

Maestría en

GERENCIA DE LA CALIDAD E INNOVACIÓN

AUTORES: Gabriela Cristina Díaz Egüez
Wilter Alfonso Flores Sánchez
Horacio Santiago Jácome Salagata
Sebastián Alejandro Villacrés Mesías

**Trabajo de investigación previo a la obtención del título de Magíster en Gerencia de la
Calidad e Innovación**

Director: José Francisco Garrido Casas

Evaluación y desarrollo de un plan de mejora del nivel de madurez del
Sistema de Gestión de Calidad de INDUCALSA basado en la norma ISO
9004:2018 para lograr el éxito sostenido.

QUITO – ECUADOR | 2023

CERTIFICACIÓN

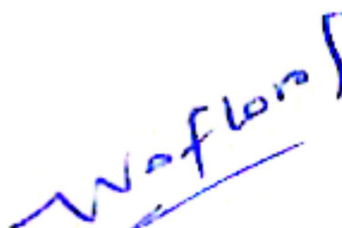
Nosotros, **Gabriela Cristina Díaz Egüez, Wilter Alfonso Flores Sánchez, Horacio Santiago Jácome Salagata y Sebastián Alejandro Villacrés Mesías** declaramos que somos los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal. Todos los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de nuestra sola y exclusiva responsabilidad.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.



Firma del graduando

Gabriela Cristina Díaz Egüez



Firma del graduando

Wilter Alfonso Flores Sánchez



Firma del graduando

Horacio Santiago Jácome Salagata



Firma del graduando

Sebastián Alejandro Villacrés Mesías

APROBACIÓN DE LOS DIRECTORES

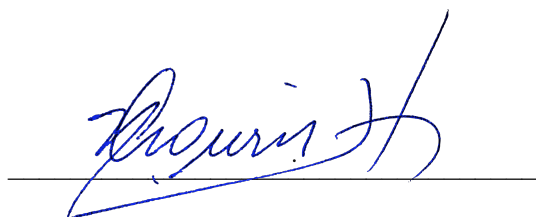
Nosotros **José Francisco Garrido Casas** y **Nathalie Chauvin A.**, declaramos que, personalmente conocemos que los graduandos: **Gabriela Cristina Díaz Egüez, Wilter Alfonso Flores Sánchez, Horacio Santiago Jácome Salagata** y **Sebastián Alejandro Villacrés Mesías** son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.

GARRIDO
CASAS JOSE
FRANCISCO -
DNI 13297636W

Firmado digitalmente
por GARRIDO CASAS
JOSE FRANCISCO -
DNI 13297636W
Fecha: 2024.01.04
15:00:38 +01'00'

José Francisco Garrido Casas

Firma del Director del Programa



Nathalie Chauvin A

Firma del Coordinador del Programa

DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS

Yo Gabriela, quiero agradecer y dedicar este proyecto primero a Dios por ser siempre una guía en mi vida brindándome fuerzas para avanzar en todo lo que realizo, a mi esposo, a mi hija, a mis padres y hermanas, quienes han sido mi apoyo y soporte durante todo este proceso, de igual manera agradezco a mis compañeros de grupo por compartir sus conocimientos y experiencias conmigo, finalmente agradezco a la alta dirección de INDUCALSA por la apertura brindada para poder desarrollar el presente proyecto en su empresa.

Yo Santiago con este proyecto de grado quiero dedicar y agradecer a mi familia que de una u otra forma han contribuido positivamente para poder encaminar hacia un nuevo logro profesional, a los maestros y compañeros que contribuyeron con sus conocimientos y experiencias, a la institución que me brindo la oportunidad de seguir preparándome, también mi agradecimiento infinito a INDUCALSA por darnos la oportunidad de desarrollar nuestro proyecto de grado.

Yo Wilter Alfonso, quiero dedicar este proyecto de tesis principalmente a Dios por darme la fuerza para culminar esta meta, a mi esposa y mis hijos por todo su amor, por estar conmigo motivándome para seguir adelante.

Mi agradecimiento a la empresa INDUCALSA, empresa que nos abrió las puertas y nos recibió de la mejor manera para desarrollar este proyecto de tesis, a mis compañeros de tesis, por todos los conocimientos compartidos, acompañamiento, esfuerzo y apoyo en este proyecto, a mi familia, por su apoyo emocional e inspiración para seguir adelante.

Yo Sebastián quiero agradecer a mi esposa Josselyn que, con su amor, dedicación y sobre todo a su apoyo incondicional ha sido pieza fundamental para la consecución de este logro. A mi hijo Ian que me ha brindado su cariño, risas, apoyo incondicional y sobre todo comprensión por ceder el tiempo juntos para culminar con éxito esta etapa de estudios. A mis padres que me han

apoyado en todos los proyectos que he emprendido y que parte de su esfuerzo a lo largo de mi vida se ve reflejado ahora. De igual manera quiero agradecer de manera especial a mis compañeros que han sido un apoyo y ayuda importante durante la maestría y para el desarrollo de este proyecto. Quiero agradecer a INDUCALSA por abrirnos las puertas y permitirnos realizar nuestro proyecto en su empresa brindándonos su tiempo y recursos.

INDICE GENERAL

RESUMEN	10
ABSTRACT	11
INTRODUCCIÓN	12
CAPITULO I. Identificación del Proyecto	15
1.1 Presentación y Perfil de la Empresa u Organización	15
1.1.1 Antecedentes y Datos Representativos	15
1.1.1.1 Antecedentes (Historia)	15
1.1.1.2. Misión, Visión, Valores	16
1.1.1.2.1 Misión	16
1.1.1.2.2 Visión	16
1.1.1.2.3 Política de Calidad	17
1.1.1.2.4 Valores	17
1.1.1.3 Actividades, Marcas, Productos y Servicios	17
1.1.1.4 Ubicación de la Sede, Ubicación de las Operaciones, Propiedad y Forma Jurídica	17
1.1.1.5 Tamaño de la Organización e Información sobre Empleados y Otros Trabajadores	18
1.1.2 Análisis del Entorno General y Específico	20
1.1.2.1 Entorno General (PESTEL)	20
1.1.2.2 Entorno Específico (DAFO)	22
1.2 Planteamiento del Problema	25
1.2.1 Descripción del Problema	25
1.2.2 Fines y Objetivos del Trabajo	26
1.2.2.1 Objetivo General	26
1.2.2.2 Objetivos Específicos	26
1.2.3 Hipótesis o Teoría que Plantea este Trabajo	26
1.3 Justificación e Importancia del Trabajo	27
CAPITULO II. Marco Conceptual	29
2.1 Norma ISO 9004:2018- Gestión de la calidad- Calidad de una organización- Orientación para lograr el éxito sostenido	29
CAPITULO III. Metodología	34
3.1. Diseño Metodológico	34
3.2. Esquematización del Proyecto	34
3.2.1 Comprensión de la Norma	34

3.2.2	<i>Conformación del Equipo</i>	34
3.2.3	<i>Evaluación Inicial</i>	35
3.2.4	<i>Sociabilización de los Resultados</i>	35
3.2.5	<i>Implementación del Plan de Trabajo</i>	35
4.1.	Plan de Evaluación INDUCALSA	36
4.1.1	<i>Objetivos de la Evaluación</i>	36
4.1.2	<i>Alcance de la Evaluación</i>	36
4.1.3	<i>Documentos de Referencia para la Evaluación</i>	37
4.1.4	<i>Fecha de la Evaluación</i>	37
4.2.	Resultados de la Evaluación y Plan de Mejora	37
4.3.	Propuesta Económica y Fases para la Implementación, Seguimiento de los Planes de Acción	58
CAPITULO V. Conclusiones y Recomendaciones		60
5.1.	Conclusiones Generales	60
5.1.1.	<i>Conclusiones Específicas</i>	60
5.1.2.	<i>Análisis del Cumplimiento de los Objetivos del Proyecto</i>	61
5.2.	Contribuciones	61
5.2.1.	<i>Contribución a Nivel Personal</i>	61
5.2.2.	<i>Contribución a Nivel Académico</i>	61
5.2.3.	<i>Contribución a la Gestión Empresarial</i>	61
5.2.4.	<i>Limitaciones del proyecto</i>	62
5.3.	Recomendaciones	62
REFERENCIAS		63
ANEXOS		64

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Cantidad de empleados de INDUCALSA por sexo.....	18
Tabla 2 Cantidad de empleados de INDUCALSA por área	18
Tabla 3 Análisis del entorno general (PESTEL) de INDUCALSA.....	20
Tabla 4 Análisis del entorno específico (DAFO) INDUCALSA	22
Tabla 5 Resultado de evaluación punto 5 de la norma ISO 9004:2018 en INDUCALSA	38
Tabla 6 Resultado de evaluación punto 6 de la norma ISO 9004:2018 en INDUCALSA	40
Tabla 7 Resultado de evaluación punto 7 de la norma ISO 9004:2018 en INDUCALSA	41
Tabla 8 Resultado de evaluación punto 8 de la norma ISO 9004:2018 en INDUCALSA	45
Tabla 9 Resultado de evaluación punto 9 de la norma ISO 9004:2018 en INDUCALSA	47
Tabla 10 Resultado de evaluación punto 10 de la norma ISO 9004:2018 en INDUCALSA	51
Tabla 11 Resultado de evaluación punto 11 de la norma ISO 9004:2018 en INDUCALSA	54
Tabla 12 Resumen resultado de evaluación de INDUCALSA en base al Anexo A de la norma ISO 9004:2018 en INDUCALSA	55
Tabla 13 Propuesta económica para implementación y seguimiento de plan de acción	58

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama Estructural de INDUCALSA	19
Figura 2 Grupos de interés INDUCALSA.....	24
Figura 3 Representación estructura norma ISO 9004:2018.....	30
Figura 4 Mapa de procesos INDUCALSA	36
Figura 5 Resumen de resultados de evaluación de INDUCALSA en base a la norma ISO 9004:2018	57

RESUMEN

El propósito fundamental de este proyecto consiste en evaluar el nivel de madurez del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) de INDUCALSA, tomando como referencia la norma ISO 9004:2018. Esta norma se centra en asegurar el éxito sostenido del SGC en la empresa, partiendo de los lineamientos establecidos en la Norma ISO 9001:2016. La evaluación preliminar del SGC se llevó a cabo siguiendo el Anexo A de la norma ISO 9004:2018, resultando en la necesidad de desarrollar un plan de acción destinado a elevar el nivel de madurez de INDUCALSA en los diversos procesos evaluados por la norma. En el proceso de evaluación, se realizaron entrevistas al equipo de líderes de proceso (ELP). Los resultados indicaron que la empresa alcanzó un nivel de cumplimiento del SGC del 44% en términos globales. Se destacó un mayor nivel de madurez en los procesos de gestión de recursos, gestión de procesos y contexto de la organización. Sin embargo, se identificó un menor nivel de madurez en procesos como la identidad de la organización, liderazgo, análisis y evaluación del desempeño de la organización, así como en el proceso de mejora, aprendizaje e innovación. Estos últimos procesos requieren un esfuerzo adicional para elevar su nivel de madurez y garantizar el éxito sostenido de la organización.

Palabras clave: ISO 9001:2015, ISO 9004:2018, sistemas de gestión de calidad, éxito sostenido, INDUCALSA.

ABSTRACT

This project aims to assess the maturity level of INDUCASA's Quality Management System (QMS) in accordance with the ISO 9004:2018 standard, ensuring sustained success based on the ISO 9001:2016 Standard. A preliminary evaluation of the QMS was conducted using Annex A of the ISO 9004:2018 standard, necessitating the development of an action plan to enhance the maturity level of INDUCASA across various evaluated processes. Interviews with the team of process leaders (ELP) were conducted for this purpose. The evaluation revealed a global QMS compliance level of 44% for the company. Higher maturity levels were observed in resource management, process management, and organizational context processes. Conversely, lower maturity levels were identified in processes such as organizational identity, leadership, analysis and evaluation of organizational performance, as well as in the improvement, learning, and innovation process. These areas require focused efforts to elevate their maturity levels, ensuring sustained success for the organization.

Keywords: ISO 9001:2015, ISO 9004:2018, quality management system, sustained success, INDUCALSA.

INTRODUCCIÓN

El concepto de calidad, ampliamente utilizado en diversos campos y contextualizado según las circunstancias, se refiere a la excelencia en la realización de actividades o la creación de productos. Este concepto abarca un conjunto de características inherentes a productos o servicios, lo que implica cumplir con los requisitos establecidos por las partes interesadas. Las organizaciones que buscan operar bajo principios de calidad fomentan una cultura entre sus trabajadores, generando comportamientos, actitudes y procesos que contribuyen a la creación de valor mediante la satisfacción de las necesidades y expectativas de clientes y otras partes interesadas relevantes (ISO, 2015)

En el contexto de un Sistema de Gestión de Calidad dentro de una empresa, se encuentran diversos procedimientos interrelacionados y estructurados de manera sistemática. Estos procedimientos tienen como objetivo generar políticas, objetivos y procesos con un enfoque de mejora continua. Su implementación busca proporcionar productos y servicios que cumplan con los requisitos establecidos por la empresa y, al mismo tiempo, satisfacer a sus partes interesadas (ISO, 2015).

Además de los beneficios evidentes, como la optimización de recursos, la reducción de costos y una mayor productividad, los Sistemas de Gestión de Calidad generan datos en tiempo real. Este conjunto de elementos permite la toma de decisiones ágil frente a posibles fallos o la prevención de acciones que podrían generar gastos innecesarios (Rincón Rodríguez & Aldana Bautista, 2021).

Todo lo expuesto anteriormente conduce a la conclusión de que las empresas que han implementado un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2015

experimentarán mejoras significativas en la calidad de sus productos, servicios y la satisfacción del cliente (Pérez Ortega & Soto Camargo, 2005). En contraste, la aplicación adecuada de la norma ISO 9004:2018 tiene el potencial de mejorar la capacidad de una organización para lograr un éxito sostenido, incluso en un entorno empresarial dinámico y en constante evolución. Esta normativa busca la mejora continua del desempeño organizacional mediante la aplicación del ciclo PHVA (Planear- Hacer- Verificar- Actuar), que abarca la implementación, análisis, evaluación y mejora continua de un Sistema de Gestión de Calidad eficaz y eficiente (ISO, 2018).

Adicionalmente, la norma ISO 9004:2018 incluye un Anexo A que presenta una herramienta de diagnóstico con el objetivo de proporcionar una visión general del nivel de desempeño y madurez del Sistema de Gestión de la organización. Esta herramienta facilita la identificación de oportunidades de mejora e innovación, permitiendo establecer prioridades para la implementación de acciones a corto y largo plazo, contribuyendo así al logro del éxito sostenido en la organización y garantizando su eficacia y eficiencia (Organización Internacional de Normalización [ISO], 2018).

Es importante destacar que varias empresas ya han adoptado un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2015, como es el caso de INDUCALSA, una empresa ecuatoriana dedicada a la fabricación y comercialización de calzado escolar, deportivo y sneakers, que cuenta con certificación. Sin embargo, cabe señalar que no han implementado la norma ISO 9004:2018, lo que les impide identificar oportunidades de mejora.

En este contexto, el propósito del presente proyecto es implementar un plan de mantenimiento y mejora del Sistema de Gestión de INDUCALSA basado en la norma ISO 9004:2018, con el objetivo de alcanzar el éxito sostenido. La aplicación de la herramienta propuesta en el Anexo A de esta normativa permitirá identificar oportunidades de mejora,

estableciendo así una ruta específica orientada hacia el éxito sostenido. Este enfoque considera no solo las necesidades y expectativas de los clientes como partes interesadas, sino también la integración de la estrategia, los objetivos y las necesidades de todas las partes interesadas dentro de la cadena de valor. De esta manera, INDUCALSA aspira a generar una ventaja competitiva a través de su Sistema de Gestión de Calidad.

El proyecto se estructura en cinco capítulos: el primero presenta el perfil de INDUCALSA, el planteamiento del problema, los objetivos y la justificación del proyecto. En el segundo capítulo, se describe el marco conceptual que respalda la investigación. El tercer capítulo está dedicado a la metodología, detallando el método utilizado para la ejecución del proyecto, los pasos a seguir y la propuesta del plan de trabajo. El cuarto capítulo desarrolla la propuesta, que incluye una evaluación inicial y el plan de trabajo a seguir. Finalmente, en el quinto capítulo, se presentan las conclusiones y recomendaciones obtenidas después de la implementación del proyecto. Las últimas páginas del trabajo están destinadas a las referencias bibliográficas y a los anexos.

CAPITULO I. Identificación del Proyecto

1.1 Presentación y Perfil de la Empresa u Organización

1.1.1 *Antecedentes y Datos Representativos*

1.1.1.1 Antecedentes (Historia).

Industria Nacional De Calzado S.A - INDUCALSA, más conocida como BUNKY por su razón social, es una empresa que se originó el 1 de agosto de 1974 en Ecuador en una pequeña planta, con tan solo sesenta y cuatro colaboradores, su fundador fue el señor Guido Krebs de origen alemán.

Hoy en día, BUNKY es una empresa conformada con más de 200 empleados, con una producción diaria de 4000 pares de zapatos, BUNKY en la actualidad cuenta con tres líneas de calzado: escolar, deportivo y sneakers, mismos que son distribuidos dentro de su portafolio de clientes a nivel nacional al por mayor y menor. La empresa tiene una capacidad logística para cobertura en todo el territorio nacional, atendiendo a 800 clientes de manera directa y aproximadamente a 3000 puntos de manera indirecta a través de su canal tradicional.

BUNKY cuenta con una certificación de confort de calzado emitida por el Instituto Brasileño de tecnología del cuero, calzado y accesorios, sus modelos han sido sometidos a una serie de pruebas para garantizar la ergonomía, temperatura interna, pronación (giro del pie hacia adentro), presión en la región del calcáneo (talón), presión en la región de la cabeza del metatarsiano (empeine), amortiguación, marcas y lesiones.

En el año 2002 BUNKY certificó la normativa ISO 9001, misma que les ha permitido garantizar la calidad del producto final, a la actualidad mantienen la certificación con la norma ISO 9001:2015.

BUNKY, es la primera empresa en el Ecuador en fabricar calzado ecosostenible, disponen de un modelo de calzado que dentro de sus principales características es la presencia de suelas que incluye poli aluminio, un material recuperado de envases posconsumo, reciclados de Tetra Pak, con esta iniciativa apoyan la labor de más de 20.000 familias de recicladores del Ecuador.

En el año 2017, BUNKY se vinculó a la iniciativa "Pacto Global Ecuador" promovida por la organización de las Naciones Unidas basada en promover los principios de derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anticorrupción, BUNKY con esta iniciativa busca alinear sus estrategias a los objetivos del desarrollo sostenible. BUNKY cuenta con un programa de formación dual aportando al ODS 4 educación de calidad, siendo pioneros en formación dual de calzado, logrando profesionalizar su mano de obra interna. BUNKY es la empresa fundadora de la primera carrera de formación dual de calzado con certificación alemana (Cámara ecuatoriano-alemana- AHK).

1.1.1.2. Misión, Visión, Valores.

La razón de ser, la visión y los principios que promulga BUNKY se describen a continuación.

1.1.1.2.1 Misión.

Fabricar y comercializar calzado de calidad, brindando servicios eficientes a distribuidores y proveedores. Buscar rentabilidad para los accionistas y bienestar para los trabajadores, optimizando los recursos humanos, tecnológicos y financieros contribuyendo al desarrollo sostenido de la empresa y del sector.

1.1.1.2.2 Visión.

Ser empresa líder en la producción y comercialización de calzado, ofreciendo calidad, excelencia y precio que satisfaga las expectativas del consumidor en Ecuador. Brindando prosperidad a accionistas, trabajadores, distribuidores y proveedores.

1.1.2.2.3 Política de Calidad.

INDUCALSA cuenta con una política de calidad en la que se establece las directrices para que su talento humano actúe de forma comprometida y productiva. Esto le permite crear y ofrecer calzado confortable y duradero, cumpliendo los requisitos legales vigentes y sus objetivos de calidad, garantizando la mejora continua en la empresa.

1.1.2.2.4 Valores.

- Eficiencia
- Calidad
- Compromiso
- Trabajo en equipo
- Prosperidad

BUNKY realiza sus trabajos con eficiencia y calidad, para lo cual se requiere alcanzar el compromiso y trabajo en equipo, con el objetivo de conseguir la prosperidad de la empresa y de las personas.

1.1.1.3 Actividades, Marcas, Productos y Servicios.

La actividad de INDUCALSA es fabricar y comercializar calzado de calidad a través de su marca BUNKY. La empresa cuenta con tres líneas de calzado: escolar, deportivo y sneakers.

1.1.1.4 Ubicación de la Sede, Ubicación de las Operaciones, Propiedad y Forma Jurídica.

La sede y la planta de operaciones de INDUCALSA se encuentran en Guajaló Quimiag Oe2-106 y Gonzol, Quito – Ecuador. La forma jurídica de INDUCALSA es una sociedad anónima y cuenta con tres accionistas: Franco Krebs Arbocco, Claudia Krebs Arbocco y Diana Krebs Arbocco.

1.1.1.5 Tamaño de la Organización e Información sobre Empleados y Otros Trabajadores.

INDUCALSA es una empresa mediana que cuenta con 203 empleados, distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 1

Cantidad de Empleados de INDUCALSA por Sexo

<i>Sexo</i>	<i>Total, de empleados</i>	<i>Porcentaje</i>
Femenino	89	43.8%
Masculino	114	56.2%
Total, de empleados	203	100%

Nota. Elaboración propia a partir de datos tomados del área de talento humano de INDUCALSA (2023).

Tabla 2

Cantidad de Empleados de INDUCALSA por Área

<i>Área</i>	<i>Total de empleados</i>	<i>Porcentaje</i>
Administrativa	14	6.9%
Operativa	189	93.1%
Total de empleados	203	100%

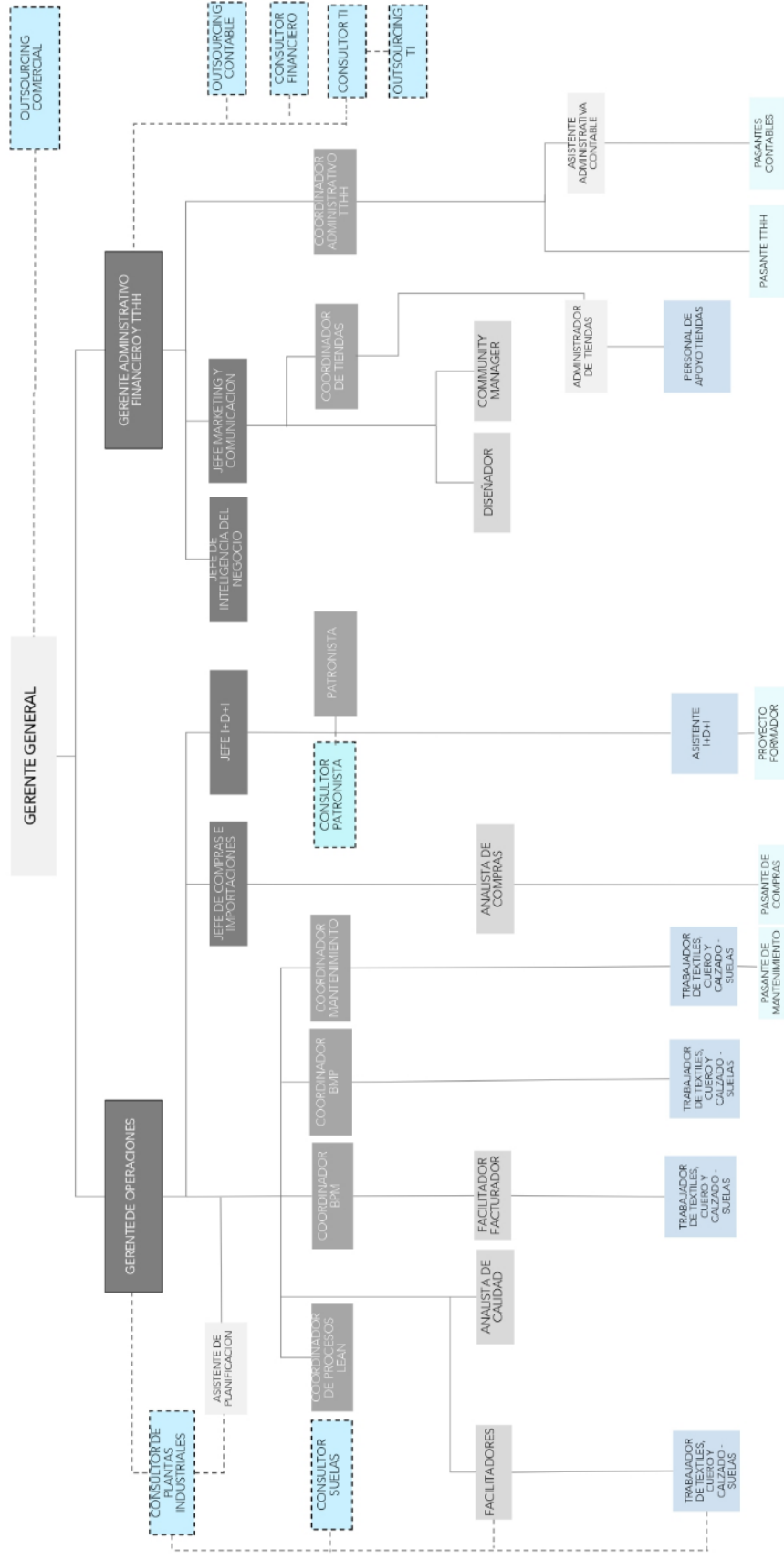
Nota. Elaboración propia a partir de datos tomados del área de talento humano de INDUCALSA (2023).

A continuación, se presenta el organigrama jerárquico organizacional de INDUCALSA, detallando los cargos actuales de la empresa:

Figura 1

Organigrama Estructural de INDUCALSA

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Nota. La figura muestra la estructura organizacional de INDUCALSA actualizada al 2023. Fuente: INDUCALSA (2023).

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

1.1.2 Análisis del Entorno General y Específico

1.1.2.1 Entorno General (PESTEL).

A continuación, se presenta el análisis del entorno general de INDUCALSA basado en un análisis del macroentorno que afecta a la empresa utilizando la herramienta de análisis PESTEL en la que se revisa los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

Tabla 3

Análisis del Entorno General (PESTEL) de INDUCALSA

Factores Externos		
Factor	Oportunidad (+)	Amenazas (-)
Macroentorno		
P	Político	Impulso al consumo de la industria local
		Inestabilidad política por cambio de gobierno constante lo que no permite generar inversiones a largo plazo Inseguridad
E	Económico	Buenas relaciones con la banca
		Pertenecer a gremios empresariales y cámaras de industria
		Incremento de la canasta básica Por cambio de moneda dificultad de ingreso al mercado de Perú y Colombia

S	Social/Cultural	Temporada escolar incrementa las ventas	Reducción de ventas de zapatos por falta de ingresos económicos en hogares
		Generación de empleo por temporadas escolares	Desempleo generando reducción de ventas a nivel nacional
T	Tecnológico	Desarrollo proveedores locales Tecnologías de Información	Actualización tecnológica – SAP
E	Ecológico	Pertenecer a la Red de pacto global	Normativa exigente en temas ambientales generando gastos elevados
L	Legal		Actualización constante de requisitos legales causando posibles incumplimientos para el funcionamiento y operación Normativa laboral exigente para el empleador

Nota. Análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico, Legal) de INDUCALSA.

Fuente propia a partir de datos obtenidos de INDUCALSA (2023).

1.1.2.2 Entorno Específico (DAFO).

A continuación, se presenta el análisis del entorno específico de INDUCALSA basado en un análisis de los factores externos e internos evaluando las oportunidades y amenazas externas y las fortalezas y debilidades internas de la empresa.

Tabla 4

Análisis del Entorno Específico (DAFO) INDUCALSA

Factores Externos		
Factor	Oportunidad (+)	Amenazas (-)
Microentorno		
	Estrategia Plan de pagos	Proveedores locales limitados
Proveedores	Planificación en función de oferta y demanda en materias primas	
	Plan de fidelización y promociones	Devoluciones
	Generación de prepedidos	Falta de inventario por alta rotación
Clientes	Indicadores de ventas para gestión comercial	Cambios por talla en tienda, error en despacho
	Estrategias de mercadeo	
	Plataforma E-commerce	
Consumidor final	Marca conocida a nivel nacional por parte de los consumidores	Reclamos por medio de redes sociales, generando un impacto negativo alto

	Facilidad de marketing a través de redes sociales	Disminución en uso de uniformes en escuelas y colegios, afectando directamente a las ventas
Competencia	Actores que dejaron el negocio escolar	Artesanos, escolar sintético, informales contrabando. Promociones agresivas de la competencia mediante redes sociales
	Factores internos	
	Fortaleza (+)	Debilidad (-)
Procesos internos	Alta dirección multidisciplinaria y participativa	Falta de manejo al Sistema de Gestión de Calidad
	Alto conocimiento técnico para crear nuevos modelos	Baja capacidad de negociación proveedores debido a falta de proveedores nacionales
	Metodología definida para evaluación y selección de proveedores	Alta rotación en personal joven
	Histórico de estabilidad laboral	Polivalencia - Aprendizaje nuevo
	Programa de plan de carrera y crecimiento profesional para empleados destacados	Antigüedad - jubilación patronal
	Personal en edad productiva	Falta de espacio en bodegas
	Personal antiguo con experiencia	Página web inactiva
Manejo de indicadores de gestión a nivel de todos los procesos	Falta de personal en áreas administrativas	

Procedimientos internos establecidos	Falta de una cultura de seguridad y salud ocupacional
	Falta de inversión en maquinaria actualizada

Nota. Análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades) de INDUCALSA.

Fuente propia a partir de datos obtenidos de INDUCALSA (2023).

Los grupos de interés con los que interactúa INDUCALSA son:

Figura 2

Grupos de interés INDUCALSA



Nota. La figura muestra los grupos de interés de INDUCALSA.

Fuente: Elaboración propia (2023).

1.2 Planteamiento del Problema

1.2.1 Descripción del Problema

INDUCALSA cuenta con la certificación del Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001:2015. A pesar de ello, la realidad tanto de INDUCALSA como de diversas otras empresas evidencia que los Sistemas de Gestión no se integran en sus procesos cotidianos, sino más bien únicamente previo a una auditoría externa, con el fin de cumplir con los organismos de certificación. Además, la empresa carece de la ISO 9004:2018, la cual podría ayudar a identificar oportunidades de mejora e innovación, así como establecer prioridades para generar acciones a corto y largo plazo, permitiendo alcanzar el éxito sostenido dentro de INDUCALSA, garantizando de esta manera la eficacia y eficiencia de la organización.

Esta falta de integración de los procesos provoca la acumulación de trabajo y actividades adicionales previas a una auditoría, haciendo que el personal de la organización perciba al Sistema de Gestión de Calidad como un trabajo adicional al que realizan en sus actividades cotidianas y lo vea como algo burocrático, dado que no se aplica de forma cotidiana, convirtiéndose así en parte de su cultura.

Si el problema persiste, el Sistema de Gestión no cumpliría la función de ser una herramienta que permita establecer una cultura proactiva de prevención, mejora de procesos, seguimiento y control. Más bien, podría generar pérdidas de recursos en la cadena de valor de la organización. En caso contrario, dará como resultado una gestión eficaz y eficiente dentro de la empresa.

Por lo tanto, consideramos importante realizar este proyecto enfocado en la evaluación y mejora continua del Sistema de Gestión de INDUCALSA bajo la norma ISO 9004:2018.

1.2.2 Fines y Objetivos del Trabajo

El propósito del presente proyecto es preservar y mejorar el sistema de gestión de calidad de INDUCALSA a lo largo del tiempo, con el objetivo de utilizar esta herramienta para la planificación, monitoreo, verificación y cumplimiento de sus procesos. Se busca cumplir las metas establecidas y tomar decisiones fundamentadas en evidencias para lograr una mejora continua, convirtiéndose así en el objetivo principal del proyecto, en lugar de limitarse únicamente al mantenimiento de la certificación.

1.2.2.1 Objetivo General.

Evaluar y elaborar un plan de mejora para aumentar el nivel de madurez del Sistema de Gestión de Calidad de INDUCALSA, tomando como referencia la norma ISO 9004:2018, con el objetivo de alcanzar el éxito sostenido.

1.2.2.2 Objetivos Específicos.

- Realizar un diagnóstico del Sistema de Gestión de Calidad de INDUCALSA, fundamentado en la norma ISO 9004:2018, con el propósito de evaluar el estado de madurez dentro de la organización
- Definir un plan de acción que posibilite a INDUCALSA mejorar el nivel de madurez de su Sistema de Gestión de Calidad.
- Compartir los resultados del diagnóstico y la herramienta utilizada, facilitando su uso continuo dentro de INDUCALSA.

1.2.3 Hipótesis o Teoría que Plantea este Trabajo

La implementación de la norma ISO 9004:2018 redundará en una mejora del Sistema de Gestión de Calidad de INDUCALSA, permitiendo así alcanzar el éxito sostenido del sistema.

1.3 Justificación e Importancia del Trabajo

La mejora y el mantenimiento de un Sistema de Gestión de Calidad son de gran relevancia dentro de una organización, ya que permiten asegurar la eficiencia, la productividad y la satisfacción de las partes interesadas. Un Sistema de Gestión de Calidad fortalecido facilita el cumplimiento de los requisitos legales y regulatorios aplicables a la industria en la que se desenvuelve una organización; estos requisitos legales abarcan diferentes aspectos, como la calidad de los productos o servicios, la seguridad laboral y la protección del medio ambiente. Las organizaciones que cumplen con estos requisitos legales mejoran su reputación, además de brindar a sus clientes una mayor confianza y satisfacción, evitándose posibles sanciones por incumplimiento.

Asimismo, permite asegurar la satisfacción de las partes involucradas, siendo uno de los objetivos principales del Sistema de Gestión de Calidad, mediante el mantenimiento y mejora continua del sistema. De esta manera, la organización puede identificar las necesidades y expectativas de sus partes interesadas, establecer requisitos de calidad claros y trabajar para cumplir y superar esas necesidades y expectativas.

Además, un Sistema de Gestión de Calidad bien implementado y mantenido proporciona una estructura sólida para mejorar la eficiencia y la productividad de los procesos de la organización. Mediante el enfoque basado en riesgos, procesos y el establecimiento de indicadores de desempeño, la organización puede perfeccionar sus operaciones, reducir los errores y desperdicios, optimizando la utilización de los recursos disponibles.

Se debe resaltar que un Sistema de Gestión de Calidad se fundamenta en dos ejes cruciales, como son la recopilación y análisis de datos para la toma de decisiones basadas en evidencias; esto

no solo promueve la reducción de incertidumbres y riesgos, sino que también conlleva a que la organización incremente sus resultados positivos.

Es así que un Sistema de Gestión de Calidad fomenta una cultura de mejora continua en la organización. Esto implica una mentalidad de búsqueda constante de oportunidades de mejora, tanto a nivel de procesos como de productos o servicios. Incorporando la participación activa de los colaboradores, se generan ideas innovadoras, se identifican problemas y se plantean soluciones efectivas a los mismos. Trabajar con mentalidad de mejora continua ayuda a la organización a adaptarse rápidamente a los cambios del entorno, además de mantenerse competitiva y alcanzar niveles altos de excelencia.

Por todas estas razones, consideramos que la norma ISO 9004:2018 proporcionará a INDUCALSA una guía para mejorar la eficacia y eficiencia de su Sistema de Gestión de Calidad, promoviendo la consecución del éxito sostenido, lo que le brindará mayores beneficios. Adicionalmente, esta normativa promueve la innovación y el aprendizaje continuo dentro de una organización.

CAPITULO II. Marco Conceptual

2.1 Norma ISO 9004:2018- Gestión de la calidad- Calidad de una organización- Orientación para lograr el éxito sostenido

Éxito sostenido se refiere al logro de un objetivo durante un periodo de tiempo. Al hablar del éxito sostenido de un Sistema de Gestión de Calidad, se podría definir como el cumplimiento continuo de sus objetivos a lo largo del tiempo (ISO, 2015).

Muchas organizaciones implementan la norma ISO 9001:2015 para generar confianza en sus productos y servicios para sus partes interesadas. Sin embargo, la norma ISO 9004:2018 va más allá al proporcionar directrices para que las organizaciones mantengan y mejoren sus Sistemas de Gestión de Calidad, buscando el éxito sostenido del sistema. Toda organización experimenta cambios constantes en su entorno, ya sea interno o externo, y debe tener la capacidad de enfrentar estos cambios mediante estrategias adecuadas (ISO, 2018).

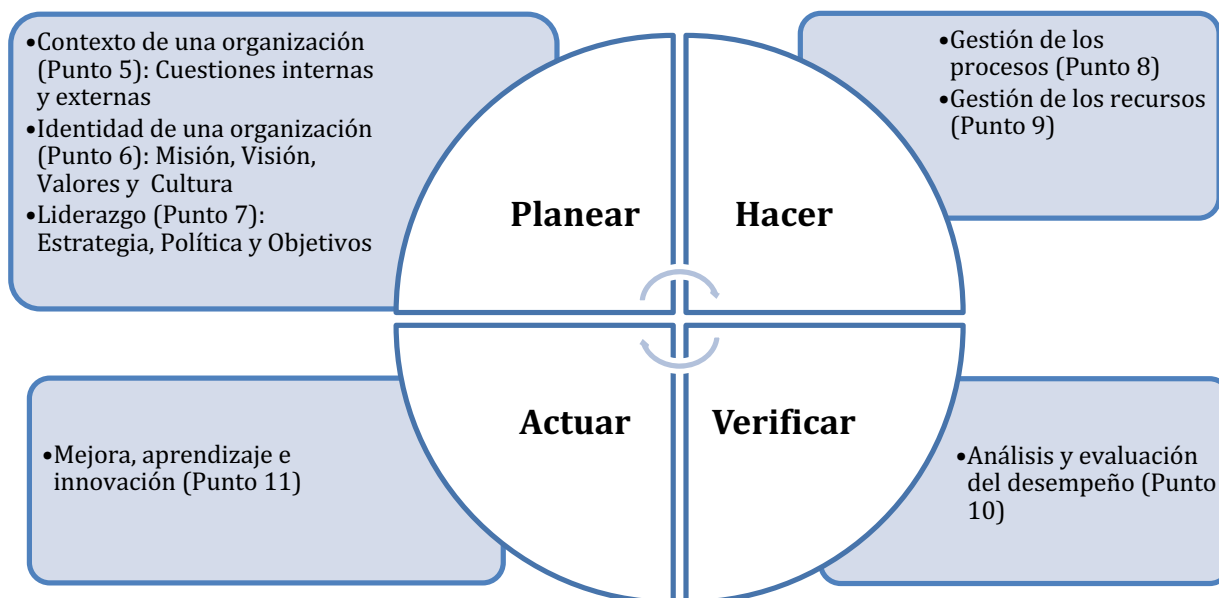
Partiendo de los conceptos de eficacia y eficiencia, se puede afirmar que la norma ISO 9001:2015 se centra en la eficacia de una organización, mientras que la norma ISO 9004:2018 se enfoca en aumentar la eficacia al lograr la eficiencia. La combinación de ambas contribuye a la efectividad, lo que significa que para que una organización logre el éxito sostenido de su Sistema de Gestión de Calidad, debe ser efectiva (ISO, 2015).

La norma ISO 9004:2018 incluye una herramienta llamada autoevaluación, que proporciona directrices para que una organización se autoevalúe y obtenga una visión completa de su desempeño. Después de la autoevaluación, la organización está preparada para identificar áreas de mejora potenciales y trazar planes de acción para alcanzar el éxito sostenido (ISO, 2018).

La autoevaluación se lleva a cabo teniendo en cuenta los puntos del 5 al 11 de la norma ISO 9004:2018, como se muestra en la Figura 3.

Figura 3

Representación estructura norma ISO 9004:2018



Nota. La figura muestra la estructura de la norma ISO 9004:2018 alineada al ciclo de mejora PHVA.

Fuente: Elaboración propia a partir de información de ISO (2018).

Punto 5. Contexto de una organización: En este apartado se analiza la comprensión del contexto de una organización, incluyendo el análisis de partes interesadas, cuestiones externas e internas. Es importante identificar partes interesadas que puedan influir en decisiones o verse afectadas por actividades de la organización. Se sugiere analizar las partes interesadas para identificar riesgos y oportunidades para el éxito sostenido, generando planes de acción para satisfacer sus necesidades y expectativas.

Al analizar cuestiones externas e internas, se recomienda considerar sucesos pasados, actuales y la planificación estratégica. La organización debería identificar riesgos y oportunidades

que afecten el éxito sostenido y establecer un proceso para el seguimiento, revisión y evaluación periódica de los cambios en cuestiones externas e internas (ISO, 2018).

Punto 6 Identidad de una organización: Este capítulo nos indica la importancia de la identidad de una organización, misma que está basada en su misión, visión, valores y su cultura. Donde se resalta la importancia de estar alineada la cultura organizacional con la misión, visión y valores, de igual manera la planificación estratégica y la política de calidad deben estar alineados a todos los elementos antes citados.

El contexto de la organización es cambiante, por lo que esta normativa recomienda que cada que se modifique algún factor del contexto se revise la misión, visión, valores y cultura. Si se generan cambios en la identidad de la organización, los mismos deberían ser comunicados a sus partes interesadas pertinentes. (Organización Internacional de Normalización [ISO], 2018)

Punto 7 Liderazgo: En este apartado se menciona las responsabilidades que debe asumir la alta dirección para alcanzar el éxito sostenido, adicionalmente trata de como la política y la estrategia de la organización deberían ser la base para una correcta gestión de los procesos.

Por otra parte, este capítulo de la norma trata de los objetivos, que deben estar alineados a la política y estrategia de la organización, una vez establecidos los objetivos, estos deben desplegarse de manera vertical en los diferentes niveles de la organización, funciones y procesos para garantizar su cumplimiento.

Finalmente, este apartado habla de la comunicación eficaz tanto de la política, estrategia y objetivos, esta normativa sugiere que la comunicación debería ser oportuna, continua y que podría adaptarse a los diferentes receptores. (Organización Internacional de Normalización [ISO], 2018)

Punto 8 Gestión por procesos: En este capítulo muestra como las organizaciones manejan sus procesos y sus interacciones de acuerdo con las políticas, la estrategia y objetivos de la

organización entregando valor en los procesos a través de sistemas coherentes para tener resultados confiables y predecibles de manera eficaz y eficiente para cumplir las necesidades y expectativas de las partes interesadas, de manera continua.

En gestión de proceso la organización debe revisar continuamente el logro de los objetivos para identificar la mejora de los procesos y sus interacciones. La organización debería tomar cualquier acción correctiva ante una desviación entre las actividades planificadas y reales.

Punto 9 Gestión de recursos: Este punto trata sobre los recursos necesarios que son el apoyo a la operación de los procesos de la organización para el logro de sus objetivos, tomando en cuenta los riesgos y oportunidades asociados y sus efectos potenciales.

Como recurso clave son las personas comprometidas, empoderadas y competentes que son esenciales para aumentar la capacidad en la organización para entregar valor para las partes interesadas. Tomando en cuenta las estrategias que tiene la organización en tema de clima laboral donde es necesario el apalancamiento y cumplimiento de los apartados de la norma como ambiente laboral, infraestructura, tecnología y recursos proporcionados externamente.

Punto 10 Análisis y evaluación del desempeño de una organización: En este apartado de la norma nos indica que la organización debe establecer una orientación hacia sus objetivos para recopilar, analizar, revisar y evaluar la información disponible basados en resultados en el desempeño de la organización, el estado de las actividades internas mediante auditorias o autoevaluación, los cambios en las cuestiones externas e internas de la organización, las necesidades y expectativas de las partes interesadas.

Punto 11 Mejora, aprendizaje e innovación: Este capítulo indica que una organización al estar en un contexto cambiante, la mejora, el aprendizaje e innovación permitirán que la organización se adapte rápidamente al nuevo entorno, logrando el éxito sostenido.

Esta norma al hablar de mejora nos indica que dentro de una organización pueden existir pequeñas mejoras continuas o mejoras significativas, sin embargo, todas las mejoras deberían surgir de los resultados del análisis y evaluación de desempeño de los procesos, adicionalmente se habla de la importancia de establecer la mejora como parte de la cultura organizacional.

Al hablar de aprendizaje la norma sugiere fomentar una cultura de aprendizaje, pues el acceso a conocimiento y la utilización de este pueden aumentar la capacidad para lograr el éxito sostenido, de igual forma se menciona que la organización debería motivar la mejora continua y la innovación a través del aprendizaje.

Finalmente, este capítulo detalla la innovación como el resultado de una mejora que encamine a la creación de productos o servicios nuevos. (Organización Internacional de Normalización [ISO], 2018)

CAPITULO III. Metodología

3.1. Diseño Metodológico

El diseño metodológico para la ejecución de este proyecto se ha realizado mediante una evaluación inicial del estado del Sistema de gestión de calidad de la empresa INDUCALSA, mediante entrevistas al ELP (Equipo de Lideres de Procesos) para evaluar el cumplimiento y estado de madurez del SGC basado en el Anexo 2 de la norma ISO 9004:2018. Se opto por realizar un análisis cualitativo a razón de evaluar el cumplimiento de cada uno de los apartados del Anexo 2, donde se describen los puntos por analizar y generando una calificación del cumplimiento al nivel de madurez de cada uno de los puntos de la norma.

3.2. Esquematización del Proyecto

3.2.1 Comprensión de la Norma

Para llevar a cabo la implementación de la Norma ISO 9004, es crucial adquirir un conocimiento profundo y familiarizarse con los requisitos y el contenido de la norma. Esto implica realizar una lectura detallada y lograr una comprensión adecuada de las directrices que la norma establece en su contenido, centrándose especialmente en cada uno de los puntos clave. Este proceso garantizará una implementación efectiva y alineada con los estándares de gestión de calidad establecidos por la norma.

3.2.2 Conformación del Equipo

Para establecer el equipo responsable de la implementación es necesario que el mismo este formado por personas de ELP y personas con experiencia en gestión de la calidad.

3.2.3 Evaluación Inicial

La evaluación inicial proporciona una visión general actualizada de la organización y su Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), facilitando la identificación de áreas que requieren mejoras y priorizando según su criticidad.

En esta etapa, se llevaron a cabo entrevistas al personal del ELP. Durante este proceso, se evaluó el Anexo 2 de la norma ISO, analizando el nivel de madurez en cada punto del SGC basado en la norma ISO 9001:2015. La tarea consistió en identificar áreas de mejora y determinar en qué aspectos deben centrarse los esfuerzos.

Como herramienta de evaluación, se utilizó el Anexo A de la norma ISO 9004:2018. Cada elemento evaluado recibió una calificación de "cumple" o "no cumple", con asignaciones de 100% o 0%, respectivamente. El nivel de madurez en cada apartado se definió según los elementos que INDUCALSA ya implementa en su Sistema de Gestión de Calidad. Se evaluaron cinco niveles de madurez para cada punto, categorizando el nivel 1 como el más básico y el nivel 5 como la mejor práctica, considerando la complejidad asociada a cada nivel.

3.2.4 Sociabilización de los Resultados

Este proceso se lo realizará posterior a la evaluación donde se comunicará al ELP los resultados del proceso de evaluación indicando los puntos donde presentan un mayor nivel de madurez, y en cuales el nivel de madurez no es tan elevado.

3.2.5 Implementación del Plan de Trabajo

Establecer un plan de mejora mediante la implementación de un cronograma mismo que deberá contar con responsables, asignación de actividades, recursos necesarios para el cumplimiento de las actividades generadas, tiempos de ejecución. Para generar los planes hay que tener en cuenta que cada una de las actividades debe ser alcanzable y realista.

CAPITULO IV. Desarrollo de la Propuesta

4.1. Plan de Evaluación INDUCALSA

4.1.1 Objetivos de la Evaluación

- Determinar el grado de conformidad y madurez del Sistema de Gestión de Calidad de INDUCALSA en base a la norma 9004:2018.
- Evaluar la capacidad del sistema de gestión para asegurar el cumplimiento de los requisitos reglamentarios y contractuales.
- Evaluar la eficacia del sistema de gestión para lograr los objetivos especificados.
- Identificar áreas de mejora potencial del sistema de gestión.

4.1.2 Alcance de la Evaluación

La evaluación se realizará sobre los procesos de sistema de Gestión de Calidad de INDUCALSA que se encuentran declarados en el mapa de Procesos.

Figura 4

Mapa de Procesos INDUCALSA



Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de INDUCALSA (2023).

4.1.3 Documentos de Referencia para la Evaluación

Los documentos de referencia son todos los declarados dentro del Sistema de Gestión de Calidad de INDUCALSA, la norma ISO 9001:2015, la norma ISO 9004:2018 así como los legales y regulatorios que deben ser aplicados.

4.1.4 Fecha de la Evaluación

La evaluación se llevó a cabo el 14 de julio del 2023, posteriormente se realizó una reunión para comunicar los resultados obtenidos fruto de la evaluación al ELP.

4.2. Resultados de la Evaluación y Plan de Mejora

En INDUCALSA, se llevó a cabo una evaluación exhaustiva del Sistema de Gestión de la Calidad, abarcando los procesos declarados en el sistema y considerando la norma ISO 9004:2018, así como los documentos legales y regulatorios aplicables.

La evaluación del Sistema de Gestión de Calidad se realizó de manera aleatoria, aplicando una muestra representativa de las actividades y productos de los procesos de INDUCALSA.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos conforme a la norma ISO 9004:2018, acompañados de un plan de acción destinado a mejorar el Sistema de Gestión de Calidad, buscando así alcanzar el éxito sostenido del mismo.

Punto 5 Contexto de la organización

En el análisis de los elementos relacionados con el contexto de la organización, INDUCALSA alcanzó un 36% de cumplimiento y un nivel 2 de madurez en el apartado de partes interesadas pertinentes. En cuanto al apartado de cuestiones internas y externas, se logró un 78% de cumplimiento, alcanzando un nivel de madurez 3. Esto resulta en un cumplimiento total del punto 5 de contexto de la organización del 57%.

A continuación, se presenta el objetivo a alcanzar por parte de INDUCALSA, junto con su plan de acción para lograr un nivel de madurez superior:

Tabla 5

Resultado de Evaluación punto 5 de la Norma ISO 9004:2018 en INDUCALSA

Requisito	Nivel de madurez	% Cumplimiento	Punto a cumplir	Plan de acción
Partes interesadas pertinentes	2	36%	Los procesos para establecer la pertinencia de las partes interesadas toman en cuenta cuestiones sobre las partes interesadas que representan un riesgo para el éxito sostenido, si es que no se cumplen sus necesidades y expectativas y también sobre aquellas partes interesadas que pueden proporcionar oportunidades para aumentar el éxito sostenido	Analizar y tomar en cuenta los riesgos que afectan a las partes interesadas, priorizar las partes interesadas con mayor afectación e influencia y tomar acciones para cumplir sus necesidades y expectativas.

Cuestiones internas y externas	3	78%	<p>Se establecen, implementan y mantienen procesos para tratar cuestiones internas y externas que son catalogadas como riesgos u oportunidades que pueden afectar de manera positiva o negativa al éxito sostenido</p>	<p>Definir cómo los riesgos y oportunidades, sus acciones y planes apuntan al cumplimiento de objetivos de calidad</p>
-----------------------------------	---	-----	--	--

Nota. Resultados de la Evaluación Realizada a INDUCALSA tomando como criterio el punto 5 de la norma ISO 9004:2018.

Fuente propia a partir de datos obtenidos de INDUCALSA (2023).

Punto 6 Identidad de la organización

Al evaluar los elementos relacionados con la identidad de la organización, se analizó la alineación del Sistema de Gestión de Calidad con la misión, visión y valores. INDUCALSA obtuvo un 36% de cumplimiento, alcanzado un nivel 2 de madurez en el presente apartado.

A continuación, se refleja el objetivo a cumplir por parte de INDUCALSA junto con su plan de acción para alcanzar un nivel de madurez superior:

Tabla 6

Resultado de Evaluación punto 6 de la norma ISO 9004:2018 en INDUCALSA

Requisito	Nivel de madurez	% Cumplimiento	Punto a cumplir	Plan de acción
Misión, visión valores	2	36%	Se cuenta con una comprensión de la cultura de la cultura actual de la empresarial. organización, junto con un proceso que tome en cuenta los cambios necesarios en la misma	-Implementar un plan de actualización y evaluación constante -Realizar taller de liderazgo y cultura corporativa (Definir valores actuales, antivalores y valores ideales)
			Cuando existen cambios en la filosofía de la organización se comunican a las partes interesadas de una manera informal	Implementar una herramienta de comunicación efectiva para comunicar los cambio y valores corporativos

Nota. Resultados de la Evaluación realizada a INDUCALSA tomando como criterio el punto 6 de la norma ISO 9004:2018.

Fuente propia a partir de datos obtenidos de INDUCALSA (2023).

Punto 7 Liderazgo

En el examen de los elementos vinculados al liderazgo de la organización, INDUCALSA registró un 0% de cumplimiento y un nivel 1 de madurez en el apartado de liderazgo. En cuanto al requisito relacionado con la política y estrategia, tras la revisión se obtuvo un 67% de cumplimiento, alcanzando un nivel 3 de madurez. Por otra parte, en el apartado de objetivos, se observa un 22% de cumplimiento y un nivel 1 de madurez. Finalmente, en el requisito relacionado con la comunicación, se logró un 25% de cumplimiento, representando un nivel 2 de madurez. En resumen, INDUCALSA presenta un 28% de cumplimiento en el total del punto 7 de liderazgo.

A continuación, se presenta el objetivo a alcanzar por parte de INDUCALSA, junto con su plan de acción para lograr un nivel de madurez superior:

Tabla 7

Resultado de Evaluación punto 7 de la norma ISO 9004:2018 en INDUCALSA

Requisito	Nivel de madurez	% Cumplimiento	Punto a cumplir	Plan de acción
Liderazgo	1	0%	Los procesos para definir, mantener y comunicar la filosofía corporativa que incluya la visión, la misión, la política y objetivos de calidad y los valores del liderazgo, y los procesos	Establecer un procedimiento sobre la actualización y comunicación de la filosofía empresarial

			para incentivar a que las personas se involucren con el cumplimiento de los objetivos de la organización generando un clima interno adecuado, se llevan a cabo de manera informal o ad hoc	
Política y estrategia	3	67%	Se establecen los procesos para mantener un modelo estandarizado del marco de trabajo para la estrategia y la política organizacional. Estos procesos ayudan a mitigar los riesgos y al aprovechamiento de oportunidades	Alinear riesgos e indicadores de procesos con objetivos de calidad
Objetivos	1	22%	Se establecen los procesos para definir los objetivos y estos se encuentran alineados con la política y la estrategia	Establecer la relación entre los objetivos a corto plazo con los de largo plazo y con la política de tal manera que todos

			<p>contribuyan a lograr los objetivos institucionales</p> <p>Realizar un análisis y modificación de los objetivos apuntando a que estos sean SMART</p>
Comunicación	2	25%	<p>Los objetivos son cuantificables, cuando es posible, pero los mismos no se comprenden claramente</p> <hr/> <p>Se establecen los procesos de comunicación, para que la misma sea significativa, oportuna y continua en la medida de las distintas necesidades de los receptores en lo que concierne a la política, la estrategia y los objetivos de la organización</p> <p>Realizar un plan de comunicación externa sobre el SGC</p>

Nota. Resultados de la evaluación realizada a INDUCALSA tomando como criterio el punto 7 de la norma ISO 9004:2018.

Fuente propia a partir de datos obtenidos de INDUCALSA (2023).

Punto 8 Gestión de los Procesos

En la evaluación de los elementos vinculados a la gestión de los procesos, INDUCALSA logró un 42% de cumplimiento y un nivel 3 de madurez en el apartado de gestión de los procesos. Con respecto al requisito relacionado con la determinación de los procesos, tras la revisión se alcanzó un 88% de cumplimiento, llegando a un nivel 5 de madurez. En cuanto al apartado de responsabilidad y autoridad relativa de los procesos, se obtuvo un 100% de cumplimiento y un nivel 5 de madurez. En el requisito de gestionar los procesos (gestionar la alineación/vinculación entre los procesos), se registró un 78% de cumplimiento con un nivel 5 de madurez. En el apartado de gestionar los procesos (alcanzar un mayor nivel de desempeño), se obtuvo un 30% de cumplimiento y un nivel 3 de madurez. Finalmente, en el requisito que trata sobre gestionar los procesos (mantener el nivel alcanzado), se alcanzó un 25% de cumplimiento, representando un nivel 3 de madurez. En resumen, INDUCALSA presenta un 60% de cumplimiento en todo el punto 8 de gestión de los procesos.

A continuación, se presenta el objetivo a alcanzar por parte de INDUCALSA, junto con su plan de acción para lograr un nivel de madurez superior:

Tabla 8*Resultado de Evaluación punto 8 de la norma ISO 9004:2018 en INDUCALSA*

Requisito	Nivel de madurez	% Cumplimiento	Punto a cumplir	Plan de acción
Gestión de los procesos	3	42%	El desempeño de los procesos ha alcanzado al de las organizaciones promedio en el sector en el que la organización opera.	Realizar un estudio de diversificación del portafolio (nuevas colecciones, diseños).
Determinación de los procesos	5	88%	Los procesos y sus interacciones se determinan y se cambian de manera flexible de acuerdo con las políticas, la estrategia y los objetivos de la organización.	Desarrollar un plan de implementación del uso de herramienta tecnológica (planner) para optimización de proceso.
Responsabilidad y autoridad relativa a los procesos	5	100%	Las personas asociadas con los procesos individuales tienen las competencias suficientes para las tareas y actividades involucradas.	No se desarrolla un plan de acción al tener un nivel 5 de madurez y cumplimiento del objetivo al 100%.

Gestionar los procesos (Gestionar la alineación/ vinculación entre los procesos)	5	78%	La capacidad y el desempeño de los procesos son suficientes para lograr de manera eficaz y eficiente el desempeño esperado por el sistema.	Dar seguimiento al cumplimiento de los PDA 's de la última auditoría realizada.
Gestionar los procesos (Alcanzar un mayor nivel de desempeño)	3	30%	El logro de los objetivos para la mejora de los procesos y sus interacciones se revisa de manera regular.	Redefinir la frecuencia de métricas de seguimiento de matriz de indicadores (cobros y pagos).
Gestionar los procesos (Mantener el nivel alcanzado)	3	25%	Se tienen en cuenta la educación y la formación.	Desarrollar un plan de capacitación enfocado a liderazgo y flujo de gestión de información de los procesos.

Nota. Resultados de la evaluación realizada a INDUCALSA tomando como criterio el punto 8 de la norma ISO 9004:2018.

Fuente propia a partir de datos obtenidos de INDUCALSA (2023).

Punto 9 Gestión de los Recursos

En la evaluación de los elementos vinculados a la gestión de los recursos, INDUCALSA alcanzó un 100% de cumplimiento y un nivel 5 de madurez en el apartado de gestión de los recursos. En cuanto al requisito relacionado con las personas, después de la revisión se logró un 73% de cumplimiento, alcanzando un nivel 4 de madurez. En el apartado de conocimiento de la organización, se obtuvo un 100% de cumplimiento y un nivel 5 de madurez. Respecto al requisito de tecnología, se alcanzó un 70% de cumplimiento y un nivel 5 de madurez. En el apartado de infraestructura y ambiente de trabajo, se obtuvo un 100% de cumplimiento y un nivel 5 de madurez. Para el apartado de recursos proporcionados externamente, se cuenta con un 30% de cumplimiento y un nivel 3 de madurez. Finalmente, en el requisito que aborda lo relacionado a los recursos naturales, se logró un 70% de cumplimiento, representando un nivel 5 de madurez. En resumen, INDUCALSA presenta un 78% de cumplimiento en todo el punto 9 de gestión de los recursos.

A continuación, se refleja el punto a cumplir por parte de INDUCALSA junto con su plan de acción para alcanzar un nivel de madurez superior:

Tabla 9

Resultado de evaluación punto 9 de la norma ISO 9004:2018 en INDUCALSA

Requisito	Nivel de madurez	% Cumplimiento	Punto a cumplir	Plan de acción
Gestión de los recursos	5	100%	Se dispone de un proceso de planificación estratégica para la obtención y la	No se desarrolla un plan de acción al tener un nivel 5 de

			<p>asignación de los recursos, y madurez y está alineado con los cumplimiento del objetivos de la organización objetivo al 100%. a fin de lograr un desempeño eficaz y eficiente que apoye el éxito sostenido.</p>	
Personas	4	73%	<p>El plan de carrera está bien desarrollado.</p>	<p>Levantar un plan de carrera enfocado a gestionar nuevos retos y responsabilidades.</p>
Conocimiento de la organización	5	100%	<p>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.</p>	<p>No se desarrolla un plan de acción al tener un nivel 5 de madurez y cumplimiento del objetivo al 100%.</p>
Tecnología	5	70%	<p>Se dispone de procesos para considerar las necesidades de las partes interesadas y ofrecer un conjunto de</p>	<p>Generar una encuesta hacia el consumidor</p>

			innovaciones como soluciones para cumplir las expectativas del cliente.	enfocada a la parte de innovación.
Infraestructura y ambiente de trabajo	5	100%	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.	No se desarrolla un plan de acción al tener un nivel 5 de madurez y cumplimiento del objetivo al 100%.
Recursos proporcionados externamente	4	30%	La alta dirección está comprometida a desarrollar una relación cercana con los proveedores externos, con acciones para desarrollar al nivel de la gestión intermedia, donde se lleva a cabo la cooperación cercana.	Desarrollar un plan de cooperación en conjunto con proveedores.
Recursos naturales	5	70%	La organización trata el uso actual y futuro de los recursos naturales requeridos por sus procesos.	Revisar plan de manejo ambiental y actualizar de ser necesario.

Nota. Resultados de la evaluación realizada a INDUCALSA tomando como criterio el punto 9 de la norma ISO 9004:2018.

Fuente propia a partir de datos obtenidos de INDUCALSA (2023).

Punto 10 Análisis y evaluación del desempeño de la organización

Al evaluar los elementos relacionados con el análisis y la evaluación del desempeño de una organización, INDUCALSA obtuvo un 80% de cumplimiento y un nivel 5 de madurez en el apartado de análisis y evaluación del desempeño de una organización. En cuanto al requisito relacionado con indicadores de desempeño, después de la revisión se logró un 31% de cumplimiento, alcanzando un nivel 2 de madurez. Por otra parte, en el apartado de análisis del desempeño, se cuenta con un 33% de cumplimiento y un nivel 3 de madurez. En cuanto al requisito de evaluación del desempeño, se obtuvo un 25% y un nivel 2 de madurez. En el apartado de auditoría interna, se registra un 0% de cumplimiento y un nivel 1 de madurez. Respecto al requisito de autoevaluación, se obtuvo un 0% y un nivel 1 de madurez. Finalmente, en el requisito que trata lo relacionado con la revisión, se logró un 40% de cumplimiento, representando un nivel 3 de madurez. En resumen, INDUCALSA presenta un 30% de cumplimiento en todo el punto 10 de análisis y evaluación del desempeño de una organización.

A continuación, se refleja el punto a cumplir por parte de INDUCALSA junto con su plan de acción para alcanzar un nivel de madurez superior:

Tabla 10*Resultado de evaluación punto 10 de la norma ISO 9004:2018 en INDUCALSA*

Requisito	Nivel de madurez	% Cumplimiento	Punto a cumplir	Plan de acción
Análisis y evaluación del desempeño de una organización	5	80%	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 liderazgo de la organización.	Elaborar un plan de trabajo para el cumplimiento de indicadores, seguimiento de los planes de acción y análisis de data de KPI's con una periodicidad establecida.
Indicadores de desempeño	2	31%	Las decisiones se apoyan parcialmente en indicadores clave de desempeño KPI medibles.	Elaborar un plan de trabajo para el cumplimiento de indicadores, seguimiento de los

				planes de acción y análisis de data de KPI's con una periodicidad establecida.
Análisis del desempeño	3	33%	Se analiza el desempeño de la organización para identificar temas y oportunidades potenciales.	Establecer la relación entre los objetivos a corto plazo con los de largo plazo y con la política de tal manera que todos contribuyan a lograr los objetivos institucionales.
Evaluación del desempeño	2	25%	Se evalúan y comparan algunos productos de los competidores clave.	Realizar estudio de mercado de la competencia.
Auditoría interna	1	0%	Los datos recopilados se utilizan principalmente para resolver problemas con los productos y servicios.	Implementar programa de auditorías internas, elaborar plan de

				auditoría interna y ejecutar.
Autoevaluación	1	0%	La autoevaluación no está implementada.	Capacitar el uso de herramienta de autoevaluación.
Revisión	3	40%	Se llevan a cabo revisiones sistemáticas a intervalos planificados y periódicos de los KPI medibles y de los objetivos relacionados, 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.	Establecer la relación entre los objetivos a corto plazo con los de largo plazo y con la política de tal manera que todos contribuyan a lograr los objetivos institucionales.

Nota. Resultados de la evaluación realizada a INDUCALSA tomando como criterio el punto 10 de la norma ISO 9004:2018.

Fuente propia a partir de datos obtenidos de INDUCALSA (2023).

Punto 11 Mejora, Aprendizaje e Innovación

Revisando los elementos relacionados con la mejora, aprendizaje e innovación dentro de la organización, se pudo concluir que en el presente apartado INDUCALSA cuenta con 20% de cumplimiento, alcanzado un nivel 1 de madurez en el punto 11 de la normativa.

A continuación, se refleja el punto a cumplir por parte de INDUCALSA junto con su plan de acción para alcanzar un nivel de madurez superior:

Tabla 11

Resultado de evaluación punto 11 de la norma ISO 9004:2018 en INDUCALSA

Requisito	Nivel de madurez	% Cumplimiento	Punto a cumplir	Plan de acción
Mejora, aprendizaje e innovación	1	20%	Se dispone de procesos básicos de mejora, incluyendo correcciones y acciones correctivas, basados en las quejas de las partes interesadas	Capacitar en uso de procedimiento de acciones correctivas y generar formato para registrar quejas de clientes

Nota. Resultados de la evaluación realizada a INDUCALSA tomando como criterio el punto 11 de la norma ISO 9004:2018.

Fuente propia a partir de datos obtenidos de INDUCALSA (2023).

Finalmente, se presenta una tabla resumen en la que se visualiza los resultados de la evaluación realizada a INDUCALSA en base al anexo A de la norma ISO 9004:2018. Se puede

concluir que INDUCALSA cuenta con un cumplimiento total de avance del 44% en dicha normativa.

Tabla 12

Resumen resultado de evaluación de INDUCALSA en base al Anexo A de la norma ISO 9004:2018 en INDUCALSA

CALIFICACIÓN POR NUMERAL DE LA NORMA		
PUNTO	DESCRIPCION	%
	CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	57%
5	Partes interesadas y pertinentes	36%
	Cuestiones Internas y Externas	78%
	IDENTIDAD DE LA ORGANIZACIÓN	36%
6	Misión, visión, valores y cultura	36%
	LIDERAZGO	28%
	Liderazgo	0%
7	Política y estrategia	67%
	Objetivos	22%
	Comunicación	25%
	GESTIÓN DE LOS PROCESOS	60%
8	Gestión de los procesos	42%
	Determinación de los procesos	88%
	Responsabilidad y autoridad relativa a los procesos	100%

	Gestionar los procesos (Gestionar la alineación/ vinculación entre los procesos)	78%
	Gestionar los procesos (Alcanzar un mayor nivel de desempeño)	30%
	Gestionar los procesos (Mantener el nivel alcanzado)	25%
	GESTIÓN DE LOS RECURSOS	78%
	Gestión de recursos	100%
	Personas	73%
9	Conocimiento de la organización	100%
	Tecnología	70%
	Infraestructura y ambiente de trabajo	100%
	Recursos proporcionados externamente	30%
	Recursos naturales	70%
	ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA ORGANIZACIÓN	30%
	Análisis y evaluación del desempeño de una organización	80%
	Indicadores de desempeño	31%
10	Análisis del desempeño	33%
	Evaluación del desempeño	25%
	Auditoría interna	0%
	Autoevaluación	0%
	Revisión	40%
	MEJORA, APRENDIZAJE E INNOVACIÓN	20%
11	Mejora, aprendizaje e innovación	20%

TOTAL **44%**

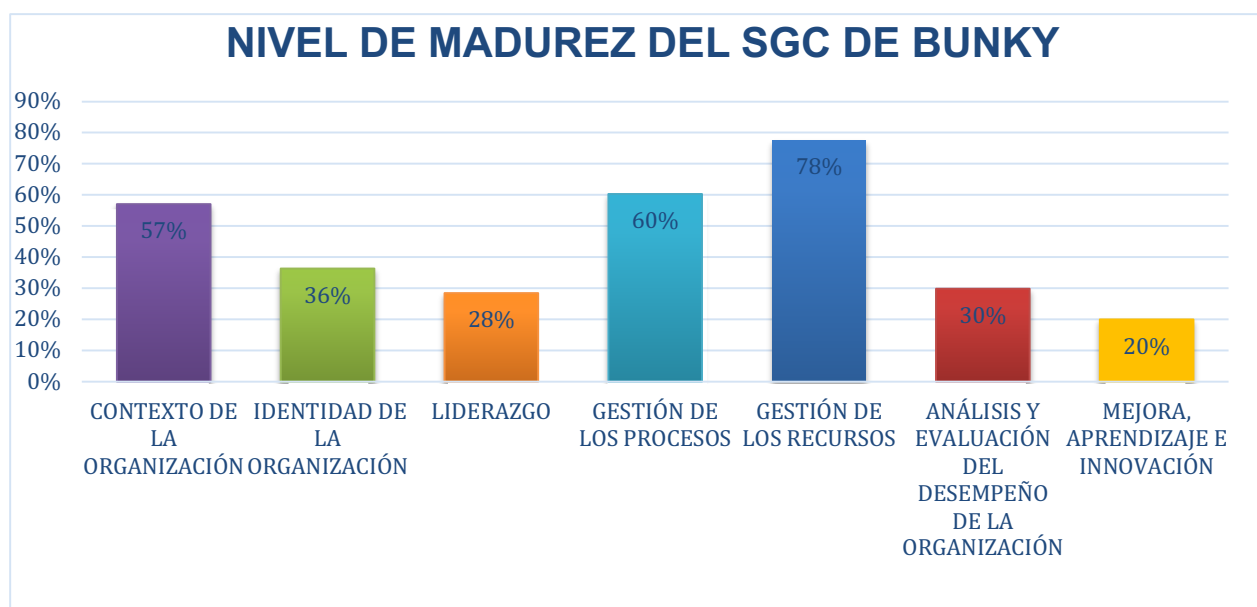
Nota. Resumen de resultados de la evaluación realizada a INDUCALSA tomando como criterio Anexo A de la norma ISO 9004:2018.

Fuente propia a partir de datos obtenidos de INDUCALSA (2023).

Se observa que INDUCALSA presenta el mayor nivel de cumplimiento en el apartado 8, relacionado con la gestión de los recursos, seguido por la gestión de procesos. En contraste, se aprecia que el apartado con la puntuación más baja es el 11, centrado en la mejora, aprendizaje e innovación.

Figura 5

Resumen de resultados de evaluación de INDUCALSA en base a la norma ISO 9004:2018



Nota. La figura muestra un resumen comparativo de los resultados obtenidos por INDUCALSA en la evaluación realizada tomando los criterios de la norma ISO 9004:2018 alineada al ciclo de mejora PHVA. Fuente: Elaboración propia a partir de información de ISO (2018).

4.3. Propuesta Económica y Fases para la Implementación, Seguimiento de los Planes de Acción

Para implementar los planes de acción propuestos en las tablas presentadas anteriormente, INDUCALSA requerirá, en promedio, seis meses para alcanzar un nivel de madurez superior al actual. La ejecución de estos planes se llevará a cabo mediante la asignación de recursos internos por parte de INDUCALSA. No obstante, en caso de que la empresa desee contratar servicios de consultoría para recibir asesoramiento en el desarrollo de los planes de acción, se detallan a continuación los tiempos y costos estimados:

Tabla 13

Propuesta Económica para Implementación y Seguimiento del Plan de Acción.

FASES PARA EL DESARROLLO DE ACTIVIDAD	NÚMERO DE DIAS CONSULTOR	VALOR DÍA CONSULTOR	TOTAL
1. Implementación de planes de acción propuestos para alcanzar un nivel de madurez superior en INDUCALSA	16 días	320 dólares	5120 dólares
2. Seguimiento a la eficacia de las acciones tomadas	8 días	320 dólares	2560 dólares

3. Evaluación al			
SGC de			
INDUCALSA			
para medir el	2 días	320 dólares	640 dólares
nuevo nivel de			
madurez.			
TOTAL	26 días	320 dólares	8320 dólares

Nota. Fases, costo y tiempo para la implementación y seguimiento de plan de acción para alcanzar un nivel superior de madurez en INDUCALSA.

Fuente propia a partir de datos obtenidos de Consultora externa (2023).

Si INDUCALSA cumple con los planes de acción propuestos en el apartado 4.2 del presente documento, logrará superar el 44% de cumplimiento con base a la evaluación realizada con el Anexo A de la Norma 9004:2018.

CAPITULO V. Conclusiones y Recomendaciones

5.1. Conclusiones Generales

INDUCALSA después de la evaluación realizada podrá aumentar el nivel de madurez de su SGC encaminándose al éxito sostenible, si ejecuta y da cumplimiento al plan de acción establecido en el presente proyecto.

5.1.1. Conclusiones Específicas

Después de la evaluación diagnóstica, INDUCALSA presentó un nivel de cumplimiento global del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) del 44%. Este se desglosa en cumplimientos parciales para los puntos: 5 (Contexto de la organización), 6 (Identidad de la organización), 7 (Liderazgo), 8 (Gestión de los procesos), 9 (Gestión de los recursos), 10 (Análisis y evaluación del desempeño de la organización) y 11 (Mejora, aprendizaje e innovación) con resultados del 57%, 36%, 28%, 60%, 78%, 30%, y 20% de cumplimiento respectivamente para cada uno.

Una vez identificados los diferentes niveles de madurez con los que cuenta INDUCALSA en los diferentes apartados de la norma, se generaron planes de acción que permitirán elevar el nivel de madurez en cada uno de los puntos, buscando alcanzar el éxito sostenido del SGC.

La capacitación y socialización de la norma ISO 9004:2018 al Equipo de Líderes de Proceso (ELP) permitirá implementar la herramienta de autoevaluación, dando continuidad al seguimiento del nivel de madurez de INDUCALSA y garantizando el éxito sostenido

El costo de una consultoría que incluya el acompañamiento y seguimiento del desarrollo de los planes de acción es de 8,320 dólares estadounidenses, con una duración estimada de veintiséis días distribuidos en un periodo de seis meses.

5.1.2. Análisis del Cumplimiento de los Objetivos del Proyecto

Mediante el desarrollo del proyecto se logró cumplir con los objetivos establecidos inicialmente y se logró que INDUCALSA puedan incluir el uso de esta herramienta en su proceso de mejora continua del SGC.

5.2. Contribuciones

5.2.1. Contribución a Nivel Personal

El proyecto contribuyó a explorar un nuevo giro de negocio y a comprender nuevas realidades empresariales. Se puso en práctica el conocimiento adquirido durante la maestría, fomentando la interacción con personas expertas en el negocio del calzado.

5.2.2. Contribución a Nivel Académico

El proyecto contribuyó al aprendizaje de nuevas herramientas que permiten evaluar y cuantificar el nivel de madurez del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) de las empresas, basándose en la norma ISO 9004:2018.

5.2.3. Contribución a la Gestión Empresarial

El proyecto contribuyó de manera significativa a la empresa INDUCALSA, proporcionándole conocimientos sobre la norma ISO 9004:2018 y permitió la creación de planes de acción. De esta manera, la empresa podrá alcanzar un nivel de madurez más elevado, logrando así el éxito sostenido en su Sistema de Gestión de Calidad (SGC).

De igual manera el presente proyecto podrá servir como guía toda empresa que cuente con SGC que parte de su mística empresarial sea la mejora continua.

5.2.4. Limitaciones del proyecto

Las limitaciones del proyecto estuvieron determinadas por el tiempo asignado para su desarrollo, considerando que lo abordado en las diversas materias de PBL no contribuyó de manera significativa al logro de los objetivos del proyecto.

Otra limitación en su desarrollo fue la coordinación de los tiempos necesarios para la evaluación entre la empresa y nosotros. La evaluación requirió una jornada laboral y otra jornada para la socialización de resultados, afectando la disponibilidad de tiempo del Equipo de Líderes de Proceso (ELP) de INDUCALSA.

5.3. Recomendaciones

Se recomienda utilizar esta herramienta como insumo para la revisión de la dirección, la cual debe llevarse a cabo de manera periódica. De esta manera, la herramienta puede ser aprovechada para mantener un nivel de madurez adecuado e identificar oportunidades de mejora para el Sistema de Gestión de Calidad (SGC).

Es esencial establecer una frecuencia de seguimiento de los planes de acción generados a partir de las evaluaciones, asegurando que estos no se queden como proyectos, sino que se conviertan en acciones realizadas y cumplidas.

Asimismo, se sugiere implementar un plan de capacitación para el personal de INDUCALSA sobre la herramienta. Esto contribuirá a generar compromiso por parte del Equipo de Líderes de Proceso (ELP) y de todos los trabajadores de la empresa, concientizándolos sobre la importancia de la mejora continua y el éxito sostenido del SGC.

REFERENCIAS

- Organización Internacional de Normalización [ISO]. (2015). *ISO 9000:2015 Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario*. Suiza.
- Organización Internacional de Normalización [ISO]. (2018). *ISO 9004:2018 Gestión de la calidad- Calidad de una organización- Orientación para lograr el éxito sostenido*. Suiza.
- Pérez Ortega, G., & Soto Camargo, A. (2005). Propuesta metodológica para el mejoramiento de procesos utilizando el enfoque Harrington y la norma ISO 9004. *REVISTA Universidad EAFIT*, 46-56.
- Rincón Rodríguez, O. O., & Aldana Bautista, L. (2021). Cultura organizacional y su relación con los sistemas de gestión: una revisión bibliográfica. *Signos*, Vol. 13 N°2.

ANEXOS

Anexo A

Cronograma de Actividades

Implementación de un plan de mantenimiento y mejora del Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9004:2018 para lograr el éxito sostenido en INDUCALSA		CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																						
		jul-23				ago-23				sep-23				oct-23				nov-23						
ACTIVIDADES		sem 1	sem 2	sem 3	sem 4	sem 5	sem 6	sem 7	sem 8	sem 9	sem 10	sem 11	sem 12	sem 13	sem 14	sem 15	sem 16	sem 17	sem 18	sem 19	sem 20	sem 21	sem 22	
PRIMER MES																								
Redacción del marco conceptual																								
Diseño de metodología utilizando anexo de norma ISO 9004																								
SEGUNDO MES																								
Realización de un diagnóstico del Sistema de Gestión de Calidad INDUCALSA basado en la norma ISO 9004:2018 para evaluar el estado de madurez de este dentro de la organización																								
Definición un plan de acción que permita a INDUCALSA mejorar su Sistema de Gestión de																								

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Anexo B

Herramienta de autoevaluación ISO 9004:2018

Herramienta de Autoevaluación		NIVEL	
Punto N.	PARÁMETROS RELEVANTES		
5	Se determinan las partes interesadas, incluyendo sus necesidades y expectativas, y si los riesgos y oportunidades asociados son informales	1	
		2	
		3	
		4	
		5	
		Partes interesadas y pertinentes	1
			2
			3
		Cuestiones Internas y Externas	1
			2
3			

9	Se identifican los procesos para determinar las cuestiones externas que pueden afectar a la capacidad de la organización de lograr el éxito sostenido	4	
	Se determinan las cuestiones externas e internas, 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 de competencia y de conocimiento de la organización		
	Se determinan los riesgos y oportunidades, y tienen en consideración la información sobre la situación pasada y actual de la organización		
	Se establecen, implementan y mantienen procesos para tratar cuestiones consideradas como riesgos para el éxito sostenido, o como oportunidades para aumentar el éxito sostenido		
	Se establecen, implementan y mantienen procesos para hacer el seguimiento, la revisión y la evaluación continuos de las cuestiones externas e internas, actuándose sobre las acciones que surgen de este proceso		
	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		5
	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,		
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 mantenimiento del contexto de la organización en relación con su identidad definida			
3			
Se dispone de una comprensión de la cultura actual, junto con un proceso para considerar la necesidad de cambios en dicha cultura			
Los cambios en la identidad de la organización se comunican de manera informal a las partes interesadas percibidas			
La cultura de la organización está alineada con su misión, su visión y sus valores			
Se implementa y mantiene una comprensión claramente definida de la cultura actual, junto con un proceso para considerar la necesidad de cambios en dicha cultura			
La dirección estratégica de la organización y su política están alineadas con su misión, su visión, sus valores y su cultura			
Los cambios en cualquiera de estos elementos de identidad se comunican dentro de la organización y a sus partes interesadas, según sea apropiado			
Se dispone de un proceso bien establecido y mantenido para que la alta dirección revise estos elementos a intervalos planificados.			
5			
Esto incluye considerar las cuestiones externas e internas como parte de la verificación de la alineación entre los elementos de la identidad de la organización, su contexto, su dirección estratégica y su política			
7	Misión, visión, valores y cultura		

Liderazgo	Los procesos para definir, mantener y comunicar la visión, la misión, la política y objetivos de calidad y los valores del liderazgo, y para promover un clima interno en el que las personas se involucren y comprometan con el logro de los objetivos de la organización, se llevan a cabo de manera informal o ad hoc	1
	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 de liderazgo	2
	Sólo se determinan algunas interrelaciones entre liderazgo y compromiso, incluyendo el mantenimiento de una estructura organizacional competitiva, manteniendo la unidad de propósito y dirección, y el refuerzo de los valores y de las expectativas	
	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	
	Se establece una estructura organizacional competitiva y una unidad de propósito	
	Se establecen y comunican los valores y las expectativas	3
	Se define el desarrollo del liderazgo	
	Se actúa sobre los procesos para mantener la cultura y promover la rendición de cuentas	
	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	
	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 se involucren, comprometan con el logro de los objetivos de la organización, y de manera que se fomente la comprensión y se apoye la capacidad de la organización para lograr el éxito sostenido	4
Al determinar los procesos se tienen en cuenta todos los factores pertinentes y sus interrelaciones		
Los procesos y las interacciones de liderazgo con todos los niveles de la organización se determinan dinámicamente y se utilizan para establecer y sostener el éxito de la organización	5	
Los procesos para determinar la política y la estrategia de la organización se llevan a cabo manera informal o ad hoc	1	
Se determinan la política y la estrategia, y el marco de trabajo básico de la estrategia	2	
Se definen los procesos y las interacciones relacionadas con la política y la estrategia, para tratar todos los aspectos, modelos y factores aplicables		
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	3	
La alta dirección revisa las decisiones sobre la política y la estrategia para la idoneidad continuada, y las cambia según se considere necesario		
Política y estrategia		

	<p>Se determinan sistemáticamente los 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>	4
	<p>Se determinan dinámicamente los procesos y las 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 partes interesadas y la política y la estrategia se utilizan para gestionar el negocio de manera exhaustiva</p>	5
	<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>	1
	<p>Se definen los procesos para determinar los objetivos y los objetivos muestran alguna interrelación con la política y la estrategia</p> <p>Los objetivos son cuantificables, cuando se posible, pero no se comprenden con claridad</p> <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>	2
	<p>Se dispone de procesos para definir, mantener y desplegar los objetivos, incluyendo la relación con la política y la estrategia, y se mantienen, incluyendo la necesidad de establecer objetivos claramente comprensibles y cuantificables a corto y largo plazo que además demuestran el liderazgo y el compromiso fuera de la organización</p> <p>Se definen los objetivos a corto y largo plazo, y la relación con la política y la estrategia es evidente</p> <p>Se determinan y mantienen dinámicamente los procesos y las relaciones entre la política, la estrategia y el liderazgo y el compromiso demostrado fuera de la organización</p>	2
	<p>Los objetivos a corto y largo plazo son cuantificables, se comprenden con claridad, se 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>	4
	<p>Los objetivos a corto y largo plazo son cuantificables, se comprenden con claridad, se 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>	5
	<p>Los procesos para comunicar la política, la estrategia y los objetivos se llevan a cabo de manera informal o ad hoc</p> <p>Se definen los procesos para determinar los tipos y el grado de comunicación necesarios</p>	1
	<p>Se definen los procesos de comunicación, que facilitan la comunicación significativa, oportuna y continua a medida de las distintas necesidades de los receptores en lo que respeta a la política, la estrategia y los objetivos pertinentes</p> <p>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</p>	2
	<p>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</p>	3
Objetivos		
Comunicación		

	Se dispone de un mecanismo de retroalimentación que incorpora provisiones para tratar de manera proactiva los cambios en el contexto de la organización	
	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	4
	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	
	Los procesos para comunicar la política, la estrategia y los objetivos son dinámicos, 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	5
8		
	Los procesos se gestionan de manera informal o ad hoc	1
	Se gestionan los procesos clave, como los relacionados con la satisfacción del cliente y las operaciones relativas a los productos y servicios	
	La eficacia de los procesos se mide individualmente, y se actúa sobre ella. Las interacciones entre procesos no están bien gestionadas	2
	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	
	Los procesos entregan resultados predecibles	3
	El desempeño de los procesos ha alcanzado al de las organizaciones promedio en el sector en el que la organización opera	
	La gestión de procesos está integrada con el despliegue de la política, la estrategia y los objetivos de la organización	
	La eficacia y la eficiencia de los procesos y de sus interacciones se revisan y mejoran sistemáticamente	4
	El desempeño de los procesos ha superado al de las organizaciones promedio en el sector en el que la organización opera	
	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	5
	Los procesos y sus interacciones se adaptan y se optimizan al contexto de la organización	
	El desempeño de los procesos ha alcanzado al de las organizaciones líderes en el sector en el que la organización opera	1
	Los procesos se determinan de manera informal o ad hoc	
	Se determinan los procesos clave, como los relativos a la satisfacción del cliente y las operaciones relacionadas con los productos y servicios	2
	Las interacciones entre procesos no están bien determinadas	
Determina los procesos		
Gestión de los procesos		

	<p>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 dirección (por ejemplo planificación, medición, análisis, mejora)</p> <p>Las necesidades y expectativas de las partes interesadas identificadas se utilizan como entradas para la determinación de procesos</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>Los procesos y sus interacciones se determinan y se cambian de manera flexible de acuerdo con las políticas, la estrategia y los objetivos de la organización</p>	3
Responsabilidad y autoridad relativa a los procesos	<p>Las responsabilidades relativas a los procesos se definen de manera informal o ad hoc</p> <p>Se designa un dueño del proceso para cada proceso</p> <p>No se definen las competencias requeridas para las personas asociadas con los procesos individuales</p> <p>Para cada proceso, se designan un dueño del proceso que tiene definidas las responsabilidades y autoridades para establecer, mantener, controlar y mejorar el proceso</p> <p>Existe una política para evitar y resolver los conflictos potenciales en la gestión de los procesos</p> <p>Se definen las competencias requeridas para los dueños de los procesos</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>Los roles, 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 entre procesos están bien definidas</p> <p>Las personas asociadas con los procesos individuales tienen las competencias suficientes para las tareas y actividades involucradas</p>	3
Gestionar los procesos (Gestionar la alineación/	<p>Los procesos se alinean y vinculan de manera informal o ad hoc</p> <p>Se debate la alineación/ vinculación entre los procesos, pero la principal preocupación de los directores está en los procesos individuales</p> <p>La red de procesos, su secuencia y sus interacciones se visualizan en un gráfico para comprender los roles de cada proceso en el sistema y sus efectos sobre el desempeño del sistema</p> <p>Los procesos y sus interacciones se gestionan como un sistema para aumentar la alineación/ vinculación entre los procesos</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>	4

	<p>Se evalúan los riesgos y las oportunidades asociados con los procesos, y se implementan las acciones necesarias para prevenir, detectar o mitigar los eventos indeseados</p> <p>Los procesos y sus interacciones se revisan de manera regular y se toman las acciones adecuadas para su mejora para apoyar procesos sostenibles y eficaces</p> <p>La capacidad y el desempeño de los procesos son suficientes para lograr de manera eficaz y eficiente el desempeño esperado por el sistema</p>	5
Gestionar los procesos (Alcanzar un mayor nivel de desempeño)	<p>Los equipos o comités interdisciplinarios bajo el liderazgo de la alta dirección facilitan la revisión y la mejora de los procesos</p>	1
	<p>Los procesos y sus interacciones se mejoran de manera informal o ad hoc</p> <p>La mejora de los procesos y de sus interacciones está vagamente relacionada con las políticas, la estrategia y los objetivos de la organización</p>	2
	<p>Los procesos y sus interacciones se mejoran basándose en las políticas, la estrategia y los objetivos de la organización</p>	3
	<p>El logro de los objetivos para la mejora de los procesos y sus interacciones se revisa de manera regular</p> <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 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>	4
Gestionar los procesos (mantener el nivel alcanzado)	<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>	5
	<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 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</p>	1
	<p>Los procesos y sus interacciones se operan de manera informal o ad hoc</p> <p>Se determinan procedimientos para los procesos pertinentes pero no se respetan bien</p>	2
	<p>Los dueños de los procesos no se preocupan por las desviaciones</p> <p>Se determinan procedimientos para cada proceso, incluyendo los criterios para sus salidas y sus condiciones operacionales</p>	
Gestionar los procesos (mantener el nivel alcanzado)	<p>Se tienen en cuenta la educación y la formación</p> <p>Los directores toman las acciones correctivas necesarias cuando no se siguen los procedimientos</p>	3
	<p>Se ponen a disposición los recursos necesarios para que las personas sigan los procedimientos</p>	
	<p>Se hace el seguimiento regular de los procesos para detectar desviaciones</p> <p>Los procedimientos aseguran la conformidad de las salidas respecto a los criterios</p>	4

	<p>Las personas tienen el conocimiento y las habilidades suficientes para seguir los procedimientos y comprender los 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, el equipamiento, los métodos, los materiales, la medición y el ambiente para la operación de los procesos) y para tomar las acciones apropiadas cuando sea necesario</p> <p>Se establece un sistema para determinar el conocimiento y las habilidades necesarias para cada proceso, evaluando el 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 evalúan y se reducen, por medio de la mejora de los procedimientos</p> <p>Los cambios en los procesos se aclaran y se comparten para prevenir desviaciones</p>	5
6		
Gestión de recursos	<p>Los procesos para gestionar los recursos para apoyar la operación de una organización se desempeñan de manera informal o ad hoc</p>	1
	<p>Se determinan algunos de los procesos de gestión de recursos para apoyar el logro de los objetivos</p>	
	<p>Se define de manera limitada el apoyo para el uso eficaz y eficiente de los recursos</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>Se determinan los procesos clave para determinar y gestionar los recursos necesarios para el logro de sus objetivos</p>	2
	<p>Los usos eficientes y eficaces de los recursos no están bien definidos</p>	
	<p>Se dispone de procesos para la gestión de los recursos y de las interacciones para obtener y asignar recursos, alineados con los objetivos de la organización</p>	
	<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>	3
	<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>	4	
<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>		
<p>El uso de recursos proporcionados externamente muestra una mejora continua</p>	5	

	Hay iniciativas conjuntas con los proveedores externos para evaluar e incorporar mejoras y promover innovaciones en el uso de los recursos	
Personas	Las personas competentes, comprometidas, empoderadas y motivadas se consideran un recurso de manera informal o ad hoc	1
	El desarrollo de competencias se proporciona de manera informal o ad hoc	2
	Se implementan procesos para atraer personas competentes, comprometidas, empoderadas y motivadas	
	Los procesos para determinar, desarrollar, evaluar y mejorar los recursos son evidentes en algunos casos	3
	Se han implementado algunas revisiones de competencias	
	Se aplica en todos los niveles de la organización un enfoque planificado, transparente, ético y socialmente responsable	4
	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	
	La información, el conocimiento y la experiencia se comparten para proporcionar crecimiento personal	5
	El aprendizaje, la transferencia de conocimiento y el trabajo en equipo dentro de la organización son evidentes	
	Se proporciona desarrollo de competencias para desarrollar habilidades para la creatividad y la mejora	
Las personas son conscientes de sus competencias personales y dónde pueden realizar una mejor contribución a la mejora de la organización		
El plan de carrera está bien desarrollado		
Los resultados logrados por las personas competentes, comprometidas, empoderadas y motivadas se comparten y son buenos al compararlos con otras organizaciones		
Las personas a lo largo de la organización participan en el desarrollo de nuevos procesos		
Se reconocen las mejores prácticas		
Conocimiento de la organización	Los procesos para capturar el conocimiento base actual de la organización son informales o ad hoc	1
	Los procesos para desarrollar el conocimiento de la organización son informales o ad hoc	2
	Se dispone de algunos procesos para mantener y proteger el conocimiento documentado de la organización	
	Se dispone de actividades para determinar si existe conocimiento explícito o tácito, y algunas están documentadas	3
	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	
	Existen procesos para recopilar y analizar los datos competitivos	4
	Se dispone de procesos para evaluar la comprensión 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	5
	Se dispone de métodos para determinar y comunicar los roles de los dueños de los procesos al gestionar al personal	
	Hay procesos para recopilar y analizar datos de las partes interesadas	
Los avances en la tecnología actual se hacen de manera informal o ad hoc	1	
Te		

	Algunos procesos para identificar las últimas innovaciones y desarrollos tecnológicos existen dentro de la organización o en los sectores con los que se relaciona directa o indirectamente	2
	Se dispone de procesos para evaluar los beneficios, los riesgos y oportunidades para las innovaciones y las tecnologías emergentes identificadas los cuales apoyan a la idoneidad de las estrategias para el producto y/o servicio	3
	Se dispone de procesos para estimar el costo/ los beneficios de adoptar innovaciones y/o tecnologías emergentes adecuadas	
	Se dispone de procesos para evaluar la comerciabilidad de las innovaciones y/o las tecnologías emergentes seleccionadas	4
	La organización dispone del conocimiento y de la capacidad de recursos necesarios para adaptar las innovaciones y/o los cambios o avances tecnológicos	
	Se dispone de procesos para evaluar los riesgos y oportunidades de adoptar las 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	1
	Se hace el seguimiento y la evaluación regulares del impacto de las nuevas tecnologías y las nuevas prácticas, teniendo en cuenta los efectos internos externos, incluyendo las partes interesadas y el medio ambiente	
	Las necesidades de infraestructura y ambiente de trabajo se tratan de manera informal o ad hoc	2
	Se dispone de algunos procesos para tratar las necesidades de infraestructura y ambiente de trabajo	3
	Se dispone de procesos que abordan los riesgos y oportunidades aplicables y que implementan actividades para la determinación, asignación, provisión, medición o seguimiento, mejora, mantenimiento y protección de la infraestructura y del ambiente de trabajo	
	Se dispone de procesos que implementan 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	4
	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	
	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	5
Recursos proporcionados externamente	El concepto de alianza de negocio con los proveedores externos es informal o ad hoc	1
	Los proveedores externos se ven como transitorios y la organización no ve valor en desarrollar relaciones	2
	Hay una comprensión limitada con respecto al valor de tener proveedores externos regulares que proporcionen un suministro regular	
	Hay una buena relación de trabajo entre las dos organizaciones, con comunicaciones regulares sobre temas relacionados con el producto o servicio relacionado	3

	<p>La alta dirección está comprometida a desarrollar una relación cercana con los proveedores externos, con acciones para desarrollar al nivel de la gestión intermedia, donde se lleva a cabo la cooperación cercana</p> <p>Se lleva a cabo alguna coordinación de proyecto según se corresponda con un proceso específicos de la realización del producto</p>	4
	<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>No se gestionan los recursos naturales</p>	5
	<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>	1
	<p>La organización implementa algunas buenas prácticas en su aplicación y uso actual de los recursos naturales</p>	2
	<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>	3
	<p>La organización reconoce su responsabilidad con la sociedad por la gestión de los recursos naturales</p>	4
	<p>La organización ha implementado algunas de las mejores prácticas en su aplicación actual de los recursos naturales</p> <p>La organización reconoce su responsabilidad con la sociedad por la gestión de los recursos naturales relacionada con el ciclo de vida de los productos y servicios</p>	5
	<p>La gestión de los recursos naturales está generalizada en todas las áreas de la organización</p>	5
	<p>La organización trata el uso actual y futuro de los recursos naturales requeridos por sus procesos</p>	5
	<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>	5
10		
Análisis y evaluación del desempeño de una organización	<p>La necesidad de actualizar y comprender el contexto, las políticas, la estrategia y los objetivos de la organización se determina de manera informal o ad hoc</p>	1
	<p>Se recopila alguna información sobre el desempeño de la organización, el estatus de sus actividades y recursos internos, los cambios en sus cuestiones externas e internas 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>	2
	<p>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>	3
	<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>	4

	<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 liderazgo de la organización</p> <p>Sólo se utilizan los indicadores de desempeño básicos(por ejemplo, criterios financieros, entregas puntuales, número de quejas de los clientes, aviso legales, multas).</p> <p>Los datos no son siempre fiables</p>	5
<p>Indicadores de desempeño</p>	<p>Hay un conjunto limitado de indicadores de desempeño relacionados con las políticas, la estrategia y los objetivos y los procesos principales de la organización</p>	1
	<p>Los indicadores de desempeño se basan principalmente en el uso de datos internos</p>	2
	<p>Las decisiones se apoyan parcialmente en indicadores clave de desempeño KPI medibles</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>	3
	<p>Al seleccionar las 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, útiles y medible</p>	5
	<p>Se seleccionan sistemáticamente KPI 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>	4
<p>Análisis del desempeño</p>	<p>Los KPI medibles proporcionan información que es precisa, fiable y útil, 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> <p>Se ha establecido un proceso para hacer el seguimiento del proceso en el logro de los resultados planificados y tomar decisiones usando KPI medibles</p>	5
	<p>Los KPI medibles contribuyen a buenas decisiones estratégicas y tácticas</p>	1
	<p>Al seleccionar los KPI medibles, se tiene en consideración la información relativa a los riesgos y oportunidades</p>	2
	<p>El desempeño de la organización se analiza de manera informal o ad hoc</p>	1
	<p>Hay un análisis limitado del desempeño de la organización</p> <p>Se utilizan algunas herramientas estadísticas básicas</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>	3

A n d i c e s	Evaluación del desempeño
<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 desempeño destacado y que podrían usarse como modelo para mejorar otros procesos 	4
<p>La eficacia del proceso de análisis se aumenta compartiendo los resultados del análisis con las partes interesadas</p> <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 los roles 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; -la gestión de los recursos; -la mejora, el aprendizaje y la innovación <p>Para el análisis, se utiliza un marco de trabajo claro para demostrar las interrelaciones entre sus roles y actividades de liderazgo y sus efectos sobre el desempeño de la organización</p>	5
	1
	2
	3
	4
	5
	1

	<p>Los datos recopilados se utilizan principalmente para resolver problemas con los productos y servicios</p> <p>Se realizan auditorías internas de los procesos clave de manera regular</p> <p>Los datos recopilados se utilizan sistemáticamente para revisar la gestión de los procesos</p> <p>Los datos recopilados se emplean a utilizar de una manera preventiva</p> <p>Las auditorías internas se realizan de manera coherente, por personal competente que no está involucrado en la actividad que se examina, de acuerdo con un plan de auditoría</p> <p>La auditoría interna identifica los problemas, las no conformidades y los riesgos, además de hacer el seguimiento del progreso en el cierre de los problemas, las no conformidades y los riesgos identificados previamente</p> <p>Los problemas, las no conformidades y los riesgos identificados se analizan exhaustivamente para determinar debilidades 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>Se establece un proceso para la revisión de todos los informes de auditoría interna a fin de identificar tendencia que puedan requerir acciones correctivas en toda la organización u oportunidades para la mejora</p> <p>La organización involucra a otras partes interesadas en sus auditorías, a fin de ayudar a identificar oportunidades adicionales para la mejora</p> <p>La autoevaluación no está implementada</p> <p>La autoevaluación es limitada, informal o ad hoc</p> <p>La autoevaluación se realiza de manera coherente, y los resultados se utilizan para determinar la madurez de la organización y para mejorar su desempeño global</p> <p>La autoevaluación se utiliza para determinar las fortalezas y debilidades de la organización, así como sus mejores prácticas, tanto a nivel general como a nivel de los procesos individuales</p> <p>La autoevaluación ayuda a la organización a priorizar, planificar e implementar mejores y/o innovaciones</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>Hay un enfoque ad hoc para las revisiones</p> <p>Cuando se realiza una revisión, a menudo es de manera reactiva</p> <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 planes y objetivos</p>	
Autoevaluación		1
		2
		3
		4
		5
Revisión		1
		2

	<p>Se llevan a cabo revisiones sistemáticas a intervalos planificados y periódicas de los KPO medibles y de los objetivos relacionados, 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>La información resultante de la medición del desempeño, de los estudios comparativos con las mejores prácticas, 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 cualquier necesidad de adaptar las políticas, la estrategia y los objetivos de la organización</p> <p>Las salidas de las revisiones se comparten con las partes interesadas, como una manera de facilitar la colaboración y el aprendizaje</p> <p>Se utilizan revisiones sistemáticas para identificar las oportunidades para la mejora, el aprendizaje y la innovación de las actividades de liderazgo de la organización</p>	3
11		
Mejora, aprendizaje e innovación	Las actividades de mejora se realizan de manera informal o ad hoc	1
	Se dispone de procesos básicos de mejora, incluyendo correcciones y acciones correctivas, basados en las quejas de las partes interesadas	2
	Los esfuerzos de mejora, aprendizaje e innovación pueden demostrarse en la mayoría de los productos y algunos procesos clave	3
	Se implementan procesos para hacer el seguimiento continuado de las cuestiones externas e internas que podrían conducir a mejoras, aprendizaje e innovación, que están alineados con las metas estratégicas	4
	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	5

Nota. Tomado de (ISO, 2018).