Grupales 		

	<p>Los procesos para determinar la pertinencia de las partes interesadas incluyen consideraciones sobre aquellas que son un riesgo para el éxito sostenido si no se cumplen sus necesidades y expectativas y sobre aquellas que pueden proporcionar oportunidades para augmentar el éxito sostenido.</p>	<p>Paso 2</p> <p>Conceptualizarla refiere a especificar él porque la ha considerado en el análisis como parte interesada.</p> <p>Ejemplo de algunas posibles partes interesadas para las organizaciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cliente: Persona u organización que podría recibir o que recibe un producto o un servicio destinado a esa persona u organización o requerido por ella. Página 14 – 9000 2. Gobierno y organizaciones no gubernamentales: Muchas empresas tienen requisitos legales que sus productos y servicios tienen que cumplir y puede que exista un gran costo en caso de no cumplir que es importante entender las expectativas de otras empresas, como vigilancia con cámaras, asociaciones u otras agrupaciones. 3. Accionistas: Según el balance económico los accionistas están interesados en cuanto a lo que desempeña su Sistema de Gestión de Calidad. Las expectativas en cuanto a la mejora continua pueden ser muy importante para este grupo de partes interesadas. 4. Proveedores: Organización que proporciona un producto o un servicio, el proveedor puede ser externo quién no es parte de la organización 		
	<p>Se identifican las necesidades y expectativas de las partes interesadas pertinentes.</p>			
	<p>Se establecen procesos para cumplir las necesidades de las partes interesadas.</p>			
<p>4</p>	<p>Se establecen procesos para evaluar la pertinencia de las necesidades y expectativas de las</p>			

	<p>partes interesadas pertinentes, y se usan para determinar cuáles es necesario tratar.</p> <p>Se tratan y se revisan las necesidades y expectativas de las partes interesadas clave, de manera que en algunas de estas relaciones se ha realizado un desempeño mejorado, un entendimiento común de los objetivos y mejores, y una mayor estabilidad.</p>	<p>Posterior a la definición del listado de posibles partes interesadas</p>  <pre> graph TD OTROS --> PROVEEDORES PROVEEDORES --> COMUNIDAD COMUNIDAD --> SOCIEDAD SOCIEDAD --> COLABORADORES COLABORADORES --> AUTORIDADES AUTORIDADES --> CLIENTES_CONSUMIDORES[CLIENTES / CONSUMIDORES] CLIENTES_CONSUMIDORES --> OTROS </pre>		
5	<p>Los procesos y las relaciones con las partes interesadas pertinentes se cumplen de acuerdo con las necesidades y expectativas pertinentes determinadas. Esto se ha hecho como parte de la comprensión de los beneficios, riesgos y</p>	<p>Paso 3 Identifiqué y evalué los requisitos a cumplir por parte de la Organización con estas partes interesadas asociados al Sistema de Gestión de la Calidad.</p>		

	<p>oportunidades de las relaciones existentes.</p> <p>Las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas pertinentes se tratan, analizan, evalúan y revisan, de manera que hay un desempeño mejorado y sostenido, una comprensión común de los objetivos y valores, y una mayor estabilidad, incluyendo el reconocimiento de los beneficios derivados de las relaciones existentes.</p>	<p>Habiendo definido esto:</p> <p>Paso 4</p> <p>Determine el orden de importancia de las partes interesadas definidas en el listado y abra un espacio al dialogo y al análisis entre el equipo de trabajo para definir en consenso quienes serán consideradas como parte interesada para la organización</p> <p>Ejemplo de preguntas para el espacio de diálogo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Es posible que dicha parte interesada altere el curso de mis procesos. ○ Existe cohesión entre los procesos de la parte interesada y los de nuestra organización. ○ Como organización me puedo ver afectada con los posibles cambios de esa parte interesada. <p>Para los puntos anteriores puede hacer uso de una Matriz de Stakeholders:</p>		
--	--	--	--	--



IDENTIFICACIÓN: ¿Quiénes son?
¿Como se llaman?



EXPECTATIVAS: ¿Qué buscan?
¿Qué quieren?



OBLIGACIONES: ¿Qué derechos
tienen? ¿Qué obligaciones
tenemos?



PRIORIZACIÓN: ¿Quiénes son los
más importantes?

Paso 5

Si en el anterior análisis se llega a conclusiones de aceptación es posible que este eligiendo a una parte interesada para la organización entre aquellas.

Ante el análisis y la definición de las partes interesadas, la organización puede tener partes

	<p>interesadas internas o externas; por lo cual es claro que sus necesidades son independientes y distintas entre sí y para establecer las necesidades de estas partes interesadas se requiere:</p> <p>Paso 6</p> <ul style="list-style-type: none">○ Difundir ante las partes interesadas la planeación estratégica de la organización.○ Determinar y documentar que esperan las partes interesadas de parte de la organización a lo cual en adelante se le denomina necesidad, <p>(Siempre teniendo en cuenta la razón de ser de la organización y el desarrollo de sus procesos y a su vez la organización que espera de parte de estas partes interesadas).</p> <p>Paso 7</p> <p>En la identificación de partes interesadas pertinentes la organización requiere identificar junto con estas partes interesadas pertinentes que necesidades (aquello que necesita y espera de parte de la organización y al cumplirlo se siente satisfecho) y expectativas (aquello que no necesita o no espera pero que si se presenta aumenta la satisfacción) tienen con el fin de estructurar sus procesos como</p>	
--	--	--

		<p>organización acorde a no afectar en el cumplimiento de estas necesidades y expectativas de las partes interesadas pertinentes.</p> <p>Algunas necesidades y Expectativas de las partes interesadas pueden ser:</p> <p>ACCIONISTAS: Incremento del Valor de la empresa</p> <p>COLABORADORES: Crecimiento y desarrollo</p> <p>CLIENTES/CONSUMIDORES: Bienestar</p> <p>PROVEEDORES: Mutuo beneficio</p> <p>AUTORIDADES: Pago de impuestos. Cumplimiento de normativa</p> <p>SOCIEDAD: Calidad de Vida</p> <p>Para la priorización divídalos en tres categorías:</p> <p>CLAVES ESTRATÉGICOS DEL ENTORNO</p> <p>  </p> <p>CLAVES: Esenciales para la supervivencia de la Organización</p>	
--	--	---	--

		<p>ESTRATÉGICOS: Oportunidades o Amenazas relevantes</p> <p>DEL ENTORNO: Ninguna de las categorías anteriores</p> <p>Paso 8</p> <p>Tenga en cuenta como la organización estructura sus procesos, como los desarrolla para no afectar a sus partes interesadas y dar cumplimiento ante su responsabilidad con ellas en el cumplimiento de sus necesidades y expectativas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Estructurar bajo el equipo de desarrollo como y que hace la organización bajo el desarrollo y mejora de sus procesos para dar cumplimiento a las necesidades y expectativas de las partes interesadas <p>Ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Creación de un manual de compromiso con los stakeholders. ○ Necesidad del proveedor: Ágil recepción en las entregas <p>Cumplimiento de la necesidad: Procedimiento recepción de proveedores GC-PR-08 (Donde se</p>	
--	--	---	--

		<p>especifican los horarios de recepción y las condiciones)</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Estructuración de Políticas <p>Nota: Toda parte interesada pertinente tiene necesidades y expectativas las cuales espera sean cubiertas por la organización, pero puede que algunas de ellas excedan el límite al cual puede cumplir la organización dentro del desarrollo de sus procesos</p> <p>Paso 9</p> <p>Bajo el análisis de la determinación de partes interesadas la organización tendrá en cuenta que estas partes interesadas se deberá realizar periódicamente dado que estarán en constante cambio.</p> <p>El cambio de partes interesadas se presenta por razones como: Modificaciones en el contexto de la organización, apertura de mercados, cambios a nivel País, Planes estratégicos entre otros; por ello es importante que:</p>		
--	--	--	--	--

		<p>Paso 10</p> <p>La Organización establezca, manifiesta, divulgue y documente las razones, condiciones considerables y el modo en el que la organización determine quienes son sus partes interesadas con el fin de bien sea realizar una definición inicial de ellas o hacer uso de este proceso en la revisión periódica de partes interesadas; quienes se incluyen o quienes podrían dejar de ser parte interesada en posteriores análisis y definiciones de estas.</p> <p>“Las Organizaciones que buscan ser sostenibles y crecer incluyen de manera activa a sus grupos de interés o también llamadas partes interesadas”</p>		
5.3 Cuestiones externas e internas				
1	Los procesos para determinar y tratar los temas externos e internos son informales o ad hoc.	<p>Paso 1</p>		
2	Se dispone de procesos para determinar y tratar los temas. Los riesgos y oportunidades relacionados con los temas identificados se	Para el análisis de contexto y determinar los temas externos e internos para la organización es importante analizar factores tanto Positivos como Negativos en varios entornos.		

	determinan de manera informal o ad hoc.			
3	Se identifican los procesos para determinar los temas internos que pueden afectar a la capacidad de la organización de lograr el éxito sostenido.			
	Se identifican los procesos para determinar los temas externos que pueden afectar a la capacidad de la organización de lograr el éxito sostenido.			
4	Se determinan los temas externos e internos, y tienen en consideración factores como los requisitos legales, reglamentarios y específicos del sector, la globalización, la innovación, las actividades y los procesos asociados, la estrategia y los niveles			



Entornos para el análisis:



LEGAL



TECNOLÓGICO



COMPETITIVO



MERCADO



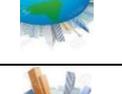
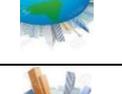
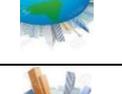
CULTURAL



SOCIAL



ECONÓMICO

	de competencia y de conocimiento de la organización.	<div style="border: 1px solid green; padding: 2px; display: inline-block; margin-bottom: 10px;">Paso 2</div> <p>La organización analiza periódicamente el entorno en donde se desarrollan sus procesos, puede utilizar herramientas como el análisis PESTEL, DOFA estableciendo así formalmente y documentado el análisis y el resultado de ese análisis, posterior a ello estructura el desarrollo de sus procesos y los documenta para evaluar los cambios en el tiempo.</p> <p>El análisis se realiza bajo los siguientes entornos:</p> <table border="1" data-bbox="688 829 1436 1151"> <tr> <td data-bbox="688 829 1062 943" style="text-align: center;">INTERNACIONAL</td> <td data-bbox="1062 829 1436 943" style="text-align: center;"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="688 943 1062 1000" style="text-align: center;">NACIONAL</td> <td data-bbox="1062 943 1436 1000" style="text-align: center;"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="688 1000 1062 1073" style="text-align: center;">REGIONAL</td> <td data-bbox="1062 1000 1436 1073" style="text-align: center;"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="688 1073 1062 1151" style="text-align: center;">LOCAL</td> <td data-bbox="1062 1073 1436 1151" style="text-align: center;"></td> </tr> </table>	INTERNACIONAL		NACIONAL		REGIONAL		LOCAL			
INTERNACIONAL												
NACIONAL												
REGIONAL												
LOCAL												
	Se determinan los riesgos y oportunidades, y tienen en consideración la información sobre la situación pasada y actual de la organización.											
	Se implementan y mantienen procesos para tratar temas considerados como riesgos para el éxito sostenido, o como oportunidades para aumentar el éxito sostenido.											
5	Se establecen, implementan y mantienen procesos para hacer el seguimiento, la revisión y la evaluación continuos de los temas externos e internos, actuándose sobre las acciones que surgen de este proceso.											

Paso 3

La organización analiza y determina con base en su entorno interno los procesos críticos que son riesgo para la organización en la búsqueda del éxito sostenido. Riesgos de oportunidad o riesgos de no alcanzar el éxito sostenido.

La organización analiza y determina con base en su entorno externo los procesos críticos que son riesgo para la organización en la búsqueda del éxito sostenido. Riesgos de oportunidad o riesgos de no alcanzar el éxito sostenido.

Se realizan dos análisis de contexto

1. EXTERNO



Detecta cambios en la realidad de la organización y su comportamiento a futuro presentándose así dos impactos:

- a. Oportunidad
- b. Amenaza

	<p>La Organización se puede basar en preguntas al momento de hacer el análisis externo facilitando identificar si es una Oportunidad o una Amenaza:</p> <ul style="list-style-type: none">○ ¿Existe articulación en la economía del País?○ ¿El mercado presenta cambios tecnológicos? ¿Cuáles?○ ¿Qué cambios actualmente se están presentando a nivel Político y Legal?○ ¿Se están presentando cambios en los estilos de vida del mercado?○ ¿En que se está enfocando la competencia?○ ¿El mercado está haciendo requerimientos nuevos al producto/servicio?○ ¿Presenta solvencia económica? <p>2. INTERNO</p>  <p>Identifica aspectos y capacidades de la organización que deben ser maximizadas o minimizadas siendo estas:</p> <ul style="list-style-type: none">a. Fortalezasb. Debilidades	
--	--	--

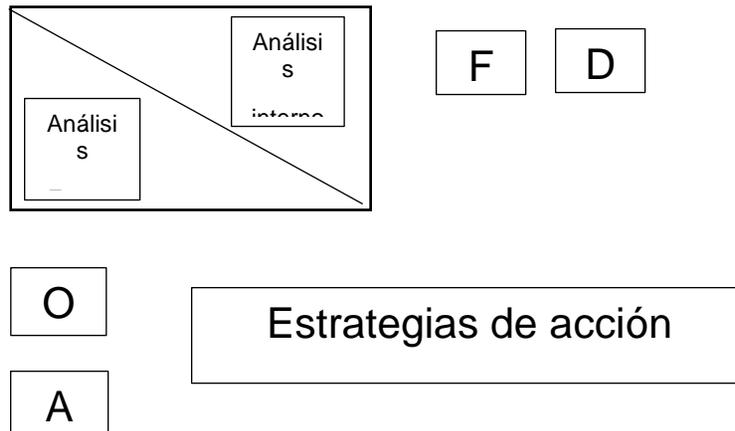
		<p>La Organización se puede basar en preguntas al momento de hacer el análisis interno facilitando identificar si es una Fortaleza o una Debilidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Su equipo humano es competente? ¿Qué tanto? ○ Entre sus procesos ¿Qué procesos son los mejores? ○ ¿La organización financieramente es sostenible? ○ ¿Sus procesos cuentan con tecnología? ¿Qué tecnología? ○ ¿Qué hace que su empresa sea mejor que otra en su sector? ○ ¿Qué recursos son indispensables en sus procesos? ○ ¿Qué recursos son económicos o de acceso único? ○ ¿El mercado que percibe como oferta de valor de su negocio? <p>Paso 4</p> <p>Para el análisis de contexto es recomendable usar la Matriz DOFA, identificando allí (Debilidades – Oportunidades – Fortalezas – Amenazas).</p> <p>Paso 5</p> <p>Habiendo realizado este análisis a conciencia, sin omitir información y de manera confiable la</p>	
--	--	---	--

Organización busca oportunidades de mejora según los resultados; para ello puede realizarse preguntas como:

- ¿Cómo la organización defiende las amenazas encontrada?
- ¿Cómo la organización potencializa y vuelve realidad cada oportunidad?
- ¿Cómo la organización minimiza las debilidades?
- ¿De qué manera la organización aprovechará sus fortalezas?

Paso 6

Para ello es recomendable la organización realice la siguiente Matiz para dicho análisis:



		Estas estrategias se convierten en Objetivos alcanzar por la Organización que se ejecutarán como Metas y Planes de acción.		
6.2 Misión, Visión, Valores y Cultura				
1	Los procesos para determinar la identidad de la organización, junto con el establecimiento de la misión, la visión, los valores y la cultura, son informales o ad hoc.	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block; margin-bottom: 10px;">Paso 1</div> <p>La Misión, Visión, Valores y Cultura son elementos de direccionamiento estratégico</p> <p>La Organización tiene claro los conceptos para lograr apropiar cada uno de ellos según su Organización. Osorio (2019) afirma:</p> <p>MISION: Es una declaración concisa, con una orientación interna de la razón de ser de la organización, el propósito básico hacia el que se dirigen sus actividades misionales (procesos misionales)</p> <p>La Misión se establece a partir de la conceptualización del negocio esto es: la definición del negocio y la propuesta de valor para un segmento de clientes seleccionado</p>		
2	Existe una comprensión básica de la misión, la visión y los valores de la organización. La comprensión de la cultura actual, y de si es necesario cambiarla, es informal o ad hoc.			
3	La alta dirección está involucrada en la determinación de la misión, la visión y los valores, basándose en procesos que tienen en cuenta la definición y el			

	<p>mantenimiento del contexto de la organización en relación con su identidad definida.</p>	<p>Expresa la razón de ser de la organización y se comunica a través de una oración que define el propósito fundamental de su existencia, estableciendo así la diferencia en relación con otras organizaciones del mismo sector (p.71).</p>		
	<p>Se dispone de una comprensión de la cultura actual, junto con un proceso para considerar la necesidad de cambios en dicha cultura.</p>	<p>La Misión considerada por Kotler & Armstrong (2015) como un importante elemento de la planificación estratégica y como un instrumento de gobierno corporativo</p>		
	<p>Los cambios en la identidad de la organización se comunican de manera informal a las partes interesadas percibidas.</p>	<p>Osorio (2019) indica aspectos clave a tener en cuenta para la formulación de la Misión:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identifique el propósito o razón de ser de la organización (especifique las necesidades a satisfacer y/o los problemas a solucionar) identifique los principales verbos rectores de su propósito. 2. Identifique los clientes de la compañía; el segmento o segmentos de clientes caracterizados y seleccionados. 3. De la propuesta de valor, identifique los principales productos o servicios que permitirá satisfacer las necesidades y/o solucionar problemas de los segmentos de clientes seleccionados 4. De los valores agregados en su propuesta de valor, establezca para la compañía una identidad propia (excelencia, calidad, seriedad, 		
4	<p>La cultura de la organización está alineada con su misión, su visión y sus valores.</p>			
	<p>Se implementa y mantiene una comprensión claramente definida de la cultura actual, junto con un proceso para considerar la</p>			

	<p>necesidad de cambios en dicha cultura.</p> <p>La dirección estratégica de la organización y su política están alineadas con su misión, su visión, sus valores y su cultura.</p> <p>Los cambios en cualquiera de estos elementos de identidad se comunican dentro de la organización y a sus partes interesadas, según sea apropiado.</p>	<p>responsabilidad, ética, confiabilidad, reserva entre otros) (p.73).</p> <p>Osorio (2019) afirma que:</p> <p>Paso 2</p> <p>VISIÓN: Es el destino estratégico, define el futuro de la organización</p> <p>Es importante que como Organización se pregunte:</p> <p>¿Cómo nos veremos en 3 años?</p> <p>La Visión es el sentido de dirección en términos visionarios, que nos señala hacia dónde vamos eliminando destinos alternos.</p>	
5	<p>Se dispone de un proceso bien establecido y mantenido para que la alta dirección revise estos elementos a intervalos planificados. Esto incluye considerar los temas externos e internos como parte de la verificación de la alineación entre los elementos de la identidad de la</p>	<p>Conjunto de objetivos estratégicos (a largo plazo)</p> <p>La Visión debe ser realista, pero puede ser ambiciosa, su función es guiar y motivar al grupo para desarrollar su trabajo (funciones y responsabilidades) y alcanzar lo planeado</p> <p>La Visión debe ser externa y orientarse a menudo hacia el mercado y los resultados, así como expresar a menudo en términos “atractivos o visionarios” que percepción quiere la empresa que el mundo tenga de ella (p.77).</p>	

	<p>organización, su contexto, su dirección estratégica y su política.</p>	<p>Osorio (2019) indica aspectos clave a tener en cuenta para la formulación de la Visión:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio? 2. ¿Cómo seremos en el futuro? 3. ¿Qué tecnologías y materias primas utilizaremos? 4. ¿Quiénes serán nuestros clientes y mercados atendidos? 5. ¿Cuál será nuestra propuesta de valor? (p.80). <p>Paso 3</p> <p>Valores y Cultura</p> <p>Osorio (2019) afirma que los Valores son las creencias, características y normas conductuales que se espera del personal cuando realiza los negocios y procesos de la organización</p> <p>Los Valores representan las convicciones de las personas o miembros de una organización para llevar la empresa hacia el éxito</p> <p>Los Valores forman parte de la cultura organizacional y establecen los límites en los cuales debe enmarcarse la conducta de los individuos pertenecientes a ella, tanto en el plano organizacional como en el plano personal.</p>		
--	---	---	--	--

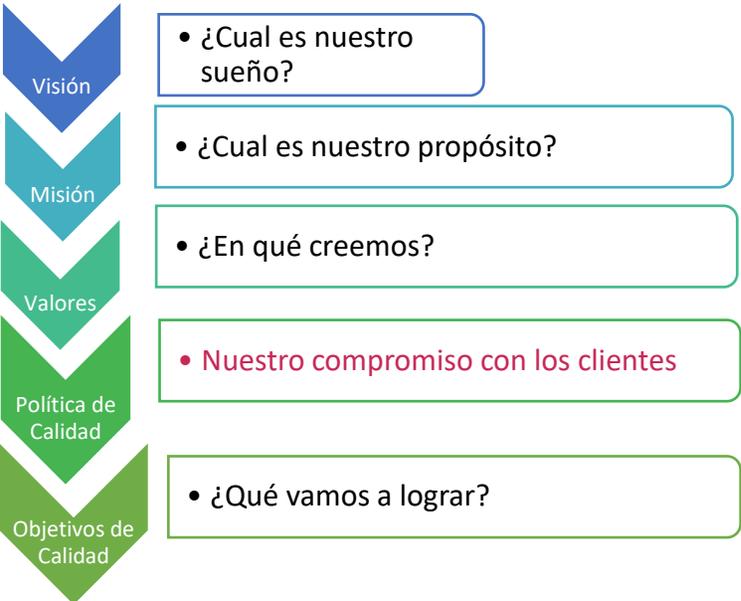
		<p>Osorio (2019) indica que los valores de una empresa son el conjunto de principios éticos y profesionales mediante los cuales ésta elige guiar sus actividades y que denotan de alguna manera el espíritu de la misma. Por esto los valores son la personalidad de la empresa.</p> <p>Osorio (2019) indica aspectos clave a tener en cuenta para la formulación de los Valores:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿la empresa en que cree? 2. Piense que la empresa es un ser humano. ¿Cómo sería su comportamiento? 3. Siendo empleados. ¿Qué aspectos nos llaman la atención? 4. Siempre conceptualice los valores que elija para su organización, es decir defina su concepto con propias palabras de la organización; no con el significado de la literatura. 		
7.1 Liderazgo. Generalidades				
1	<p>Se llevan a cabo de manera informal o ad hoc procesos para definir, mantener y comunicar la visión, la misión y los valores del liderazgo, y para fomentar un ambiente interno en el que las</p>	<p>Habiendo determinado los procesos de la Organización correctamente y definiendo su estructura la Organización entiende la vital importancia de la interacción entre los procesos, ahora busca fortalecer el Liderazgo participativo con el logro de los objetivos de la organización en la búsqueda del éxito sostenido</p>		

	<p>personas participan y están comprometidas con el logro de los objetivos de la organización.</p>	<p>La Matriz de Objetivos, Indicadores, Metas y Responsables es una Herramienta útil para este Liderazgo:</p>																	
<p>2</p>	<p>Se determinan los procesos clave, como aquellos relacionados con establecer la identidad de la organización, una cultura de confianza, la integridad y el trabajo en equipo, los recursos necesarios, la formación y la autoridad para actuar, asegurándose de que los atributos de comportamiento están definidos, y apoyando el desarrollo del liderazgo.</p>	<p>Paso 1</p> <table border="1" data-bbox="688 558 1451 683"> <thead> <tr> <th colspan="5">MATRIZ (Objetivos – Indicadores – Metas y Responsables)</th> </tr> <tr> <th>Objetivos Estratégicos</th> <th>Indicadores Estratégicos</th> <th>Línea Base</th> <th>Metas</th> <th>Responsable</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table> <p>El Liderazgo también se refiere al Compromiso de la Alta Dirección, esta puede ser:</p> <div data-bbox="688 829 1388 1062">  <p>1 persona o 1 grupo de Personas</p> </div> <p>Para Controlar y Dirigir la Organización:</p> <p>Dirigir es Establecer:</p>	MATRIZ (Objetivos – Indicadores – Metas y Responsables)					Objetivos Estratégicos	Indicadores Estratégicos	Línea Base	Metas	Responsable							
MATRIZ (Objetivos – Indicadores – Metas y Responsables)																			
Objetivos Estratégicos	Indicadores Estratégicos	Línea Base	Metas	Responsable															
	<p>Sólo se determinan algunas interrelaciones entre liderazgo y compromiso, incluyendo el mantenimiento de una estructura</p>																		

	<p>organizacional competitiva, manteniendo la unidad de propósito y dirección, y el refuerzo de los valores y de las expectativas.</p>		
<p>3</p>	<p>Se tienen en cuenta los procesos y las interacciones de las actividades relacionadas con la identidad de la organización, sus aspectos culturales, la provisión de recursos, la formación, la autoridad para actuar y los factores de comportamiento.</p> <p>Se establece una estructura organizacional competitiva y una unidad de propósito.</p> <p>Se establecen y comunican los valores y las expectativas.</p> <p>Se define el desarrollo del liderazgo.</p>	<p>Para atender a todas las Partes interesadas controlando que:</p> <div data-bbox="848 310 1283 602" style="border: 1px solid orange; padding: 10px; text-align: center; margin-bottom: 20px;"> <p>METAS</p> <p>MÉTODOS</p> <p>FECHAS</p> <p>RECURSOS</p> </div> <div data-bbox="810 683 1325 1032" style="border: 1px solid orange; padding: 10px; text-align: center;"> <p>TODO LO PLANIFICADO SE ESTÁ CUMPLIENDO</p>  </div> <p>¡¡IMPORTANTE!!</p> <p>No Solo como Líder se asegure de proveer los recursos necesarios</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Involúcrese e involucre en las actividades del Sistema <p>Deje Claro a su equipo de Trabajo</p>	

	<p>Se actúa sobre los procesos para mantener la cultura y promover la rendición de cuentas.</p> <p>Se incluye en la determinación de los procesos el mantenimiento de la estructura organizacional y de la unidad de propósito en relación con el contexto de la organización, reforzando los valores y las expectativas personalmente y/o regularmente.</p>	<p>QUE QUIERE LOGRAR CÓMO LOGRARLO ESTABLECER LOS MÉTODOS DE CONTROL</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Reuniones 2. Informes 3. Observaciones 4. Auditorias 5. Charlas <p>El Liderazgo se verá reflejado dentro de la Organización así</p> <div style="text-align: center;">  <p>RESPONSABILIDAD CON LA EFICACIA DEL SISTEMA</p> </div> <p>LO PROPUESTO SE CUMPLIO Y SI NO SE CUMPLIO SE TENGA CLARO PORQUE NO SE CUMPLIO Y EMPRENDER LAS ACCIONES INMEDIATAS NECESARIAS</p>		
4	<p>Se determinan sistemáticamente los procesos y sus interacciones de tal manera que las salidas y los resultados sean concisos y generen un ambiente interno en el que las personas participan y están comprometidas con el logro de los objetivos</p>			

	de la organización, y de manera que se fomente la comprensión y se apoye la capacidad de la organización para lograr el éxito sostenido.			
	Al determinar los procesos se tienen en cuenta todos los factores pertinentes y sus interrelaciones .			
5	Los procesos y las interacciones del liderazgo con todos los niveles de la organización se determinan dinámicamente y se utilizan para establecer y sostener el éxito de la organización.			
7.2 Política y estrategia				
1	Los procesos para determinar la política y la estrategia de la organización se llevan a cabo de manera informal o ad hoc .	Paso 1 Osorio (2019) conceptualiza la Política organizacional como una intención de principios que orienta la toma de decisiones y el logro de los resultados		

2	Se determinan la política y la estrategia, y el marco de trabajo básico de la estrategia.	Las Políticas son las guías que expresan los límites dentro de los cuales determinadas acciones deben ocurrir.		
3	<p>Se definen los procesos y las interacciones relacionadas con la política y la estrategia, para tratar todos los aspectos, modelos y factores aplicables.</p> <p>Se determinan la identidad de la organización, el contexto de la organización y la perspectiva a largo plazo, un perfil competitivo y una consideración de los factores competitivos.</p> <p>La alta dirección revisa las decisiones sobre la política y la estrategia para la idoneidad continuada, y las cambia según se considere necesario.</p>	<p>Las Políticas pueden derivarse de los valores, fines o de objetivos corporativos</p> <p>Paso 2</p> <p>Osorio (2019) indica gráficamente la razón de ser de la Política</p>  <p>The diagram consists of five downward-pointing chevrons, each containing a label. To the right of each chevron is a rounded rectangular box containing a question:</p> <ul style="list-style-type: none"> Visión (blue chevron): • ¿Cual es nuestro sueño? Misión (light blue chevron): • ¿Cual es nuestro propósito? Valores (green chevron): • ¿En qué creemos? Política de Calidad (dark green chevron): • Nuestro compromiso con los clientes Objetivos de Calidad (light green chevron): • ¿Qué vamos a lograr? 		
4	Se determinan sistemáticamente los			

	<p>procesos y sus interacciones para asegurarse de que la política y la estrategia proporcionan un marco de trabajo completo para la gestión de los procesos, para apoyar el despliegue y facilitar los cambios, así como para tener en cuenta de manera eficaz los aspectos y factores aplicables.</p>			
	<p>Se determinan los procesos para mantener un modelo estandarizado o personalizado de marco de trabajo para la estrategia y la política. Estos procesos tratan y ayudan en la mitigación de riesgos, al tiempo que aprovechan las oportunidades.</p>			
5	<p>Se determinan dinámicamente los procesos y las</p>			

	<p>relaciones entre la política y la dirección estratégica, teniendo en cuenta todos los aspectos y factores aplicables, tales como que exista un marco de trabajo completo que apoye el establecimiento, el mantenimiento y la gestión de los procesos.</p>			
	<p>Se tratan las necesidades de todas las partes interesadas, y la política y la estrategia se utilizan para gestionar el negocio de manera comprensiva.</p>			
7.3 Objetivos				
1	<p>Los procesos para determinar los objetivos de la organización se llevan a cabo de manera informal o ad hoc.</p> <p>Sólo se definen los objetivos a corto plazo.</p>	<p>Paso 1</p> <p>Los objetivos son enunciados a corto, mediano o largo plazo que generan la toma de decisiones sobre lo que la Organización desea lograr.</p>		

2	Se definen los procesos para determinar los objetivos, y los objetivos muestran alguna interrelación con la política y la estrategia.	<p>Paso 2</p> <p>En el caso de los Objetivos estratégicos, lo que la organización desea lograr en términos de Visión alineados con el propósito de la Organización es decir la Misión.</p>		
	Los objetivos son cuantificables , cuando sea posible, pero no se comprenden con claridad.	<p>Es Importante que tenga en cuenta la propuesta de valor para sus clientes</p> <p>En el caso de los Objetivos operativos son enunciados relacionados con las operaciones del día a día de la Organización</p>		
	Se definen los procesos y las interacciones de los objetivos a corto y largo plazo con la política y la estrategia, incluyendo la capacidad de demostrar liderazgo y compromiso fuera de la organización.	<p>Estos objetivos contribuyen al desarrollo de la Misión, pero no necesariamente asegura el logro de la Visión</p> <p>Paso 3</p> <p>Las Políticas se traducen en objetivos para lograr su cumplimiento; a partir de los esfuerzos a realizar en la organización en lograr el éxito sostenido.</p>		
3	Se dispone de procesos para definir, mantener y desplegar los objetivos, incluyendo la relación con la política y la	<p>a. Los objetivos se formulan con uno o más verbos infinitivos, un atributo y un complemento concreto</p> <p>b. No llevan fechas ni cifras</p> <p>c. El objetivo responde a la pregunta ¿Cómo lo vamos a lograr?</p>		

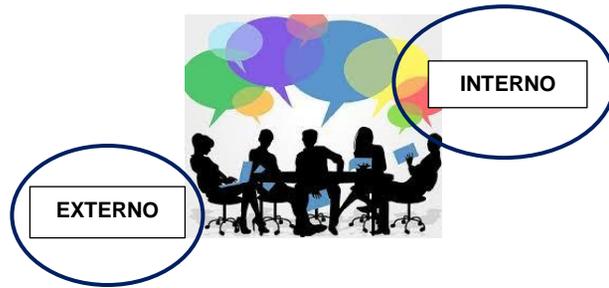
	<p>estrategia, y se mantienen, incluyendo la necesidad de establecer objetivos claramente comprensibles y cuantificables a corto y largo plazo que además demuestra el liderazgo y el compromiso fuera de la organización.</p>	<p>d. De la Matriz DOFA, convierta ese análisis en objetivos</p>		
	<p>Se definen los objetivos a corto y largo plazo, y la relación con la política y la estrategia es evidente.</p>			
<p>4</p>	<p>Se determinan y mantienen dinámicamente los procesos y las relaciones entre la política, la estrategia y el liderazgo y el compromiso demostrados fuera de la organización.</p>			
<p>5</p>	<p>Los objetivos a corto y largo plazo son cuantificables, se</p>			

	<p>comprenden con claridad, despliegan y se actualizan para mantener la relación con la política y la estrategia, de manera que el liderazgo y el compromiso de la alta dirección se demuestran tanto internamente como fuera de la organización.</p>			
7.4 Comunicación				
1	<p>Los procesos para comunicar la política, la estrategia y los objetivos se llevan a cabo de manera informal o ad hoc.</p>	<p>La comunicación es el mecanismo mediante el cual nos desenvolvemos en las relaciones humanas.</p> <p>Paso 1</p> <p>La organización debe entender la comunicación como un elemento clave para la Gestión.</p>		
2	<p>Se definen los procesos para determinar los tipos y el grado de comunicación necesarios.</p>			
3	<p>Se definen los procesos de comunicación, que facilitan la</p>			

comunicación significativa, oportuna y continúa a medida de las distintas necesidades de los receptores en lo que respecta a la política, la estrategia y los objetivos pertinentes.

Las **interrelaciones** de esta comunicación están **claras** con respecto a las distintas necesidades de los receptores y la manera en que la política, la estrategia y los objetivos pertinentes se utilizan para ayudar en el éxito sostenido de la organización.

Se dispone de un **mecanismo de retroalimentación** que incorpora provisiones para tratar de manera proactiva los cambios en el contexto de la organización.



COMUNICACIÓN INTERNA



La comunicación interna está relacionada con todo lo que se hace dentro de la Organización.

Transmite información en todos los niveles y direcciones al personal que forma parte de ella

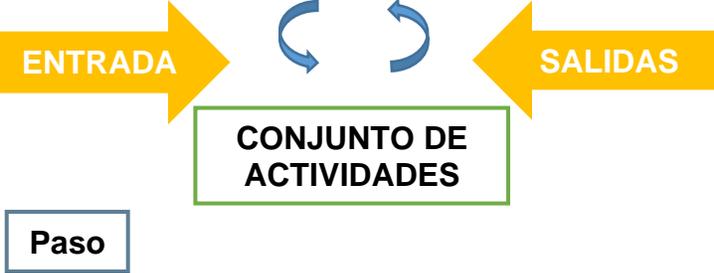
4	<p>El proceso de comunicación facilita sistemáticamente la comunicación relativa a la política, la estrategia y los objetivos a todas las partes interesadas pertinentes, apoyando el éxito sostenido de la organización, a la vez que tiene en cuenta la necesidad de desplegar la comunicación cuando se realizan cambios.</p>	<p>COMUNICACIÓN EXTERNA</p>  <p>Interrelaciona a la Organización con el medio externo</p>	
	<p>Los métodos de comunicación muestran una relación directa con el contexto de la organización y el mecanismo de retroalimentación está bien definido y se ha desplegado eficazmente.</p>	<p>Es importante que tenga en cuenta que la Organización funciona más o menos coordinada según su sistema de comunicación.</p> <p>Paso 2</p> <p>Establezca:</p> <p>Comunicaciones internas y externas pertinentes que incluya de manera transversal:</p>	
5	<p>Los procesos para comunicar la política, la estrategia y los objetivos son dinámicos,</p>	<p>a. ¿Qué comunicar? b. ¿Cuándo comunicar? c. ¿A quién comunicar?</p>	

	<p>transmitiendo claramente las interrelaciones de la política, la estrategia y los objetivos a todos los receptores, de manera que se tengan en cuenta las distintas necesidades de cada uno.</p>	<p>d. ¿Cómo comunicar? e. ¿Quién comunica?</p> <p>Siempre en alineación con los Objetivos y estrategia de la Organización</p> <p>Paso 3</p> <p>Fases para desarrollar un Plan de comunicación</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diagnóstico de la situación actual para conocer que necesita comunicar, que canales de comunicación se tienen y las expectativas de las partes interesadas. 2. Defina las estrategias y objetivos para cada grupo de interés 3. Defina las acciones, fechas, responsables y los medios de comunicación. 4. Informe y entrene al personal sobre las directrices de comunicación definidas. 5. Implemente y desarrolle el plan de comunicación 6. Haga seguimiento y evalúe la eficacia del plan de comunicaciones 		
--	--	--	--	--

		<p>Paso 4</p> <p>Algunos canales de comunicación:</p> <p>Comunicación directa:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Personal o Escrita 2. Revistas 3. Correo electrónico 4. Postal 5. Telefónico 6. Anuncios en Tableros 7. Reuniones 8. Internet 9. Redes sociales <p>Tenga en cuenta que estos canales sean formales dentro de la organización.</p>		
8.1 Gestión de los procesos - Generalidades				
1	Los procesos se gestionan de manera informal o ad hoc.	<p>Paso 1</p>		
2	Se gestionan los procesos clave , como los relacionados con la satisfacción del cliente y las operaciones relativas a los productos y servicios.	<p>Determine las Entradas y Salidas en cada uno de los Procesos</p>  <pre> graph LR Entrada[ENTRADA] --> Proceso[PROCESO] Proceso --> Salidas[SALIDAS] </pre>		

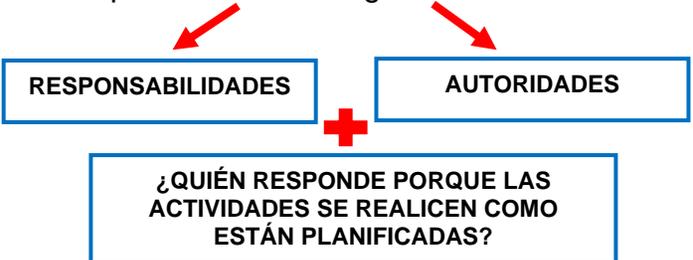
	<p>La eficacia de los procesos se mide individualmente, y se actúa sobre ella. Las interacciones entre procesos no están bien gestionadas.</p>	<div style="text-align: center;">  </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 10px auto;"> Paso 2 </div> <p>Determine</p>		
<p>3</p>	<p>Los procesos y sus interacciones se gestionan como un sistema. Los conflictos de las interacciones entre procesos se identifican y se resuelven de manera sistemática</p> <p>Los procesos entregan resultados predecibles.</p> <p>El desempeño de los procesos ha alcanzado al de las organizaciones medias en el sector en el que la organización opera.</p>	<div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <div style="margin-bottom: 10px;">  <div style="border: 1px solid green; padding: 5px; background-color: #e8f5e9;"> SECUENCIA </div> </div> <div style="margin-bottom: 10px;">  <div style="border: 1px solid green; padding: 5px; background-color: #e8f5e9;"> INTERACCIÓN </div> </div> <div style="margin-bottom: 10px;">  <div style="border: 1px solid green; padding: 5px; background-color: #e8f5e9;"> MÉTODOS Y RECURSOS </div> </div> <div style="margin-bottom: 10px;">  <div style="border: 1px solid green; padding: 5px; background-color: #e8f5e9;"> RESPONSABLES </div> </div> <div style="margin-bottom: 10px;">  <div style="border: 1px solid green; padding: 5px; background-color: #e8f5e9;"> MEJORA CONTINUA </div> </div> </div>		
<p>4</p>	<p>La gestión de procesos está integrada con el despliegue de la política, la estrategia y los objetivos de la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Evalúe su desempeño respecto a su sector 		

	<p>La eficacia y la eficiencia de los procesos y de sus interacciones se revisan y mejoran sistemáticamente.</p>	<p>NOTA: Realice lo anterior con un enfoque basado en riesgos.</p> <p>En los procesos defina también aquellos contratados externamente.</p>		
	<p>El desempeño de los procesos ha superado al de las organizaciones medias en el sector en el que la organización opera.</p>			
<p>5</p>	<p>Se gestionan de manera proactiva todos los procesos pertinentes y sus interacciones, incluyendo los procesos contratados externamente, para asegurarse de que son eficaces y eficientes, a fin de lograr las políticas, la estrategia y los objetivos de la organización.</p>			
	<p>Los procesos y sus interacciones se adaptan y se optimizan al contexto de la organización.</p>			

	El desempeño de los procesos ha alcanzado a de las organizaciones líderes en el sector en el que la organización opera.			
8.2 Determinación de los Procesos				
1	Los procesos se determinan de manera informal o ad hoc.	 <p data-bbox="688 930 842 959">Determine:</p> <ol data-bbox="732 1005 1430 1182" style="list-style-type: none"> 1. Entradas requeridas 2. Salidas esperadas 3. Transformación de Valor 4. Número de actividades necesarias para llevar a cabo el proceso 		
2	Se determinan los procesos clave , como los relativos a la satisfacción del cliente y las operaciones relacionadas con los productos y servicios.			
	Las interacciones entre procesos no están bien determinadas.			
3	Los procesos y sus interacciones se determinan para tratar no sólo las operaciones relacionadas con los productos y servicios, sino también la provisión de recursos y las actividades de gestión			

	<p>(por ejemplo, planificación, medida, análisis, mejora).</p> <p>Las necesidades y expectativas de las partes interesadas identificadas se utilizan como entradas para la determinación de procesos.</p>	<p>Paso 2</p> 	
<p>4</p>	<p>Los procesos y sus interacciones se determinan sistemáticamente para asegurarse de que sus salidas continúan cumpliendo las necesidades y expectativas de los clientes y de otras partes interesadas.</p> <p>Se consideran todas las partes interesadas para la determinación de los procesos.</p>	<p>Paso 3</p> <p>Asegure que la operación es eficaz y está controlada.</p> <p>Determine en cada una de las actividades el procedimiento requerido para la transformación de entradas en salidas.</p>	
<p>5</p>	<p>Los procesos y sus interacciones se determinan y se cambian de manera flexible de acuerdo con las políticas, la</p>		

	<p>estrategia y los objetivos de la organización.</p>	<div style="text-align: center;">  <p>¿COMO AGREGA VALOR EN CADA PASO?</p> <p>+</p>  <p>=</p>  <p>+</p>  <p>OPERACIÓN BAJO CONTROL</p> <p>Importante el Control para el alcance de los Objetivos esperados</p> </div>		
<p>8.3 Responsabilidad y autoridad relativas a los procesos</p>				
<p>1</p>	<p>Las responsabilidades relativas a los procesos</p>			

	se definen de manera informal o ad hoc.			
2	Se designa un dueño del proceso para cada proceso. No se definen las competencias requeridas para las personas asociadas con los procesos individuales.	<p>Paso 1</p> <p>Para los procesos de su organización defina:</p> 		
3	Para cada proceso, se designa un dueño del proceso que tiene definidas las responsabilidades y autoridades para establecer, mantener, controlar y mejorar el proceso. Existe una política para evitar y resolver las disputas potenciales en la gestión de los procesos. Se definen las competencias requeridas para los dueños de los procesos.	<p>Paso 2</p>  <p>Asegure desde la Alta dirección definir de la forma correcta las responsabilidades y autoridades así:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Asígnelas 2. Comuníquelas 3. Confirme que sean entendidas 		

<p>4</p>	<p>Se designa un dueño del proceso para cada proceso, con la suficiente responsabilidad, autoridad y competencia para establecer, mantener, controlar y mejorar el proceso y su interacción con otros procesos.</p> <p>Las competencias requeridas para las personas asociadas con procesos individuales están bien definidas y se mejoran continuamente.</p>	<p style="text-align: center;">Paso 3</p> <p>Haga que la Responsabilidad sea vista dentro de su Organización como el Compromiso de hacer algo generando un resultado esperado o excediendo este resultado de la mejor manera; Especifique esto en:</p> <p>Manual de Funciones Procedimientos Planes de Trabajo</p>  <p>Y que la Autoridad sea esa Potestad del individuo en la toma de decisiones para Mandar u Obedecer, realice la identificación de esta autoridad de manera visual</p>  <p style="text-align: center;">Paso 4</p>		
<p>5</p>	<p>Las responsabilidades, autoridades y funciones de los dueños de los procesos se reconocen en toda la organización.</p> <p>Las responsabilidades y autoridades relativas a las interacciones</p>	<p>Sea claro en las Metas, Roles y Funciones Sea claro en los Niveles de Autoridad y Responsabilidad</p>		

	<p>entre procesos están bien definidas.</p> <p>Las personas asociadas con los procesos individuales tienen las competencias suficientes para las tareas y actividades implicadas.</p>	<p>Dejando ello documentado.</p> <p>¡¡IMPORTANTE!!</p> <p>Si desde el principio define lo anterior economizará:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tiempo 2. Dinero <p>En procesos de inducción y reentrenamiento</p> <p>“Previene errores y Confusiones en la realización de Actividades del día a día”</p>		
8.4 Gestionar los procesos (gestionar la alineación/vinculación entre los procesos)				
1	Los procesos se alinean y vinculan de manera informal o ad hoc.	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">Paso 1</div> 		
2	Se debate la alineación/vinculación entre los procesos, pero la principal preocupación de los gestores está en los procesos individuales.	<p>ASEGURESE DE:</p> <p>Los PROCESOS de la Organización requieren la Integración con los REQUISITOS.</p> <p>Así el Sistema de Gestión será parte del día a día de la Organización</p> 		
3	La red de procesos, su secuencia y sus			

	<p>interacciones se visualizan en un gráfico para comprender las funciones de cada proceso en el sistema y sus efectos sobre el desempeño del sistema.</p>	<p>Y NO solo que las personas se preparen para atender una AUDITORÍA.</p>		
	<p>Los procesos y sus interacciones se gestionan como un sistema para aumentar la alineación/vinculación entre los procesos.</p>			
<p>4</p>	<p>Se determinan los criterios para las salidas de los procesos. Se evalúan y mejoran la capacidad y el desempeño de los procesos.</p>			
	<p>Se tratan los riesgos y las oportunidades asociados con los procesos, y se implementan las acciones necesarias para prevenir, detectar</p>			

	o mitigar los eventos indeseados.			
	Los procesos y sus interacciones se revisan de manera regular y se toman las acciones adecuadas para su mejora para apoyar a los procesos sostenidos y eficaces.			
5	La capacidad y el desempeño de los procesos son suficientes para lograr de manera eficaz y eficiente el desempeño esperado por el sistema.			
	Los equipos o comités interdisciplinarios bajo el liderazgo de la alta dirección facilitan la revisión y la mejora de los procesos.			
8.4 Gestionar los procesos (alcanzar un mayor nivel de desempeño)				
1	Los procesos y de sus interacciones se mejoran de manera informal o ad hoc.	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">Paso 1</div> Promueva el Enfoque por Procesos con el Pensamiento basado en el Riesgo		
2	La mejora de los procesos y de sus			

	<p>interacciones está vagamente relacionada con las políticas, la estrategia y los objetivos de la organización.</p>	 <p>DEJAR DE IMPROVISAR POR CORRER O POR CAPRICHOS.</p>		
<p>3</p>	<p>Los procesos y sus interacciones se mejoran basándose en las políticas, la estrategia y los objetivos de la organización.</p>	 <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> <p>Paso 2</p> </div> <p>USE EL CICLO PHVA RIGUROSAMENTE SIEMPRE.</p> <p>Así asegurara mantener disponibles los recursos</p>		
<p>4</p>	<p>El logro de los objetivos para la mejora de los procesos y de sus interacciones se revisa de manera regular.</p>	 <div style="border: 2px solid red; padding: 10px; display: inline-block; text-align: center;"> <p>COMINAR LA IMPORTANGIA, GESTIÓN EFICAZ Y CONFORME CON LOS REQUISITOS</p> </div> <ul style="list-style-type: none"> ○ Dinero ○ Personas ○ Infraestructura ○ Ambiente ○ Software 		
	<p>Los procesos y sus interacciones se mejoran sistemáticamente para lograr las políticas, la estrategia y los objetivos de la organización.</p> <p>Se determinan los planes de acción para alcanzar los objetivos, teniendo en cuenta los</p>			

	<p>recursos necesarios y su disponibilidad.</p> <p>Se motiva a las personas para que participen en las actividades de mejora y propongan oportunidades para la mejora en los procesos de los que están a cargo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Hardware ○ Tiempo  <p>“EL SISTEMA NO ES UN DOCUMENTO DE LA ORGANIZACIÓN, ES UNA FORMA DE HACER Y SERVIR A TODOS”</p>		
5	<p>La mejora de los procesos y de sus interacciones se gestiona dinámicamente a través de las políticas, la estrategia y los objetivos de la organización.</p> <p>Se considera la necesidad de desarrollar o adquirir nuevas tecnologías, o de desarrollar nuevos productos y servicios o características de ellos, para añadir valor.</p> <p>El logro de los objetivos para la mejora, el progreso de</p>			

	los planes de acción, y los efectos sobre las políticas, la estrategia y los objetivos relacionados de la organización se revisan de manera regular , y se toman las acciones correctivas necesarias.			
8.4 Gestionar los procesos (mantener el nivel alcanzado)				
1	Los procesos y sus interacciones se operan de manera informal o ad hoc .	Las Normas NO piden perfección, pero si piden que los Líderes:		
2	Se determinan procedimientos para los procesos pertinentes, pero no se siguen bien. Los dueños de los procesos no se preocupan por las desviaciones.	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block; margin-bottom: 10px;">Paso 1</div> <p>GUIEN LOS TRABAJADORES EN PRO DEL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS Y OBJETIVOS:</p> 		
3	Se determinan procedimiento para cada proceso, incluyendo los criterios para sus salidas y sus condiciones operacionales.			

	<p>Se tienen en cuenta la educación y la formación.</p> <p>Los gestores toman las acciones correctivas necesarias cuando no se siguen los procedimientos.</p> <p>Se ponen a disposición los recursos necesarios para las personas que siguen los procedimientos.</p> <p>Se hace el seguimiento regular de los procesos para detectar desviaciones.</p>	<p>A LAS PERSONAS</p> <p>Como ALTA DIRECCIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Involúcrese en la Operación ○ Entienda los Retos ○ Entienda las oportunidades al interior de la Organización <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content; margin: 10px 0;">Paso 2</div> <p>Promueva la MEJORA:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Incentive en los Líderes la Investigación ○ Que encuentren nuevas y mejores formas de hacer las cosas: RÁPIDO – FÁCIL – EFECTIVO 		
4	<p>Los procedimientos aseguran la conformidad de las salidas respecto a los criterios.</p> <p>Las personas tienen el conocimiento y las habilidades suficientes para seguir los procedimientos y comprender los</p>	<div style="text-align: center; margin-top: 20px;">  MÁS VALOR </div> <div style="text-align: center; margin-top: 10px;">  ESFUERZO </div>		

	<p>impactos de no seguir los procedimientos.</p> <p>Se tienen en cuenta la motivación y la prevención de los errores humanos.</p> <p>Se determinan puntos de verificación e indicadores de desempeño relacionados para detectar desviaciones (que están principalmente causadas por cambios en las personas, los equipos, los métodos, los materiales, la medida y el entorno para la operación de los procesos) y para tomar las acciones apropiadas cuando sea necesario.</p>		
5	<p>Se establece un sistema para determinar el conocimiento y las habilidades necesarias para cada proceso, evaluando el</p>		

	<p>conocimiento y las habilidades de los operadores del proceso, y proporcionando cualificaciones para la operación del proceso.</p> <p>Las personas participan en el desarrollo o la revisión de los procedimientos.</p> <p>Los riesgos y las oportunidades en los procedimientos se identifican, se tratan y se reducen, mejorando los procedimientos</p> <p>Los cambios en los procesos se aclaran y se comparten para prevenir desviaciones.</p>			
9.1 Gestión de los recursos. Generalidades				
1	<p>Los procesos para gestionar los recursos para apoyar la operación de una organización se desempeñan de manera informal o ad hoc.</p>	<p>Paso 1</p> <p>Determine los recursos necesarios para el desarrollo de los Procesos:</p> <p>Algunos de ellos podrían ser:</p>		

	<p>Se determinan algunos de los procesos de gestión de recursos para apoyar el logro de los objetivos.</p>		<p>RECURSO HUMANO</p>			
2	<p>Se define de manera limitada el apoyo para el uso eficaz y eficiente de los recursos.</p>		<p>RECURSO FINANCIERO</p>			
	<p>Se dispone de un enfoque básico para considerar los riesgos y las oportunidades, incluyendo los efectos de no tener los recursos suficientes en el plazo oportuno.</p>		<p>RECURSO FÍSICO</p>			
	<p>Se determinan los procesos clave para determinar y gestionar los recursos necesarios para el logro de sus objetivos.</p>		<p>RECURSOS TECNOLÓGICOS</p>			
	<p>Los usos eficientes y eficaces de los recursos no están bien definidos.</p>		<p>RECURSOS DE MEDIO AMBIENTE</p>			
	<p>Se dispone de procesos para la gestión de los recursos</p>	<p>“Siempre orientese en donde se Desarrolla el Proceso”</p>				

	y de las interacciones para obtener y asignar recursos, alineados con los objetivos de la organización.	<div data-bbox="688 321 835 386" style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">Paso 2</div> Tenga en cuenta el análisis interno y externo bajo el contexto donde se desarrollan los procesos		
3	<p>Algunos procesos incluyen un enfoque para la aplicación eficaz y eficiente de los recursos.</p> <p>Se implementan sistemáticamente los procesos para la gestión de los recursos y de las interacciones para obtener y asignar recursos, alineados con los objetivos de la organización.</p>	<div data-bbox="751 509 1297 769" style="text-align: center;"> </div> <div data-bbox="688 781 835 846" style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block; margin-top: 10px;">Paso 3</div> Incluya análisis continuo para mejorar e innovar en el uso de los recursos definidos anteriormente		
4	<p>Se establecen controles para apoyar el uso eficaz y eficiente de los recursos en todos los procesos.</p> <p>La organización confirma la accesibilidad de los recursos proporcionados externamente.</p>			

	<p>La organización anima a los proveedores externos a implementar mejoras en el uso eficiente y eficaz de los recursos.</p>			
	<p>Se dispone de un proceso de planificación estratégica para la obtención y la asignación de los recursos, y está alineado con los objetivos de la organización a fin de lograr un desempeño eficaz y eficiente que apoye el éxito sostenido.</p>			
5	<p>El uso de recursos proporcionados externamente proporciona una mejora continua.</p>			
	<p>Hay iniciativas conjuntas con los proveedores externos para evaluar e incorporar mejoras y promover</p>			

	innovaciones en el uso de los recursos.			
9.2 Personas				
1	<p>Las personas competentes, implicadas, empoderadas y motivadas se consideran un recurso de manera informal o ad hoc.</p> <p>El desarrollo de competencias se proporciona de manera informal o ad hoc.</p>	<p>Las Personas son:</p>  		
2	<p>Se implementan procesos para atraer personas competentes, implicadas, empoderadas y motivadas.</p> <p>Los procesos para determinar, desarrollar, evaluar y mejorar los recursos son evidentes en algunos casos.</p> <p>Se han implementado algunas revisiones de competencias.</p>	<p>“La Clave del Desarrollo y Crecimiento de las Organizaciones”</p> <p>Las Personas Desarrollan:</p>  <p>IDEA Ideas y las Implementan</p>		

<p>3</p>	<p>Se aplica en todos los niveles de la organización un enfoque planificado, transparente, ético y socialmente responsable.</p>	<p>Son fuente directa con los Clientes</p> 		
	<p>Las revisiones y las evaluaciones de la eficacia de las acciones tomadas aseguran que las competencias personales (tanto a corto como a largo plazo) están de acuerdo con la misión, la visión y los objetivos.</p>	 <p>Gestionan los Procesos</p>  <p>Innovan en los Productos y Servicios</p>		
<p>4</p>	<p>La información, el conocimiento y la experiencia se comparten para proporcionar crecimiento personal.</p>	<p>Cara Directa al Cliente Interno/ Externo</p>		
	<p>El aprendizaje, la transferencia de conocimiento y el trabajo en equipo dentro de la organización son evidentes.</p>			

	<p>Se proporciona desarrollo de competencias para desarrollar habilidades para la creatividad y la mejora.</p> <p>Las personas son conscientes de sus competencias personales y de dónde pueden contribuir mejor a la mejora de la organización.</p> <p>La planificación profesional está bien desarrollada.</p>	 <p>Evitan los Riesgos</p> <p>Paso 1</p> <p>Asegúrese como Organización que los Colaboradores estén bajo su Control para el apoyo en el Logro de excelentes resultados</p> 	
5	<p>Los resultados logrados por las personas competentes, implicadas, empoderadas y motivadas se comparten y son buenos al compararlos con otras organizaciones.</p> <p>Las personas a lo largo de la organización participan en el</p>	<p>Paso 2</p> <p>Asegúrese que las Personas son competentes en el desarrollo de su labor:</p> <p>CORRECTA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Educación: Estudios de educación Formal para el Rol a desempeñar. 2. Experiencia: Tiempo que la persona lleva desempeñando cierta labor. 	

	desarrollo de nuevos procesos. Se reconocen las mejores prácticas	3. Formación: Conocimientos específicos mínimos para desempeñar cierta labor como: manejo de un Software específico.		
9.3 Conocimiento de la Organización				
1	Los procesos para capturar el conocimiento base actual de la organización son informales o ad hoc. Los procesos para desarrollar el conocimiento de la organización son informales o ad hoc.	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">Paso 1</div> Defina y establezca Periodicidad El ¿Cómo? Realiza el análisis que le permite la identificación del numeral 5.3 descrito en la parte superior		
2	Se dispone de algunos procesos para mantener y proteger el conocimiento documentado de la organización.			
3	Se dispone de actividades para determinar si existe conocimiento explícito o tácito, y algunas están documentadas. Existen procesos para identificar la			

	información importante y asegurarse de la distribución eficaz de dicha información a lo largo de los ciclos de vida de los productos y/o servicios pertinentes.		
4	Existen procesos para recopilar y analizar los datos competitivos. Se dispone de procesos para evaluar el conocimiento del personal sobre el conocimiento pertinente de la organización. Existen métodos para que los dueños de los procesos evalúen las competencias del uso de los procesos. Se dispone de métodos para determinar y comunicar las funciones de los dueños de los procesos al gestionar al personal.		

5	Hay procesos para recopilar y analizar datos de las partes interesadas.				
9.4 Tecnología					
1	Los avances en la tecnología actual se hacen de manera informal o ad hoc.	<div data-bbox="684 542 842 618" style="border: 1px solid blue; padding: 2px; display: inline-block; margin-bottom: 10px;">Paso 1</div> <div data-bbox="684 634 810 737" style="display: inline-block; margin-bottom: 10px;">  </div> <p data-bbox="684 711 1388 781">Conforme entre su equipo de trabajo un grupo de personas que:</p> <ol data-bbox="730 821 1430 1260" style="list-style-type: none"> 1. Investiguen en el mercado las tecnologías existentes. 2. Cuáles de estas son aptas para incorporar en la organización 3. En que procesos es útil para la organización incorporar elementos tecnológicos 4. Relación costo beneficio de las tecnologías actuales de la organización respecto a las nuevas que se podrían adquirir 5. Evaluar los riesgos u oportunidades de la tecnología actual de la organización y nuevas que podrían usarse <p data-bbox="684 1300 1440 1403">Estos análisis deben realizarse y establecerse con una periodicidad que le asegure a la Organización mantenerse informada de los cambios en el mercado</p>			
2	Dentro de la organización o de los sectores con los que se relaciona directa o indirectamente existen algunos procesos para identificar las últimas innovaciones y desarrollos tecnológicos				
3	Se dispone de procesos para evaluar los beneficios, los riesgos y las oportunidades para las innovaciones y las tecnologías emergentes identificadas. Estos procesos apoyan la idoneidad de las				

	<p>estrategias para el producto y/o servicio.</p>	<p>a Nivel tecnológico, comparar sus procesos internos y generar propuestas para incluir nuevas tecnologías donde sea requerido y viable la relación costo – beneficio.</p>			
	<p>Se dispone de procesos para estimar el costo/los beneficios de adoptar innovaciones y/o tecnologías emergentes adecuadas.</p>				
	<p>Se dispone de procesos para evaluar la comerciability de las innovaciones y/o las tecnologías emergentes seleccionadas.</p>				
<p>4</p>	<p>La organización dispone del conocimiento y de la capacidad de recursos necesarios para adaptar las innovaciones y/o los cambios o avances tecnológicos.</p>				
	<p>Se dispone de procesos para evaluar los riesgos y las oportunidades de adoptar las</p>				

	innovaciones y/o los cambios o avances tecnológicos seleccionados.		
5	Se dispone de procesos para considerar las necesidades de las partes interesadas y ofrecer un conjunto de innovaciones como soluciones para cumplir las expectativas del cliente.		
	La organización toma medidas para mantenerse informada de las nuevas tecnologías y metodologías y de sus posibles beneficios.		
	Se hace el seguimiento y la evaluación regulares del impacto de las nuevas tecnologías y prácticas, teniendo en cuenta los efectos internos y externos, incluyendo las partes		

	interesadas y el medio ambiente.			
9.5 Infraestructura y ambiente de trabajo				
1	Las necesidades de infraestructura y ambiente de trabajo se tratan de manera informal o ad hoc.	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">Paso 1</div> Es Vital para el Desarrollo de sus Procesos que la Alta Dirección suministre los Recursos necesarios y adecuados para la Calidad de los productos o Servicios. INFRAESTRUCTURA  Determine los Recursos necesarios, directos o indirectos siempre considerando los resultados deseados. <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">Paso 2</div> Mantenga los Recursos aptos para su uso , asegure con actividades de mantenimiento 		
2	Se dispone de algunos procesos para tratar las necesidades de infraestructura y ambiente de trabajo.			
3	Se dispone de procesos que tratan los riesgos y las oportunidades aplicables y que implementan actividades para la determinación, asignación, provisión, medida o seguimiento, mejora, mantenimiento y protección de la infraestructura y del ambiente de trabajo.			
4	Se dispone de procesos que implementan			

	<p>técnicas avanzadas para mejorar el desempeño y asegurar la máxima eficiencia en el uso de los recursos de la infraestructura y del ambiente de trabajo.</p> <p>Estos procesos operan de manera proactiva y contribuyen al logro de los objetivos de la organización, incluyendo el cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios.</p>	<p>Paso 3</p> <p>AMBIENTE DE TRABAJO</p> <p>Asegure las condiciones bajo las cuales se realizan los trabajos como:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Factores Físicos ○ Factores Sociales ○ Factores psicológicos ○ Factores ambientales 		
5	<p>La manera en que se gestionan la infraestructura y el ambiente de trabajo se convierte en una contribución clave en el logro de los resultados deseados.</p>			
9.6 Recursos proporcionados externamente				
1	<p>El concepto de alianza con los proveedores externos es informal o ad hoc.</p>			

	<p>Los proveedores externos se ven como transitorios y la organización no ve valor en desarrollar relaciones.</p>	 <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid green; padding: 5px; margin: 5px;">ÉXITO</div> <div style="border: 1px solid red; padding: 5px; margin: 5px;">FRACASO</div> </div>		
2	<p>Hay una comprensión limitada con respecto al valor de tener proveedores externos regulares que proporcionen un suministro uniforme.</p>	<div style="border: 1px solid blue; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">Paso 1</div> <p>Los Proveedores son clave para las Organizaciones, tanto para el éxito como el fracaso; es importante que las Gestione:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Selección 2. Evaluación 3. Seguimiento 4. Reemplazo 		
3	<p>Hay una buena relación de trabajo entre las dos organizaciones, con comunicaciones regulares sobre temas relacionados con el producto o servicio relacionado.</p>	<div style="text-align: center; margin-bottom: 10px;"> ✘ </div> <p>No los elija por Recomendación o Azar y mucho menos por el factor \$ precio o conveniencia personal.</p>		
4	<p>La alta dirección está comprometida a desarrollar una relación cercana con los proveedores externos, con acciones para desarrollarla al nivel de la gestión intermedia, donde se</p>			

	<p>lleva a cabo la cooperación cercana.</p> <p>Se lleva a cabo alguna coordinación de proyecto según se corresponda con procesos específicos de la realización del producto.</p>	<p>GESTIÓN DE PROVEEDORES</p> <p> SELECCIÓN</p> <p> EVALUACIÓN</p>		
5	<p>Ambas organizaciones aprecian plenamente el valor de la relación.</p> <p>Hay una interacción cercana entre el personal de la alta dirección en las dos organizaciones.</p> <p>Se comparte alguna información comercial sensible pertinente.</p> <p>Ambas organizaciones participan en proyectos de desarrollo de negocio de interés común.</p>	<p> DESEMPEÑO</p> <p> REEVALUACIÓN</p> <p>Siempre en función de la Capacidad para proporcionar procesos o productos y servicios de acuerdo con las necesidades.</p>		

Paso 2

Defina el Control y Nivel de Exigencia respecto al impacto que el Proveedor tenga sobre la Organización.



IMPORTANTE

Existen 3 Tipos de Proveedores

1. Suministros que directamente se incorporan al producto o proceso de la Organización.
2. Suministro de productos o servicios que llega directamente al cliente de la Organización.
3. Proveedores de procesos o parte de procesos contratados externamente



		<p>Paso 3</p> <p>Gestione los Procesos, Productos y Servicios suministrados externamente:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar Necesidades 2. Selección del Proveedor que mejor se ajusta 3. Seguimiento y Evaluación 4. Reevaluación 5. Información documentada 		
9.7 Recursos naturales				
1	<p>No se gestionan los recursos naturales.</p> <p>La organización utiliza los recursos naturales según lo requieren sus procesos sin considerar los impactos potenciales sobre sus productos y servicios en el futuro.</p>	<p>Paso 1</p> <p>Asegúrese de que sus procesos consumen la menor proporción posible de Recursos Naturales</p> <p>Con esto no solo disminuirá inversión en el consumo de recursos, si no que será una organización Sustentable</p>		
2	<p>La organización implementa algunas buenas prácticas en su aplicación y uso actual de los recursos naturales.</p>			

3	<p>La gestión de los recursos naturales está alineada dentro de la estrategia del sistema de gestión de la organización. Hay alguna evidencia de mejorar el uso actual y de minimizar el impacto potencial del uso de los recursos naturales.</p>	<p>Paso 2</p> <p>Bajo el análisis de Contexto realizado al iniciar el Sistema de Gestión, puntualice en los aspectos internos y externos en los que se vean implicados los recursos naturales.</p>		
4	<p>La organización reconoce su responsabilidad con la sociedad por la gestión de los recursos naturales.</p> <p>La organización ha implementado algunas de las mejores prácticas en su aplicación actual de los recursos naturales.</p>	<p>Paso 3</p> <p>Con esta información genere Políticas de ahorro en el consumo de los recursos naturales</p> <p>Concientice a los Colaboradores en la importancia de estos recursos dentro y fuera de la Organización.</p> <p>Genere como entradas en los análisis de contexto siempre la importancia de incluir los recursos naturales en estos análisis y que la Salida de estos sea como preservarlos desde el Core de la organización.</p>		
5	<p>La organización reconoce su responsabilidad con la sociedad por la gestión de los recursos naturales relacionada con el ciclo de vida de</p>			

	<p>los productos y servicios.</p> <p>La gestión de los recursos naturales está generalizada en todas las áreas de la organización.</p> <p>La organización trata el uso actual y futuro de los recursos naturales requeridos por sus procesos.</p> <p>La organización es consciente de las nuevas tendencias y tecnologías para el uso eficiente de los recursos naturales, y en relación con las necesidades y las expectativas de las partes interesadas.</p>			
10.1 Análisis y evaluación del desempeño de una organización. Generalidades				
1	<p>La necesidad de actualizar y comprender el contexto, las políticas, la estrategia y los objetivos de la organización se</p>	<p style="border: 1px solid purple; padding: 2px; display: inline-block;">Paso 1</p> <p>Bajo el enfoque del Ciclo PHVA evalué el desempeño de la Organización de forma periódica, donde analicé</p>		

	determina de manera informal o ad hoc.	los cambios internos y externos que se hallan presentado		
2	Se recopila alguna información sobre el desempeño de la organización , el estatus de sus actividades y recursos internos, los cambios en sus temas externos e internos, y las necesidades y expectativas de las partes interesadas, y se analiza para actualizar y comprender el contexto, las políticas, la estrategia y los objetivos de la organización.	 <p>Bajo los lineamientos definidos en los ítems anteriores</p> <p>Paso 2</p> <p>APOYE a las Personas que tienen equipos a su cargo empoderándolos todo el tiempo con el fin de NO ponerlos en RIESGO.</p> <p> GARANTIZANDO EL CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS DE LAS PARTES INTERESADAS Y REGLAMENTARIOS.</p>		
3	Se recopila la información disponible para actualizar y comprender el contexto, las políticas, la estrategia y los objetivos de la organización de manera planificada.	<p> Una Organización que no pueda Cumplir con los Requisitos, NO cuenta con un Sistema de Gestión.</p>		

4	<p>La necesidad de actualizar y comprender el contexto, las políticas, la estrategia y los objetivos de la organización se determina basándose en análisis y revisiones completos de la información disponible.</p>			
5	<p>Se establece un enfoque sistemático para recopilar, analizar y revisar la información disponible y para determinar la necesidad de actualizar y comprender el contexto, las políticas, la estrategia y los objetivos de la organización, y para identificar las oportunidades de mejora, aprendizaje e innovación de las actividades de</p>			

	liderazgo de la organización.			
10.2 Indicadores de desempeño				
1	Sólo se utilizan los indicadores de desempeño básicos (por ejemplo, criterios financieros, entregas puntuales, número de quejas de los clientes, avisos legales, multas).	<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid purple; padding: 5px; text-align: center;">Paso 1</div> <div style="text-align: center;"> <p>Evalué sus Procesos e Implemente cambios si es necesario asegurando el logro de los resultados previstos</p>   </div> </div>		
	Los datos no son siempre fiables.			
2	Hay un conjunto limitado de indicadores de desempeño relacionados con las políticas, la estrategia y los objetivos y los procesos principales de la organización.	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 2px solid blue; padding: 10px; text-align: center;">INDICADORES OPERACIONALES</div> <div style="border: 2px solid blue; padding: 10px; text-align: center;">INDICADORES GESTIÓN</div> </div>		
	Los indicadores de desempeño se basan principalmente en el uso de datos internos .	<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid purple; padding: 5px; text-align: center;">Paso 2</div> <div style="text-align: center;"> <p>Si aplica para la Organización, controle:</p>  </div> </div>		
	Las decisiones se apoyan parcialmente en indicadores clave de desempeño (KPI).	<div style="border: 2px solid blue; padding: 10px; text-align: center;"> INSTRUMENTOS Y HERRAMIENTAS DE VERIFICACIÓN Y CONTROL </div>		

<p>3</p>	<p>Se identifica el progreso en el logro de los resultados planificados respecto a las políticas, la estrategia y los objetivos en los procesos y funciones pertinentes, y se hace su seguimiento mediante indicadores de desempeño prácticos.</p>	<div data-bbox="982 431 1255 651" data-label="Diagram"> </div> <div data-bbox="688 704 823 867" data-label="Image"> </div> <div data-bbox="688 938 1346 1045" data-label="Text"> <p>Utilice para el control Herramientas de Control Estadístico, esto le facilitara de forma visual el análisis de la información</p> </div> <div data-bbox="1062 1019 1251 1154" data-label="Image"> </div>		
	<p>Al seleccionar los KPI medibles, se tienen en cuenta las necesidades y las expectativas de los clientes y de otras partes interesadas.</p>			
	<p>Las decisiones se apoyan adecuadamente en KPI fiables, usables y medibles. Las decisiones se apoyan adecuadamente en KPI fiables, usables y medibles.</p>			
<p>4</p>	<p>Se seleccionan sistemáticamente KPI</p>			

	<p>medibles para hacer el seguimiento del progreso en el logro de los resultados planificados respecto a la misión, la visión, las políticas, la estrategia y los objetivos, a todos los niveles y en todos los procesos y funciones pertinentes en la organización, para recopilar y proporcionar la información necesaria para las evaluaciones del desempeño y la toma de decisiones eficaz.</p>			
	<p>Los KPI medibles proporcionan información que es precisa, fiable y usable, a fin de implementar planes de acción cuando el desempeño no es conforme con los objetivos, o para mejorar e innovar la eficiencia y la eficacia de un proceso.</p>			

5	Se ha establecido un proceso para hacer el seguimiento del progreso en el logro de los resultados planificados y tomar decisiones usando KPI medibles.			
	Los KPI medibles contribuyen a buenas decisiones estratégicas y tácticas.			
	Al seleccionar los KPI medibles, se tiene en consideración la información relativa a los riesgos y oportunidades.			
10.3 Análisis del desempeño				
1	El desempeño de la organización se analiza de manera informal o ad hoc .	<div style="border: 1px solid purple; padding: 2px; display: inline-block; margin-bottom: 5px;">Paso 1</div> Establecer Fechas Periódicas para analizar las mediciones de los procesos.		
2	Hay un análisis limitado del desempeño de la organización. Se utilizan algunas herramientas estadísticas básicas.			

<p>3</p>	<p>Se analiza el desempeño de la organización para identificar temas y oportunidades potenciales.</p> <p>El amplio uso de herramientas estadísticas apoya un proceso de análisis sistemático.</p>	<p style="text-align: center;">¿COMO VAMOS? ¿COMO PODEMOS MEJORAR?</p> <div style="text-align: center;">  </div> <p>Incluyendo a los Líderes de procesos, quienes darán información de entrada que permitirá la toma de decisiones por parte de la Alta Dirección encaminadas al aumento del desempeño de la Organización.</p>	
<p>4</p>	<p>Se analiza el desempeño de la organización para:</p> <ul style="list-style-type: none"> - identificar recursos insuficientes; - identificar competencias y conocimiento de la organización insuficientes o ineficaces y comportamientos inapropiados; - determinar las necesidades de nuevo conocimiento de la organización; - identificar los procesos y actividades que muestran un 	<p>Todos los ítems anteriores permitirán obtener información valiosa para detectar los puntos claves en los que la Organización puede potencializarse y exceder los resultados esperados.</p> <p>El éxito del análisis del desempeño Organizacional es que sea constante.... Recuerde que los cambios se pueden presentar en cualquier momento y usted como Líder debe estar atento a tomar decisiones.</p>	

	<p>desempeño destacado y que podrían usarse como modelo para mejorar otros procesos</p>			
	<p>La eficacia del proceso de análisis se aumenta compartiendo los resultados del análisis con las partes interesadas.</p>			
5	<p>El desempeño de la organización se analiza completamente para identificar fortalezas potenciales a fomentar con respecto a las actividades de liderazgo de la organización, así como debilidades en las funciones y actividades de liderazgo de la organización, incluyendo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - el establecimiento y la comunicación de la política; - la gestión de los procesos; 			

	<p>- la gestión de los recursos; - la mejora, el aprendizaje y la innovación.</p> <p>Para el análisis, se utiliza un marco de trabajo claro para demostrar las interrelaciones entre sus funciones y actividades de liderazgo y sus efectos sobre el desempeño de la organización.</p>				
10.4 Evaluación del desempeño					
1	El desempeño de la organización se evalúa de manera informal o ad hoc .	<div data-bbox="688 927 842 992" style="border: 1px solid purple; padding: 2px; display: inline-block;">Paso 1</div> Comparé el desempeño de su Organización con el desempeño de Organizaciones que pertenecen a su mismo sector <div data-bbox="884 1073 1230 1276" style="border: 1px solid blue; padding: 5px; text-align: center;">  </div>			
2	La evaluación del desempeño de la organización está limitada .				
	<p>La alta dirección apoya la identificación y difusión de buenas prácticas.</p> <p>Se evalúan y comparan algunos</p>				

	productos de los competidores clave.			
3	Los resultados logrados sobre el desempeño de la organización se evalúan frente a los objetivos aplicables.	<p>Paso 2</p> <p>De allí obtenga la información relevante y prácticas positivas a tomar en cuenta en el desarrollo de sus procesos.</p>		
	El desempeño de la organización se evalúa desde el punto de vista de las necesidades y expectativas de los clientes.	<p>Paso 3</p> <p>Reúna en comité a los Líderes de los procesos para evaluar la viabilidad de estas nuevas prácticas definiendo controles que permitan identifica.</p>		
	El desempeño de la organización se evalúa usando comparaciones con estudios comparativos establecidos o acordados.			
4	Cuando no se alcanzan los objetivos, se investigan las causas con una revisión apropiada del despliegue de las políticas, la estrategia y los objetivos de la organización y la			

	gestión de los recursos de la organización.		
	Los resultados de la evaluación se comprenden completamente , y la resolución de las lagunas identificadas se prioriza basándose en sus impactos sobre las políticas, la estrategia y los objetivos de la organización.		
	La mejora lograda en el desempeño de la organización se evalúa desde una perspectiva a largo plazo .		
	El desempeño de la organización se evalúa desde el punto de vista de las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas.		
5	Los estudios comparativos se utilizan sistemáticamente como una herramienta		

	para identificar oportunidades de mejora, aprendizaje e innovación.			
	Entidades externas solicitan frecuentemente a la organización ser un socio de referencia .			
10.5 Auditoría Interna				
1	Las auditorías internas se llevan a cabo de manera reactiva en respuesta a problemas, quejas de los clientes, etc.	<p style="text-align: center;">AUDITORIA INTERNA</p> <p>Es un Proceso:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sistemático 2. Independiente 3. Documentado  <p>El cual permite obtener evidencias y evaluarlas de manera objetiva.</p>		
	Los datos recopilados se utilizan principalmente para resolver problemas con los productos y servicios.			
2	Se realizan auditorías internas de los procesos clave de manera regular .	<p>Con el Fin de:</p> <p>Paso 1</p> <p>Determinar el Cumplimiento de unos criterios definidos</p> 		
	Los datos recopilados se utilizan sistemáticamente para revisar la gestión de los procesos.			

	Los datos recopilados se empiezan a utilizar de una manera preventiva .	La Auditoría Interna también se conoce como Auditoría de Primera parte	
3	Las auditorías internas se realizan de manera uniforme, por personal competente que no está implicado en la actividad que se examina, de acuerdo con una planificación de auditoría.	 <p>Es una Revisión de los Procesos de la Organización</p>  <p>Es Realizada por los Colaboradores de la Organización o Personal</p> <p>Paso 2</p> <p>Defina la Frecuencia con que realiza LA AUDITORIA</p> 	
	La auditoría interna identifica los problemas , las no conformidades y los riesgos, además de hacer el seguimiento del progreso al cerrar los problemas, las no conformidades y los riesgos identificados anteriormente	De acuerdo con:	
4	Los problemas, las no conformidades y los riesgos identificados se analizan completamente para determinar debilidades	<p>OBJETIVOS DE LA AUDITORIA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Examinar (Cumplimiento de requisitos, Conformidad, Desempeño) 	

	<p>en el sistema de gestión.</p> <p>La auditoría interna se centra en la identificación de buenas prácticas (que pueden tenerse en cuenta para utilizarse en otras áreas de la organización) así como en las oportunidades de mejora.</p>	<p>2. Identificar Problemas, Riesgos, oportunidades de mejora</p>	
<p>5</p>	<p>Se establece un proceso para la revisión de todos los informes de auditoría interna a fin de identificar tendencias que puedan requerir acciones correctivas en toda la organización u oportunidades para la mejora.</p> <p>La organización implica a otras partes interesadas en sus auditorías, a fin de ayudar a identificar oportunidades</p>	<p style="text-align: center;">PROGRAMA DE AUDITORÍAS</p>  <pre> graph TD A(Definir Programa (Objetivos, alcance, procedimientos, recursos y responsables)) --> B(Desarrollar Programa Evaluar Auditores, asignar el equipo para la realización de la Auditoría, Conservar registros) B --> C(Seguimiento y Revisión Identificar oportunidades de mejora) C --> D(Mejorar Programa , Automatización, Rutinas de pruebas, plazos e intervalos) D --> A </pre> <p>Paso 3</p> <p>Defina el Programa de Auditorias compuesto por:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Una o más Auditorias planificadas para un periodo de tiempo. ○ Dirigida hacia un propósito específico 	

	adicionales para la mejora.	Incluyendo: <ol style="list-style-type: none"> 1. Propósito 2. Alcance 3. Criterios 4. Recursos 5. Cronograma 6. Auditados 7. Auditores 			
10.6 Autoevaluación					
1	La autoevaluación no está implementada.				
2	La autoevaluación es limitada, informal o ad hoc .				
3	La autoevaluación se realiza de manera uniforme , y los resultados se utilizan para determinar la madurez de la organización y para mejorar su desempeño global.		<p>Autoevaluarse le permitirá obtener una Visión global del desempeño de la empresa.</p> <p>Paso 1</p> <p>Lidere autoevaluaciones en cada proceso de la Organización respecto al desempeño de los procesos y el cumplimiento de requisitos</p> <p>La autoevaluación le ayudará a identificar las áreas de la organización que precisan mejoras y determinar prioridades.</p>		
4	La autoevaluación se utiliza para determinar las fortalezas y debilidades de la organización, así como sus mejores prácticas, tanto a nivel general				

	<p>como a nivel de los procesos individuales.</p> <p>La autoevaluación ayuda a la organización a priorizar, planificar e implementar mejoras y/o innovaciones.</p>	<p>Paso 2</p> <p>Utilice mecanismos que faciliten el entendimiento de todos para la autoevaluación y mesas de trabajo para discutir los resultados.</p>	
<p>5</p>	<p>La organización realiza autoevaluaciones a todos los niveles.</p> <p>Los elementos de un sistema de gestión se comprenden completamente, basándose en las relaciones entre los elementos y sus impactos sobre la misión, la visión, los valores y la cultura de la organización.</p> <p>Los resultados de la autoevaluación se comunican a las personas pertinentes en la organización y se utilizan para compartir la comprensión sobre la organización y su dirección futura.</p>	<p>Recuerde que Uno de los principios en los que se debe construir un Sistema de Gestión es la mejora continua.</p> <div data-bbox="894 753 1251 943" data-label="Image"> </div>	

10.7 Revisión

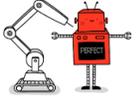
1	<p>Hay un enfoque ad hoc para las revisiones.</p> <p>Cuando se realiza una revisión, a menudo es de manera reactiva.</p>			
2	<p>Se realizan revisiones para evaluar el progreso en el logro de las políticas, la estrategia y los objetivos, y para evaluar el desempeño del sistema de gestión.</p> <p>Durante las revisiones se evalúan los proyectos y las acciones de mejora pertinentes, a fin de evaluar el progreso con respecto a sus planificaciones y objetivos.</p>	<p>Llevar a cabo revisiones periódicas, de forma regular con evaluaciones sistemáticas activarán el desempeño del Sistema de Gestión de Calidad.</p> <p>Paso 1</p> <p>Defina el periodo con el que realizará las revisiones determinando</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Adecuación ○ Eficacia <p>Del Sistema de Gestión respecto a la Política de Calidad y sus objetivos de Calidad.</p>		
3	<p>Se llevan a cabo revisiones sistemáticas a intervalos planificados y periódicos de los KPI medibles y de los objetivos relacionados,</p>			

	<p>para permitir determinar las tendencias, así como para evaluar el progreso de la organización hacia el logro de sus políticas, su estrategia y sus objetivos.</p> <p>Cuando se identifican tendencias adversas, se actúa sobre ellas.</p> <p>Las revisiones permiten la toma de decisiones basadas en evidencias.</p>	<p>Paso 2</p> <p>En la revisión incluya:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Considerar adaptar la Política y Objetivos en respuesta a los cambios del entorno (ANÁLISIS DE CONTEXTO) b. Necesidad de emprender acciones c. Otras consideraciones que en su desempeño de Líder considere adecuadas. 		
4	<p>La información que resulta de la medida del desempeño, de los estudios comparativos, de los análisis y evaluaciones, de las auditorías internas y de las autoevaluaciones se revisa completamente para identificar oportunidades para la mejora, el aprendizaje y la innovación, así como para identificar</p>			

	<p>cualquier necesidad de adaptar las políticas, la estrategia y los objetivos de la organización.</p> <p>Los resultados de las revisiones se comparten con las partes interesadas, como una manera de facilitar la colaboración y el aprendizaje.</p>			
5	Se utilizan revisiones sistemáticas para identificar las oportunidades para la mejora, el aprendizaje y la innovación de las actividades de liderazgo de la organización.			
11.1 Mejora, aprendizaje e innovación - Generalidades				
1	Las actividades de mejora se realizan de manera informal o ad hoc .	<p>Las decisiones que demanden cambios en la Organización siempre sean para beneficio de esta y sus colaboradores.</p> <p>Paso 1</p> <p>No permita decisiones por un beneficio propio</p>		
2	Se dispone de procesos básicos de mejora, incluyendo correcciones y acciones correctivas,			

	basados en las quejas de las partes interesadas.	<p>Sus cambios deben emprenderse en el marco de la Innovación</p> <p>El foco de hoy en día para las organizaciones es la capacidad que tengan de innovar gestionando así el conocimiento de sus colaboradores.</p> 		
3	Los esfuerzos de mejora, aprendizaje e innovación pueden demostrarse en la mayoría de los productos y algunos procesos clave.			
4	Se implementan procesos para hacer el seguimiento continuado de los temas externos e internos que podrían conducir a mejoras, aprendizaje e innovación, que están alineados con las metas estratégicas.			
5	La mejora, el aprendizaje y la innovación están integrados como actividades rutinarias a lo largo de toda la organización y son evidentes en las relaciones con las partes interesadas.			

11.2 Mejora

<p>1</p>	<p>Las actividades de mejora se realizan de manera informal o ad hoc.</p> <p>Se proporcionan los recursos necesarios para lograr la mejora.</p>	<p>Paso 1</p>  <p>MEJORA CONSTANTE</p>		
<p>2</p>	<p>Se proporcionan objetivos para la mejora de productos o servicios y procesos.</p> <p>Se aplica de manera uniforme un enfoque estructurado.</p>	<p>Paso 2</p>  <p>REVISE SUS PROCESOS PERIODICAMENTE Y PROPONGA MEJORAS</p> <p>Paso 3</p>		
<p>3</p>	<p>El foco de los procesos de mejora está alineado con la estrategia y los objetivos, y la alta dirección está visiblemente involucrada en las actividades de mejora.</p> <p>Se dispone de esquemas para empoderar a los equipos y a los individuos para generar mejoras</p>	<p>Paso 4</p>  <p>SALGA DE LA ZONA DE CONFORT</p> <p>Paso 5</p>  <p>INNOVACIÓN</p>  <p>AUTOMATIZACIÓN</p>		

	<p>pertinentes estratégicamente.</p> <p>Los procesos de mejora continua incluyen a las partes interesantes pertinentes.</p>	<p>“Hágalo rápido, Hágalo Fácil, con mayor valor agregado, pero Hágalo siempre BIEN”</p> <p>“Cambie constantemente al análisis del entorno”</p>		
4	Las mejoras y la innovación tienen como resultado el aprendizaje y mejoras adicionales.			
5	El foco de la mejora del desempeño es la capacidad sostenida para aprender, cambiar y lograr el éxito a largo plazo.			
11.3 Aprendizaje				
1	<p>Se aprenden algunas lecciones como resultado de las quejas.</p> <p>El aprendizaje es a nivel individual, sin que se comparta el conocimiento.</p>	<p>Como aprendizaje por parte de la Organización es importante:</p> <div style="display: flex; align-items: center; gap: 20px;"> <div style="border: 2px solid green; padding: 5px; font-weight: bold; color: green;">Paso 1</div> <div style="border: 2px solid blue; padding: 5px; font-weight: bold; color: blue;">TOMAR</div> </div> <div style="display: flex; align-items: center; gap: 20px; margin-top: 10px;">  <div style="border: 2px solid blue; padding: 10px; font-weight: bold; color: blue;"> <ol style="list-style-type: none"> 1. Formación 2. Tutorías 3. Reasignación 4. Contratación </div> </div>		
2	El aprendizaje se genera de manera reactiva del análisis sistemático de los			

	<p>problemas y de otra información.</p> <p>Existen procesos para compartir la información y el conocimiento, pero todavía de manera reactiva</p>	<p>Falta Competencia</p> <p>Paso 2</p> <p>Evalué si las acciones tomadas son eficaces, respóndase la pregunta: ¿La necesidad quedo cubierta?</p>		
<p>3</p>	<p>La alta dirección apoya iniciativas para el aprendizaje y lidera con el ejemplo.</p> <p>Hay actividades planificadas, eventos y foros para compartir la información.</p> <p>Se implementan procesos para determinar las lagunas de conocimiento y para proporcionar los recursos necesarios para que suceda el aprendizaje.</p> <p>Se dispone de sistemas para reconocer los resultados positivos de las sugerencias y de las lecciones aprendidas.</p>	<p></p> <p>No solo la Organización lograra excelente desempeño si el Personal es competente, también lo hará si:</p> <p>TODOS SON CONSCIENTES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Objetivos y Metas alcanzar 2. Desempeños Esperados 3. Políticas y Procedimientos 4. Implicaciones de incumplimiento a requisitos 		

4	El aprendizaje se trata en la estrategia y en las políticas.						
	El aprendizaje se reconoce como un tema clave .						
5	La capacidad de aprendizaje de la organización integra la competencia personal y la competencia global de la organización.						
	El aprendizaje es fundamental para los procesos de mejora y de innovación.						
	La cultura de la organización permite asumir riesgos y aprender de los errores.						
	Hay compromisos externos para el propósito del aprendizaje.						
11.4 Innovación							
1	Hay una innovación limitada .						
	Se introducen nuevos productos y servicios						

	sin planificar el proceso de innovación.	Paso 1		
2	Las actividades de innovación están basadas en datos relacionados con las necesidades y expectativas de las partes interesadas.	<p>Desarrolle actividades de Investigación, Desarrollo en tecnología e Innovación alcanzando mejores niveles de crecimiento.</p> <p>La estrategia para ser más competitivo está encaminada en la capacidad de innovar en los procesos de la organización y adelantándose en el análisis a los cambios que pueda presentar el entorno</p>		
3	<p>Los procesos de innovación para los nuevos productos y servicios son capaces de identificar los cambios en los temas externos e internos, a fin de planificar las innovaciones.</p> <p>Se tienen en consideración los riesgos asociados con las innovaciones planificadas.</p> <p>La organización apoya las iniciativas de innovación con los recursos necesarios.</p>	<p>Ello favorecerá la productividad generando un impacto en el desarrollo de la organización</p> <p>Paso 2</p> <p>Incentive y Lidere la generación de conocimiento dentro de su Organización, permitiendo desarrollar actividades en donde el foco central es I + D + i para mejorar la competitividad en su sector.</p> <p>I= Investigación D= Desarrollo i= innovación</p>	 	
4	Las innovaciones se priorizan , con una consideración equilibrada entre la	<p>KNOW HOW</p> <p>SABER HACER</p>		

	<p>urgencia, la disponibilidad de recursos y la estrategia de la organización.</p> <p>Los proveedores externos y los aliados están involucrados en los procesos de innovación.</p> <p>La eficacia y la eficiencia de los procesos de innovación se evalúan regularmente como parte del proceso de aprendizaje.</p> <p>La innovación se utiliza para mejorar la manera en que la organización opera.</p>	<p>Gestione el conocimiento que deben poseer las empresas necesariamente para:</p> <p>Paso 3</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Gerenciar la cultura de innovación que involucre la participación de los colaboradores con un enfoque de creatividad ○ Captar ágilmente las necesidades del mercado ○ Investigar y desarrollar nuevos productos o mejores formas de prestar un servicio adaptándose a las necesidades del mercado ○ Saber aplicar sistemas de información organizando y retroalimentando el Sistema de Gestión de la organización ○ Gestionar objetivos en I+D+i ○ Entre otros <p>INNOVACIÓN COMO EJE CENTRAL EN SUS PRODUCTOS – PROCESOS – MERCADO</p>		
5	<p>Las actividades de innovación anticipan los posibles cambios en el contexto de la organización.</p> <p>Se desarrollan planes de prevención para evitar o minimizar los riesgos identificados que acompañan a las</p>			

	actividades innovación.	de 		
--	----------------------------	--	--	--

ANEXO B. FORMATO PARA PLANTEAMIENTO DE ACCIONES PARA EL LOGRO DEL ÉXITO SOSTENIDO

De acuerdo al resultado obtenido al realizar el diagnóstico y autoevaluación del nivel de madurez del sistema de gestión a partir de la aplicación de la guía, plantee en el siguiente recuadro las acciones de mejora para lograr el éxito sostenido teniendo en cuenta la información plasmada en la guía paso a paso.

ACCIONES DE MEJORA PARA LOGRAR EL ÉXITO SOSTENIDO							
Elemento	¿Qué Hace Falta?	Actividades	Fecha de seguimiento actividades planteadas	Fecha de Finalización de actividades	Procesos involucrados	Responsables	Presupuesto
5.2 Partes interesadas pertinentes							
5.3 Cuestiones externas e internas							
6.2 Misión, Visión, Valores y Cultura							
7.1 Liderazgo. Generalidades							
7.2 Política y estrategia							
7.3 Objetivos							
7.4 Comunicación							
8.1 Gestión de los procesos. Generalidades							
8.2 Determinación de los Procesos							

8.3 Responsabilidad y autoridad relativas a los procesos							
8.4 Gestión de los procesos (gestionar la alineación/vinculación entre los procesos)							
8.4 Gestionar los procesos (alcanzar un mayor nivel de desempeño)							
8.4 Gestionar los procesos (mantener el nivel alcanzado)							
9.1 Gestión de los recursos. Generalidades							
9.2 Personas							
9.3 Conocimiento de la Organización							
9.4 Tecnología							
9.5 Infraestructura y ambiente de trabajo							
9.6 Recursos proporcionados externamente							
9.7 Recursos naturales							
10.1 Análisis y evaluación del							

desempeño de una organización. Generalidades							
10.2 Indicadores de desempeño							
10.3 Análisis del desempeño							
10.4 Evaluación del desempeño							
10.5 Auditoría Interna							
10.6 Autoevaluación							
10.7 Revisión							
11.1 Mejora, aprendizaje e innovación. Generalidades							
11.2 Mejora							
11.3 Aprendizaje							
11.4 Innovación							

ANEXO C. FORMATO DE CALIFICACIÓN DE GUÍA DE DIAGNÓSTICO Y AUTOEVALUACIÓN DEL NIVEL DE MADUREZ DEL SISTEMA DE GESTIÓN EN PYMES CON FINES DE IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES PARA EL LOGRO DEL ÉXITO SOSTENIDO BASADA EN LA GUÍA TÉCNICA COLOMBIANA GTC-ISO 9004:2018

Señor validador a continuación encontrará una Tabla con calificación de 1 a 3 así:

CALIFICACIÓN	1	2	3
SIGNIFICADO	Muy poco Clara	Puede mejorar la Claridad	Muy Clara

Evalué la claridad en la forma de aplicación de los requisitos en el paso a paso definido de la Guía de diagnóstico y autoevaluación del nivel de madurez del sistema de gestión en pymes con fines de implementación de acciones para el logro del éxito sostenido basada en la Guía Técnica Colombiana GTC-ISO 9004:2018 como herramienta para que las empresas se evalúen y puedan detectar oportunidades de mejora e implementarlas alcanzando la máxima calificación (5) de la Guía respecto al Sistema de Gestión de Calidad.

Nota:

1. Por favor en todos los casos diligencie la columna de comentario u oportunidad de mejora de acuerdo con su percepción o si es necesario incluya un No aplica.

Nombre Validador Experto: _____

Identificación: _____

Nivel Profesional: _____

Experiencia en Sistemas de Gestión: _____

NUMERAL	CALIFICACIÓN	COMENTARIO U OPORTUNIDAD DE MEJORA
5.2 Partes interesadas pertinentes		
5.3 Cuestiones externas e internas		
6.2 Misión, Visión, Valores y Cultura		
7.1 Liderazgo. Generalidades		
7.2 Política y estrategia		
7.3 Objetivos		

7.4 Comunicación		
8.1 Gestión de los procesos. Generalidades		
8.2 Determinación de los procesos		
8.3 Responsabilidad y autoridad relativas a los procesos		
8.4 Gestión de los procesos (gestionar la alineación/vinculación entre los procesos)		
8.4 Gestionar los procesos (alcanzar un mayor nivel de desempeño)		
8.4 Gestionar los procesos (mantener el nivel alcanzado)		
9.1 Gestión de los recursos. Generalidades		
9.2 Personas		
9.3 Conocimiento de la Organización		
9.4 Tecnología		
9.5 Infraestructura y ambiente de trabajo		
9.6 Recursos proporcionados externamente		
9.7 Recursos naturales		
10.1 Análisis y evaluación del desempeño de una organización. Generalidades		
10.2 Indicadores de desempeño		
10.3 Análisis del desempeño		
10.4 Evaluación del desempeño		
10.5 Auditoría interna		
10.6 Autoevaluación		

10.7 Revisión		
11.1 Mejora, aprendizaje e innovación. Generalidades		
11.2 Mejora		
11.3 Aprendizaje		
11.4 Innovación		

ANEXO D. CALIFICACIÓN DE GUÍA DE DIAGNÓSTICO Y AUTOEVALUACIÓN DEL NIVEL DE MADUREZ DEL SISTEMA DE GESTIÓN EN PYMES CON FINES DE IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES PARA EL LOGRO DEL ÉXITO SOSTENIDO BASADA EN LA GUÍA TÉCNICA COLOMBIANA GTC-ISO 9004:2018

Señor validador a continuación encontrará una Tabla con calificación de 1 a 3 así:

Evalué la claridad en la forma de aplicación de los requisitos en el paso a paso definido de la Guía de diagnóstico y autoevaluación del nivel de madurez del sistema de gestión en pymes con fines de implementación de acciones para el logro del éxito sostenido basada en la Guía Técnica Colombiana GTC-ISO 9004:2018 como herramienta para que las empresas se evalúen y puedan detectar oportunidades de mejora e implementarlas alcanzando la máxima calificación (5) de la Guía respecto al Sistema de Gestión de Calidad.

Nota:

1. Por favor en todos los casos diligencie la columna de comentario u oportunidad de mejora de acuerdo con su percepción o si es necesario incluya un No aplica.

Nombre Validador Experto: Myriam Cabuya Navarrete

Identificación: 39.752.454

Nivel Profesional: Magister en Calidad y Gestión Integral, con tercer año de Doctorado en curso, en Gestión Pública y Ciencias Empresariales.

Experiencia en Sistemas de Gestión: 16 años de experiencia en implementación tanto en Colombia como en al menos otros 6 países del Continente Americano, con 13 años de experiencia en docencia universitaria en sistemas de gestión en 6 Universidades, y 8 años como presidente del Comité de Gestión de Calidad TC 10 del ICONTEC, comité espejo del Comité ISO TC 176. encargo de actualizar las normas ISO 9000, 9001, 9004 y la serie 10000 entre otras.

COMENTARIO GENERAL.

Jésica, Felicito tu esfuerzo, te deseo muchos éxitos en el proyecto y que logres alcanzar todas tus metas profesionales.

NUMERAL	CALIFICACIÓN	COMENTARIO U OPORTUNIDAD DE MEJORA
5.2 Partes interesadas pertinentes	2	Podría mejorar. En la fuente señala en el primer párrafo “(Internacional, 2015, p.14)” falta indicar ISO 9000.

		<p>En el párrafo 2 “para la organización se debe iniciar por” se sugiere cambiar para por (de la organización).</p> <p>En el paso Uno. No hay una orientación o guía relacionada que conecte la identificación de partes interesadas con las herramientas que propone “Puede usar también:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Encuestas o Entrevistas o Paneles Grupales” <p>En el paso 2, falta indicar Norma ISO en la fuente de definición de cliente “Pagina 14 – 9000”</p> <p>En el paso 7. Las expectativas de los clientes como partes interesadas podrían ser más claras; la guía se refiere en el caso de los clientes a “Bienestar” y en general los clientes tienen expectativas respecto a los productos relacionados con calidad, duración, garantía, y en relación con el servicio la expectativa es de respeto, amabilidad y oportunidad en entrega, por ejemplo.</p> <p>El paso 8. Se enfoca más a la gestión por procesos por lo que puede generar confusión.</p> <p>En el paso 10. Revisar la redacción (Establezca o</p>
--	--	--

		establece), uso de tildes (determinó ...quiénes)
5.3 Cuestiones externas e internas	2	El paso 4 podría tener mayor secuencia si se ubica antes del análisis interno y externo. – NO ESTUVE DE ACUERDO
6.2 Misión, Visión, Valores y Cultura	2	La guía es clara, sin embargo, es bastante conceptual, podría complementarse con una guía más metodológica y participativa. - ¿???
7.1 Liderazgo. Generalidades	3	Es clara la guía, revisar algo de redacción después de nota de importante y el uso de tildes aún con MAYÚSCULAS.
7.2 Política y estrategia	2	El paso a paso solo brinda conceptos de un autor, se podría mejorar con guía metodológica, que oriente cómo hacerlo, por ejemplo, podría usarse desde un Pareto, diagrama de afinidad o grupo focal para aplicar los conceptos que refiere de Osorio.
7.3 Objetivos	2	El paso 3 literal d es interesante, pero agregaría valor una descripción más amplia.
7.4 Comunicación	3	Es muy clara. Revisar uso de tildes.
8.1 Gestión de los procesos. Generalidades	2	Podría mejorar incorporando algún concepto de proceso para orientar las generalidades. La Nota, respecto al enfoque basado en riesgos podría mejorar o

		ampliarse para mayor guía.
8.2 Determinación de los procesos	2	Los pasos 1 y 2 se podrían complementar con un párrafo explicativo que complemente los términos y figuras usadas.
8.3 Responsabilidad y autoridad relativas a los procesos	3	Muy clara.
8.4 Gestión de los procesos (gestionar la alineación/vinculación entre los procesos)	1	La información que proporciona es insuficiente para orientar al usuario de la guía. Podría complementarse con los aportes de la GTC 9004:2018.
8.4 Gestionar los procesos (alcanzar un mayor nivel de desempeño)	2	Podría mejorar la distribución de las figuras y la información conceptual para lograr una mejor orientación. Revisar ortografía en el texto de la figura geométrica de color rojo.
8.4 Gestionar los procesos (mantener el nivel alcanzado)	2	Se podría mejorar refiriendo algunas herramientas enunciadas en el 8.4 de la GTC 9004, que se pueden relacionar con la capacitación o actualización, control operacional en los procedimientos e indicadores de desempeño, todos enfocados en el mantenimiento del logro alcanzado.
9.1 Gestión de los recursos. Generalidades	2	Podría mejorar. En el paso 1, sería importante adicionar un recurso determinante como la

		información. En el paso 3 parece necesario completar el término (interno) antes de (y externo), para adecuar la frase.
9.2 Personas	2	Se podría complementar el paso a paso con temas clave como la calificación de habilidades, planes de carrera para mejorar las competencias, los reconocimientos e incentivos.
9.3 Conocimiento de la Organización	1	Sería importante darle un desarrollo propio a este numeral, dado que aunque guarda alguna relación con 5.3, tiene elementos muy específicos que enuncia la GTC 9004:2018 y ayudarían en este punto como por ejemplo: el conocimiento que se mantiene y mejora en relación con el personal interno, como las lecciones aprendidas, los proyectos exitosos; u otros temas como, la importancia del uso adecuado de la información documentada, ya que representa el saber hacer y la memoria histórica de una organización; también se podría tener en cuenta la propiedad intelectual.
9.4 Tecnología	3	Muy clara.
9.5 Infraestructura y ambiente de trabajo	3	Muy clara. Revisar uso de tildes.

9.6 Recursos proporcionados externamente	2	Podría mejorar. Este numeral incorpora un enfoque especial de relación de mutuo beneficio con los proveedores, que implica aumentar las capacidades de las dos partes, incluso compartiendo los valores. También este numeral aborda aspectos ambientales y de sostenibilidad que debe tener en cuenta la gestión de los proveedores.
9.7 Recursos naturales	3	Muy clara.
10.1 Análisis y evaluación del desempeño de una organización. Generalidades	2	Los contenidos pertinentes. Revisar ortografía.
10.2 Indicadores de desempeño	3	Muy clara. Revisar uso de tildes.
10.3 Análisis del desempeño	2	Sería interesante complementar señalando de manera especial el análisis y aprovechamiento de la información relacionada con riesgos y oportunidades que pueden ayudar a mejorar el desempeño.
10.4 Evaluación del desempeño	2	Podría mejorar. El paso 3 requiere ser completado, la frase está sin terminar. Sería interesante que el estudio comparativo que se refiere también sea al interior entre los procesos de la organización, genera datos clave para

		la evaluación del desempeño. Revisar uso de tildes.
10.5 Auditoría interna	2	Podría mejorar el paso a paso de la guía, está muy enfocado a la planificación de la auditoría, podría orientar con pasos puntuales todo el ciclo de la auditoría. Podría incorporarse algunas actividades propias de la realización de la auditoría, guiar en algunos métodos y técnicas como, por ejemplo: entrevistas, inspección de equipos, recorrido en sitio, revisión documental; entre otros.
10.6 Autoevaluación	2	Se podría mejorar, indicando el anexo de la Guía ISO 9004 y algunos complementos metodológicos, como el realizar grupos focales en los que se inviten a representantes de diferentes grupos de interés, de tal manera que sea más objetiva y participativa la autoevaluación.
10.7 Revisión	3	Muy clara.
11.1 Mejora, aprendizaje e innovación. Generalidades	2	Podría complementarse la guía con alguna pauta metodológica como el establecer un protocolo de análisis de procesos para identificar de manera regular insumos para proyectos de mejora.

11.2 Mejora	2	<p>Podría complementarse con unas orientaciones para dar importancia tanto a las pequeñas mejoras como a las mejoras significativas, la mejora podría partir desde tener líderes de control de calidad que contribuyan a la disminución de errores y por ende optimización de recursos y mayor satisfacción de clientes y partes interesadas; así como, la mejora también puede lograrse con la formulación y seguimiento periódico de acciones preventivas y correctivas. Otro paso podría ser el fomentar la conformación de Grupos Kaizen donde la mejora se apoya en varias metodologías sencillas y participativas.</p>
11.3 Aprendizaje	2	<p>Podría mejorar incorporando pasos relacionados con aprendizaje colaborativo, sistematización del conocimiento del personal, fomentar la generación de conocimiento, incorporando estrategias lúdicas, concursos, incentivos, esto podría ser entre diferentes grupos de interés. Revisar y mejorar el uso de las tildes.</p>

11.4 Innovación	2	<p>Podría mejorar complementando con pasos sencillos y prácticos como conformar grupos de acciones creativas e innovadoras por niveles, áreas o procesos a fines, y luego un interdisciplinario.</p> <p>Se podría incorporar algún paso relacionado con la gestión del riesgo y la oportunidad que implica innovar, podría considerarse la implementación de pruebas piloto y un sistema de premio.</p> <p>También se podría incorporar un paso que incentive a la pequeña empresa a explorar las políticas públicas de su sector que fomentan la innovación a través de la Economía Naranja y así encontrar apoyo en la financiación que muchas veces limita la capacidad de innovación empresarial.</p> <p>En esta etapa el benchmarking o referenciación también puede ser un paso a considerar para la innovación.</p>
-----------------	---	--

NOTA. La diagramación de los contenidos del paso a paso de la Guía al estar de forma vertical, genera una distancia con el texto de los numerales evaluables; podría mejorar para lograr una mejor correlación temática.

CALIFICACIÓN DE GUÍA DE DIAGNÓSTICO Y AUTOEVALUACIÓN DEL NIVEL DE MADUREZ DEL SISTEMA DE GESTIÓN EN PYMES CON FINES DE IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES PARA EL LOGRO DEL ÉXITO SOSTENIDO BASADA EN LA GUÍA TÉCNICA COLOMBIANA GTC-ISO 9004:2018

Señor validador a continuación encontrará una Tabla con calificación de 1 a 3 así:

CALIFICACIÓN	1	2	3
SIGNIFICADO	Muy poco Clara	Puede mejorar la Claridad	Muy Clara

Evalué la claridad en la forma de aplicación de los requisitos en el paso a paso definido de la Guía de diagnóstico y autoevaluación del nivel de madurez del sistema de gestión en pymes con fines de implementación de acciones para el logro del éxito sostenido basada en la Guía Técnica Colombiana GTC-ISO 9004:2018 como herramienta para que las empresas se evalúen y puedan detectar oportunidades de mejora e implementarlas alcanzando la máxima calificación (5) de la Guía respecto al Sistema de Gestión de Calidad.

Nota:

1. Por favor en todos los casos diligencie la columna de comentario u oportunidad de mejora de acuerdo con su percepción o si es necesario incluya un No aplica.

Nombre Validador Experto: Yuber Liliana Rodríguez Rojas

Identificación: 37535795

Nivel Profesional: Doctorado

Experiencia en Sistemas de Gestión: 14 años

NUMERAL	CALIFICACIÓN	COMENTARIO U OPORTUNIDAD DE MEJORA
5.2 Partes interesadas pertinentes	3	
5.3 Cuestiones externas e internas	2	Considero que se debe orientar elementos frente a qué se hace con la información que se recopila relacionada con

		el análisis de contexto de la organización
6.2 Misión, Visión, Valores y Cultura	3	
7.1 Liderazgo. Generalidades	3	
7.2 Política y estrategia	3	
7.3 Objetivos	2	Considerar la metodología SMART para la redacción y revisión de los objetivos
7.4 Comunicación	3	
8.1 Gestión de los procesos. Generalidades	3	
8.2 Determinación de los procesos	3	
8.3 Responsabilidad y autoridad relativas a los procesos	3	
8.4 Gestión de los procesos (gestionar la alineación/vinculación entre los procesos)	3	
8.4 Gestionar los procesos (alcanzar un mayor nivel de desempeño)	3	
8.4 Gestionar los procesos (mantener el nivel alcanzado)	3	
9.1 Gestión de los recursos. Generalidades	3	
9.2 Personas	2	Se recomienda incorporar elementos para el reconocimiento de las mejores prácticas y para el fomento de la participación de las personas en el desarrollo de nuevos procesos
9.3 Conocimiento de la Organización	1	No es claro, por lo tanto, recomiendo replantear
9.4 Tecnología	3	

9.5 Infraestructura y ambiente de trabajo	3	
9.6 Recursos proporcionados externamente	3	
9.7 Recursos naturales	3	
10.1 Análisis y evaluación del desempeño de una organización. Generalidades	1	No es claro frente a qué se debe comparar y cómo debe hacerlo, por lo tanto, recomiendo replantear
10.2 Indicadores de desempeño	1	
10.3 Análisis del desempeño	1	
10.4 Evaluación del desempeño	1	
10.5 Auditoría interna	3	
10.6 Autoevaluación	2	Se debe precisar cómo se debe autoevaluar
10.7 Revisión	2	Sugiero precisar los elementos de entrada ni de salida de la revisión
11.1 Mejora, aprendizaje e innovación. Generalidades	1	No es claro, por lo tanto, recomiendo replantear
11.2 Mejora	1	No es claro, por lo tanto, recomiendo replantear
11.3 Aprendizaje	1	No es claro, por lo tanto, recomiendo replantear
11.4 Innovación	1	No es claro, por lo tanto, recomiendo replantear

CALIFICACIÓN DE GUÍA DE DIAGNÓSTICO Y AUTOEVALUACIÓN DEL NIVEL DE MADUREZ DEL SISTEMA DE GESTIÓN EN PYMES CON FINES DE IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES PARA EL LOGRO DEL ÉXITO SOSTENIDO BASADA EN LA GUÍA TÉCNICA COLOMBIANA GTC-ISO 9004:2018

Señor validador a continuación encontrará una Tabla con calificación de 1 a 3 así:

CALIFICACIÓN	1	2	3
SIGNIFICADO	Muy poco Clara	Puede mejorar la Claridad	Muy Clara

Evalué la claridad en la forma de aplicación de los requisitos en el paso a paso definido de la Guía de diagnóstico y autoevaluación del nivel de madurez del sistema de gestión en pymes con fines de implementación de acciones para el logro del éxito sostenido basada en la Guía Técnica Colombiana GTC-ISO 9004:2018 como herramienta para que las empresas se evalúen y puedan detectar oportunidades de mejora e implementarlas alcanzando la máxima calificación (5) de la Guía respecto al Sistema de Gestión de Calidad.

Nota: Por favor en todos los casos diligencie la columna de comentario u oportunidad de mejora de acuerdo con su percepción o si es necesario incluya un No aplica.

Nombre Validador Experto: _Hugo Alberto Camacho Galindo_____
 Profesión: _Ingeniero Industrial_____

NUMERAL	CALIFICACIÓN	COMENTARIO U OPORTUNIDAD DE MEJORA
5.2 Partes interesadas pertinentes	2	En cuanto a la información es muy clara, sin embargo, ¿en qué nivel se debe utilizar la guía propuesta? Cuando la empresa queda en cualquiera de los niveles o sólo cuando se autoevalúa como 1,2,3 –
5.3 Cuestiones externas e internas	2	
6.2 Misión, Visión, Valores y Cultura	2	
7.1 Liderazgo. Generalidades	2	
7.2 Política y estrategia	2	

7.3 Objetivos	2	<p>si su calificación es 4 o 5, ¿no aplica la guía?</p> <p>Recomendación, consultar la GTC ISO 9002 para complementar los numerales que fueron calificados como 2 y también, si lo cree pertinente, para reforzar los numerales calificados con 3.</p>
7.4 Comunicación	2	
8.1 Gestión de los procesos. Generalidades	3	
8.2 Determinación de los procesos	3	
8.3 Responsabilidad y autoridad relativas a los procesos	3	
8.4 Gestión de los procesos (gestionar la alineación/vinculación entre los procesos)	3	
8.4 Gestionar los procesos (alcanzar un mayor nivel de desempeño)	3	
8.4 Gestionar los procesos (mantener el nivel alcanzado)	3	
9.1 Gestión de los recursos. Generalidades	2	
9.2 Personas	2	
9.3 Conocimiento de la Organización	2	
9.4 Tecnología	2	
9.5 Infraestructura y ambiente de trabajo	2	
9.6 Recursos proporcionados externamente	2	
9.7 Recursos naturales	2	
10.1 Análisis y evaluación del desempeño de una organización. Generalidades	2	
10.2 Indicadores de desempeño	2	
10.3 Análisis del desempeño	2	
10.4 Evaluación del desempeño	2	
10.5 Auditoría interna	2	

10.6 Autoevaluación	2	
10.7 Revisión	2	
11.1 Mejora, aprendizaje e innovación. Generalidades	2	
11.2 Mejora	2	
11.3 Aprendizaje	2	
11.4 Innovación	2	

Comentarios adicionales:

1. Cómo es una guía, las instrucciones deben ser muy claras. Revise el paso a paso y redáctelo de la manera más sencilla y simple posible
2. Es mi percepción, pero de acuerdo con la guía propuesta, las empresas que apliquen este instrumento estarían en mayor proporción en nivel 1, 2 o 3. Sólo estarían en 4 o 5 las que cumplan con lo que dice la guía, revisarlo bien, porque puede generar confusión en quien aplique la guía.
3. Considero que la organización podría primero aplicar la autoevaluación con base en GTC ISO 9004, sin necesidad de revisar la guía, y con base en esa evaluación inicial, aplicar la guía propuesta y eso le permitirá establecer un plan de trabajo acorde con su autoevaluación inicial.
4. Como es una guía abierta para cualquier sector, podrías crear un ejemplo para uno o dos sectores y anexarlo a tu propuesta.
5. Acompañar esta guía con una herramienta en Excel que le permita al evaluador contar con información de línea base y mediante gráficos para que sea más visual y tener como un tablero de control del grado de madurez