

**MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD
IMPLEMENTADO EN LA EMPRESA SERVICIOS Y NEGOCIOS EL PORTAL, A
PARTIR DE LOS LINEAMIENTOS ESTABLECIDOS EN LA NTC ISO 9004 –
2010**

**GREICY CRISTINA PALOMINO BARRERA
MARIA KATALINA RANGEL GUTIERREZ**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA INTEGRAL DE LA CALIDAD
BUCARAMANGA
2013**

**MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD
IMPLEMENTADO EN LA EMPRESA SERVICIOS Y NEGOCIOS EL PORTAL, A
PARTIR DE LOS LINEAMIENTOS ESTABLECIDOS EN LA NTC ISO 9004 –
2010**

**GREICY CRISTINA PALOMINO BARRERA
MARIA KATALINA RANGEL GUTIERREZ**

**Trabajo de Grado para optar al título de
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA INTEGRAL DE LA CALIDAD**

**Director
IVAN DARIO AGUDELO SALDARRIAGA
Mg. en Sistemas integrados de prevención, medio ambiente y calidad**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA INTEGRAL DE LA CALIDAD
BUCARAMANGA
2013**

DEDICATORIA

A Dios.

*Por habernos llenado de sabiduría, entendimiento y gracia permitiéndonos
lograr nuestros objetivos, además de su infinita bondad y amor.*

A Nuestras Familias.

*Por habernos apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la
motivación constante que nos ha permitido ser una persona de bien, pero más
que nada, por su amor.*

AGRADECIMIENTOS

Esta Monografía no habría sido posible sin la influencia directa o indirecta de muchas personas a las que agradecemos profundamente por estar presentes en las distintas etapas de su elaboración.

Le agradecemos al Ingeniero Ivan Dario Agudelo por su interés en dirigir nuestro trabajo de grado, por su confianza, colaboración y apoyo en el proceso de realización de la monografía.

A Servicios y Negocios el Portal en el Especial a su Gerente Doctor Juan Carlos Garcia por abrirnos las puertas de tan respetada empresa para que accediéramos a la información y documentación de su Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001, para desarrollar nuestro trabajo.

Por último a nuestra familia y seres más queridos, por no perderse un sólo día de nuestras vidas, por ser testigos silenciosos del esfuerzo y la dedicación que tuvimos durante nuestra Especialización y se han encargado de darnos animo, apoyo espiritual y fortaleza día a día.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	15
1. PLANTEAMIENTO	17
2. JUSTIFICACIÓN	18
3. OBJETIVOS	19
3.1 OBJETIVO GENERAL	19
3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	19
4. MARCO DE REFERENCIA	20
4.1 MARCO TEÓRICO	20
4.1.1 Detalles de la evolución histórica de la calidad	20
4.2 MARCO DE ANTECEDENTES	32
4.3 MARCO CONCEPTUAL	32
5. METODOLOGÍA	35
5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	35
5.2 FASES DE LA INVESTIGACIÓN	35
5.3 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	37
5.3.1 Sensibilización y divulgación de la NTC ISO 9004:2010 al personal de la organización	39
5.3.2 Aplicación de una evaluación diagnóstica frente al cumplimiento de los requisitos de la NTC ISO 9001:2008 (ver anexo c)	40
5.3.2.1 Diagnóstico de cumplimiento de requisitos ISO 9001:2008	40
5.3.4 Aplicación de una evaluación diagnóstica de los elementos claves y detallados señalados en la NTC ISO 9004:2010	41
5.3.4.1 Autoevaluación elementos clave y nivel de madurez ISO 9004.2010 (Ver anexo D).	41
5.3.4.2 Autoevaluación elementos detallados ISO 9004:2010 (Ver anexo E).	42
5.3.5 Análisis de los resultados obtenidos en cada evaluación diagnóstica	43

5.3.5.1 Matriz de relación y análisis de datos ISO 9001:2008 e ISO 9004:2010 (Ver Anexo F).	43
5.3.5.2 Elaborar la propuesta de un plan de acción, en base al análisis de los datos obtenidos de la evaluación	44
5.3.5.3 Síntesis de propuestas de acción de mejora	44
5.3.5.4 Planteamiento de las propuestas de acción de mejora	46
5.3.5.5 Objeto del plan de acción de mejora	47
5.3.5.6 Alcance	47
5.3.5.7 Plan de acción para el requisito (5.4.1) objetivo de la calidad (NTC ISO 9001:2008)	47
5.3.5.8 Plan de acción para el requisito 6.2.2 competencia, formación y toma de conciencia (NTC ISO 9001:2008)	49
5.3.5.9 Plan de acción para el requisito 8.4 análisis de datos (NTC ISO 9001:2008)	54
5.3.5.10 Plan de acción para el requisito 8.5.1 mejora continua (NTC ISO 9001:2008)	56
5.3.5.11 Actividad de mejora propuesta para el requisito 4.3 el entorno de la organización (NTC ISO 9004:2010)	58
5.3.5.12 Actividad de mejora propuesta para el requisito 9.3 Innovación (NTC ISO 9004:2010)	67
5.3.6 Socializar y divulgar la propuesta de mejora al personal de la organización	67
6. CONCLUSIONES	69
7. RECOMENDACIONES	72
BIBLIOGRAFIA	74
ANEXOS	76

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Gestión para el éxito sostenido de una organización.	
Enfoque de gestión de la calidad	30
Figura 2. Estructura de la NTC ISO 9004:2010	31

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Fases de la investigación	35
Tabla 2. Cronograma de actividades	37
Tabla 3. Propuestas de planes de acción de mejora	45
Tabla 4. Plan de acción requisito 5.4.1 Objetivos de la calidad (NTC ISO 9001:2008)	47
Tabla 5. Plan de acción requisito 5.4.1 Objetivos de la calidad (NTC ISO 9001:2008)	49
Tabla 6. Plan de acción, requisito 6.2.2 competencia, formación y toma de conciencia (NTC ISO 9001:2008)	49
Tabla 7. Propuesta de Formato de Validación de Competencias”	52
Tabla 8. Metodología para programación de capacitaciones”	53
Tabla 9. Plan de acción para el requisito 8.4 Análisis de Datos NTC ISO 9001:2008	54
Tabla 10. Plan de acción para el requisito 8.5.1 mejora continua (NTC ISO 9001:2008)	56
Tabla 11. Plan de Acción para el requisito 4.3 Entorno de la organización NTC ISO 9004:2010	58
Tabla 12. Matriz de riesgos para el proceso misional Inventarios y Despachos de Servicios y Negocios El Portal	60
Tabla 13. Análisis del riesgo identificado en el proceso Inventarios y Despachos de Servicios y Negocios El Portal	65
Tabla 14. Plan de acción para el requisito 9.3 Innovación (NTC ISO 9004:2010)	67
Tabla 15. Síntesis de objetivos, actividades y conclusiones	70

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. PRESENTACIÓN “SENSIBILIZACIÓN Y DIVULGACIÓN DE LA NTC ISO 9004:2010	77
ANEXO B. “ACTA DE REUNIÓN”	79
ANEXO C. EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA DE CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS NTC ISO 9001:2008	80
ANEXO D. EVALUACIÓN DIAGNOSTICA DE ELEMENTOS CLAVE NTC ISO 9004:2010	110
ANEXO E. EVALUACIÓN DIAGNOSTICA DE ELEMENTOS DETALLADOS NTC ISO 9004:2010	138
ANEXO F. MATRIZ DE RELACIÓN Y ANALISIS DE DATOS NTC ISO 9001:2008 E ISO 9004:2010	184
ANEXO G. MAPA DE PROCESOS SERVICIOS Y NEGOCIOS EL PORTAL	188

RESUMEN

TÍTULO: MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD IMPLEMENTADO EN LA EMPRESA SERVICIOS Y NEGOCIOS EL PORTAL, A PARTIR DE LOS LINEAMIENTOS ESTABLECIDOS EN LA NTC ISO 9004 – 2010*

AUTORES: PALOMINO BARRERA GREICY CRISTINA,
RANGEL GUTIERREZ MARIA KATALINA**

PALABRAS CLAVES: Mejoramiento Continuo, Organización, Innovación, Alta Dirección, Directrices.

DESCRIPCIÓN.

La monografía que se presenta a continuación se realizó analizando las directrices de la ISO 9004- 2010 aplicada al Sistema de gestión de calidad de la empresa servicios y negocios el Portal.

Para el logro de cada objetivo planteado se realizó una actividad, siendo lo primero la Aplicación de una “evaluación diagnóstica” frente al cumplimiento de los requisitos de la NTC ISO 9001:2008, el resultado de esto reveló que el nivel de cumplimiento del sistema frente a los requisitos establecidos en la norma es conforme, sin embargo requiere de mayor compromiso por parte de la Dirección, asegurando así el mejoramiento continuo y éxito sostenido del SGC.

Siguiendo con la Aplicación de una “evaluación diagnóstica” de los elementos claves y detallados señalados en la NTC ISO 9004:2010 este diagnóstico detectó una posición del SGC de Servicios y Negocios El Portal en el nivel básico, colocación que desea ser mejorada a un futuro por la organización, después de analizar estos dos diagnóstico y realizar una matriz de relación entre las dos normas se elabora un plan de acción de mejora para los requisitos que se encuentran más débiles y necesitan un cambio dentro de la organización lo cuales son de la iso 9001:2008 objetivos de la calidad, competencia, formación y toma de conciencia, análisis de datos, mejora continua, de la iso 9004:2010 entorno de la organización e innovación

Por último se Socializa y divulga la propuesta de mejora al personal de la organización., permitiendo profundizar y demostrar a la alta Dirección las claves para alcanzar el éxito, valorando principalmente el compromiso y apoyo de la dirección, y el involucramiento de las personas que participan en la implementación del SGC.

* Proyecto de grado

**Universidad Industrial de Santander Escuela De Estudios Industriales Y Empresariales, Especialización En Gerencia Integral De La Calidad, DirectorIvan Dario Agudelo Saldarriaga

ABSTRACT

TITLE: IMPROVING SYSTEM IMPLEMENTED QUALITY MANAGEMENT IN BUSINESS ENTERPRISE SERVICES AND THE SITE, FROM THE NTC GUIDELINES ESTABLISHED BY ISO 9004 - 2010*

AUTHORS: PALOMINO BARRERA Greicy Cristina,
RANGEL GUTIERREZ Maria Katalina **

KEYWORDS: Continuous Improvement, Organization, Innovation, Senior Management Guidelines.

DESCRIPTION.

The monography presented below was conducted by analyzing the guidelines of ISO 9004 - 2010 applied to the quality management system of the enterprise business services and the Website.

The achievement of each goal suppos the performed of an activity, the first one, was the application of a "diagnostic evaluation" to the fulfillment of the requirements of NTC ISO 9001:2008 , the result showed that the level of compliance of the system against the requirements of the standard was satisfied, however it requires higher commitment from Management, ensuring constant improvement and sustained success of the SGC.

Continuing with implementation of the "diagnostic evaluation" the key elements identified and detailed on the NTC ISO 9004:2010 _ this diagnostic identified a SGC position and Business Services Portal placed at the basic level that wants to be improved by the organization.

After analyzing these two diagnosis and perform a matrix of relationship between the two standards is prepared an action plan for improvement to the requirements that are weaker and need a change inside the organization which are ISO 9001:2008 objectives quality, competence, training and awareness programs, data analysis, continuous improvement, ISO 9004:2010 organization's environment and innovation.

Lastly it is Socialize and disclose the proposed improvements to the organization's staff., Allowing further and demonstrate to senior management the key to success, mainly valuing commitment and support from management, and the involvement of the people involved in the implementation of the SGC.

* Proyecto de grado

** Universidad Industrial de Santander. Faculty of Engineering's Physical mechanics, School of Civil Engineering, Director: Sully Gómez Isidro, codirect or: Walter Leonard Antolinez Quijano

* Proyecto de grado

** Universidad Industrial de Santander. Faculty of Engineering's Physical mechanics, School of Civil Engineering, Director: Sully Gómez Isidro, codirect or: Walter Leonard Antolinez Quijano

INTRODUCCIÓN

Esta Monografía busca en base a los lineamientos establecidos en la Norma Técnica Colombiana ISO 9004:2010, analizar, evaluar y establecer el nivel de desempeño del sistema que se ha venido implementando en la empresa SERVICIOS Y NEGOCIOS EL PORTAL, para luego proponer estrategias de éxito, que lo lleven hacia la mejora continua y hacia un crecimiento sostenido de la organización.

La empresa involucrada en el proyecto, SERVICIOS Y NEGOCIOS EL PORTAL, es un ente privado que tiene como objeto social la compra, almacenamiento y comercialización de medicamentos y material médico quirúrgico. Su trabajo se basa en el principio de cumplimiento, servicio y satisfacción del cliente; siendo éstas las razones que llevaron a la organización a trabajar y obtener así el certificado de gestión de la calidad ISO 9001:2008 en el año 2010; buscando con ello estar a un nivel competitivo más alto, la satisfacción de sus clientes y el alcance de la eficacia en sus procesos.

Este proyecto se sustenta en las directrices de la NTC ISO 9004:2010 como un modelo extendido de Gestión a la ISO 9001:2008 que hace parte fundamental en el planteamiento de estrategias de éxito para el sistema de gestión analizado. Así mismo esta norma internacional proporciona orientación para la mejora sistemática y continua del desempeño global de la organización, mediante la autoevaluación y revisión del nivel de madurez del sistema y a través de la aplicación apropiada de mejoras y/o innovaciones que requieran sus procesos.

El trabajo busca verificar si los principios clave para el éxito sostenido de una organización, (mencionados en la NTC ISO 9004:2010) se están aplicando y cuál proceso del sistema requiere de un trabajo más profundo frente a las conductas de mejora continua.

Al finalizar se aportará a la organización el diseño de un plan de mejora para una futura implementación y la socialización del mismo con el fin de lograr el mayor entendimiento de las funciones, responsabilidades y metas para lograr el éxito sostenido.

1. PLANTEAMIENTO

La empresa SERVICIOS Y NEGOCIOS EL PORTAL, tiene implementado un Sistema de Gestión de la Calidad certificado por la ISO 9001:2008 desde el año 2010, cosa que hace que la entidad se preocupe por mantener, actualizar y mejorar a medida del tiempo, para fortalecerse y competir en mejores condiciones en el mercado regional y nacional.

Para conocer el despliegue y alcance del sistema de gestión implementado, la empresa ha permitido que se analicen las herramientas hasta el día de hoy utilizadas en sus procesos y se realice un diagnostico que permita identificar aspectos favorables y elementos sujeto de mejora para así proponer acciones correctivas, preventivas y de mejora en pro de la sostenibilidad del mismo; para ello se requiere aplicar los lineamientos establecidos en la NTC 9004:2010, la cual proporciona el material teórico necesario para el planteamiento de un plan de mejora y estrategias de éxito que garanticen la eficacia del proyecto y su aplicación.

2. JUSTIFICACIÓN

Servicios y Negocios El Portal se encuentra en un proceso de reevaluación de sus procesos, siendo éste el motivo por el cual se hace importante desarrollar una propuesta que contenga los lineamientos establecidos en la NTC ISO 9004:2010 y proponer un plan de mejora al sistema de gestión de la calidad de la empresa.

Este proyecto beneficiara a la empresa, dando respuesta a su preocupación por mantener, actualizar y mejorar su sistema de gestión de la calidad, y permitirá mediante la revisión del mismo fortalecer sus procesos, para poder competir en mejores condiciones en el mercado regional y nacional. Así mismo planteará estrategias de éxito que garanticen la eficacia, eficiencia y efectividad del sistema de gestión implementado actualmente.

Es importante destacar que el surgimiento de problemas en el desempeño de los SGC que afectan al crecimiento y evolución de las organizaciones, impulsa al “Especialista en gerencia integral de la calidad” a buscar soluciones y determinar qué acciones realizar para resolverlos. La mejor manera de conseguir este objetivo es la elaboración de este proyecto, el cual será una un conjunto de informaciones útiles y objetivas, articuladas de forma metodológicamente satisfactoria y coherente al SGC escogido, simple y conciso que fundamente las decisiones tomadas sobre la conveniencia de utilizarse para alcanzar el éxito de la organización.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Establecer un modelo de mejoramiento al Sistema de Gestión de la Calidad implementado en la empresa Servicios y Negocios El Portal a partir de los lineamientos establecidos en la NTC ISO 9004:2010, que permita a la organización enfocar sus esfuerzos hacia la mejora continua de su desempeño, con miras a alcanzar en el futuro su éxito sostenido.

3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Determinar el estado actual del Sistema de Gestión de la Calidad implementado en la empresa Servicios y Negocios El Portal, de acuerdo a los requisitos establecidos por la NTC ISO 9001:2008, con el fin de determinar su nivel de madurez .
- Determinar en qué medida los elementos claves y detallados de éxito sostenido definidos en la NTC ISO 9004:2010, se están aplicando en el Sistema de Gestión de Calidad de la organización, con el propósito de realizar un paralelo frente a los resultados obtenidos en el diagnostico NTC ISO 9001:2008 .
- Proponer y detallar un “Plan de mejora” de acuerdo a resultados obtenidos en el paralelo de cada uno de los diagnósticos, que le permita a la empresa fortalecer su SGC y conducirla hacia un nivel de desempeño superior.
- Socializar y divulgar la propuesta del “Plan de mejora” diseñado para le SGC de la organización, con el fin de dar a conocer la implementación del mismo a los líderes de los procesos y así contribuir en el alcance del éxito sostenido de la misma.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1 MARCO TEÓRICO

El concepto calidad ha evolucionado continuamente, según la época histórica, las necesidades y características de las personas y las organizaciones; no obstante este concepto siempre está relacionado con el perfeccionamiento de un producto o servicio, la satisfacción del cliente interno y externo y el cumplimiento de los requisitos o especificaciones de los usuarios.

4.1.1 Detalles de la evolución histórica de la calidad². Para ver cómo ha evolucionado la calidad durante el presente siglo, se considerarán las cinco etapas principales de su desarrollo.

1° Etapa. Desde la revolución industrial hasta 1930. La Revolución Industrial, desde el punto de vista productivo, representó la transformación del trabajo manual por el trabajo mecanizado. Antes de esta etapa el trabajo era prácticamente artesanal y se caracterizaba en que el trabajador tenía la responsabilidad sobre la producción completa de un producto.

En los principios de 1900 surge el supervisor, que muchas veces era el mismo propietario, el cual asumía la responsabilidad por la calidad del trabajo. Durante la Primera Guerra Mundial, los sistemas de fabricación se hicieron más complicados y como resultado de esto aparecen los primeros inspectores de calidad a tiempo completo, esto condujo a la creación de las áreas organizativas de inspección separadas de las de producción.

Por primera vez se introducen los departamentos de control de calidad que, a través de la inspección, examinan de cerca los productos terminados para detectar

² Tomado de: <http://www.gestiopolis.com>

sus defectos y errores y, así, proceder a tomar las medidas necesarias para tratar de evitar que el consumidor reciba productos defectuosos.

Aquí calidad significa atacar los efectos más no la causa, a partir de un enfoque de acción correctiva, cuya responsabilidad recae en los inspectores, quiénes además de auxiliarse de la inspección visual, llegan a utilizar instrumentos de medición para efectuar comparaciones con estándares preestablecidos.

2° Etapa. 1930-1949³. Los aportes que la tecnología hacía a la economía de los países capitalistas desarrollados eran de un valor indiscutible, sin embargo, se confrontaban serios problemas con la productividad del trabajo.

Este estado permaneció más o menos similar hasta la Segunda Guerra Mundial, donde las necesidades de la enorme producción en masa requirieron del control estadístico de la calidad.

La contribución de más significación del control estadístico de la calidad fue la introducción de la inspección por muestreo, en lugar de la inspección al 100 por ciento.

El interés principal de esta época se caracteriza por el control que garantice no sólo conocer y seleccionar los desperfectos o fallas de productos, sino también la toma de acción correctiva sobre los procesos tecnológicos.

Los inspectores de calidad continuaban siendo un factor clave del resultado de la empresa, pero ahora no sólo tenían la responsabilidad de la inspección del producto final, sino que estaban distribuidos a lo largo de todo el proceso productivo. Se podría decir que en esta época “la orientación y enfoque de la calidad pasó de la calidad que se inspecciona a la calidad que se controla”

³ Tomado de: <http://www.gestiopolis.com>

3° Etapa. 1950-1979. Esta etapa, corresponde con el período posterior a la Segunda Guerra Mundial y la calidad se inicia al igual que en las anteriores con la idea de hacer hincapié en la inspección, tratando de no sacar a la venta productos defectuosos. Poco tiempo después, se dan cuenta de que el problema de los productos defectuosos radicaba en las diferentes fases del proceso y que no bastaba con la inspección estricta para eliminarlos.

Es por esta razón que se pasa de la inspección al control de todos los factores del proceso, abarcando desde la identificación inicial hasta la satisfacción final de todos los requisitos y las expectativas del consumidor.

Durante esta etapa se consideró que éste era el enfoque correcto y el interés principal consistió en la coordinación de todas las áreas organizativas en función del objetivo final: la calidad. A pesar de esto, predominaba el sentimiento de vender lo que se producía.

Las etapas anteriores “estaban centradas en el incremento de la producción a fin de vender más, aquí se pasa a producir con mayor calidad a fin de poder vender lo mejor, considerando las necesidades del consumidor y produciendo en función del mercado”.

Comienzan a aparecer programas y se desarrollan Sistemas de Calidad, donde además de la medición, se incorpora la planeación de la calidad, considerándose su orientación y enfoque como la calidad se construye desde adentro.

4° Etapa. Década del 80⁴. La característica fundamental está en la Dirección Estratégica de la Calidad, por lo que el logro de la calidad en toda la empresa no es producto de un Programa o Sistema de Calidad, sino que es la elaboración de

⁴ Tomado de: <http://www.gestiopolis.com>

una estrategia encaminada al perfeccionamiento continuo de ésta, en toda la empresa.

El énfasis principal de esta etapa no es sólo el mercado de manera general, sino el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes, para construir una organización empresarial que las satisfaga.

La responsabilidad de la calidad es en primer lugar de la alta dirección, la cual debe liderarla y deben participar todos los miembros de la organización. En esta etapa, la calidad era vista como “una oportunidad competitiva, la orientación o enfoque se concibe como la calidad se administra”

5° Etapa. 1990 hasta la fecha. La característica fundamental de esta etapa es que pierde sentido la antigua distinción entre producto y servicio. Lo que existe es el valor total para el cliente. Esta etapa se conoce como Servicio de Calidad Total.

El cliente de los años 90 sólo está dispuesto a pagar por lo que significa valor para él.; es por eso que la calidad es apreciada por el cliente desde dos puntos de vista, calidad perceptible y calidad factual.

La calidad perceptible es la clave para que la gente compre, mientras que la calidad factual es la responsable de lograr la lealtad del cliente con la marca y con la organización.

Un servicio de calidad total es un enfoque organizacional global, que hace de la calidad de los servicios, según la percibe el cliente, la principal fuerza propulsora del funcionamiento de la empresa.

La Organización Internacional para la Normalización, es una federación mundial integrada por organismos nacionales de normalización (organismos miembros de la ISO como el ICONTEC) representantes de cada país participante.

En medio de esta valoración de la evolución histórica de la calidad resulta importante hacer mención a la evolución misma de la Familia de las Normas ISO 9000.

- La Norma ISO 9000 describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología para los sistemas de gestión de la calidad.
- La Norma ISO 9001 especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación, y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente.
- La Norma ISO 9004 proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de gestión de la calidad. El objetivo de esta norma es la mejora del desempeño de la organización y la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas.
- La Norma ISO 19011 proporciona orientación relativa a las auditorías de sistemas de gestión de la calidad y de gestión ambiental.

Todas estas normas juntas forman un conjunto coherente de normas de sistemas de gestión de la calidad que facilitan la mutua comprensión en el comercio nacional e internacional.

Las normas ISO 9001:2008 y 9004:2010, adoptadas en esta propuesta, tienen mayor congruencia en sus estructuras y contenido ya que se fundamentan en los ocho principios de gestión de la calidad de alto nivel.

Estos ocho principios son: ⁵

1. Organización enfocada al cliente: Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.
2. Liderazgo: Los líderes establecen unidad de propósito y dirección a la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en la consecución de los objetivos de la organización.
3. Participación del personal: El personal, con independencia del nivel de la organización en el se encuentre, es la esencia de una organización y su total implicación posibilita que sus capacidades sean usadas para el beneficio de la organización.
4. Enfoque basado en procesos: Los resultados deseados se alcanzan más eficientemente cuando los recursos y las actividades relacionados se gestionan como un proceso.
5. Enfoque del sistema para la gestión: Identificar, entender y gestionar un sistema de procesos interrelacionados para un objetivo dado, mejora la eficacia y eficiencia de una organización.

⁵ Tomado de NTC ISO 900:2005 Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario

6. Mejora continua: La mejora continua debería ser un objetivo permanente de la organización.

7. Enfoque objetivo hacia la toma de decisiones basada en hechos: Las decisiones efectivas se basan en el análisis de datos y de la información.

8. Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor: Una organización y sus proveedores son interdependientes, y unas relaciones mutuamente beneficiosas intensifican la capacidad de ambos para crear valor.

Esta versión de la norma exige un mayor énfasis en el papel de la alta dirección, lo cual incluye su compromiso en el desarrollo y mejora del sistema de gestión de la calidad, la consideración de los requisitos reglamentarios, legales y del cliente y el establecimiento de objetivos medibles en todas las funciones y niveles relevantes de la organización.

La Norma ISO 9001:2008⁶. La NTC ISO 9001:2008, Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos, es publicada el 14/11 /2008 y es la tercera actualización de la norma re aprobada el 30/09/2009.

Esta norma internacional promueve la adopción de un enfoque basado en procesos, cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Así mismo esta norma especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad que pueden utilizarse para su aplicación interna en las organizaciones, para certificación o con fines contractuales. Se centra en la eficacia del sistema de gestión de la calidad para satisfacer los requisitos del cliente.

⁶ Tomado de NTC ISO 9001:2008 Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos

La metodología que puede aplicarse a todos los procesos y según esta norma es conocida como “Planificar-Hacer_ Verificar _ Actuar” (PHVA)

- Planificar: Establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.
- Hacer: Implementar procesos
- Verificar: Realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar los resultados.
- Actuar: Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

Todos los requisitos de esta norma internacional son genéricos y se pretende que sean aplicables a todas las organizaciones sin importar su tipo, tamaño y producto suministrado.

La Norma ISO 9004:2010⁷. La NTC ISO 9004:2010, Gestión para el éxito sostenido de una organización - Enfoque de gestión de la calidad, publicada el 17/02/2012, es la tercera actualización del estándar publicado por primera vez en 1987.

Esta norma proporciona orientación para conseguir el éxito sostenido de cualquier organización, exigente y en constante cambio sin importar de tamaño, tipo o actividad, mediante un enfoque de gestión de calidad.

⁷ Tomado de NTC ISO 9004:2010 Gestión para el éxito sostenido de una organización. Enfoque de gestión de la calidad

Así mismo promueve la autoevaluación como una herramienta importante para la revisión del nivel de madurez de la organización.

Propósito de la NTC ISO 9004:2010⁸. “Ayudar a las organizaciones que emplean la norma ISO 9001 a obtener beneficios a largo plazo desde la implementación de un sistema de gestión de la calidad con una base más amplia y de impacto profundo”.

Alcance de la NTC ISO 9004:2010

- Esta Norma Internacional proporciona orientaciones y herramientas para la utilización de los principios de gestión de la calidad a fin de alcanzar el éxito sostenido.
- Se aplica a todas las organizaciones, sin importar su tamaño, tipo y actividad.
- Esta Norma Internacional no es para usos de certificación, reglamentarios o contractuales

Los usuarios que hacen uso de ella son aquellas personas en las organizaciones, responsables por la implementación de planes y proyectos de mejora y aquellas personas responsables por diseñar estrategias a largo plazo que permitan la sostenibilidad de las organizaciones.

⁷ Tomado de Presentación “Especificación del diseño para la revisión de ISO 9004:2000. Conclusiones ISO/TC 176/ SC 2.

Necesidades que presentan los usuarios de la ISO 9004:2010 ⁹

- Un estándar fácil de entender y con un formato claro.
- Que la ISO 9004 facilite el mejoramiento de las capacidades de la organización para generar valor agregado a sus clientes y a todas las partes interesadas.
- Para mejorar la satisfacción del cliente.
- Para reducir costos / incrementar ganancias.
- En caso de una adquisición o una fusión.
- En caso de una nueva Dirección.
- Para mejorar la relación con los proveedores.
- Para desarrollar un sistema actual de gestión (de la calidad), más allá de ISO 9001.

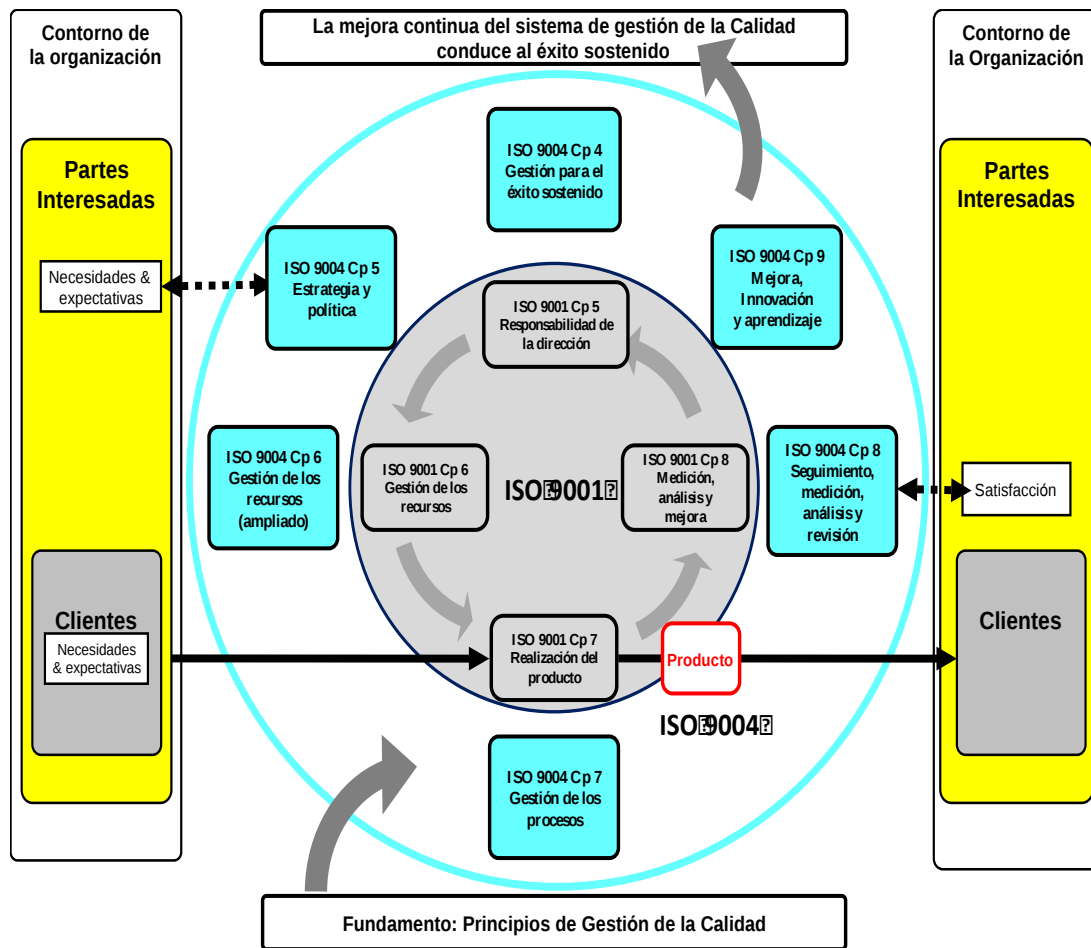
Se espera que este estándar facilite el mejoramiento de los sistemas de gestión teniendo en cuenta:

- La necesidad de adaptación continua de la organización a los cambios de su entorno para hacer frente a las amenazas y aprovechar nuevas oportunidades.
- Demostrar los beneficios económicos que supera cualquier inversión.

⁹ Tomado de Presentación “Especificación del diseño para la revisión de ISO 9004:2000. Conclusiones ISO/TC 176/ SC 2.

Esta norma presenta un modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos que incorpora los elementos de las Normas 9001 e ISO 9004.

Figura 1. Gestión para el éxito sostenido de una organización. Enfoque de gestión de la calidad¹⁰



¹⁰ Tomado de NTC ISO 9004:2010 Gestión para el éxito sostenido de una organización. Enfoque de gestión de la calidad

Estructura de la NTC ISO 9004:2010

Figura 2. Estructura de la NTC ISO 9004:2010¹¹



¹¹ Tomado de imágenes www.google.com

4.2 MARCO DE ANTECEDENTES

La empresa Servicios y Negocios El Portal es una empresa privada dedicada a la compra, almacenamiento y comercialización de medicamentos y material médico quirúrgico. Se encuentra ubicada en la ciudad de Bucaramanga y cuenta con 7 años de experiencia en el mercado de la salud, participando desde hace 3 en licitaciones públicas de suministro de medicamentos incluidos en el POS a afiliados a IPS y EPS en el territorio Colombiano.

Su estructura organizacional está conformada por cuatro áreas: Gerencia, Área Administrativa y financiera, Área Comercial y de Calidad y Área de Inventarios y Despachos.

Cuenta con municipios en su área de influencia; Bucaramanga, Piedecuesta, San Gil, El Socorro, Puerto Parra y Sabana de Torres.

Uno de sus grandes logros es el haber sido certificada en el 2010 por ICONTEC bajo la NTC ISO 9001:2008. Al día de hoy ve la necesidad de reevaluar sus procesos, analizar sus fortalezas y debilidades y aplicar la NTC ISO 9004:2010 con el fin de alcanzar un éxito sostenido en su sistema de gestión, debido a los resultados obtenidos de una evaluación diagnóstica aplicada al Sistema de Gestión de la Calidad de la organización.

4.3 MARCO CONCEPTUAL¹²

Los siguientes conceptos se plantean con el fin de contextualizar al lector:

- Acción correctiva: acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente no deseable.

¹² Tomado de NTC ISO 900:2008 ; NTC ISO 9004:2010

- Acción preventiva: acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación no deseable.
- Alta dirección: Persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel una organización.
- Autoevaluación: Revisión exhaustiva y sistemática de las actividades de la organización y de su desempeño en relación con su grado de madurez.
- Benchmarking: proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones reconocidas como la mejor práctica, aquellos competidores más duros.¹³
- Calidad: conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren capacidad de satisfacer necesidades, gustos y preferencias, y de cumplir con expectativas en el consumidor.¹⁴
- Eficacia: extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.
- Eficiencia: relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.
- Entorno de la organización: Combinación de factores y de condiciones internas y externas que pueden afectar el logro de los objetivos de una organización y a su comportamiento hacia las partes interesadas.
- Éxito sostenido: resultado de la capacidad de una organización para lograr y mantener sus objetivos a largo plazo.

¹³ Tomado de <http://www.e-economic.es/programa/glosario>

¹⁴ Tomado de <http://www.crecenegocios.com/>

- Gestión: actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.
- Innovación: es el rompimiento en tiempo y espacio de un proceso, producto o servicio, que se presenta con una nueva cualidad incremental o radical y que es aceptado por el cliente. Su impacto puede ser económico, social o ambiental.
- Mejora continua: actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos.
- Medición: Herramienta que permite la recolección de datos de forma organizada; contribuye a la mejora continua dado que si se puede medir cualquier actividad o proceso (variable) se puede mejorar y a su vez administrar su desempeño.
- Parte interesada: persona o grupo que tenga un interés en el desempeño o éxito de una organización.

5. METODOLOGÍA

5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de método que se utiliza en esta monografía es el Analítico e Inductivo, ya que se realiza un análisis interno del Sistema de Gestión de Calidad de la empresa Servicios y Negocios El Portal y se forma una hipótesis y una conclusión de los elementos objeto de la investigación.

Partiendo de una evaluación diagnóstico se obtendrá una visión preliminar del cumplimiento de los requisitos y aplicación de directrices de las normas ISO 9001:2008 e ISO 9004:2010 y se procederá a la elaboración de planes de Mejoramiento Continuo para ciertos requisitos identificados por medio de unas matrices de evaluación de elementos clave y detallados.

5.2 FASES DE LA INVESTIGACIÓN

Tabla 1. Fases de la investigación

ACTIVIDAD	DESCRIPCION
1. Sensibilización y divulgación de la NTC ISO 9004:2010 al personal de la organización.	Se presenta ante la alta dirección la NTC ISO 9004:2010, su alcance y directrices para la mejora del desempeño de un sistema de gestión de calidad y la conveniencia de la misma para el fortalecimiento del sistema implementado.
2. Aplicación de una “evaluación diagnóstica” frente al cumplimiento de los requisitos de la NTC ISO 9001:2008	Observar el estado actual de cada requisito establecido en la norma y aplicado en el SGC de la organización..
3. Aplicación de una “evaluación diagnóstica” de los elementos claves y detallados señalados en la NTC ISO 9004:2010.	Observar el estado actual del SGC frente a las directrices establecidas en la norma y aplicar una “evaluación diagnóstica” en base a los elementos claves y detallados allí señalados.

ACTIVIDAD	DESCRIPCION
4. Análisis de los resultados obtenidos en cada evaluación diagnóstica.	• Se consolida la información en los formatos diseñados para el análisis de información. • Identificar los aspectos favorables y desfavorables como resultado del análisis. • En base a los resultados del diagnóstico y/o grado de importancia para la organización, se identificará el elemento y el proceso a profundizar.
5. Elaborar la propuesta de un Plan de acción, en base al análisis de los datos obtenidos de la evaluación.	• Se proponen acciones de mejora generadas a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico y posterior análisis de información.
6. Socializar y divulgar la propuesta de mejora al personal de la organización.	• Dar a conocer a la organización el estudio y propuesta de mejoramiento diseñado para el Sistema de gestión de la calidad actualmente implementado, y dar paso a su aplicación.
7. Presentación y sustentación de la monografía ante la universidad.	• Sustentar el trabajo realizado en la universidad, en base a los conocimientos adquiridos en la especialización.

5.3 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Tabla 2. Cronograma de actividades

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVADES	CRONOGRAMA DURACIÓN SEMANAS															
			JULIO				AGOSTO				SEPT.				OCT.			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Establecer un modelo de mejoramiento al Sistema de Gestión de la Calidad implementado en la empresa Servicios y Negocios El Portal a partir de los lineamientos establecidos en la NTC ISO 9004:2010, que permita a la organización enfocar sus esfuerzos hacia la mejora continua de su desempeño, con miras a alcanzar en el futuro su éxito sostenido.	Determinar el estado actual del Sistema de Gestión de la Calidad implementado en la empresa Servicios y Negocios El Portal, de acuerdo a los requisitos establecidos por la NTC ISO 9001:2008 , con el fin de determinar su nivel de madurez .	Sensibilización y divulgación de la NTC ISO 9004:2010 al personal de la organización.																
		Aplicación de una “evaluación diagnóstica” frente al cumplimiento de los requisitos de la NTC ISO 9001:2008																
	Determinar en qué medida los elementos claves y detallados de éxito sostenido definidos en la NTC ISO 9004:2010, se están aplicando en el	Aplicación de una “evaluación diagnostica” de los elementos claves y detallados señalados en la NTC ISO 9004.2010																

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVADES	CRONOGRAMA DURACIÓN SEMANAS															
			JULIO				AGOSTO				SEPT.				OCT.			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
	Sistema de Gestión de Calidad de la organización, con el propósito de realizar un paralelo frente a los resultados obtenidos en el diagnostico NTC ISO 9001:2008	Análisis de los resultados obtenidos en cada evaluación diagnóstica.																
	Proponer y detallar un “Plan de mejora” de acuerdo a resultados obtenidos en el paralelo de cada uno de los diagnósticos, que le permita a la empresa fortalecer su SGC y conducirla hacia un nivel de desempeño superior.	Elaborar la propuesta de un Plan de acción, en base al análisis de los datos obtenidos de la evaluación.																

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVADES	CRONOGRAMA DURACIÓN SEMANAS															
			JULIO				AGOSTO				SEPT.				OCT.			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
	Socializar y divulgar la propuesta del “Plan de mejora” diseñado para le SGC de la organización, con el fin de dar a conocer la implementación del mismo a los lideres de los procesos y así contribuir en el alcance del éxito sostenido de la misma.	Socializar y divulgar la propuesta de mejora al personal de la organización.																
		Presentación y sustentación de la monografía ante la universidad.																

5.3.1 Sensibilización y divulgación de la NTC ISO 9004:2010 al personal de la organización

Así mismo se plantea la propuesta de establecer metodologías de mejora continua para algunos requisitos identificados como débiles dentro del sistema de gestión de la calidad implementado en la organización y la

disposición y compromiso de ambas partes para la consecución del proyecto. (Ver anexo A Presentación “Sensibilización de la NTC 9004:2010”, Anexo B “Acta de Reunión”)

5.3.2 Aplicación de una evaluación diagnóstica frente al cumplimiento de los requisitos de la NTC ISO 9001:2008 (ver anexo c)

5.3.2.1 Diagnóstico de cumplimiento de requisitos ISO 9001:2008 Se efectuó una evaluación diagnóstico al Sistema de Gestión de la Calidad de la organización, con el fin de identificar su situación actual frente al cumplimiento de los requisitos establecidos en la norma.

Esta matriz está compuesta por los requisitos mencionados en la Norma ISO 9001:2008 y una escala de valoración del cumplimiento que va de cero (0) a cinco (5).

Los datos allí consignados serán analizados y relacionados con los demás datos de las siguientes evaluaciones diagnósticas para al finalizar proponer planes de acción de mejora a los puntos débiles identificados.

Escala de valoración de cumplimiento:

1. No aplica
2. No cumple
3. Cumple mínimamente
4. Cumple parcialmente (Falta evidencia)

5. Cumplimiento superior (hay evidencia, falta actualización)
6. Cumplimiento conforme

5.3.4 Aplicación de una evaluación diagnóstica de los elementos claves y detallados señalados en la NTC ISO 9004:2010 En esta parte del proyecto, se desarrollaron dos matrices, las cuales están planteadas en la NTC 9004:2008 y bajo las cuales se evaluará el nivel de madurez del Sistema de Gestión de la Calidad de la empresa y qué tanta aplicabilidad se le está dando a dicha norma respecto a cada directriz o elementos detallados en el SGC implementado.

5.3.4.1 Autoevaluación elementos clave y nivel de madurez ISO 9004.2010 (Ver anexo D). El diagnóstico se inició con la aplicación y análisis de la Matriz “Autoevaluación de elementos clave ISO 9004:2008”, la cuál se compone de nueve (9) elementos clave y una escala de valoración del cumplimiento que va de uno (1) a cinco (5) que denota el nivel de madurez en el cual se encuentra el Sistema de gestión de la Calidad de la organización frente a lo planteado en la norma.

Escala de valoración de los niveles de madurez:

1. Deficiente
2. Básico
3. Satisfactorio
4. Notable
5. Excelente

La evaluación de cada elemento respecto al estado del SGC de la organización, se divide en tres partes; La Primera parte determina lo planteado por la norma, la segunda parte determina lo que actualmente se refleja el desempeño del Sistema de Gestión de la calidad implementado y la tercera parte representa lo que le falta al SGC para alcanzar el nivel acordado (Nivel 3 “Satisfactorio”) con la dirección como objetivo a alcanzar.

5.3.4.2 Autoevaluación elementos detallados ISO 9004:2010 (Ver anexo E).

Este paso da origen a la matriz de evaluación de los “Elementos Detallados” señalados en la Norma, como directrices a seguir para alcanzar el Éxito Sostenido de un SGC en una organización.

Este diagnóstico se aplica tomando cada uno de los numerales de la norma y los niveles de madurez allí enunciados; conforme a esta clasificación se analiza qué tanto está cumpliendo el Sistema de Gestión de la calidad y en dónde sería lo más favorable ubicarse para alcanzar el éxito sostenido de cada una de las directrices determinadas por la ISO 9004:2010

Al igual que la matriz anterior, se identifica la siguiente escala de valoración de los niveles de madurez:

1. Deficiente
2. Básico
3. Satisfactorio
4. Notable
5. Excelente

5.3.5 Análisis de los resultados obtenidos en cada evaluación diagnóstica.

Este apartado expone la relación y análisis de los datos obtenidos de los diagnósticos anteriores y la base para seleccionar los requisitos que serán sometidos a un plan de acción de mejora.

5.3.5.1 Matriz de relación y análisis de datos ISO 9001:2008 e ISO 9004:2010

(Ver Anexo F). Inicialmente se determinan los requisitos de la NTC ISO 9001:2008 y las directrices de la NTC ISO 9004:2010 con el fin de establecer qué tanto influye cada uno de los requisitos de la ISO 9001:2008 en el alcance de los lineamientos de la ISO 9004:2010, y se da una valoración de uno (1) a tres (3), distribuida de la siguiente manera y de forma horizontal:

1. No tiene relación ni aporta
2. Aporta poco, tiene relación baja
3. Aporta y tiene relación alta

A su vez se incluyen en esta matriz los datos obtenidos de las evaluaciones diagnósticas anteriores: valor dado al cumplimiento de requisitos ISO 9001:2008, (autoevaluación de elementos claves y niveles de madurez) y valor dado al cumplimiento del SGC respecto a los elementos detallados en la ISO 9004:2010.

La sumatoria de estos valores generaron un total, del cuál se identificaron aquellos que su sumatoria fue de igual o mayor a 45 y que su nivel de madurez se encontraba en 4 o menor.

Se procede a identificar los requisitos de la NTC ISO 9001:2008 que al momento de la evaluación y en base a la valoración dada a cada uno, reflejan un mayor

aporte hacia la consecución del éxito sostenido pero requieren de planes de acción de mejora ya que su posición en los niveles de madurez es bajo.

De igual forma la matriz permite realizar esta valoración respecto a la NTC ISO 9004:2008 (vertical) tomando los de mayor puntaje de sumatoria con el menor nivel determinado en la matriz de elementos detallados.

5.3.5.2 Elaborar la propuesta de un plan de acción, en base al análisis de los datos obtenidos de la evaluación En este capítulo se proponen una serie de actuaciones encaminadas a subsanar ciertos puntos débiles identificados con anterioridad en el análisis del punto anterior.

Una vez convenida la necesidad de llevar a cabo las “Propuestas de acción de mejora” para determinados requisitos, se hace necesario desarrollar cada una de ellas en un documento en el cuál se detallen la justificación de la propuesta, el personal involucrado, el estado actual del requisito sujeto al plan de acción y su desempeño en el SGC de la organización, las acciones a realizar y los beneficios.

5.3.5.3 Síntesis de propuestas de acción de mejora Con el objetivo de facilitar la identificación de los requisitos y las propuestas de los planes de acción de mejora correspondientes, se presenta un resumen que ofrece una visión ordenada del desarrollo del capítulo según los planes de acción de mejora planteados. (Ver Tabla 2)

Tabla 3. Propuestas de planes de acción de mejora

Síntesis de propuestas de acción de mejora			
Requisito NTC ISO 9001:2008	Propuesta Plan de acción de mejora	Total relación Normas ISO 9001:2008 / 9004:2010 (Anexo D)	Resultado diagnóstico ISO 9001:2008 (Anexo A)
5.4.1 Objetivos de la calidad (NTC ISO 9001:2008)	Promover una nueva metodología que integre al personal en la creación de objetivos de la calidad para la organización de acuerdo a los nuevos retos del mercado.	45	4
6.2.2 Competencia, formación y toma de conciencia (NTC ISO 9001:2008)	Presentar una metodología para el procedimiento de “Validación de Perfil de competencia” y “Programación de capacitaciones”.	44	4
8.4 Análisis de datos (ISO 9001:2008)	Realizar una metodología para el análisis de los datos a través de la creación de indicadores que permitan medir la gestión en los procesos de la organización.	45	3
8.5.1 Mejora continua (NTC ISO 9001:2008)	Plantear una metodología para la elaboración o actualización de las acciones preventivas y proponer un posible formato de seguimiento.	48	4
Requisito NTC ISO 9004:2010	Propuesta Plan de acción de mejora	Total relación Normas ISO 9001:2008 / 9004:2010 (Anexo D)	Resultado diagnóstico elementos detallados ISO 9004:2010 (Anexo C)
4.3 El entorno de la organización (NTC ISO 9004:2010)	Establecer una metodología para la identificación de os riesgos en cada proceso y fabricar una matriz de riesgos que incorpore todos los eventos que podrían ejercer efectos adversos en los objetivos y	82	1

Síntesis de propuestas de acción de mejora			
	metas del proceso misional de inventarios y despachos de la organización.		
9.3 Innovación (NTC ISO 9004:2010)	Plantear la propuesta de invertir en un método de confirmación electrónica de los medicamentos, mediante Código de Barras para un control más ágil y eficiente de los productos que se encuentran en bodega.	44	1

5.3.5.4 Planteamiento de las propuestas de acción de mejora Toda organización que se encuentra certificada bajo la norma ISO 9001:2008, no solo se compromete a cumplir los requisitos del cliente a través de un Sistema de Gestión de la Calidad sino que a su vez adquiere la responsabilidad de reconocer la necesidad de actualizar y mejorar continuamente su sistema.

Es por esta razón que Servicios y Negocios el Portal, empresa certificada desde Junio del 2010 por ICONTEC bajo la NTC ISO 9001:2008, ve la necesidad de implementar la NTC ISO 9004:2010 a su Sistema de Gestión de Calidad, con el propósito de analizar y corregir las fallas que se puedan estar presentando y que a su vez le estén impidiendo el éxito sostenido al SGC de la organización.

Con la finalidad de que los mandos directivos y personal de la organización cuenten con una metodología estandarizada para la planeación y realización de las diferentes actividades de los procesos que conforman su SGC, se plantean a continuación acciones de mejora de acuerdo a los hallazgos encontrados (Anexo G“ Matriz Relación y Análisis de Datos ISO 9001/2008 e ISO 9004/2010).

5.3.5.5 Objeto del plan de acción de mejora. Presentar un plan de acción de mejora para los requisitos identificados en la Matriz de Relación entre las Normas ISO 9001:2008 e ISO 9004:2010, los cuales indican la necesidad de desarrollar actividades que permitan ir más allá de cumplir con los requisitos establecidos y obtener un SGC eficiente y eficaz.

5.3.5.6 Alcance.- Los planes de acción propuestos en este documento, se aplican a los seis requisitos identificados en la “Matriz de Relación y Análisis de datos ISO 9001:2008 e ISO 9004:2010” (ver Anexo G) como aspectos a mejorar del SGC de Servicios y Negocios El Portal.

5.3.5.7 Plan de acción para el requisito (5.4.1) objetivo de la calidad (NTC ISO 9001:2008)

Tabla 4. Plan de acción requisito 5.4.1 Objetivos de la calidad (NTC ISO 9001:2008)

PLAN DE ACCION DE MEJORA	
Requisito sujeto a mejora :	5.4.1 Objetivos de la calidad
Justificación de la propuesta :	Esta propuesta plantea una acción para la mejora y/o planteamiento y creación de nuevos objetivos, conforme a la situación actual y datos obtenidos de las evaluaciones diagnósticas aplicadas con anterioridad al SGC de la organización, de modo que al ser puestos por escrito sirvan de base para alcanzar los resultados establecidos por la dirección a largo, mediano y corto lazo según corresponda.
Personal Involucrado :	Dirección y Mandos Intermedios (Líderes de proceso)
Estado Actual:	Los objetivos son medibles y coherentes con la política de calidad. Deben ser actualizados y /o crear nuevos, conforme a los nuevos retos de la organización.
Propuesta:	Promover una nueva metodología que integre al personal en la creación de objetivos de la calidad para la organización de acuerdo a los nuevos retos del mercado.
Beneficio:	La organización mediante esta acción de mejora, logrará la participación activa de su personal en la creación de objetivos

PLAN DE ACCION DE MEJORA		
	medibles y coherentes conforme a los nuevos retos de la organización.	
METODOLOGÍA (Lluvia de ideas)		
GRUPO DE IDEAS	FECHA:	
	PRIORIDAD*	
Satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios de nuestros servicios	1	
Asegurar las funciones operativas y de gestión en la organización	2	
Adoptar progresivamente acciones formativas y de actualización de tecnologías	3	
Proporcionar formación interna que fortalezca la conciencia y actitud del personal respecto a su papel para la consecución de la calidad	3	
Potenciar el adecuado uso de los recursos disponibles	1	
Establecer canales de comunicación eficaces y potenciar la participación activa	2	
Mejorar el procedimiento de seguimiento y medición de las actividades	2	
Reforzar la imagen de la empresa mediante una gestión y servicio de atención al usuario óptimo	3	
RECURSOS: Humanos	TIEMPO: 1 HORA	PERIODICIDAD: Anual
NOTA: 1 = Ideas prioritarias 2 = Ideas medianamente prioritario 3 = Ideas no prioritarias (Criterios definidos de acuerdo a las necesidades de la empresa)		FIRMA RESPONSABLE:

Tabla 5. Plan de acción requisito 5.4.1 Objetivos de la calidad (NTC ISO 9001:2008)

Acuerdos adoptados, establecimiento de objetivos estratégicos de calidad						
Asistentes:					Fecha:	
Nº	Acuerdos/ Objetivos	Fecha inicio	Acciones para conseguir el objetivo	Fecha límite	Seguimiento	
					Responsable	Comentarios
					Responsable de la aprobación:	

5.3.5.8 Plan de acción para el requisito 6.2.2 competencia, formación y toma de conciencia (NTC ISO 9001:2008)

Tabla 6. Plan de acción, requisito 6.2.2 competencia, formación y toma de conciencia (NTC ISO 9001:2008)

PLAN DE ACCION DE MEJORA	
Requisito sujeto a mejora :	6.2.2 Competencia, formación y toma de conciencia
Justificación de la propuesta :	Una gestión adecuada de los recursos humanos, es requisito imprescindible para Servicios y Negocios El Portal, que desea caminar y avanzar por el camino de la calidad y el éxito sostenido. Es así que se plantea una acción de mejora encaminada a la modificación de la información contenida en el formato actual de "Validación de perfil de competencia" para cada uno de los cargos y del formato de "Programa de capacitaciones"; en base a la información obtenida de las evaluaciones diagnósticas aplicadas con anterioridad al SGC de la organización.
Personal Involucrado :	Dirección y Personal de la organización
Estado Actual:	La organización determina el nivel de competencia del personal en forma general; falta actualizar los registros de formación y de "Programa de capacitación".
Propuesta:	Presentar una metodología para el procedimiento de "Validación de Perfil de competencia" y "Programación de capacitaciones"
Beneficio:	Alcanzar la excelencia del personal en la organización y controlar de manera periódica las necesidades de capacitación y/o formación.

PLAN DE ACCION DE MEJORA			
METODOLOGÍA			
(Procedimiento propuesto para la validación de competencias del personal)			
Objetivo: Establecer los lineamientos a seguir para sustentar los criterios de validación de las competencias del personal, para desarrollar o actualizar los conocimientos y habilidades necesarias para el óptimo desempeño del personal.			
Alcance: Aplica a todo el personal de Servicios y Negocios El Portal			
Responsabilidad: Coordinador de calidad			
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES			
Nº	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	
1	Coordinador de calidad	Entrega anualmente al jefe de cada área el formato de validación de competencias para ser aplicado a su personal a cargo, ó en caso de no existir ésta figura, el coordinador aplicará directamente la validación de competencia sobre los trabajadores de la organización.	
2		Da instrucciones para la aplicación de dicho formato en caso de ser necesario.	
3		Evalúa los criterios de experiencia y escolaridad contra la hoja de vida del empleado .	
4		Obtiene los resultados de la validación de competencias aplicada al personal.	
5		Elabora oficio y entrega de la información recopilada a la Dirección	
6		Elabora propuesta de capacitación para los empleados identificados y la presenta a la dirección.	
CRITERIOS DE VALIDACIÓN DE COMPETENCIAS			
Nº	FACTOR A EVALUAR	CRITERIO	PUNTAJE
1.	Educación (grado de escolaridad) Experiencia	El evaluado cubre la experiencia y escolaridad deseable de acuerdo al cargo.	3 = CALIFICADO
		- El evaluado tiene experiencia pero no estudios requeridos para el cargo. - El evaluado tiene estudios pero no la experiencia requerida para el cargo.	2 = ENTRENABLE
		El evaluado no cuenta con estudios ni experiencia requerida para el cargo.	1 = NO CALIFICADO
		El evaluado presenta evidencia física del conocimiento adquirido y éste aplica a las actividades requeridas por el cargo.	3 = CALIFICADO

PLAN DE ACCION DE MEJORA			
2.	Formación (Conocimientos)	El evaluado presenta evidencia física del conocimiento adquirido y éste aplica medianamente a las actividades requeridas por el cargo.	2 = ENTRENABLE
		El evaluado presenta evidencia física del conocimiento adquirido y no aplica medianamente a las actividades requeridas por el cargo.	1 = NO CALIFICADO
3.	Habilidades	El evaluado demuestra buen desarrollo y actitud en su área de trabajo	3 = CALIFICADO
		El evaluado demuestra regular desarrollo y actitud en su área de trabajo frente a planeación y organización, buenas relaciones interpersonales ,liderazgo, trabajo en equipo y toma de decisiones.	2 = ENTRENABLE
		El evaluado no demuestra desarrollo ni actitud en su área de trabajo frente a planeación y organización, buenas relaciones interpersonales, liderazgo, trabajo en equipo y toma de decisiones.	1 = NO CALIFICADO
		Para la evaluación de las habilidades se tendrá en cuenta los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño y se interpretarán de la siguiente manera: *Si en los Resultados de la Evaluación de Desempeño se obtuvo F (Fortaleza), no se necesita Capacitación y/o Entrenamiento. *Si en los Resultados de la Evaluación de Desempeño se obtuvo OM (Oportunidad y Mejora) se necesita Capacitación y/o Entrenamiento. *Si en los Resultados de la Evaluación de Desempeño se obtuvo D (Debilidad) se necesita Capacitación y/o Entrenamiento.	
INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS			
1.	CALIFICADO	El evaluado asegura el desarrollo y cumplimiento de los objetivos encomendados y a su vez los requerimientos de un producto o servicio de calidad.	85 a 100%
2.	ENTRENABLE	El evaluado asegura la obtención de resultados pero requiere de capacitación y adquirir más experiencia en el cargo desempeñado. Se considera personal en desarrollo.	61 a 84%

PLAN DE ACCION DE MEJORA			
3.	NO CALIFICADO	El evaluado puede estar en el cargo equivocado y requiere de un análisis inmediato por parte de sus superiores, para tomar una decisión inmediata.	Menos de 61%

Teniendo en cuenta los criterios de validación de competencias anteriormente enunciados, se proponen el siguiente formato de “Validación del perfil de competencia” para Servicios y Negocios El Portal.

Tabla 7. Propuesta de Formato de Validación de Competencias”

VALIDACIÓN DE PERFIL DE COMPETENCIA								
Nombre del Evaluado:								
Edad:			Nº C.C		Fecha:			
Objeto del cargo:					Lugar:			
					Cargo:			
Requisitos del Perfil de Competencia		Cumplimiento				Necesidad de entrenamiento, capacitación y/o formación		
		C	E	N.C	PUNTAJE			
EDUCACION	Bachiller graduado							
	Educación técnica o tecnológica							
	Educación Universitaria							
FORMACIÓN	Curso aplicativo al área							
	Diplomado							
	Especialización							
EXPERIENCIA	1 Año de experiencia aplicativa							
	Computación							
	Relaciones interpersonales							
	Presentación de informes escritos							

VALIDACIÓN DE PERFIL DE COMPETENCIA									
Manejo de personal									
Habilidades		Cumplimiento				Resultado Eval. De Desempeño			Necesidad de entrenamiento, capacitación y/o formación
		SI	NO	N.C	PUNTAJE	F	O.M	D	
HABILIDADES	Capacidad de planeación y organización								
	Relaciones interpersonales								
	Liderazgo								
	Trabajo en equipo								
	Toma de decisiones								
Observaciones:									
Convalidación:									
Evaluado por: (firma)					Cargo del evaluador:				

Tabla 8. Metodología para programación de capacitaciones”

METODOLOGÍA		
(Procedimiento propuesto para la programación de capacitaciones)		
Objetivo: Estructurar un procedimiento para reconocer las necesidades del personal y llevar a cabo un programa de capacitación, conforme a los resultados obtenidos previamente en la evaluación del perfil de competencia.		
Alcance: Aplica a todo el personal de Servicios y Negocios El Portal		
Responsabilidad: Coordinador de calidad		
Frecuencia: Semestral		
Referencias: Formato formato actual vigente GER-FO-08 “Programa de Capacitación”		
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES		
Nº	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Coordinador de calidad	Identificar documentos de la carpeta del empleado
2		Comparar la descripción del cargo con los registros (evidencias) de la carpeta del empleado.
3		Registrar el grado de adecuación del empleado al cargo (evaluación de perfil de competencia)
		Determinar el personal y las competencias que requieren de capacitación, entrenamiento o formación.

4		Diligenciamiento del formato de control de capacitaciones
5		Evaluar la eficacia de las capacitaciones efectuadas
6		Informar a la Dirección

Esta metodología será aplicada de forma anticipada al diligenciamiento del formato actual vigente GER-FO-08 “Programa de Capacitación” de Servicios y Negocios El Portal.

5.3.5.9 Plan de acción para el requisito 8.4 análisis de datos (NTC ISO 9001:2008)

Tabla 9. Plan de acción para el requisito 8.4 Análisis de Datos NTC ISO 9001:2008

PLAN DE ACCION DE MEJORA	
Requisito sujeto a mejora :	8.4 Análisis de Datos
Justificación de la propuesta :	El obtener un adecuado análisis de los datos en Servicios y Negocios el Portal es una acción fundamental para saber en qué nivel se está cumpliendo con los indicadores que se aplican en ella y realizar así un plan de acción de mejora ya que es uno de los requisitos que se cumple parcialmente y le falta evidencia en la empresa.
Personal Involucrado :	Dirección y Personal de la organización
Estado Actual:	La organización realiza la recopilación de datos del desempeño de cada proceso por medio de los indicadores que están planteados (los cuales deberán actualizarse), se revisan su aplicación mediante las auditorías internas que se realizan en la organización para responder a auditorías externas y a revisiones por la dirección, mas no se observa la utilización de herramientas gráficas, herramientas para la identificación de problemas, lluvia de ideas entre otros, convenientes para la mejora del SGC
Propuesta:	Realizar un metodología para el análisis de los datos a través de la creación de indicadores que permitan medir la gestión en los procesos de la organización.
Beneficio:	Analizar los datos resultantes del Seguimiento y la

PLAN DE ACCION DE MEJORA		
		medición a todos los procesos que permita el logro del principio denominado “toma de decisiones basada en hechos y datos”.
METODOLOGÍA		
Creación de pasos y formato para la Actualización de Indicadores		
Objetivo: Recopilar, determinar y analizar la idoneidad y eficacia del Sistema de Gestión de Calidad mediante la actualización de los indicadores y el análisis de sus datos.		
Alcance: Aplica a todos los procesos de la Organización.		
Responsabilidad: Coordinador de calidad		
PROCEDIMIENTO ACTUALIZACION DE INDICADORES		
Nº	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Coordinador de calidad	Identificar que indicador se está cumpliendo, a qué proceso corresponde y si se desea actualizar. ¿Qué aspectos le interesa evaluar del proceso seleccionado?
2		Definir los atributos importantes del proceso seleccionado, mediante el uso de un diagrama de afinidad (lluvia de ideas) . Encontrar el mayor número de ideas que puedan medirse y obtener resultados, luego por consenso seleccionar el más apropiado.
3		Evaluar si los indicadores seleccionados, tienen las características deseadas (medibles, entendibles y controlables)
4		Identificar las actividades principales en cada uno de los procesos y evaluar aquellos que puedan afectar la satisfacción del cliente o la cadena de valor de la organización.
5		Debe tener parámetros que tenga metas que permita evaluar el desarrollo de las actividades o proceso del cual va a evaluar su desempeño
6		Detalle las características de cada uno de sus indicadores: Proceso, indicador, propósito del indicador, tipo, formula, responsable del análisis, Rango(sobresaliente, satisfactorio o bajo),origen de datos, frecuencia y técnica estadística(ANEXO I Matriz de riesgos)
7		Recolección de datos para evaluar el indicador debe ser: un proceso sistemático, continuo y exacto
8		Determinar las técnicas estadísticas a utilizar por ejemplo: Promedios, análisis de varianza, intervalos de confianza,

PLAN DE ACCION DE MEJORA		
		diferencias entre promedios, análisis de probabilidad, análisis de frecuencia etc.

5.3.5.10 Plan de acción para el requisito 8.5.1 mejora continua (NTC ISO 9001:2008)

Tabla 10. Plan de acción para el requisito 8.5.1 mejora continua (NTC ISO 9001:2008)

PLAN DE ACCION DE MEJORA		
Requisito sujeto a mejora :		8.5.1 Mejora Continua
Justificación de la propuesta :		Como objetivo permanente para evitar situaciones potenciales que interfieran con el alcance de la excelencia, se hace necesario el establecimiento correcto de acciones preventivas que redunden en el perfeccionamiento del servicio otorgado por Servicios y Negocios El Portal.
Personal Involucrado :		Dirección y Personal de la organización.
Estado Actual:		La organización toma acciones correctivas pero le falta actualización de las acciones preventivas para aquellas posibles situaciones que impidan llegar a la mejora continua del SGC.
Propuesta:		Plantear una metodología para la elaboración o actualización de las acciones preventivas y proponer un posible formato de seguimiento.
Beneficio:		La organización podrá reducir la probabilidad de que se presenten peligros potenciales actuando sobre las razones o causas que los podrían generar.
METODOLOGÍA		
(propuesta para la identificación de acciones preventivas)		
Objetivo: Establecer los lineamientos a seguir en la creación de acciones preventivas para el SGC de la empresa Servicios y Negocios El Portal.		
Responsabilidad: Coordinador de calidad , líderes de proceso y Dirección		
Referencias: Formato interno CAL-FO-06 Acciones correctivas y preventivas		
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES		
Nº	RESPONSABLE	ACTIVIDAD

PLAN DE ACCION DE MEJORA		
1	Coordinador de calidad	Identificar los aspectos emitidos por algún miembro de la empresa, que puedan causar no conformidades potenciales.
2		Revisar los aspectos potenciales de riesgo y decidir que tipo de acciones realizar
3		Realizar el seguimiento de las acciones con los responsables de llevarlas a cabo.
4		Dirigir a los responsables que efectúan la acción y solicitar los recursos necesarios para llevarlas a cabo.
5		Establecer planes de ejecución para las acciones y realizar informes sobre las mismas.
7	Líder de proceso	Identificar el problema potencial en el proceso seleccionado: (síntomas) • ¿Qué podría pasar? • ¿En cuánto? • ¿Cuándo podría ocurrir? • ¿Dónde? • ¿Cuánto costaría no hacer nada? • ¿Quién sería el responsable? • ¿Cuánto costaría la solución?
8	Coordinador de calidad	Redacción de la no conformidad potencial iniciando de cada una de ellas con la frase “<i>Se evidencia potencial incumplimiento de...</i>” y siguiendo los siguientes requisitos: • Redactar las acciones en infinitivo y claramente • Para cada causa analizada debe existir una acción • Asignar un responsable (s) y cargo • Establecer fechas reales de límite de la acción y acorde a la acción definida. • Validar que las acciones definidas minimicen la ocurrencia del problema potencial. • El plan de acción debe ser definido por un cargo con autoridad. • Incluir como última acción del plan de acción, la actividad asociada con el monitoreo de la eficacia de la acción preventiva.

5.3.5.11 Actividad de mejora propuesta para el requisito 4.3 el entorno de la organización (NTC ISO 9004:2010)

Tabla 11. Plan de Acción para el requisito 4.3 Entorno de la organización NTC ISO 9004:2010

PLAN DE ACCION DE MEJORA		
Requisito sujeto a mejora :		4.3 El entorno de la Organización
Justificación de la propuesta :		Actualmente la organización no cuenta con una matriz de Riesgos lo cual es importante para la aplicación de este requisito, es por eso que se le plantea crearla y aplicarla para realizar un cambio de manera oportuna y el mejor desempeño de Servicios y Negocios el Portal.
Personal Involucrado :		Dirección y Personal de la organización
Estado Actual:		La organización actúa frente a los riesgos que se le presentan día a día como reglamentaciones, competencia, proveedores y empleados, no se encuentran identificados los riesgos que hay en la empresa de manera organizada.
Propuesta:		Establecer una metodología para la identificación de los riesgos en cada proceso y fabricar una matriz de riesgos que incorpore todos los eventos que podrían ejercer efectos adversos en los objetivos y metas del proceso misional de inventarios y despachos de la organización.
Beneficio:		Creación de una matriz de riesgos, la cual le permitirá identificar, evaluar y gestionar los riesgos que se presentan en la organización sus necesidades y expectativas para su modificación.
METODOLOGÍA		
Objetivo: identificar los riegos presentes en la organización y en cada uno de sus procesos.		
Alcance: Aplica a todos los procesos de la Organización.		
Responsabilidad: Coordinador de calidad		
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES		
Nº	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
		Establecimiento del Contexto: PLANEAR Identificar factores externos (oportunidades y amenazas)

PLAN DE ACCION DE MEJORA		
1	Coordinador de calidad	• Identificar factores internos (fortalezas y debilidades) • Misión / Visión • Objetivos de la organización • Estrategias de la organización • Formular la política de riesgos • Fijar indicadores HACER • Asignar recursos • Desarrollar la estrategia • Establecer el control de gestión VERIFICAR • Hacer el seguimiento • Medir los resultados • Análisis de datos ACTUAR • Mantener • Realizar acciones de mejora
2	Coordinado de calidad y líderes de proceso	Identificación del riesgo: • Identificar la fuente (aquello que tenga el potencial para generar daño u oportunidades) • Identificar los eventos/incidentes (aquello que ocurre de manera que la fuente de riesgo genera un impacto) • Establecer la consecuencia, resultado o impacto sobre un grupo de partes interesadas y recursos. • Identificar la causa (el qué o por qué de la presencia del peligro o evento que ocurre) • Establecer los controles y su nivel de eficacia • Identificar cuándo y dónde puede ocurrir el riesgo
3		Realización de la matriz de riesgos
4		Análisis del riesgo

A continuación se presenta la matriz de riesgos diseñada para uno el proceso misional de la organización “Inventarios y Despachos”.

MATRIZ DEL RIESGO

Tabla 12. Matriz de riesgos para el proceso misional Inventarios y Despachos de Servicios y Negocios El Portal

 IDENTIFICACION DEL RIESGO- EMPRESA SERVICIOS Y NEGOCIOS EL PORTAL / PROCESO INVENTARIOS Y DESPACHOS								
CONTEXTO	IDENTIFICACION							
OBJETIVOS	METAS	FUENTES	EVENTO	CONSECUENCIA		CAUSAS	CONTROLES	CUANDO / DONDE
				positivas	negativas			
Controlar el ingreso y despacho de suministros médicos y farmacéuticos, así como velar por el buen estado de los equipos que permiten la conservación de los mismos, con el fin de asegurar la oportunidad y disponibilidad	1. Automatizar el proceso con la implementación de una herramienta tecnológica de código de barras y equipos niveladores de temperatura.	Recursos financieros y tecnológicos.	Falta en la disponibilidad de recursos financieros		Rezago en implementación tecnológica	Falta de planeación presupuestal	No hay planeación de presupuesto	Cuando se planifica el presupuesto destinado para el proceso/ Proceso de Gestión Administrativa
			Aumento de productividad.	Aumentan utilidades		Eficiencia en la codificación de los productos para su registro de entrada y salida.	Existen objetivos de proceso, pero no son eficaces	Cuando se efectúe la automatización/ Proceso de Inventarios y despachos.
		Infraestructura y equipos	Optima temperatura de	Calidad y preservación		Condiciones ambientales y	Existen controles de	Cuando se almacén los



IDENTIFICACION DEL RIESGO- EMPRESA SERVICIOS Y NEGOCIOS EL PORTAL / PROCESO INVENTARIOS Y DESPACHOS

CONTEXTO	IDENTIFICACION							
OBJETIVOS	METAS	FUENTES	EVENTO	CONSECUENCIA		CAUSAS	CONTROLES	CUANDO /
de productos a nuestros clientes.			almacenamiento	del producto.		de infraestructura	calibración de equipos y se evidencia por medio de formatos de seguimiento	productos en bodega/ Proceso de inventarios y despachos
		Logística	Mayor eficiencia en la logística de despachos.	Aumento y fidelización de clientes		Eficiencia en la codificación de los productos para su registro de entrada y salida.	Existe un control final mediante la medición del porcentaje de despachos, sin embargo no se evidencia un procedimiento para dicha tarea.	Al realizar el embalaje de la mercancía y su posterior envío a clientes/ Proceso Inventarios y despachos.
	2. Mejorar la eficiencia de la actividad diaria del almacenista.	Competencia	Falta de formación		Aumento de costos en capacitaciones	Falencias en el proceso de selección de personal	Existen control primario de competencias denominado" Formato validación	Al realizar el respectivo almacenamiento de los productos/ Proceso de



IDENTIFICACION DEL RIESGO- EMPRESA SERVICIOS Y NEGOCIOS EL PORTAL / PROCESO INVENTARIOS Y DESPACHOS

CONTEXTO	IDENTIFICACION							
OBJETIVOS	METAS	FUENTES	EVENTO	CONSECUENCIA		CAUSAS	CONTROLES	CUANDO /
							perfil de competencias", mas no de seguimiento y actualización de las mismas.	Gestión Gerencial
	3.Optimización del tiempo de despacho de un pedido.	Logística	Error en despacho del producto		*Fallas en la calidad en el servicio *Insatisfacción y poca o nula fidelización del cliente	Error en comunicación interna El almacenista desconoce la ubicación de los productos	Existe un control final mediante la medición del porcentaje de despachos, sin embargo no se evidencia un procedimiento para dicha tarea.	Al realizar el embalaje de la mercancía y su posterior envío a clientes/ Proceso Inventarios y despachos.
	4. Optimizar el almacenamiento de los medicamentos en base al conocimiento de	Personal	Falta de formación		Errores en la ejecución del procedimiento	Falta de Programación de capacitaciones.	Existen control primario de competencias denominado" Formato validación	Al realizar el respectivo almacenamiento de los productos/ Proceso de



IDENTIFICACION DEL RIESGO- EMPRESA SERVICIOS Y NEGOCIOS EL PORTAL / PROCESO INVENTARIOS Y DESPACHOS

CONTEXTO	IDENTIFICACION							
OBJETIVOS	METAS	FUENTES	EVENTO	CONSECUENCIA		CAUSAS	CONTROLES	CUANDO /
	la fecha de caducidad de los mismos.						perfil de competencias", mas no de seguimiento y actualización de las mismas.	Gestión Gerencial
		Tiempo	Rapidez en ubicación del producto solicitado	Eficiencia en la ejecución del procedimiento		Precisión en tiempo de respuesta y garantiza una comunicación efectiva (partes interesadas)	NO EXISTE	Al realizar la respectiva búsqueda de los productos para su posterior despacho/ Proceso de Inventarios y Despachos.
		Método	Inexistencia del método para identificación de caducidad del producto		Inadecuado almacenamiento de los productos	Falta de definición del procedimiento en la caracterización del proceso	NO EXISTE	En la planificación del proceso y su respectivo procedimiento o instructivo/ Proceso de



IDENTIFICACION DEL RIESGO- EMPRESA SERVICIOS Y NEGOCIOS EL PORTAL / PROCESO INVENTARIOS Y DESPACHOS

CONTEXTO	IDENTIFICACION							
OBJETIVOS	METAS	FUENTES	EVENTO	CONSECUENCIA		CAUSAS	CONTROLES	CUANDO /
								Inventarios y Despachos.
CRITERIOS DE RIESGO								
1. Comunicación ✓								
2. Tecnología ✓								
3.Planeación ✓								
4. Infraestructura y Seguridad ✓								

Tabla 13. Análisis del riesgo identificado en el proceso Inventarios y Despachos de Servicios y Negocios El Portal

ANÁLISIS DEL RIESGO-INHERENTE							EVALUACIÓN		
N°	PROBABILIDAD			CONSECUENCIA			PxC	NIVEL	TRATAMIENTO (Plan)
	1 BAJA	2 MEDIA	3 ALTA	10 LEVE	15 MODERADO	20 FUERTE			
	1	2	3	10	15	20			
1		x			x		30	MEDIA-MODERADO	Realizar una plan financiero que involucre la adquisición de nuevas tecnologías con el fin de garantizar eficiencia en los procesos comerciales.
2		x		x			20	MEDIA-LEVE	Mejoramiento de la Gestión comercial.
3		x				x	40	MEDIA-FUERTE	Plan de acción anual de mantenimientos preventivos a infraestructura y equipos de la empresa.
4	x				x		15	BAJA-MODERADO	Encuestas ejecutadas y analizadas por licitación a la satisfacción del cliente.
5	x				x		15	BAJA-MODERADO	Evaluación por competencias de acuerdo al perfil de selección del cargo en la organización.
6	x					x	20	BAJA-FUERTE	Estableces mecanismos efectivos de comunicación.
									Marcación de áreas de los

POSITIVO

POSITIVO

POSITIVO

ANÁLISIS DEL RIESGO-INHERENTE	EVALUACIÓN
-------------------------------	------------

N°	PROBABILIDAD			CONSECUENCIA			Px C	NIVEL	TRATAMIENTO (Plan)
	1 BAJA	2 MEDIA	3 ALTA	10 LEVE	15 MODERADO	20 FUERTE			
	1	2	3	10	15	20			
									productos.
7		x			x		30	MEDIA-MODERADO	Semaforización de caducidad de los productos, capacitaciones programadas.
8		x			x		30	MEDIA-MODERADO	Actualización y Aplicación de software de despacho de productos
9	x					x	20	BAJA-FUERTE	Documentación, capacitación y aplicación del procedimiento

POSITIVO

5.3.5.12 Actividad de mejora propuesta para el requisito 9.3 Innovación (NTC ISO 9004:2010)

Tabla 14. Plan de acción para el requisito 9.3 Innovación (NTC ISO 9004:2010)

PLAN DE MEJORA	
Requisito sujeto a mejora :	9.3 Innovación
Justificación de la propuesta :	La innovación se hace necesaria como una estrategia de integración tecnológica a uno de los procesos misionales de la organización (Inventarios y despacho), creando así condiciones de desarrollo y competitivas que le permitan a la empresa ser exitosa en el desempeño de su servicio.
Personal Involucrado :	Dirección y Personal autorizado
Alcance:	Proceso de Inventarios y Despachos
Estado Actual:	Actualmente se cuenta con tecnología de software para el control de inventarios, pero se hace de forma manual, haciéndolo más dispendioso. La Dirección se muestra abierta y en disposición de analizar la propuesta tecnológica para agilizar dicho proceso y de tal forma ser más eficaces en la prestación del servicio y cumplir con las exigencias del cliente.
Propuesta:	Plantear la propuesta de invertir en un método de confirmación electrónica de los medicamentos, mediante Código de Barras para un control más ágil y eficiente de los productos que se encuentran en bodega.
Objetivo:	Identificar y realizar seguimiento por efecto unitario a los productos almacenados en bodega, para evitar actuaciones equivocadas en el despacho de los productos y controlar la rotación de los mismos.
Beneficios:	• La captura de datos de ingreso y salida de los productos será más rápida. • Se minimizarán errores de digitación • Se reducirá el tiempo y costos • La realización del inventario será más fácil.

5.3.6 Socializar y divulgar la propuesta de mejora al personal de la organización. La presentación y socialización final de la propuesta de los planes de mejora para el SGC de Servicios y Negocios El Portal, se encuentra

sujeta a condiciones de tiempo y disposición de la Alta Dirección de la organización.

Esta propuesta de socialización trata de un proceso de análisis y creación de evaluaciones diagnósticas, matrices de análisis y planes de acción de mejora, con fines de identificación de aspectos positivos y negativos, que son altamente importantes para el logro de la excelencia de la gestión de calidad que se ha venido implementando en la actualidad en el SGC aplicado.

6. CONCLUSIONES

Durante el proceso de investigación y análisis del Sistema de Gestión de la Calidad de la empresa Servicios y Negocios El portal, se logró corroborar que éste requiere de mejoras e implementación de planes de acción en varios de sus procesos, conforme a lo establece la NTC ISO 9001:2008 y la NTC ISO 9004:2010 para el alcance del éxito sostenido de dicho sistema; por cuanto se aportan herramientas y métodos apropiados para la mejora continua y el establecimiento de una cultura de calidad participativa.

El resultado de la aplicación de la evaluación diagnóstica al SGC de Servicios y Negocios El Portal en base a la NTC ISO 9001:2008, reveló que el nivel de cumplimiento del sistema frente a los requisitos establecidos en la norma es conforme, sin embargo requiere de mayor compromiso por parte de la Dirección y culturización del personal de la organización, asegurando así el mejoramiento continuo y éxito sostenido del SGC.

Se evidenció la falta de aplicación de evaluaciones diagnósticas al interior del SGC luego de un esfuerzo humano por implementar y documentar lo pertinente para obtener la certificación en la NTC ISO 9001:2008.

El diagnóstico de elementos claves y detallados apoyado en las directrices de la NTC ISO 9004:2010, detectó una posición del SGC de Servicios y Negocios El Portal en el nivel básico, colocación que desea ser mejorada a un futuro por la organización.

La aplicación de una matriz de relación de los resultados obtenidos de evaluaciones diagnósticas anteriores, permitió descubrir los requisitos que dificultan el alcance del éxito sostenido y la necesidad de implementar planes de acción de mejora para los mismos.

Finalmente, el análisis al SGC de Servicios y Negocios El Portal, y la aplicación de evaluaciones diagnósticas, permitió profundizar y demostrar a la alta Dirección las claves para alcanzar el éxito, valorando principalmente el compromiso y apoyo de la dirección, y el involucramiento de las personas que participan en la implementación del SGC.

Tabla 15. Síntesis de objetivos, actividades y conclusiones

SÍNTESIS DE OBJETIVOS, ACTIVIDADES Y CONCLUSIONES		
OBJETIVO GENERAL	CONCLUSIÓN	
Establecer un modelo de mejoramiento al Sistema de Gestión de la Calidad implementado en la empresa Servicios y Negocios El Portal a partir de los lineamientos establecidos en la NTC ISO 9004:2010, que permita a la organización enfocar sus esfuerzos hacia la mejora continua de su desempeño, con miras a alcanzar en el futuro su éxito sostenido.	Durante el proceso de investigación y análisis del Sistema de Gestión de la Calidad de la empresa Servicios y Negocios El portal, se logró corroborar que éste requiere de mejoras e implementación de planes de acción en varios de sus procesos, conforme a lo establece la NTC ISO 9001:2008 y la NTC ISO 9004:2010 para el alcance del éxito sostenido de dicho sistema; por cuanto se aportan herramientas y métodos apropiados para la mejora continua y el establecimiento de una cultura de calidad participativa.	
OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDAD	CONCLUSIÓN
Determinar el estado actual del Sistema de Gestión de la Calidad implementado en la empresa Servicios y Negocios El Portal, de acuerdo a los requisitos establecidos por la NTC ISO 9001:2008, con el fin de determinar su nivel de madurez.	Aplicación de una "evaluación diagnóstica" frente al cumplimiento de los requisitos de la NTC ISO 9001:2008	El resultado de la aplicación de la evaluación diagnóstica al SGC de Servicios y Negocios El Portal en base a la NTC ISO 9001:2008, reveló que el nivel de cumplimiento del sistema frente a los requisitos establecidos en la norma es conforme, sin embargo requiere de mayor compromiso por parte de la Dirección y culturización del personal de la organización, asegurando así el mejoramiento continuo y éxito sostenido del SGC.

SÍNTESIS DE OBJETIVOS, ACTIVIDADES Y CONCLUSIONES		
		Se evidenció la falta de aplicación de evaluaciones diagnósticas al interior del SGC luego de un esfuerzo humano por implementar y documentar lo pertinente para obtener la certificación en la NTC ISO 9001:2008.
Determinar en qué medida los elementos claves y detallados de éxito sostenido definidos en la NTC ISO 9004:2010, se están aplicando en el Sistema de Gestión de Calidad de la organización, con el propósito de realizar un paralelo frente a los resultados obtenidos en el diagnóstico NTC ISO 9001:2008	Aplicación de una “evaluación diagnóstica” de los elementos claves y detallados señalados en la NTC ISO 9004:2010.	El diagnóstico de elementos claves y detallados apoyado en las directrices de la NTC ISO 9004:2010, detectó una posición del SGC de Servicios y Negocios El Portal en el nivel básico, colocación que desea ser mejorada a un futuro por la organización.
Proponer y detallar un “Plan de mejora” de acuerdo a resultados obtenidos en el paralelo de cada uno de los diagnósticos, que le permita a la empresa fortalecer su SGC y conducirla hacia un nivel de desempeño superior.	Elaborar la propuesta de un Plan de acción, en base al análisis de los datos obtenidos de la evaluación.	La aplicación de una matriz de relación de los resultados obtenidos de evaluaciones diagnósticas anteriores, permitió descubrir los requisitos que dificultan el alcance del éxito sostenido y la necesidad de implementar planes de acción de mejora para los mismos.
Socializar y divulgar la propuesta del “Plan de mejora” diseñado para el SGC de la organización, con el fin de dar a conocer la implementación del mismo a los líderes de los procesos y así contribuir en el alcance del éxito sostenido de la misma.	Socializar y divulgar la propuesta de mejora al personal de la organización.	Finalmente, el análisis al SGC de Servicios y Negocios El Portal, y la aplicación de evaluaciones diagnósticas, permitió profundizar y demostrar a la alta Dirección las claves para alcanzar el éxito, valorando principalmente el compromiso y apoyo de la dirección, y el involucramiento de las personas que participan en la implementación del SGC.

7. RECOMENDACIONES

Toda organización que implemente un sistema de gestión de la calidad, debe asumir el reto de mejorar continuamente, evaluando así su gestión en materia de costos, satisfacción, servicio al cliente, productividad, tiempos de respuesta, innovación y desarrollo, entre otros. Por lo anterior se recomienda a la Dirección de Servicio y Negocios El Portal, analizar las evaluaciones diagnósticas aplicadas a su SGC en este proyecto, para la toma de decisiones para alcanzar el éxito en el desempeño de sus procesos.

La actitud y participación de los miembros de la organización, es la manifestación visible del compromiso y la cultura generada por el SGC. Para el éxito sostenible se recomienda a la Dirección de Servicio y Negocios El Portal, que involucre al personal mediante el procedimiento propuesto, en el establecimiento de los objetivos de calidad, para que la gestión de la calidad sea un trabajo conforme a la contribución de ideas de quienes hacen posible el funcionamiento de la organización.

Los diagnósticos de competencias le permiten a la empresa, identificar las debilidades que tiene el personal en las tareas de los diferentes procesos y cuáles son los mayores obstáculos para que se generen errores en los mismos. Se recomienda a la Dirección hacer uso de una metodología y un formato adaptado al ya existente en su SGC, que se propone para concretar y hacer más comprensible el procedimiento para la validación de las competencias de quienes trabajan en Servicios y Negocios El Portal.

El conocimiento, la aplicación y la certificación del SGC de Servicios y Negocios El Portal en la NTC ISO 9001:2008, hace significativo recomendar a la alta Dirección y personal competente, implementar la NTC ISO 9004:2010 como complemento y

ruta hacia la excelencia mediante un modelo escalonado e internacional de progreso en el ámbito de la gestión de calidad y complementario a la certificación.

BIBLIOGRAFIA

ATEHORTUA Federico Alonso. VALENCIA Jorge Alberto. BUSTAMANTE Ramón Elías: Gestión del Conocimiento Organizacional: 2011.

CALDER Adan. Nueve clases para el éxito, Una visión general de la implementación de la norma NTC ISO /IEC 27001.

ESCALANTE VÁSQUEZ Edgardo J. Análisis y mejoramiento de la calidad, 2006

GARCIA MANJON Juan Vicente. Gestión de la innovación empresarial. 2010.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS COLOMBIANAS (ICONTEC), Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9004:2010, Gestión para el éxito sostenido de una organización; Tercera actualización.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS COLOMBIANAS (ICONTEC), Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001:2008. Sistemas de gestión de la calidad requisitos; Tercera actualización.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS COLOMBIANAS (ICONTEC), NTC ISO 31000 Gestión de Riesgos.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS COLOMBIANAS (ICONTEC), ISO10002, Gestión de la calidad- Satisfacción del cliente-Directrices para el tratamiento de las quejas en las organizaciones.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS COLOMBIANAS (ICONTEC), ISO 10005, Sistemas de gestión de la calidad- Directrices para los planes de calidad.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS COLOMBIANAS (ICONTEC), ISO 10012, Sistemas de gestión de las mediciones – Requisitos para los procesos de medición y equipos de medición.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS COLOMBIANAS (ICONTEC), ISO10015, Gestión d la calidad- Directrices para la formación.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS COLOMBIANAS (ICONTEC), ISO 14001. Sistemas de gestión ambiental - Requisitos con orientación para su uso.

RÍOS GIRALDO Ricardo Mauricio. Seguimiento, Medición, Análisis y Mejora en los sistemas de gestión. 2009.

Tomado de: <http://www.gestiopolis.com>

Tomado De Ntc Iso 900:2005 Sistemas De Gestión De La Calidad. Fundamentos Y Vocabulario

Tomado De Presentación “Especificación Del Diseño Para La Revisión De Iso 9004:2000. Conclusiones Iso/Tc 176/ Sc 2.

ANEXOS

ANEXO A. PRESENTACIÓN “SENSIBILIZACIÓN Y DIVULGACIÓN DE LA NTC ISO 9004:2010

Sesión de sensibilización NTC ISO 9004:2010



SERVICIOS Y NEGOCIOS EL PORTAL

- * SENSIBILIZAR
- * FUNDAMENTAR
- * EXPONER LA ESTRUCTURA
- * ASPECTOS GENERALES

* LA NORMA

NTC ISO 9004:2010

GESTIÓN PARA EL ÉXITO SOSTENIDO
DE UNA ORGANIZACIÓN
ENFOQUE DE GESTIÓN DE CALIDAD



OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN
Proporciona orientación a las organizaciones para
ayudar a lograr el éxito sostenido mediante un
enfoque de gestión de calidad.
Esta norma no está prevista para usos con fines de
certificación.

- * Hacer que el Sistema de Gestión de la Calidad de
Servicios y Negocios El Portal avance hacia la
excelencia.
- * Mejorar el desempeño de la organización.
- * Aumentar la satisfacción del cliente.
- * Alcanzar no solo la satisfacción de los clientes, sino
también del personal, de los propietarios,
proveedores y la sociedad en conjunto.

- * Mejora continua de la eficacia y la eficiencia de
S.G.C.
- * Contiene recomendaciones para la mejora
continua, apoyada en la autoevaluación.
- * Aplicable a organizaciones que tengan establecido
y certificado un S.G.C. y quieran “IR MAS ALLÁ” de
los requisitos de la NTC ISO 9001:2008
- * Muy flexible en su planteamiento, ejecución y
seguimiento.

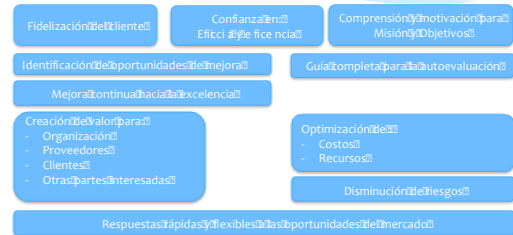


1. OBJETOS Y APLICACIONES
2. REFERENCIAS Y NORMATIVAS
3. TÉRMINOS Y DEFINICIONES
4. GESTIÓN PARA EL ÉXITO SOSTENIDO DE UNA ORGANIZACIÓN
5. ESTRATEGIA Y POLÍTICA
6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS
7. GESTIÓN DE LOS PROCESOS
8. SEGUIMIENTO, MEDICIÓN, ANÁLISIS Y REVISIÓN
9. MEJORA, INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE

Preguntas:

- * ¿Hacia dónde queremos ir?
- * ¿Dónde estamos hoy?
- * ¿Hacia dónde debemos ir?
- * ¿Hacia dónde podemos ir?
- * ¿Cómo se están cumpliendo las metas?

“PROVOCAR UNA VERDADERA TRANSFORMACIÓN CULTURAL EN LA ENTIDAD, PARA CONVERTIRNOS EN AGENTES DE CAMBIO DE LA MISMA”



GRACIAS POR SU ATENCIÓN

ANEXO B. "ACTA DE REUNIÓN"

	ACTA DE REUNIÓN CÓDIGO: GER-FO-03 VERSIÓN: 01 FECHA: 13-AB-10
---	--

Reunión	REUNION DE SENSIBILIZACIÓN NTC ISO 9004:2010	N°	DD	MM	AA
Hora de Inicio	8:00	Hora Finalización	9:00	FECHA	
			16	07	2012
ASISTENTES					
NOMBRE	CARGO	FIRMA			
JUAN CARLOS GARCIA	GERENTE				
ISABEL CHAUDREY	COORDINADOR DE CALIDAD				
GREICY PALOMINO BARRERA	EXPOSITOR				

ACTIVIDADES REALIZADAS		
La reunión convocada en mutuo acuerdo entre la Dirección general y los invitados (personas que trabajarán en la monografía), se realizó con el objetivo de dar a conocer la NTC ISO 9004:2010, sobre la cuál se basará la propuesta de monografía de grado de las estudiantes de especialización Greicy Palomino y Katalina Rangel, con propósitos de crear mejoras para el actual Sistema de Gestión actual aplicado en la organización. Puntos tratados: 1. Se inició con la presentación de los asistentes. 2. Se presentó el material de sensibilización físico y en Power Point, con la información básica necesaria sobre la norma, seguida de una explicación breve de los puntos allí tratados : Nombre, objetivo, propósito, estructura e importancia de la aplicabilidad de la norma en la organización. 3. La dirección presentó su conformidad con lo expuesto e hizo saber la importancia que desea que se tenga en los procesos misionales del sistema de gestión de la empresa, así como en la parte del recurso humano. 4. Se autorizó por parte de la Dirección, la colaboración del personal y el material relacionado con el sistema de gestión de calidad (manual de gestión de calidad). Tareas pendientes: 1. Establecer con el coordinador de calidad el horario para atender dudas o inquietudes respecto al desarrollo de la propuesta.		
COMPROMISOS		
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA LIMITE
Presentar avances de la propuesta de monografía cuando la dirección lo requiera.	Greicy Palomino Katalina Rangel	Octubre de 2012

CONTROL DE DOCUMENTOS

VERSIÓN	FECHA DE APROBACIÓN	SOLICITUD NO.	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO
00	28-EN-10	—	Emisión Inicial
01	13-ABR-10	17	Agregar casillas: cargo y fecha limite

ANEXO C. EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA DE CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS NTC ISO 9001:2008

 EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA DE CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS NTC ISO 9001:2008						
Requisitos ISO 9001:2008	Cumplimiento					
	0	1	2	3	4	5
	No aplica (exclusiones)	No cumple	Cumple mínimamente	Cumple parcialmente (Falta evidencia)	Cumplimiento superior (hay evidencia, falta actualización)	Cumplimiento conforme
4. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD						
4.1 Requisitos generales						La organización cuenta con un SGC en el cual se identifican y definen los procesos, su interacción y su estructura en base al ciclo PHVA; los procesos contratados externamente están identificados y controlados, se mantiene evidencia de todo lo anterior.
4.2.1 Generalidades						La organización tiene documentado: Política



EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA DE CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS NTC ISO 9001:2008

						de calidad, Objetivos de calidad, Manual de calidad, Procedimientos obligatorios exigidos por la norma y Documentos y Registros definidos por la organización para la eficaz planificación, operación y control de sus procesos.
4.2.2 Manual de la calidad						Se cuenta con un "Manual de Gestión" que incluye: El alcance del SGC, las exclusiones de los numerales 7.3 y 7.5.4 , la caracterización de los procesos identificados para el sistema y los procedimientos establecidos respectivamente



EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA DE CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS NTC ISO 9001:2008

						documentados .
4.2.3 Control de los documentos						La organización cuenta con el procedimiento de "Control de documentos internos y externos"; así mismo cuenta con una "Guía para la elaboración de documentos" y "Listado maestro de documentos internos y/o externos" cumpliendo así con lo requerido en la norma (aprobación, actualización y conservación de los documentos)
4.2.4 Control de los registros						La organización tiene establecido un "Procedimiento de control de registros" ; su evidencia de existencia,



EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA DE CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS NTC ISO 9001:2008

						actualización y conservación se visualiza en el "listado Maestro de Registros"
5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN						
5.1 Compromiso de la dirección						La alta dirección define la política y objetivos de calidad y realiza revisiones anuales al SGC. Deja evidencia de su proceder en el documento: "Acta de revisión por la dirección" y asigna los recursos necesarios para el sistema.
5.2 Enfoque al cliente						La alta dirección por medio de su coordinador de calidad identifica los requisitos de cliente a través de encuestas, y da cumplimiento a la satisfacción del cliente



EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA DE CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS NTC ISO 9001:2008

						haciendo las labores pertinentes.
5.3 Política de calidad						La política de calidad es conforme al propósito de la organización y a los parámetros internos establecidos. Se comunica y está visible para el personal en general. Hasta el momento no ha sido modificada.
5.4.1 Objetivos de la calidad					Los objetivos son medibles y coherentes con la política de calidad. Deben ser actualizados, conforme a los nuevos retos de la organización.	
5.4.2 Planificación del sistema de gestión de la calidad						El SGC contiene los objetivos y procesos necesarios para obtener resultados



EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA DE CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS NTC ISO 9001:2008

						conforme a los requisitos de los clientes y la política de la organización . El coordinador de calidad está atento a cambios sugeridos por el personal de la organización.
5.5.1 Responsabilidad y autoridad						La organización cuenta con un diagrama en el cuál se encuentran correlacionadas las autoridades, los cargos y responsabilidades de los mismos.
5.5.2 Representante de la dirección						La alta Gerencia designa al Coordinador Comercial y de Calidad como Representante de la Dirección, quien con independencia de



EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA DE CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS NTC ISO 9001:2008

						otras responsabilidades a cargo, tiene la autoridad y responsabilidad sobre los asuntos relacionados con el SGC; Las funciones y requerimientos se encuentran dentro del contrato de trabajo y en el manual de gestión y se dan a conocer durante la inducción al cargo (evidenciado en un formato "Inducción al personal"
5.5.3 Comunicación interna					Para garantizar que el SGC es entendido y aplicado, la organización ha definido medios de comunicación internos pero se ha detectado	



EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA DE CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS NTC ISO 9001:2008

					que no es eficaz por falta de actualización y capacitación de algunos empleados.	
5.6.1 Generalidades						La revisión por la dirección es planificada y se evidencia su registro en un "Acta de revisión por la dirección" el cual contempla lo requerido por la norma: resultados de las auditorías, retroalimentación del cliente, desempeño de los procesos, la conformidad del producto o servicio y el estado de las acciones correctivas y preventivas.



EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA DE CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS NTC ISO 9001:2008

5.6.2 Información de entrada para la revisión					La organización en su "Revisión por la dirección" incluye las siguientes elementos de entrada: resultados de las auditorias, retroalimentación del cliente, desempeño de los procesos, la conformidad del producto o servicio, el estado de las acciones correctivas. Faltan acciones preventivas y recomendaciones de mejora actualizadas;	
5.6.3 Resultados de la revisión						Los resultados de la revisión por la dirección establecen la asignación de recursos para el óptimo desempeño de las tareas en cada proceso; acciones



EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA DE CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS NTC ISO 9001:2008

						correctivas al no cumplimiento de requisitos del cliente y mejoras al SGC.
6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS						
6.1 Provisión de recursos						La organización provee los recursos necesarios para la operación y mejora del SGC, teniendo en cuenta los resultados de la revisión por la dirección y la opinión de los líderes de procesos.
6.2 Recursos humanos						
6.2.1 Generalidades					Se cuenta con personal competente de acuerdo a la tarea que desempeña. Existe un procedimiento para la evaluación de perfil del personal en	



EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA DE CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS NTC ISO 9001:2008

					general mas no especificado para cada cargo.	
6.2.2 Competencia, formación y toma de conciencia					La organización determina el nivel de competencia del personal en forma general ; falta actualizar los registros de formación y de planeación de actividades de capacitación	
6.3 Infraestructura					La empresa cuenta con instalaciones adecuadas, equipos de cómputo, equipos de comunicación y software, teléfonos fijos, celular, internet, escritorios y sillas adecuadas para los empleados, además cuenta con aire acondicionado para la	



EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA DE CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS NTC ISO 9001:2008

					bodega, permitiendo mantener la temperatura adecuadas para los medicamentos y con los equipos de medición de temperatura (termo higrómetro y termómetro). Se observa y se atiende a las peticiones del líder de proceso de la falta de un equipo informático exclusivo para el proceso de inventarios y despachos.	
6.4 Ambiente de trabajo						La organización garantiza un ambiente de trabajo idóneo para el almacenamiento y conservación de los medicamentos.



EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA DE CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS NTC ISO 9001:2008

7. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO

7.1 Planificación de la realización del producto						La organización planifica la óptima prestación de su servicio "comercialización de medicamentos", mediante el análisis de los requisitos del producto (fichas técnicas), los requisitos del cliente, obtenidos a través de su "solicitud de compra", la inspección y correcto embalaje del producto y el seguimiento a los procesos externos contratados para su transporte.
7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el						La organización establece acuerdos con los clientes,



EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA DE CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS NTC ISO 9001:2008

producto						aceptados y firmados bajo un "Contrato" donde se especifican requisitos de l producto, plazos de entrega y modo de pago; También mantiene información pertinente de las normas de ley vigentes para la manipulación de medicamentos.
7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto						La organización asegura el compromiso mutuo de aceptación conformidad de los productos mediante contratos y registro de pedidos que contemplan: la definición de los requisitos del producto y la capacidad de la organización para



EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA DE CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS NTC ISO 9001:2008

						cumplir lo pactado. Se conservan registros como evidencias.
7.2.3 Comunicación con el cliente						La organización utiliza un "Brochure" que dispone de información para el cliente respecto a la capacidad de atender sus necesidades. La retroalimentación del cliente se encuentra documentada en "Bases de datos" y mediante formatos internos de satisfacción.
7.3 Diseño y desarrollo	No aplica. Según el manual de gestión, la organización excluye el numeral 7.3 "Diseño y Desarrollo" de la norma ISO 9001:2008 debido a					



EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA DE CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS NTC ISO 9001:2008

	que la Organización no requiere investigaciones ni estudios para el desarrollo de productos, dado que su objeto social está orientado solo a la comercialización. La Empresa no realiza diseño de nuevos servicios dadas las características de los mismos, únicamente son ajustados de acuerdo a las necesidades de cada cliente.					
7.4.1 Proceso de compras						La organización establece criterios propios de selección en base a requisitos de los productos que comercializa, así como también tiene



EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA DE CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS NTC ISO 9001:2008

						procedimientos internos de evaluación, validación y reevaluación de proveedores y mantiene registros de estas acciones.
7.4.2 Información de las compras						Se evidencia la existencia de documentos que verifican los productos a comprar (Ordenes de compra), que contienen información sobre todos los requisitos deseados y los datos de quién los provee.
7.4.3 Verificación de los productos comprados				La organización ha establecido internamente inspecciones visuales a los productos comprados para		



EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA DE CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS NTC ISO 9001:2008

				verificar su estado. Mantiene la información de los proveedores relacionada en una base de datos. El laboratorio no provee las fichas técnicas de los medicamento lo que dificulta en ocasiones una correcta verificación.		
7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio						Las condiciones de prestación del servicio se evidencias en el proceso de Inventarios y despachos mediante un procedimiento interno "control de inventarios y despachos" en el cual se establecen los lineamientos para controlar el ingreso y



EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA DE CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS NTC ISO 9001:2008

						despacho de suministros médicos y farmacéuticos .
7.5.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio	La organización aunque no tiene evidenciado en su manual de gestión la exclusión de este requisito, hace constar que se hará ya que no se realiza la validación de ningún proceso relacionado con el producto. No se simulan procesos ni pruebas al proceso de fabricación del producto.					
7.5.3 Identificación y trazabilidad				La organización controla los productos farmacéuticos que comercializa		



EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA DE CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS NTC ISO 9001:2008

				mediante un procedimiento interno "control de inventarios y despachos; falta evidencia de las fichas técnicas de cada uno de los productos.		
7.5.4 Propiedad del cliente	La organización según su manual de gestión, excluye el numeral 7.5.4 "Propiedad del Cliente" la norma ISO 9001:2008, porque la Organización no recibe, ni custodia ninguna propiedad del cliente, por lo tanto dentro de sus procesos no se realiza gestión para su conservación y manejo.					



EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA DE CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS NTC ISO 9001:2008

7.5.5 Preservación del producto						Se observa una correcta manipulación y preservación del producto, bajo características de temperatura y humedad en el sitio de almacenamiento y del embalaje para ser transportados; Esto se sigue desde la recepción hasta la entrega al cliente.
7.6 Control de los equipos de seguimiento y medición						La organización cumple con la calibración de equipos destinados a preservar la temperatura y humedad del sitio de almacenamiento de los productos(termo higrómetro, termómetro, nevera),actividad que se evidencia mediante



EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA DE CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS NTC ISO 9001:2008

						procedimientos internos(detalle de mantenimiento, hoja de vida de equipos, controles de temperatura y humedad y certificados de calibración por parte del proveedor de mantenimiento de los equipos. .
8.MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA						
8.1 Generalidades					La organización tiene planificado los elementos y las herramientas con las cuales se realiza seguimiento y medición al sistema. Falta actualizar los indicadores de medición establecidos.	



EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA DE CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS NTC ISO 9001:2008

8.2.1 Satisfacción del cliente					Se evidencia un procedimiento para el seguimiento a la satisfacción del cliente . Falta actualizar la base de datos y reestructuración de las preguntas que arrojen resultados medibles y que aporten al mejoramiento del SGC.	
8.2.2 Auditoría interna						La organización realiza auditorías internas anuales y mantiene registros de éstas en formatos creados internamente. (Plan de auditoría, Programa de auditoría y el informe de auditoría)
8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos					Se evidencia la existencia de indicadores que miden	



EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA DE CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS NTC ISO 9001:2008

					el desarrollo de cada proceso . Falta actualizar algunos indicadores ya que han sido alcanzados.	
8.2.4 Seguimiento y medición del producto						La organización conserva registros que describen que se han cumplido las disposiciones previas y durante la entrega de los productos y/o servicios (solicitud de compras, servicio no conforme, encuestas de satisfacción, quejas y reclamos) . La empresa demuestra que la actividad se ha llevado a cabo con satisfacción y conforme a los requisitos del cliente.



EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA DE CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS NTC ISO 9001:2008

8.3 Control del producto no conforme

La organización hace seguimiento al "servicio no conforme" mediante un formato perteneciente al proceso de calidad, pero no se evidencia un procedimiento establecido para esta actividad. Se observa seguimiento de los productos (medicamentos) no conformes mediante inspecciones visuales como requisitos legales sanitarios (INVIMA) y fechas de caducidad, tomando acciones de devolución o cambio



EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA DE CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS NTC ISO 9001:2008

				directo con los laboratorio, pero no se tiene un procedimiento establecido para estas actividades		
8.4 Análisis de datos				La organización realiza la recopilación de datos del desempeño de cada proceso mediante auditorías internas para responder a : auditorías externas y a revisiones por la dirección, mas no se observa la utilización de herramientas gráficas, herramientas para la identificación de problemas, lluvia de		



EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA DE CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS NTC ISO 9001:2008

				ideas, justo a tiempo entre otros, convenientes para la mejora del SGC.		
8.5.1 Mejora continua					La organización toma acciones correctivas pero le falta actualización de las acciones preventivas para aquellas posibles situaciones que impidan llegar a la mejora continua del SGC. Se lleva un formato de control de "acciones correctivas y preventivas" y "acciones de mejora", donde se enuncian y describen las causas que las generaron, el plan de acción a tomar y un límite de tiempo para ejecutarlas.	
8.5.2 Acción correctiva						
8.5.3 Acción preventiva						

 DIAGNÓSTICO DE CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS NTC ISO 9001:2008						
Requisitos ISO 9001:2008	Cumplimiento					
	0	1	2	3	4	5
	No aplica (exclusiones)	No cumple	Cumple mínimamente	Cumple parcialmente (Falta evidencia)	Cumplimiento superior (hay evidencia, falta actualización)	Cumplimiento conforme
4. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD						
4.1 Requisitos generales						La organización cuenta con un SGC en el cual se identifican y definen los procesos, su interacción y su estructura en base al ciclo PHVA; los procesos contratados externamente están identificados y controlados, se mantiene evidencia de todo lo anterior.
4.2.1 Generalidades						La organización tiene documentado: Política de calidad, Objetivos de calidad, Manual de calidad, Procedimientos obligatorios exigidos por la norma y Documentos y Registros definidos por la organización para la eficaz planificación, operación y control de sus procesos.
4.2.2 Manual de la calidad						Se cuenta con un "Manual de Gestión" que incluye: El alcance del SGC, las exclusiones de los numerales 7.3 y 7.5.4, la caracterización de los procesos identificados para el sistema y los procedimientos establecidos respectivamente documentados.
4.2.3 Control de los documentos						La organización cuenta con el procedimiento de "Control de documentos internos y externos"; así mismo cuenta con una "Guía para la elaboración de documentos" y "Listado maestro de documentos internos y/o externos" cumpliendo así con lo requerido en la norma (aprobación, actualización y conservación de los documentos)
4.2.4 Control de los registros						La organización tiene establecido un "Procedimiento de control de registros"; su evidencia de existencia, actualización y conservación se visualiza en el "Listado Maestro de Registros"
5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN						
5.1 Compromiso de la dirección						La alta dirección define la política y objetivos de calidad y realiza revisiones anuales al SGC. Deja evidencia de su proceder en el documento: "Acta de revisión por la dirección" y asigna los recursos necesarios para el sistema.
5.2 Enfoque al cliente						La alta dirección por medio de su coordinador de calidad identifica los requisitos de cliente a través de encuestas, y da cumplimiento a la satisfacción del cliente haciendo las labores pertinentes.
5.3 Política de calidad						La política de calidad es conforme al propósito de la organización y a los parámetros internos establecidos. Se comunica y está visible para el personal en general. Hasta el momento no ha sido modificada.
5.4.1 Objetivos de la calidad					Los objetivos son medibles y coherentes con la política de calidad. Deben ser actualizados, conforme a los nuevos retos de la organización.	
5.4.2 Planificación del sistema de gestión de la calidad						El SGC contiene los objetivos y procesos necesarios para obtener resultados conforme a los requisitos de los clientes y la política de la organización. El coordinador de calidad está atento a cambios sugeridos por el personal de la organización.
5.5.1 Responsabilidad y autoridad						La organización cuenta con un diagrama en el cual se encuentran correlacionadas las autoridades, los cargos y responsabilidades de los mismos.
5.5.2 Representante de la dirección						La alta Gerencia designa al Coordinador Comercial y de Calidad como Representante de la Dirección, quien con independencia de otras responsabilidades a cargo, tiene la autoridad y responsabilidad sobre los asuntos relacionados con el SGC; Las funciones y requerimientos se encuentran dentro del contrato de trabajo y en el manual de gestión y se dan a conocer durante la inducción al cargo (evidenciado en un formato "Inducción al personal")
5.5.3 Comunicación interna					Para garantizar que el SGC es entendido y aplicado, la organización ha definido medios de comunicación internos pero se ha detectado que no es eficaz por falta de actualización y capacitación de algunos empleados.	
5.6 Revisión por la dirección						
5.6.1 Generalidades						La revisión por la dirección es planificada y se evidencia su registro en un "Acta de revisión por la dirección" el cual contempla lo requerido por la norma: resultados de las auditorías, retroalimentación del cliente, desempeño de los procesos, la conformidad del producto o servicio y el estado de las acciones correctivas y preventivas.
5.6.2 Información de entrada para la revisión					La organización en su "Revisión por la dirección" incluye los siguientes elementos de entrada: resultados de las auditorías, retroalimentación del cliente, desempeño de los procesos, la conformidad del producto o servicio, el estado de las acciones correctivas. Faltan acciones preventivas y recomendaciones de mejora actualizadas;	
5.6.3 Resultados de la revisión						Los resultados de la revisión por la dirección establecen la asignación de recursos para el óptimo desempeño de las tareas en cada proceso; acciones correctivas al no cumplimiento de requisitos del cliente y mejoras al SGC.

6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS						
6.1 Provisión de recursos						La organización provee los recursos necesarios para la operación y mejora del SGC, teniendo en cuenta los resultados de la revisión por la dirección y la opinión de los líderes de procesos.
6.2 Recursos humanos						
6.2.1 Generalidades					Se cuenta con personal competente de acuerdo a la tarea que desempeña. Existe un formato de validación de perfil de competencia para el personal en general mas no especificado para cada cargo.	
6.2.2 Competencia, formación y toma de conciencia					La organización determina el nivel de competencia del personal en forma general ; falta actualizar los registros de formación y de planeación de actividades de capacitación.	
6.3 Infraestructura					La empresa cuenta con instalaciones adecuadas, equipos de cómputo, equipos de comunicación y software, teléfonos fijos, celular, internet, escritorios y sillas adecuadas para los empleados, además cuenta con aire acondicionado para la bodega, permitiendo mantener la temperatura adecuada para los medicamentos y con los equipos de medición de temperatura (termo higrómetro y termómetro). Se observa y se atiende a las peticiones del líder de proceso de la falta de un equipo informático exclusivo para el proceso de inventarios y despachos.	
6.4 Ambiente de trabajo						La organización garantiza un ambiente de trabajo idóneo para el almacenamiento y conservación de los medicamentos.
7. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO						
7.1 Planificación de la realización del producto						La organización planifica la óptima prestación de su servicio "comercialización de medicamentos", mediante el análisis de los requisitos del producto (fichas técnicas), los requisitos del cliente, obtenidos a través de su "solicitud de compra", la inspección y correcto embalaje del producto y el seguimiento a los procesos externos contratados para su transporte.
7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto						La organización establece acuerdos con los clientes, aceptados y firmados bajo un "Contrato" donde se especifican requisitos de producto, plazos de entrega y modo de pago; También mantiene información pertinente de las normas de ley vigentes para la manipulación de medicamentos.
7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto						La organización asegura el compromiso mutuo de aceptación conformidad de los productos mediante contratos y registro de pedidos que contemplen: la definición de los requisitos del producto y la capacidad de la organización para cumplir lo pactado. Se conservan registros como evidencias.
7.2.3 Comunicación con el cliente						La organización utiliza un "Brochure" que dispone de información para el cliente respecto a la capacidad de atender sus necesidades. La retroalimentación del cliente se encuentra documentada en "Bases de datos" y mediante formatos internos de satisfacción.
7.3 Diseño y desarrollo	No aplica. Según el manual de gestión, la organización excluye el numeral 7.3 "Diseño y Desarrollo" de la norma ISO 9001:2008 debido a que la Organización no requiere investigaciones ni estudios para el desarrollo de productos, dado que su objeto social está orientado solo a la comercialización. La Empresa no realiza diseño de nuevos servicios dadas las características de los mismos, únicamente son ajustados de acuerdo a las necesidades de cada cliente.					
7.4.1 Proceso de compras						La organización establece criterios propios de selección en base a requisitos de los productos que comercializa, así como también tiene procedimientos internos de evaluación, validación y reevaluación de proveedores y mantiene registros de estas acciones.
7.4.2 Información de las compras						Se evidencia la existencia de documentos que verifican los productos a comprar (Ordenes de compra), que contienen información sobre todos los requisitos deseados y los datos de quién los provee.
7.4.3 Verificación de los productos comprados					La organización ha establecido internamente inspecciones visuales a los productos comprados para verificar su estado. Mantiene la información de los proveedores relacionada en una base de datos. El laboratorio no provee las fichas técnicas de los medicamentos lo que dificulta en ocasiones una correcta verificación.	
7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio						Las condiciones de prestación del servicio se evidencian en el proceso de inventarios y despachos mediante un procedimiento interno "control de inventarios y despachos" en el cual se establecen los lineamientos para controlar el ingreso y despacho de suministros médicos y farmacéuticos.
7.5.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio	La organización aunque no tiene evidenciado en su manual de gestión la exclusión de este requisito, hace constar que se hará ya que no se realiza la validación de ningún proceso relacionado con el producto. No se simulan procesos ni pruebas al proceso de fabricación del producto.					
7.5.3 Identificación y trazabilidad					La organización controla los productos farmacéuticos que comercializa mediante un procedimiento interno "control de inventarios y despachos; falta evidencia de las fichas técnicas de cada uno de los productos.	
7.5.4 Propiedad del cliente	La organización según su manual de gestión, excluye el numeral 7.5.4 "Propiedad del Cliente" la norma ISO 9001:2008, porque la Organización no recibe, ni custodia ninguna propiedad del cliente, por lo tanto dentro de sus procesos no se realiza gestión para su conservación y manejo.					
7.5.5 Preservación del producto						Se observa una correcta manipulación y preservación del producto, bajo características de temperatura y humedad en el sitio de almacenamiento y del embalaje para ser transportados; Esto se sigue desde la recepción hasta la entrega al cliente.
7.6 Control de los equipos de seguimiento y medición						La organización cumple con la calibración de equipos destinados a preservar la temperatura y humedad del sitio de almacenamiento de los productos (termo higrómetro, termómetro, nevera), actividad que se evidencia mediante procedimientos internos (detalle de mantenimiento, hoja de vida de equipos, controles de temperatura y humedad y certificados de calibración por parte del proveedor de mantenimiento de los equipos.

8.MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA						
8.1 Generalidades					La organización tiene planificado los elementos y las herramientas con las cuales se realiza seguimiento y medición al sistema. Falta actualizar los indicadores de medición establecidos.	
8.2.1 Satisfacción del cliente					Se evidencia un procedimiento para el seguimiento a la satisfacción del cliente . Falta actualizar la base de datos y reestructuración de las preguntas que arrojen resultados medibles y que aporten al mejoramiento del SGC.	
8.2.2 Auditoría interna						La organización realiza auditorías internas anuales y mantiene registros de éstas en formatos creados internamente. (Plan de auditoría, Programa de auditoría y el informe de auditoría)
8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos					Se evidencia la existencia de indicadores que miden el desarrollo de cada proceso . Falta actualizar algunos indicadores ya que han sido alcanzados.	
8.2.4 Seguimiento y medición del producto						La organización conserva registros que describen que se han cumplido las disposiciones previas y durante la entrega de los productos y/o servicios (solicitud de compras, servicio no conforme, encuestas de satisfacción, quejas y reclamos) . La empresa demuestra que la actividad se ha llevado a cabo con satisfacción y conforme a los requisitos del cliente.
8.3 Control del producto no conforme				La organización hace seguimiento al "servicio no conforme" mediante un formato perteneciente al proceso de calidad, pero no se evidencia un procedimiento establecido para esta actividad. Se observa seguimiento de los productos (medicamentos) no conformes mediante inspecciones visuales como requisitos legales sanitarios (INVIMA) y fechas de caducidad, tomando acciones de devolución o cambio directo con los laboratorio, pero no se tiene un procedimiento establecido para estas actividades		
8.4 Análisis de datos				La organización realiza la recopilación de datos del desempeño de cada proceso mediante auditorías internas para responder a : auditorías externas y a revisiones por la dirección; no se observa la utilización de herramientas gráficas, herramientas para la identificación de problemas, lluvia de ideas, justo a tiempo entre otros, convenientes para la mejora del SGC.		
8.5 Mejora						
8.5.1 Mejora continua						
8.5.2 Acción correctiva					La organización toma acciones correctivas pero le falta actualización de las acciones preventivas para aquellas posibles situaciones que impidan llegar a la mejora continua del SGC.	
8.5.3 Acción preventiva						

ANEXO D. EVALUACIÓN DIAGNOSTICA DE ELEMENTOS CLAVE NTC ISO 9004:2010

 EVALUACIÓN DIAGNOSTICA DE ELEMENTOS CLAVE NTC ISO 9004:2010					
Elemento clave	Nivel de madurez				
	Nivel 1 Deficiente	Nivel 2 Básico	Nivel 3 Satisfactorio	Nivel 4 Notable	Nivel 5 Excelente
¿Cuál es el centro de interés de la dirección? (Gestión)	El interés se centra en los productos, accionistas y algunos clientes, con respuestas puntuales al os cambios, problemas y oportunidades.	El interés se centra en los clientes y los requisitos legales y reglamentarios, con una respuesta relativamente estructurada a los problemas y oportunidades. ELEMENTOS QUE EVIDENCIAN EL NIVEL ACTUAL *Los requisitos del cliente se toman para establecer requisitos internos del servicio y lograr la satisfacción. *En la revisión por la dirección se tiene en cuenta la retroalimentación, quejas y reclamos del cliente.	El interés se centra en las personas y algunas otras partes interesadas. Los procesos se definen e implementan en respuesta a problemas y oportunidades.	El interés se centra en el equilibrio entre las necesidades de las partes interesadas identificadas. La mejora continua destaca como parte del centro de interés de la organización.	El interés se centra en el equilibrio entre las necesidades de las partes interesadas emergentes. Se fija como objetivo principal tener el mejor desempeño en su clase.



EVALUACIÓN DIAGNOSTICA DE ELEMENTOS CLAVE NTC ISO 9004:2010

		*La organización investiga las causas de sus no conformidades y de las acciones correctivas. *En ocasiones se toman acciones preventivas.			
		ELEMENTOS QUE POSIBILITAN LOGRAR EL NIVEL DESEADO *El SGC en general satisface los requisitos del cliente pero no garantiza el aumento de la satisfacción como para alcanzar el nivel 3 de madurez Satisfactorio y por ende la mejora continua.			
Evaluación Situación Actual	2				
Situación / Meta Futura	3				
¿Cuál es el enfoque del liderazgo? (Gestión)	El enfoque es reactivo y se basa en instrucciones descendentes.	El enfoque es reactivo y se basa en las decisiones de los directores de los diferentes niveles.	El enfoque es proactivo y se basa en que la autoridad para la toma de	El enfoque es proactivo, con una alta participación de las personas de la organización en la toma de decisiones.	El enfoque es proactivo y orientado al aprendizaje, con



EVALUACIÓN DIAGNOSTICA DE ELEMENTOS CLAVE NTC ISO 9004:2010

	ELEMENTOS QUE EVIDENCIAN EL NIVEL ACTUAL * Se establecen funciones y niveles necesarios dentro de la empresa, para satisfacer los requisitos de los clientes. *Los objetivos de la calidad son medibles y coherentes con la política de la calidad. *Se han establecido canales de comunicación interna para mejorar la eficacia del sistema de gestión de la calidad . *La Dirección proporciona los recursos necesarios para lograr que los puestos de trabajo se adecuen a las actividades a realizar. *La Dirección fomenta la relación con clientes y proveedores, e interactúa con ellos.	decisiones esta delegada, existe en la organización un líder el cual delega funciones y lleva su direccionamiento	la habilitación de las personas de todos los niveles.
--	--	--	--



EVALUACIÓN DIAGNOSTICA DE ELEMENTOS CLAVE NTC ISO 9004:2010

		ELEMENTOS QUE POSIBILITAN LOGRAR EL NIVEL DESEADO *Aunque se cuenta con un liderazgo que encamina al personal y estimula hacia el cumplimiento del SGC, falta fortalecer los canales de comunicación interna para mejorar la eficacia del sistema y aumentar la cooperación por parte del personal para el alcance del nivel 3 Satisfactorio.			
Evaluación Situación Actual	2				
Situación / Meta Futura	3				
¿Cómo se decide qué es importante? (Gestión)	Las decisiones se basan en los elementos de entrada informales provenientes del mercado y otras fuentes.	Las decisiones se basan en las necesidades y expectativas del cliente ELEMENTOS QUE EVIDENCIAN EL NIVEL ACTUAL *Cada proceso de la	Las decisiones se basan en la estrategia y están vinculadas a las necesidades y expectativas de las partes interesadas.	Las decisiones se basan en el despliegue de la estrategia en las necesidades de operación y de los procesos.	Las decisiones se basan en la necesidad de flexibilidad, de rapidez y de desarrollo sostenible.



EVALUACIÓN DIAGNOSTICA DE ELEMENTOS CLAVE NTC ISO 9004:2010

		empresa considera al cliente como inicio y final de las actividades *En la revisión del sistema por la dirección se considera tanto el nivel de satisfacción (quejas y reclamaciones), como el de insatisfacción y expectativas de los clientes.			
		ELEMENTOS QUE POSIBILITAN LOGRAR EL NIVEL DESEADO * Ya que la organización adopta decisiones estratégicas solo en tiempos de participación en licitaciones, se hace necesario realizar sistemáticamente estudios y análisis sobre la competencia, sobre los proveedores y sobre el mercado para alcanzar un			



EVALUACIÓN DIAGNOSTICA DE ELEMENTOS CLAVE NTC ISO 9004:2010

		nivel 4 de madurez notable.			
Evaluación Situación Actual	2				
Situación / Meta Futura	3				
¿Qué se necesita para obtener resultados? (Recursos)	Los recursos se gestionan para casos puntuales ELEMENTOS QUE EVIDENCIAN EL NIVEL ACTUAL *La Dirección proporciona los recursos necesarios para lograr que los puestos de trabajo se adecuen a las actividades a realizar y para el desarrollo de propuestas de negocio.	Los recursos se gestionan de manera eficaz.	Los recursos se gestionan de manera eficiente.	Los recursos se gestionan con eficacia y teniendo en cuenta su escasez individual.	La gestión y la utilización de los recursos está planificada, desplegada con eficacia y satisface a las partes interesadas.



EVALUACIÓN DIAGNOSTICA DE ELEMENTOS CLAVE NTC ISO 9004:2010

ELEMENTOS QUE POSIBILITAN LOGRAR EL NIVEL DESEADO

* La organización requiere de la disposición de recursos tangibles (tecnología, instalaciones) a tiempo y de forma planificada y controlada para obtener resultados eficaces.

*Para que se pueda llegar a un nivel 3 de madurez satisfactorio de los recursos, se requiere también evaluar los recursos intangibles, como lo es la formación intelectual del



EVALUACIÓN DIAGNOSTICA DE ELEMENTOS CLAVE NTC ISO 9004:2010

	personal e incrementarla mediante la formación dirigida así como fomentar las habilidades de liderazgo.				
Evaluación Situación Actual	1				
Situación / Meta Futura	3				
¿Cómo se organizan las actividades? (Procesos)	No hay un enfoque sistemático para la organización de las actividades, teniendo implementados solo algunos procedimientos o instrucciones de trabajo básicos.	No hay un enfoque sistemático para la organización de las actividades, teniendo implementados solo algunos procedimientos o instrucciones de trabajo básicos.	Las actividades se organizan en un sistema de gestión de la calidad basado en procesos que es eficaz y eficiente y que permite la flexibilidad. ELEMENTOS QUE EVIDENCIAN EL NIVEL ACTUAL *El sistema de gestión de la calidad se ha basado en la	Hay un sistema de gestión de la calidad que es eficaz y eficiente, con buenas interacciones entre sus procesos y que apoyan la agilidad y la mejora. Los procesos responden a las necesidades de las partes interesadas identificadas.	Hay un sistema de gestión de la calidad que apoya la innovación y los estudios comparativos (benchmarking) y que respondan a las necesidades y expectativas de las partes interesadas



EVALUACIÓN DIAGNOSTICA DE ELEMENTOS CLAVE NTC ISO 9004:2010

			identificación y documentación de los procesos de gestión, los procesos operativos y los procesos de soporte, y sus interrelaciones, conformando así el mapa de procesos de la empresa. *También se han definido objetivos concretos cuantitativos, para lo que existe el correspondiente indicador de seguimiento. *El personal conoce los procesos y es debidamente formado para el desempeño de sus funciones dentro de ellos.		emergentes, así como de las identificadas.
--	--	--	--	--	---



EVALUACIÓN DIAGNOSTICA DE ELEMENTOS CLAVE NTC ISO 9004:2010

			ELEMENTOS QUE POSIBILITAN LOGRAR EL NIVEL DESEADO *La empresa no se enfoca hacia la mejora de los procesos, para asegurar la creación de valor para todas las partes interesadas. *No se involucra a los proveedores en la mejora de los procesos. *No existen alianzas con proveedores para mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos. Esto se hace necesario para alcanzar el nivel 4 (notable).		
Evaluación Situación	3				



EVALUACIÓN DIAGNOSTICA DE ELEMENTOS CLAVE NTC ISO 9004:2010

Actual					
Situación / Meta Futura	4				
¿Cómo se logran los resultados? (seguimiento y medición)	Los resultados se obtienen de manera aleatoria. Las acciones correctivas son puntuales.	Se logran ciertos resultados previstos. Las acciones correctivas y preventivas se realizan de manera sistemática. ELEMENTOS QUE EVIDENCIAN EL NIVEL ACTUAL *Se han establecido procesos comprensibles, gestionables y mejorables para orientar la empresa hacia la satisfacción del cliente. *La documentación satisface los requisitos contractuales, legales y reglamentarios, necesidades y expectativas de los clientes. *Las no conformidades son detectadas por cualquier	Se obtienen los resultados previstos, especialmente para las partes interesadas identificadas. El seguimiento, la medición y la mejora se utilizan de manera coherente.	Hay resultados previstos, positivos y coherentes, con tendencia sostenible.	Los resultados obtenidos son superiores al promedio del sector para la organización y se mantienen a largo plazo. La mejora y la innovación se implementan en todos los niveles de la organización.



EVALUACIÓN DIAGNOSTICA DE ELEMENTOS CLAVE NTC ISO 9004:2010

persona de la empresa, y revisadas por la persona autorizada para ello, con el fin de establecer acciones correctivas, y como información de entrada de la revisión del sistema por la Dirección.

ELEMENTOS QUE POSIBILITAN LOGRAR EL NIVEL DESEADO

*Debe identificar mejores prácticas en los procesos de mejora continua.

* Se requiere de mayor compromiso en la identificación de acciones preventivas que permitan anticipar los cambios posibles del producto o del proceso, que afecten la satisfacción de clientes y partes interesadas. Todo esto con el fin de alcanzar el nivel 3(satisfactorio)



EVALUACIÓN DIAGNOSTICA DE ELEMENTOS CLAVE NTC ISO 9004:2010

Evaluación Situación Actual	2				
Situación / Meta Futura	3				
¿Cómo se realiza el seguimiento de los resultados? (Seguimiento y medición)	Los indicadores financieros, comerciales y de productividad están implementados.	Se realiza el seguimiento de la satisfacción del cliente, los procesos de realización clave y el desempeño de los proveedores. ELEMENTOS QUE EVIDENCIAN EL NIVEL ACTUAL *Se han definido objetivos concretos cuantitativos, para lo que existe el consiguiente indicador de seguimiento. *Se toman en consideración información relativa al mercado para planificar objetivos. *Se evalúa a los proveedores de manera sistemática, y existen	Se realiza el seguimiento de la satisfacción de las personas de la organización y sus partes interesadas.	Los indicadores clave de desempeño están alineados con la estrategia de la organización y se utilizan para realizar el seguimiento.	Los indicadores clave de desempeño entran integrados en el seguimiento en tiempo real de todos los procesos, y el desempeño se comunica eficazmente a las partes interesadas pertinentes.



EVALUACIÓN DIAGNOSTICA DE ELEMENTOS CLAVE NTC ISO 9004:2010

		criterios de evaluación, pero no se les tiene en cuenta en el diseño de los procesos.			
		ELEMENTOS QUE POSIBILITAN LOGRAR EL NIVEL DESEADO *La organización debe actualizar sus objetivos y ampliar sus metas de acuerdo al crecimiento del negocio. *Establecer indicadores de medición de resultados de los procesos. *Identificar las necesidades reales y futuras de las personas de la organización y partes interesadas. * Realizar un estudio y análisis de productos alternativos competitivos. Todo esto orientado a proporcionar un alcance del			



EVALUACIÓN DIAGNOSTICA DE ELEMENTOS CLAVE NTC ISO 9004:2010

		nivel 3 de madurez satisfactorio.			
Evaluación Situación Actual	2				
Situación / Meta Futura	3				
¿Cómo se deciden las prioridades de mejora? (Mejora, innovación y aprendizaje)	Las prioridades de mejora se basan en los errores, las quejas o los criterios financieros.	Las prioridades de mejora se basan en los datos de satisfacción de los clientes o las acciones correctivas y preventivas. ELEMENTOS QUE EVIDENCIAN EL NIVEL ACTUAL *Se realizan mejoras a partir de acciones correctivas . *Las auditorias internas de calidad son fuente de ideas para la mejora, a través de no conformidades detectadas. *La empresa espera a que un problema le revele la oportunidad de mejorar; no	Las prioridades de mejora se basan en las necesidades y expectativas de algunas partes interesadas, así como las de los proveedores y de las personas de la organización.	Las prioridades de la mejora se basan en las tendencias y los elementos de entrada de otras partes interesadas, así como en el análisis de los cambios sociales, ambientales y económicos.	Las prioridades de mejora se basan en los elementos de entrada de las partes emergentes.



EVALUACIÓN DIAGNOSTICA DE ELEMENTOS CLAVE NTC ISO 9004:2010

		se anticipa.			
		ELEMENTOS QUE POSIBILITAN LOGRAR EL NIVEL DESEADO *Identificar y afianzar las habilidades de las personas de la organización por medio del aprendizaje.			
Evaluación Situación Actual	2				
Situación / Meta Futura	3				
¿Cómo tiene lugar el aprendizaje? (Mejora, innovación y aprendizaje)	El aprendizaje es aleatorio y tiene lugar a nivel individual.	El aprendizaje es sistemático a partir de los éxitos y fracasos de la organización. ELEMENTOS QUE EVIDENCIAN EL NIVEL ACTUAL *Se planifica la formación del personal, relacionada con las funciones que desempeña y con el sistema de gestión de la calidad.	La organización tiene implementado y comparte el proceso de aprendizaje.	Hay una cultura de aprendizaje y de compartir en la organización que se aprovecha para la mejora continua.	Los procesos de aprendizaje de la organización se comparten con las partes interesadas pertinentes y apoyan la creatividad y la innovación.



EVALUACIÓN DIAGNOSTICA DE ELEMENTOS CLAVE NTC ISO 9004:2010

		*Se evalúa la eficacia de las acciones formativas. ELEMENTOS QUE POSIBILITAN LOGRAR EL NIVEL DESEADO *Para alcanzar el nivel 3 (satisfactorio) se requiere del compromiso por parte del personal y de la dirección, con el aprendizaje y la innovación de las tareas específicas de la organización.			
Evaluación Situación Actual	2				
Situación / Meta Futura	3				
ELEMENTO CLAVE	NIVEL INFERIOR	NIVEL SUPERIOR	VALOR REAL		
1. ¿Cuál es el centro de interés de la dirección? (Gestión)	1	5	3		
2. ¿Cuál es el enfoque del liderazgo? (Gestión)	1	5	3		

**EVALUACIÓN DIAGNOSTICA DE ELEMENTOS CLAVE NTC ISO 9004:2010**

3. ¿Cómo se decide qué es importante? (Gestión)	1	5	3		
4. ¿Qué se necesita para obtener resultados? (Recursos)	1	5	1		
5. ¿Cómo se organizan las actividades? (Procesos)	1	5	3		
6. ¿Cómo se logran los resultados? (seguimiento y medición)	1	5	2		
7. ¿Cómo se realiza el seguimiento de los resultados? (Seguimiento y medición)	1	5	2		
8. ¿Cómo se deciden las prioridades de mejora? (Mejora, innovación y aprendizaje)	1	5	2		



EVALUACIÓN DIAGNOSTICA DE ELEMENTOS CLAVE NTC ISO 9004:2010

9. ¿Cómo tiene lugar el aprendizaje?
(Mejora, innovación y aprendizaje)

1

5

2



AUTOEVALUACIÓN DE ELEMENTOS DETALLADOS ISO 9004:2010

Directriz	Nivel de madurez				
	Nivel 1 Deficiente	Nivel 2 Básico	Nivel 3 Satisfactorio	Nivel 4 Notable	Nivel 5 Excelente
4.1 (Gestión para el éxito sostenido de una organización) Generalidades	El sistema de gestión está orientado funcionalmente y se basa en procedimientos.	Hay un sistema de gestión de la calidad basado en procesos. ELEMENTOS QUE EVIDENCIAN EL NIVEL ACTUAL *Existe un sistema de gestión de la calidad certificado y basado en procesos. Cumple con algunos principios de la calidad como lo es enfoque al cliente, liderazgo, enfoque basado en procesos, enfoque de sistema para la gestión y relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor. ELEMENTOS QUE POSIBILITAN LOGRAR EL NIVEL DESEADO *Aunque cumple con la mayoría los 8 principios de gestión de la calidad, le falta como organización cumplir con participación de las personas, mejora continua y enfoque basado en hechos, para alcanzar el nivel de madurez	Hay en toda la organización un sistema de gestión de la calidad basado en los ocho principios de gestión de la calidad.	El sistema de gestión de la organización se ha ampliado para integrar otras disciplinas, por ejemplo, la gestión ambiental, gestión de la salud y la seguridad, etc.	El sistema de gestión logra un despliegue completo de la política de la organización.
Eval.Situación Actual	2,0				
Situación/Meta Futura	3,0				
4.2 Éxito sostenido	El desempeño real de la organización se compara con el presupuesto en una revisión regular anual. ELEMENTOS QUE EVIDENCIAN EL NIVEL ACTUAL * La organización realiza revisión por la dirección anual que cumple con lo requerido por la norma Iso 9001-2008. ELEMENTOS QUE POSIBILITAN LOGRAR EL NIVEL DESEADO *No cuenta con un plan de negocios. *Ni perspectiva a largo plazo, no realiza un seguimiento constante y analiza regularmente el entorno de la organización. Para alcanzar el nivel satisfactorio.	Hay revisiones periódicas del desempeño en función del plan de negocio. La empresa no cuenta con un presupuesto establecido o definido dependen en gran parte de la propia dirección de la empresa. Las necesidades y expectativas de la dirección y el uso que hagan de los presupuestos, están fuertemente influidos por una serie de factores relacionados con los antecedentes gerenciales y con el sistema empresarial.	Los resultados muestran una mejora constante del desempeño en el transcurso de unos pocos años.	Ha habido una mejora sostenida en el pasado, con evidencia de la planificación para el futuro a corto plazo (por ejemplo, los dos años siguientes).	Ha habido una mejora sostenida en el pasado, con evidencia de la planificación para el futuro a corto plazo (por ejemplo, los cinco años siguientes).
Eval.Situación Actual	1,0				
Situación/Meta Futura	2,0				
4.3 El entorno de la organización	La organización reacciona a los cambios que tienen un impacto en ella. ELEMENTOS QUE EVIDENCIAN EL NIVEL ACTUAL * La organización actúa frente a los riesgos que se le presentan día a día como reglamentaciones, competencia, proveedores y empleados. ELEMENTOS QUE POSIBILITAN LOGRAR EL NIVEL DESEADO *No tiene una planificación por años, ni se cuenta con un diagnóstico de los riesgos que se presentan, ni se analizan periódicamente, es necesario cumplir con lo anterior para llegar al nivel 3.	Hay planes para mitigar cualquier recurrencia de problemas pasados.	Se hace un análisis de riesgos periódicamente para considerar los impactos potenciales en la organización.	Hay planes de contingencia para mitigar todos los riesgos identificados para la organización	La evaluación de riesgos y la planificación son procesos continuos en la organización, a fin de mitigar todos los riesgos.

Eval.Situación Actual	1,0				
Situación/Meta Futura	3,0				
4.4 Partes interesadas, necesidades y expectativas	El objetivo primordial de la organización es obtener un beneficio anual.	La organización se dirige en función de las necesidades y expectativas de los usuarios.	Las necesidades y expectativas de las partes interesadas se satisfacen cuando es posible.	Las necesidades y expectativas de las partes interesadas son el elemento de entrada principal para las decisiones de la alta dirección. ELEMENTOS QUE EVIDENCIAN EL NIVEL ACTUAL *El propósito de la organización es identificar y satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes y otras partes interesadas (empleados, proveedores, propietarios, sociedad) logra ventaja competitiva de una manera eficaz y eficiente. la organización establece una política encaminada hacia la satisfacción del cliente. Cuenta con unos indicadores de gestión para medir y evaluar el comportamiento de la Satisfacción del cliente. ELEMENTOS QUE POSIBILITAN LOGRAR EL NIVEL DESEADO *Se seguirá fortaleciendo este nivel y en el transcurso de unos años tener una excelencia.	Las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas pertinentes se han satisfecho en el transcurso de pocos años (por ejemplo, tres años).
Eval.Situación Actual	4,0				
Situación/Meta Futura	4,0				
5.1 (Estrategia y política) Generalidades. 5.2 Formulación de la estrategia y la política	El proceso de planificación está organizado para casos puntuales. La estrategia, las políticas y los objetivos sólo están definidos parcialmente. Los elementos de entrada para la formulación de la política y la estrategia son puntuales, y sólo los aspectos relativos al producto y financieros están formulados.	Hay implementado un proceso estructurado para la formulación de la estrategia y de las políticas. El proceso de formulación de la estrategia y la política incluye un análisis de las necesidades y expectativas de los usuarios, junto con un análisis de los requisitos legales y ELEMENTOS QUE EVIDENCIAN EL NIVEL ACTUAL La organización tiene una política establecida, con sus objetivos claros que establecen la razón de ser de ella. ELEMENTOS QUE POSIBILITAN LOGRAR EL NIVEL DESEADO Se pretende alcanzar el 4 nivel para pasar del control financiero predeciente a un control estratégico y no se estas evaluando las expectativas de las partes interesadas.	El proceso de formulación de la estrategia y la política ha evolucionado para incluir un análisis de las necesidades y expectativas de una gama más amplia de partes interesadas. Los planes se desarrollan después de evaluar las necesidades y expectativas de las partes interesadas pertinentes. El proceso de planificación incluye la consideración de la evolución de las tendencias externas y de la necesidad de las partes interesadas; se hacen nuevos ajustes cuando es necesario. Los resultados beneficiosos se pueden vincular a enfoques estratégicos anteriores.	La estrategia, las políticas y los objetivos se formulan de manera estructurada. La estrategia y las políticas cubren los aspectos relativos a las partes interesadas pertinentes. Los resultados de los procesos de la Organización relativos a la formulación de la estrategia y la política son coherentes con las necesidades de las partes interesadas. Están implementadas revisiones estructuradas y periódicas de los procesos de planificación. Las amenazas, las oportunidades y la disponibilidad de recursos se evalúan y se consideran antes de confirmar los planes.	Se puede demostrar que las estrategias han permitido lograr los objetivos de la Organización y optimizar las necesidades de las partes interesadas. Las partes interesadas se comprometen y contribuyen al éxito de la Organización; hay confianza en que el nivel de sus contribuciones se mantendrá. Hay confianza de que el éxito se sostendrá a largo plazo. Hay implementados mecanismos eficaces de seguimiento e informe, incluyendo la retroalimentación desde las partes interesadas para los procesos de planificación.
Eval.Situación Actual	2,0				
Situación/Meta Futura	4,0				
5.3 Despliegue de la estrategia y la política	Los objetivos a corto plazo se utilizan y despliegan en las operaciones cotidianas. Los planes estratégicos se definen para la realización del producto.	La estrategia y las políticas se traducen en objetivos para diferentes niveles en la organización. Los planes se desarrollan de acuerdo con el equilibrio entre las necesidades y las expectativas de los usuarios. La estrategia y las políticas evolucionan; las necesidades de los usuarios se despliegan en procesos y objetivos claramente definidos. Son la base para las revisiones del desempeño y las ELEMENTOS QUE EVIDENCIAN EL NIVEL ACTUAL La organización establece una promesa o compromiso con sus clientes, la cual debe esta soportada por la política de calidad, convertida en un verdadero instrumento para competir y ser consistente en la mejora continua de sus procesos, al querer como organización llegar al nivel 4 nos ayuda a alcanzar una ventaja	Se mide el progreso en el logro de los objetivos estratégicos de la organización. Las discrepancias positivas y negativas frente a los planes se analizan y se actúa en consecuencia.	Los objetivos medibles están definidos, incluyendo los de cada proceso y nivel de la Organización y son coherentes con la estrategia. El sistema de gestión se revisa y actualiza siguiendo los cambios realizados en la estrategia. La medición del progreso en el logro de los objetivos demuestra que hay muchas tendencias positivas.	La estrategia, la planificación y el despliegue de la política se revisan regularmente y se actualizan utilizando los datos del seguimiento y del análisis del entorno de la Organización. El análisis de desempeños anteriores puede demostrar que la Organización ha superado con éxito los desafíos emergentes o imprevistos.
		ELEMENTOS QUE POSIBILITAN LOGRAR EL NIVEL DESEADO Para llegar al nivel 4 nos falta tener en cuenta los indicadores y su medición de una manera mas consecuente.			

Eval.Situación Actual	2,0				
Situación/Meta Futura	4,0				
5.4 Comunicación de la estrategia y de la política	La comunicación tiene lugar de manera reactiva. ELEMENTOS QUE EVIDENCIAN EL NIVEL ACTUAL La organización esta atento a los cambio que se realizan pero no se comunica de inmediato a la organización ya que se da como una ELEMENTOS QUE POSIBILITAN LOGRAR EL NIVEL DESEADO Falta una implementación eficaz para poder llegar al nivel 3.	Se define e implementa un proceso para la comunicación externa e ELEMENTOS QUE EVIDENCIAN EL NIVEL ACTUAL La organización esta atento a los cambio que se realizan pero no se comunica de inmediato a la organización ya que se da como una ELEMENTOS QUE POSIBILITAN LOGRAR EL NIVEL DESEADO Falta una implementación eficaz para poder llegar al nivel 3.	Se implementan sistemas eficaces para comunicar los cambios en la estrategia y en los planes a las personas pertinentes de la Organización	Los cambios en la política se comunican a las partes interesadas pertinentes, y a todos los niveles de la Organización.	Se revisa de manera periódica la eficacia de los procesos de comunicación.
Eval.Situación Actual	2,0				
Situación/Meta Futura	3,0				
6.1 (Gestión de los recursos) Generalidades	Los recursos se definen y se asignan para casos puntuales. ELEMENTOS QUE EVIDENCIAN EL NIVEL ACTUAL La dirección proporciona los recursos necesarios para lograr que los puestos de trabajo se adecuen a las actividades a realizar y para el desarrollo de propuestas de negocio. ELEMENTOS QUE POSIBILITAN LOGRAR EL NIVEL DESEADO La organización requiere de la disposición de recursos tangibles (tecnología, instalaciones) a tiempo y de forma planificada y controlada para obtener resultados eficaces. *Para que se pueda llegar a un nivel de madurez satisfactorio de los recursos, se requiere también evaluar los recursos intangibles, como lo es la formación intelectual del personal e incrementarla mediante la formación dirigida así como fomentar las habilidades de liderazgo.	Se ha implementado un proceso para la planificación de los recursos, incluyendo su identificación, provisión y seguimiento.	Se realiza una revisión periódica de la disponibilidad y de la idoneidad de los recursos.	Se evalúan los riesgos de la posible escasez de recursos.	Las oportunidades para la mejora de la planificación de los recursos se buscan mediante estudios comparativos con las mejores prácticas (<i>benchmarking</i>).
Eval.Situación Actual	1,0				
Situación/Meta Futura	2,0				
6.2 Recursos financieros	Los recursos se definen y se asignan para casos puntuales. Se utiliza un planificaci6n financiera a corto plazo. ELEMENTOS QUE EVIDENCIAN EL NIVEL ACTUAL Se utiliza una planificación financiera y todos sus recursos estan dados a corto plazo,debido a las solicitudes del cliente ya que se dan periódicamente, cuenta con un proceso que lleva el seguimiento, control e informa sobre la asignacion del recurso(Proceso Administrativo). ELEMENTOS QUE POSIBILITAN LOGRAR EL NIVEL DESEADO La organización no tiene establecido recurso para las operaciones futuras, ,no se identifican sus riesgos,no tiene una gestion financiera de manera sistematica. Esto es necesario para alcanzar el nivel 2	Se ha implementado un proceso para la predicci6n, seguimiento y control de los recursos financieros. La gesti6n financiera se estructura de manera sistematica.	Hay revisiones periódicas de la eficacia del uso de los recursos financieros. Los riesgos financieros est6n identificados.	Los riesgos financieros se mitigan. Las futuras necesidades financieras se pronostican y planifican.	La asignaci6n de los recursos financieros contribuye al logro de los objetivos de la organizaci6n. Hay un proceso en curso para reevaluar de manera continua la asignaci6n.

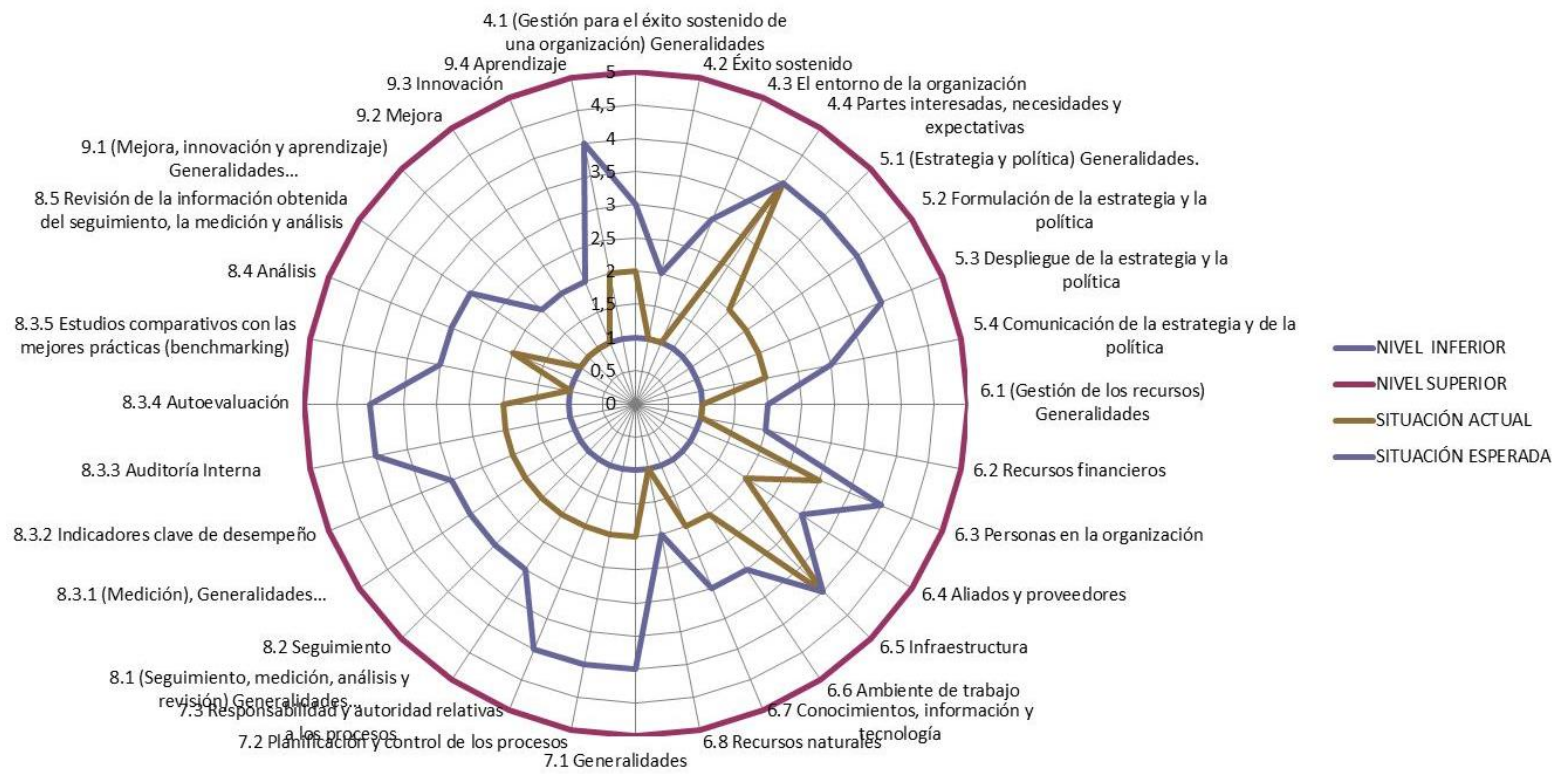
Eval.Situación Actual	1,0				
Situación/Meta Futura	2,0				
6.3 Personas en la organización	Las personas se consideran un recurso, pero sólo unos pocos objetivos están relacionados con la estrategia de la organización. La formación se proporciona para casos puntuales, principalmente a petición de empleados individuales. Las revisiones de las competencias se realizan en pocos casos.	Las personas se consideran un recurso con objetivos asignados, que están relacionados con la estrategia de la organización. Hay un programa de revisión de las competencias. Las competencias se desarrollan como parte de un plan global, que está vinculado a la estrategia de la organización. Se recopilan ideas de mejora.	Las personas tienen claras las responsabilidades y las metas en los procesos, y saben cómo se vinculan las mismas dentro de la organización. Un sistema de calificación de las competencias está establecido con tutorías y adiestramiento profesional.	La formación de redes internas está generalizada y proporciona el conocimiento colectivo para la organización. La formación se proporciona para desarrollar habilidades para la creatividad y la mejora.	La constitución de redes externas involucra a las personas a todos los niveles de la organización. Las personas de la organización participan en el desarrollo de nuevos procesos. Las buenas prácticas se reconocen.
			ELEMENTOS QUE EVIDENCIAN EL NIVEL ACTUAL La organización cuenta con perfiles para cada puesto de trabajo con responsabilidades claras y precisas y capacitaciones hechas en la empresa. ELEMENTOS QUE POSIBILITAN LOGRAR EL NIVEL DESEADO La organización no tiene planes de carrera bien desarrollados, no hay acciones o planes de mejora para llegar al nivel 4.	Las personas conocen sus competencias individuales y dónde pueden dar su mejor contribución para la mejora de la organización. Los planes de carrera están bien desarrollados.	
Eval.Situación Actual	3,0				
Situación/Meta Futura	4,0				
6.4 Aliados y proveedores	Las comunicaciones con el proveedor se limitan a las licitaciones, la emisión de pedidos o a la resolución de problemas.	Se han implementado procesos de comunicación, de selección, de evaluación, de reevaluación y de clasificación de los proveedores.	Se identifica a los proveedores y a los aliados de acuerdo con las necesidades o los riesgos estratégicos.	Existe una comunicación abierta de las necesidades y estrategias con los aliados.	Los datos demuestran que los aliados están comprometidos y contribuyen al éxito de la organización.
		ELEMENTOS QUE EVIDENCIAN EL NIVEL ACTUAL La organización identifica sus proveedores dependiendo de las necesidades y solicitudes del cliente, tiene un contacto directo con ellos. ELEMENTOS QUE POSIBILITAN LOGRAR EL NIVEL DESEADO La organización no cuenta con un proceso para la gestión de proveedores, ni cuenta con una identificación de riesgos estratégicos para estar en el nivel 3.			
Eval.Situación Actual	2,0				
Situación/Meta Futura	3,0				
6.5 Infraestructura	Se han implementado las infraestructuras básicas.	Se planifica y se gestiona la infraestructura de la organización.	La infraestructura y los procesos relacionados se revisan periódicamente con una perspectiva de futuro.	Se han identificado los riesgos para la infraestructura y se han implementado acciones preventivas.	El desempeño y el costo base de la infraestructura de la organización se compara favorablemente con los de organizaciones similares.
				ELEMENTOS QUE EVIDENCIAN EL NIVEL ACTUAL La empresa tiene detectado todos los riesgos que se pueden presentar para la prestación del servicio la distribución y el buen mantenimiento de los medicamentos, tiene protección y seguridad de sus trabajadores. ELEMENTOS QUE POSIBILITAN LOGRAR EL NIVEL DESEADO En cuanto a su infraestructura, se fortalecerá este nivel, en el proceso de implementación de acciones preventivas para llegar a mitigar las potenciales amenazas.	
Eval.Situación Actual	4,0				
Situación/Meta Futura	4,0				
6.6 Ambiente de trabajo		Se ha implementado un proceso para asegurarse de que el ambiente de trabajo cumple con todos los requisitos legales y reglamentarios aplicables.	Se realiza una revisión periódica de la eficiencia y la eficacia del ambiente de trabajo.	Los datos muestran que el ambiente de trabajo favorece la productividad, la creatividad y el bienestar de las personas.	Los procesos implementados para el desarrollo del ambiente de trabajo apoyan la competitividad y son equiparables a los de organizaciones similares.
	Se han implementado disposiciones básicas para el ambiente de trabajo.	ELEMENTOS QUE EVIDENCIAN EL NIVEL ACTUAL Se cuenta con un ambiente de trabajo estable y cómodo para las necesidades de los empleados, con reglas y orientaciones de seguridad y el uso de equipos ergonómicos, tiene buena ubicación del lugar de trabajo, cumpliendo con todos los requisitos legales y reglamentarios aplicables. ELEMENTOS QUE POSIBILITAN LOGRAR EL NIVEL DESEADO La organización no incentiva la creatividad, ni revisa periódicamente la eficacia y eficiencia del ambiente de trabajo, se fortalecerá esto para llegar a un nivel 3.			

Eval.Situación Actual	2,0				
Situación/Meta Futura	3,0				
6.7 Conocimientos, información y tecnología	Se han implementado enfoques y sistemas básicos ligados a los conocimientos, la información y la tecnología.	Se ha implementado un proceso para identificar, obtener, proteger, utilizar y evaluar la información, los conocimientos y la tecnología. Se ha implementado un sistema de comunicación básico para compartir la información. ELEMENTOS QUE EVIDENCIAN EL NIVEL ACTUAL Se cuenta con un sistema de comunicación básico por parte de la organización. ELEMENTOS QUE POSIBILITAN LOGRAR EL NIVEL DESEADO Se pretende llegar al nivel 3 pero falta controlar de mejor manera la distribución, información y tecnología de la empresa.	La información, los conocimientos y la tecnología se comparten dentro de la organización, y se realizan revisiones periódicas.	La información, los conocimientos y la tecnología se comparten con los aliados y otras partes interesadas.	Los resultados obtenidos en materia de gestión de la información, los conocimientos y la tecnología son equiparables a los de otras organizaciones.
Eval.Situación Actual	2,0				
Situación/Meta Futura	3,0				
6.8 Recursos naturales	La utilización de los recursos naturales se gestiona de manera muy limitada. ELEMENTOS QUE EVIDENCIAN EL NIVEL ACTUAL El único recurso natural que se utiliza es el agua para lavar las instalaciones de la empresa. ELEMENTOS QUE POSIBILITAN LOGRAR EL NIVEL DESEADO La organización puede llegar al nivel 2 pero debe controlar y definir los recursos que se puedan dar en la organización.	Existe un proceso para definir y controlar el uso de los recursos naturales requeridos por la organización.	Los procesos se despliegan para medir la eficiencia con la que se utilizan los recursos naturales.	Existen procesos para optimizar el uso de los recursos naturales y para considerar el uso de recursos alternativos.	La organización puede demostrar que su enfoque de utilización de los recursos naturales satisface las necesidades del presente, sin comprometer las necesidades de generaciones futuras de la sociedad.
Eval.Situación Actual	1,0				
Situación/Meta Futura	2,0				
7.1 Generalidades... 7.2 Planificación y control de los procesos	Los procesos se planifican y se gestionan de manera informal y para casos puntuales.	Los procesos clave, tales como aquellos relacionados con la satisfacción del usuario y la realización del producto se definen y gestionan. Las interacciones entre los procesos se definen y gestionan. La eficacia de los procesos se mide de manera sistemática, y se actúa en consecuencia. ELEMENTOS QUE EVIDENCIAN EL NIVEL ACTUAL La empresa tiene un conjunto único de procesos con los cuales crea valor para sus clientes y optimiza los resultados financieros, su identificación y gestión son elemento fundamental. ELEMENTOS QUE POSIBILITAN LOGRAR EL NIVEL DESEADO Se visualiza llegar al nivel 4 en la organización pero no cuenta con la flexibilidad e innovación de sus procesos manteniendo así su eficacia.	La planificación de los procesos está integrada con el despliegue de la estrategia. Las necesidades y expectativas de las partes interesadas identificadas se utilizan como elementos de entrada para la planificación de los procesos. Se pueden demostrar las mejoras de la eficiencia de los procesos. Los procesos están dando resultados previsibles. Los procesos están dando resultados previsibles.	Se pueden demostrar las mejoras en la agilidad, flexibilidad e innovación de los procesos. Se considera a todas las partes interesadas pertinentes en la planificación del proceso. Los conflictos de interacción entre los procesos se identifican y se resuelven de manera eficaz.	El desempeño del proceso se compara con los de organizaciones líderes y los resultados se utilizan en la planificación del proceso. Los resultados de los procesos clave son superiores al promedio del sector de la organización.
Eval.Situación Actual	2,0				
Situación/Meta Futura	4,0				
7.3 Responsabilidad y autoridad relativas a los procesos	Las responsabilidades del proceso se definen para casos puntuales.	Se asignan una responsabilidad y autoridad claras para la gestión de los procesos (por ejemplo, a los "dueños del proceso") ELEMENTOS QUE EVIDENCIAN EL NIVEL ACTUAL Se cuenta con cada dueño de proceso el cual establece, mantiene y controla el proceso y su interacción con otros procesos. ELEMENTOS QUE POSIBILITAN LOGRAR EL NIVEL DESEADO No existe un mejoramiento de manera continua por parte de los dueños de proceso para poder llegar al nivel 4 el cual es el que quiere la organización.	Existe una política para evitar y resolver conflictos potenciales en la gestión del proceso.	Las competencias de los dueños del proceso se mejoran de manera continua.	El aprendizaje se comparte entre los dueños del proceso y las partes interesadas.

Eval.Situación Actual	2,0				
Situación/Meta Futura	4,0				
8.3.5 Estudios comparativos con las mejores prácticas (benchmarking)	El intercambio de mejores prácticas dentro de la Organización es anecdótico. Se llevan a cabo algunas comparaciones de productos con los productos del mercado. ELEMENTOS QUE EVIDENCIAN EL NIVEL ACTUAL La organización compra productos del mercado debido a su razón de ser distribuir medicamentos, se compara los productos que se compran por medio de los precios que dan los diferentes laboratorios o proveedores. ELEMENTOS QUE POSIBILITAN LOGRAR EL NIVEL DESEADO La organización no compara sus productos con los competidores claves, Se llagara al nivel 3 para mejores practicas dentro de la organización.	La alta dirección apoya la identificación y la divulgación de las buenas prácticas. Se analizan y comparan algunos productos de los competidores clave.	El liderazgo de la organización apoya algunas actividades de estudios comparativos con las mejores prácticas (benchmarking) externos (abarcando los productos, los procesos y las operaciones).	Se ha establecido una metodología de estudios comparativos. Las mediciones del desempeño clave están sujetas a estudios comparativos internos y externos, utilizando una metodología estructurada.	Los estudios comparativos se utilizan de manera sistemática como una herramienta para identificar oportunidades de mejora, innovación y aprendizaje. Entidades externas solicitan con frecuencia que la Organización participe en estudios comparativos con las mejores prácticas (benchmarking).
Eval.Situación Actual	1,0				
Situación/Meta Futura	3,0				
8.4 Análisis	Sólo existen ejemplos anecdóticos de análisis de datos. Sólo se han definido objetivos económicos y financieros como referencias para el análisis de datos. Hay un análisis limitado de las quejas del usuario.	El análisis de la información externa e interna pertinente se realiza de manera periódica. Se utilizan algunas herramientas estadísticas básicas. Se realizan evaluaciones para determinar el nivel de satisfacción de las necesidades del usuario. Las mejoras de los productos se basan en estos análisis. El impacto de los cambios en los requisitos legales y reglamentarios sobre los procesos y los productos se analiza de manera periódica. ELEMENTOS QUE EVIDENCIAN EL NIVEL ACTUAL Se analiza de manera periódica la satisfacción del cliente y su nivel de conformidad ELEMENTOS QUE POSIBILITAN LOGRAR EL NIVEL DESEADO Se podría llegar al nivel 3 pero falta la aplicación de todos los indicadores de una manera eficaz, mejor seguimiento para llegar al éxito.	Un proceso de análisis sistemático se apoya en un amplio uso de herramientas estadísticas. Los análisis se utilizan para identificar las necesidades y expectativas de las partes interesadas pertinentes. Las decisiones y acciones eficaces se basan en el análisis de la información.	Se utiliza un proceso de análisis para evaluar nuevos recursos, materiales y tecnologías. La eficacia del proceso de análisis aumenta al compartir los resultados del análisis con los aliados o con otras fuentes de conocimiento. Se identifican características distintivas del producto y se aporta valor a los productos para las partes interesadas, basándose en los elementos de entrada del análisis de la información.	Se analizan y utilizan los datos políticos, ambientales, sociales, tecnológicos y comparativos pertinentes. Se identifican y analizan los riesgos y las oportunidades que podrían tener impacto en el logro de objetivos a largo y corto plazo. Las decisiones estratégicas y políticas se basan en información que se recopila y analiza de manera planificada.
Eval.Situación Actual	2,0				
Situación/Meta Futura	3,0				
8.5 Revisión de la información obtenida del seguimiento, la medición y análisis	Existe un enfoque para casos puntuales en las revisiones. Cuando se realiza una revisión, a menudo es de manera reactiva. ELEMENTOS QUE EVIDENCIAN EL NIVEL ACTUAL La organización reacciona de manera reactiva ante las circunstancias que se le presentan en cualquier proceso de la empresa, trabajando para mantener sus SGC. ELEMENTOS QUE POSIBILITAN LOGRAR EL NIVEL DESEADO La organización no cuenta con un seguimiento constante de sus procesos, ni una mejora continua, se podría llegar al nivel 3 cumpliendo con esto.	Se realizan revisiones periódicas para evaluar el progreso en el logro de los objetivos de la calidad y para evaluar el desempeño del sistema de gestión de la calidad. Todos los proyectos activos y todas las acciones de mejora se evalúan durante las revisiones, a fin de evaluar el progreso frente a sus planes y objetivos.	Las revisiones sistemáticas de los indicadores clave de desempeño y de los objetivos relacionados se realizan periódicamente. Cuando se identifican tendencias negativas, se actúa en consecuencia. Las revisiones indican si se han proporcionado los recursos apropiados.	Los resultados de las revisiones se comparten con algunas partes interesadas, como medio de facilitar la colaboración y el aprendizaje. Se hacen comparaciones internas para identificar y compartir las buenas prácticas.	Diferentes fuentes de información indican el buen desempeño en todas las áreas estratégicas y de operación de la Organización. Los resultados de la revisión se comparten con los aliados, y se utilizan como elemento de entrada para la mejora de los productos y procesos que pueden influir en su nivel de desempeño y satisfacción. Los resultados de las revisiones demuestran que las acciones tomadas son eficaces.

Eval.Situación Actual	1,0				
Situación/Meta Futura	3,0				
9.1 (Mejora, innovación y aprendizaje) Generalidades... 9.2 Mejora	Las actividades de mejora son para casos puntuales basadas en las quejas del usuario o relacionadas con aspectos reglamentarios. ELEMENTOS QUE EVIDENCIAN EL NIVEL ACTUAL La organización realiza mejora a los procesos que el cliente se encuentra no conforme, a la infraestructura, el ambiente de trabajo, los aspectos humanos y culturales. ELEMENTOS QUE POSIBILITAN LOGRAR EL NIVEL DESEADO La organización no proporciona mejora continua a los procesos y sus interfaces, ni establece sistemas de reconocimiento y de recompensa por la mejora para estar en un nivel 2 que es el que se desea llegar.	Se han implementado procesos de mejora básicos, basados en acciones correctivas y preventivas. La Organización proporciona formación para la mejora continua.	Se pueden demostrar esfuerzos de mejora en la mayoría de los productos y de los procesos clave de la Organización. El interés de los procesos de mejora está alineado con la estrategia y los objetivos. Se han implementado sistemas de reconocimiento para equipos e individuos que generan mejoras estratégicamente pertinentes. Los procesos de mejora continua funcionan en algunos niveles de la Organización, y con sus proveedores y aliados.	Los resultados generados por los procesos de mejora aumentan el desempeño de la Organización. Los procesos de mejora se revisan de manera sistemática. La mejora se aplica a los productos, a los procesos, a las estructuras de la Organización, al modelo operativo y al sistema de gestión de la Organización.	Hay evidencias de una fuerte relación entre las actividades de mejora y el logro de resultados superiores al promedio del sector para la Organización. La mejora está integrada como una actividad de rutina en toda la Organización, así como para sus proveedores y aliados. El interés es mejorar el desempeño de la Organización, incluyendo su capacidad para aprender y cambiar.
Eval.Situación Actual	1,0				
Situación/Meta Futura	2,0				
9.3 Innovación	La innovación es limitada Los nuevos productos se introducen para casos puntuales, sin que haya una planificación de la innovación. ELEMENTOS QUE EVIDENCIAN EL NIVEL ACTUAL Los nuevos productos se dan solo por solicitud del cliente debido a la razón de ser de la empresa. ELEMENTOS QUE POSIBILITAN LOGRAR EL NIVEL DESEADO No se identifican las necesidades de innovación, ni se establece un proceso eficaz y eficiente debido a la razón de ser de la empresa, se desea llegar al	Las actividades de innovación se basan en los datos relativos a las necesidades y a las expectativas de los usuarios.	El proceso de innovación para los nuevos productos y procesos es capaz de identificar cambios en el entorno de la Organización, a fin de planificar las innovaciones.	Las innovaciones se clasifican por orden de prioridad, basándose en el equilibrio entre su urgencia, la disponibilidad de recursos, y la estrategia de la Organización. Proveedores y aliados están involucrados en los procesos de innovación. La eficacia y la eficiencia de los procesos de innovación se evalúan regularmente como parte del proceso de aprendizaje. La innovación se utiliza para mejorar el funcionamiento de la Organización	Las actividades de innovación anticipan posibles cambios en el entorno de negocio de la Organización. Se desarrollan planes preventivos para evitar o minimizar los riesgos identificados que acompañan a las actividades de innovación. La innovación se aplica a los productos, a los procesos, a las estructuras de la Organización, al modelo operativo y al sistema de gestión de la Organización.
Eval.Situación Actual	1,0				
Situación/Meta Futura	2,0				
9.4 Aprendizaje	Se aprenden algunas lecciones como resultado de las quejas.El aprendizaje se realiza de modo individual, sin compartir los conocimientos	El aprendizaje se genera de manera reactiva, a partir del análisis sistemático de los problemas y de otros datos. Existen procesos para compartir la ELEMENTOS QUE EVIDENCIAN EL NIVEL ACTUAL Se realizan capacitaciones periódicas para el personal de la organización. ELEMENTOS QUE POSIBILITAN LOGRAR EL NIVEL DESEADO Promover la formación del personal respecto al software implementado. Implementar unsistema de reconocimiento y evaluación de los	Hay actividades, eventos y foros planificados para compartir la información. Se ha implementado un sistema para reconocer los resultados positivos a partir de las sugerencias o de las lecciones aprendidas. El aprendizaje se trata en la estrategia y en las políticas.	El aprendizaje se reconoce como un tema clave. La alta dirección promueve la constitución de redes, la conectividad y la interactividad para compartir el conocimiento. La alta dirección apoya las iniciativas de aprendizaje y guía con el ejemplo. La capacidad de aprendizaje de la Organización integra las competencias individuales y las de la Organización. El aprendizaje es fundamental para la mejora y la innovación de los procesos.	La cultura del aprendizaje permite asumir riesgos y aceptar el fracaso, siempre que esto lleve a aprender de los errores y a encontrar oportunidades de mejora. Existen compromisos externos con fines de aprendizaje.
Eval.Situación Actual	2,0				
Situación/Meta Futura	4,0				

DIRECTRIZ	NIVEL INFERIOR	NIVEL SUPERIOR	SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN ESPERADA
4.1 (Gestión para el éxito sostenido de una organización) Generalidades	1	5	2	3
4.2 Éxito sostenido	1	5	1	2
4.3 El entorno de la organización	1	5	1	3
4.4 Partes interesadas, necesidades y expectativas	1	5	4	4
5.1 (Estrategia y política) Generalidades.	1	5	2	4
5.2 Formulación de la estrategia y la política	1	5	2	4
5.3 Despliegue de la estrategia y la política	1	5	2	4
5.4 Comunicación de la estrategia y de la política	1	5	2	3
6.1 (Gestión de los recursos) Generalidades	1	5	1	2
6.2 Recursos financieros	1	5	1	2
6.3 Personas en la organización	1	5	3	4
6.4 Aliados y proveedores	1	5	2	3
6.5 Infraestructura	1	5	4	4
6.6 Ambiente de trabajo	1	5	2	3
6.7 Conocimientos, información y tecnología	1	5	2	3
6.8 Recursos naturales	1	5	1	2
7.1 Generalidades	1	5	2	4
7.2 Planificación y control de los procesos	1	5	2	4
7.3 Responsabilidad y autoridad relativas a los procesos	1	5	2	4
8.1 (Seguimiento, medición, análisis y revisión) Generalidades...	1	5	2	3
8.2 Seguimiento	1	5	2	3
8.3.1 (Medición), Generalidades...	1	5	2	3
8.3.2 Indicadores clave de desempeño	1	5	2	3
8.3.3 Auditoría Interna	1	5	2	4
8.3.4 Autoevaluación	1	5	2	4
8.3.5 Estudios comparativos con las mejores prácticas (benchmarking)	1	5	1	3
8.4 Análisis	1	5	2	3
8.5 Revisión de la información obtenida del seguimiento, la medición y análisis	1	5	1	3
9.1 (Mejora, innovación y aprendizaje) Generalidades...	1	5	1	2
9.2 Mejora	1	5	1	2
9.3 Innovación	1	5	1	2
9.4 Aprendizaje	1	5	2	4



ANEXO E. EVALUACIÓN DIAGNOSTICA DE ELEMENTOS DETALLADOS NTC ISO 9004:2010

 EVALUACIÓN DIAGNOSTICA DE ELEMENTOS DETALLADOS NTC ISO 9004:2010					
Directriz	Nivel de madurez				
	Nivel 1 Deficiente	Nivel 2 Básico	Nivel 3 Satisfactorio	Nivel 4 Notable	Nivel 5 Excelente
4.1 (Gestión para el éxito sostenido de una organización) Generalidades	El sistema de gestión está orientado funcionalmente y se basa en procedimientos.	Hay un sistema de gestión de la calidad basado en procesos. ELEMENTOS QUE EVIDENCIAN EL NIVEL ACTUAL *Existe un sistema de gestión de la calidad certificado y basado en procesos. Cumple con algunos principios de la calidad como lo es enfoque al cliente, liderazgo, enfoque basado en procesos, enfoque de sistema para la gestión y relaciones	Hay en toda la organización un sistema de gestión de la calidad basado en los ocho principios de gestión de la calidad.	El sistema de gestión de la organización se ha ampliado para integrar otras disciplinas, por ejemplo, la gestión ambiental, gestión de la salud y la seguridad, etc.	El sistema de gestión logra un despliegue completo de la política de la organización.



EVALUACIÓN DIAGNOSTICA DE ELEMENTOS DETALLADOS NTC ISO 9004:2010

		mutuamente beneficiosas con el proveedor.			
		ELEMENTOS QUE POSIBILITAN LOGRAR EL NIVEL DESEADO *Aunque cumple con la mayoría los 8 principios de gestión de la calidad, le falta como organización cumplir con participación de las personas, mejora continua y enfoque basado en hechos, para alcanzar el nivel de madurez satisfactorio.			
Eval. Situación Actual	2,0				
Situación/Meta Futura	3,0				
4.2 Éxito sostenido	El desempeño real de la organización se	Hay revisiones periódicas del	Los resultados muestran una mejora	Ha habido un mejora sostenida en el	Ha habido un mejora sostenida en el



EVALUACIÓN DIAGNOSTICA DE ELEMENTOS DETALLADOS NTC ISO 9004:2010

	compara con el presupuesto en una revisión regular anual.	desempeño en función del plan de negocio.	constante del desempeño en el transcurso de unos pocos años.	pasado, con evidencia de la planificación para el futuro a corto plazo (por ejemplo, los dos años siguientes).	pasado, con evidencia de la planificación para el futuro a corto plazo (por ejemplo, los cinco años siguientes).
	ELEMENTOS QUE EVIDENCIAN EL NIVEL ACTUAL * La organización realiza revisión por la dirección anual que cumple con lo requerido por la norma ISO 9001-2008.	La empresa no cuenta con un presupuesto establecido o definido dependen en gran parte de la propia dirección de la empresa. Las necesidades y expectativas de la dirección y el uso que hagan de los presupuestos, están fuertemente influidos por una serie de factores relacionados con los antecedentes gerenciales y con el sistema empresarial.			
	ELEMENTOS QUE POSIBILITAN LOGRAR EL NIVEL DESEADO *No cuenta con un plan de negocios. *Ni perspectiva a largo plazo, no realiza un seguimiento constante y analiza regularmente el entorno de la organización. Para				



EVALUACIÓN DIAGNOSTICA DE ELEMENTOS DETALLADOS NTC ISO 9004:2010

	alcanzar el nivel satisfactorio.				
Actual	1,0				
Situación/Meta Futura	2,0				
4.3 El entorno de la organización	La organización reacciona a los cambios que tienen un impacto en ella. ELEMENTOS QUE EVIDENCIAN EL NIVEL ACTUAL * La organización actúa frente a los riesgos que se le presentan día a día como reglamentaciones, competencia, proveedores y empleados. ELEMENTOS QUE POSIBILITAN LOGRAR EL NIVEL DESEADO *No tiene una planificación	Hay planes para mitigar cualquier recurrencia de problemas pasados.	Se hace un análisis de riesgos periódicamente para considerar los impactos potenciales en la organización.	Hay planes de contingencia para mitigar todos los riesgos identificados para la organización	La evaluación de riesgos y la planificación son procesos continuos en la organización, a fin de mitigar todos los riesgos.



EVALUACIÓN DIAGNOSTICA DE ELEMENTOS DETALLADOS NTC ISO 9004:2010

	por años, ni se cuenta con un diagnostico de los riesgos q se presentan, ni se analizan periódicamente, es necesario cumplir con lo anterior para llegar al nivel 3.				
Actual	1,0				
Situación/Meta Futura	3,0				
4.4 Partes interesadas, necesidades y expectativas	El objetivo primordial de la organización es obtener un beneficio anual.	La organización se dirige en función de las necesidades y expectativas de los usuarios.	Las necesidades y expectativas de las partes interesadas se satisfacen cuando es posible.	Las necesidades y expectativas de las partes interesadas son el elemento de entrada principal para las decisiones de la alta dirección. ELEMENTOS QUE EVIDENCIAN EL NIVEL ACTUAL *El propósito de la organización es Identificar y satisfacer las necesidades y	Las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas pertinentes se han satisfecho en el transcurso de pocos años (por ejemplo, tres años).



EVALUACIÓN DIAGNOSTICA DE ELEMENTOS DETALLADOS NTC ISO 9004:2010

expectativas de sus clientes y otras partes interesadas (empleados, proveedores, propietarios, sociedad) logra ventaja competitiva de una manera eficaz y eficiente. la organización establece una política encaminada hacia la satisfacción del cliente. Cuenta con unos indicadores de gestión para medir y evaluar el comportamiento de la Satisfacción del cliente.

**ELEMENTOS QUE
POSIBILITAN
LOGRAR EL NIVEL
DESEADO**

*Se seguirá



EVALUACIÓN DIAGNOSTICA DE ELEMENTOS DETALLADOS NTC ISO 9004:2010

				fortaleciendo este nivel y en el transcurso de unos años tener una excelencia.	
Actual	4,0				
Situación/Meta Futura	4,0				
5.1 (Estrategia y política) Generalidades. 5.2 Formulación de la estrategia y la política	El proceso de planificación está organizado para casos puntuales. La estrategia, las políticas y los objetivos sólo están definidos parcialmente. Los elementos de entrada para la formulación de la política y la estrategia son puntuales, y sólo los aspectos relativos al producto y	Hay implementado un proceso estructurado para la formulación de la estrategia y de las políticas. El proceso de formulación de la estrategia y la política incluye un análisis de las necesidades y expectativas de los usuarios, junto con un análisis de los requisitos legales y reglamentarios.	El proceso de formulación de la estrategia y la política ha evolucionado para incluir un análisis de las necesidades y expectativas de una gama más amplia de partes interesadas. Los planes se desarrollan después de evaluar las necesidades y expectativas de las partes interesadas pertinentes.	La estrategia, las políticas y los objetivos se formulan de manera estructurada. La estrategia y las políticas cubren los aspectos relativos a las partes interesadas pertinentes. Los resultados de los procesos de la Organización relativos a la formulación de la	Se puede demostrar que las estrategias han permitido lograr los objetivos de la Organización y optimizar las necesidades de las partes interesadas. Las partes interesadas se comprometen y contribuyen al éxito de la Organización; hay confianza en que el nivel de sus contribuciones se



EVALUACIÓN DIAGNOSTICA DE ELEMENTOS DETALLADOS NTC ISO 9004:2010

	financieros están formulados.	ELEMENTOS QUE EVIDENCIAN EL NIVEL ACTUAL La organización tiene una política establecida, con sus objetivos claros que establecen la razón de ser de ella.	El proceso de planificación incluye la consideración de la evolución de las tendencias externas y de la necesidad de las partes interesadas; se hacen nuevos ajustes cuando es necesario.	estrategia y la política son coherentes con las necesidades de las partes interesadas. Están implementadas revisiones estructuradas y periódicas de los procesos de planificación.	mantendrá. Hay confianza de que el éxito se sostendrá a largo plazo. Hay implementados mecanismos eficaces de seguimiento e informe, incluyendo la retroalimentación desde las partes interesadas para los procesos de planificación.
		ELEMENTOS QUE POSIBILITAN LOGRAR EL NIVEL DESEADO Se pretende alcanzar el 4 nivel para pasar del control financiero prevaleciente a un control estratégico y no se estas evaluando las expectativas de las partes interesadas.	Los resultados beneficiosos se pueden vincular a enfoques estratégicos anteriores.	Las amenazas, las oportunidades y la disponibilidad de recursos se evalúan y se consideran antes de confirmar los planes.	
Actual	2,0				



EVALUACIÓN DIAGNOSTICA DE ELEMENTOS DETALLADOS NTC ISO 9004:2010

Situación/Meta Futura	4,0				
5.3 Despliegue de la estrategia y la política	Los objetivos a corto plazo se utilizan y despliegan en las operaciones cotidianas.	La estrategia y las políticas se traducen en objetivos para diferentes niveles en la organización.	Se mide el progreso en el logro de los objetivos estratégicos de la organización. Las discrepancias positivas y negativas frente a los planes se analizan y se actúa en consecuencia.	Los objetivos medibles están definidos, incluyendo los de cada proceso y nivel de la Organización y son coherentes con la estrategia.	La estrategia, la planificación y el despliegue de la política se revisan regularmente y se actualizan utilizando los datos del seguimiento y del análisis del entorno de la Organización.
	Los planes estratégicos se definen para la realización del producto.	Los planes se desarrollan de acuerdo con el equilibrio entre las necesidades y las expectativas de los usuarios. La estrategia y las políticas evolucionan; las necesidades de los usuarios se despliegan en procesos y		El sistema de gestión se revisa y actualiza siguiendo los cambios realizados en la estrategia.	El análisis de desempeños anteriores puede demostrar que la Organización ha superado con éxito los desafíos emergentes o imprevistos.



EVALUACIÓN DIAGNOSTICA DE ELEMENTOS DETALLADOS NTC ISO 9004:2010

		objetivos claramente definidos. Son la base para las revisiones del desempeño y las auditorías.			
		ELEMENTOS QUE EVIDENCIAN EL NIVEL ACTUAL La organización establece una promesa o compromiso con sus clientes, la cual debe estar soportada por la política de calidad, convertida en un verdadero instrumento para competir y ser consistente en la mejora continua de sus procesos, al querer como		La medición del progreso en el logro de los objetivos demuestra que hay muchas tendencias positivas.	



EVALUACIÓN DIAGNOSTICA DE ELEMENTOS DETALLADOS NTC ISO 9004:2010

		organización llegar al nivel 4 nos ayuda a alcanzar una ventaja competitiva sostenible y solida.			
		ELEMENTOS QUE POSIBILITAN LOGRAR EL NIVEL DESEADO Para llegar al nivel 4 nos falta tener en cuenta los indicadores y su medición de una manera mas consecuente.			
Actual	2,0				
Situación/Meta Futura	4,0				
5.4 Comunicación de la estrategia y de la política	La comunicación tiene lugar de manera reactiva.	Se define e implementa un proceso para la comunicación externa e interna.	Se implementan sistemas eficaces para comunicar los cambios en la estrategia y en los planes a las	Los cambios en la política se comunican a las partes interesadas pertinentes, y a todos	Se revisa de manera periódica la eficacia de los procesos de comunicación.



EVALUACIÓN DIAGNOSTICA DE ELEMENTOS DETALLADOS NTC ISO 9004:2010

		ELEMENTOS QUE EVIDENCIAN EL NIVEL ACTUAL La organización esta atento a los cambio que se realizan pero no se comunica de inmediato a la organización ya que se da como una de sus debilidad.	personas pertinentes de la Organización	los niveles de la Organización.	
		ELEMENTOS QUE POSIBILITAN LOGRAR EL NIVEL DESEADO Falta una implementación eficaz para poder llegar al nivel 3.			
Actual	2,0				
Situación/Meta Futura	3,0				
6.1 (Gestión de los recursos) Generalidades	Los recursos se definen y se asignan	Se ha implementado un	Se realiza una revisión periódica de la	Se evalúan los riesgos de la posible	Las oportunidades para la mejora de la



EVALUACIÓN DIAGNOSTICA DE ELEMENTOS DETALLADOS NTC ISO 9004:2010

	para casos puntuales.	proceso para la planificación de los recursos, incluyendo su identificación, provisión y seguimiento.	disponibilidad y de la idoneidad de los recursos.	escasez de recursos.	planificación de los recursos se buscan mediante estudios comparativos con las mejores prácticas (benchmarking).
	ELEMENTOS QUE EVIDENCIAN EL NIVEL ACTUAL La dirección proporciona los recursos necesarios para lograr que los puestos de trabajo se adecuen a las actividades a realizar y para el desarrollo de propuestas de negocio.				
	ELEMENTOS QUE POSIBILITAN LOGRAR EL NIVEL DESEADO La organización requiere de la disposición de recursos tangibles (tecnología, instalaciones) a tiempo y de forma planificada				



EVALUACIÓN DIAGNOSTICA DE ELEMENTOS DETALLADOS NTC ISO 9004:2010

	y controlada para obtener resultados eficaces. *Para que se pueda llegar a un nivel de madurez satisfactorio de los recursos, se requiere también evaluar los recursos intangibles, como lo es la formación intelectual del personal e incrementarla mediante la formación dirigida así como fomentar las habilidades de liderazgo.				
Actual	1,0				
Situación/Meta Futura	2,0				
6.2 Recursos financieros	Los recursos se definen y se asignan para casos puntuales. Se utiliza un planificación financiera	Se ha implementado un proceso para la predicción, seguimiento y	Hay revisiones periódicas de la eficacia del uso de los recursos financieros.	Los riesgos financieros se mitigan.	La asignación de los recursos financieros contribuye al logro de los objetivos de la organización.



EVALUACIÓN DIAGNOSTICA DE ELEMENTOS DETALLADOS NTC ISO 9004:2010

	a corto plazo.	control de los recursos financieros.			
	ELEMENTOS QUE EVIDENCIAN EL NIVEL ACTUAL Se utiliza una planificación financiera y todos sus recursos están dados a corto plazo, debido a las solicitudes del cliente ya que se dan periódicamente, cuenta con un proceso que lleva el seguimiento, control e informa sobre la asignación del recurso(Proceso Administrativo).	La gestión financiera se estructura de manera sistemática.	Los riesgos financieros están identificados.	Las futuras necesidades financieras se pronostican y planifican.	Hay un proceso en curso para reevaluar de manera continua la asignación.
	ELEMENTOS QUE POSIBILITAN LOGRAR EL NIVEL DESEADO La organización no tiene				



EVALUACIÓN DIAGNOSTICA DE ELEMENTOS DETALLADOS NTC ISO 9004:2010

	establecido recurso para las operaciones futuras, ,no se identifican sus riesgos, no tiene una gestión financiera de manera sistemática. Esto es necesario para alcanzar el nivel 2.				
Actual	1,0				
Situación/Meta Futura	2,0				
6.3 Personas en la organización	Las personas se consideran un recurso, pero sólo unos pocos objetivos están relacionados con la estrategia de la organización. La formación se proporciona para casos puntuales, principalmente a petición de empleados individuales. Las revisiones de las	Las personas se consideran un recurso con objetivos asignados, que están relacionados con la estrategia de la organización. Hay un programa de revisión de las competencias. Las competencias se desarrollan como parte de un plan	Las personas tienen claras las responsabilidades y las metas en los procesos, y saben cómo se vinculan las mismas dentro de la organización. Un sistema de calificación de las competencias está establecido con tutorías y adiestramiento	La formación de redes internas está generalizada y proporciona el conocimiento colectivo para la organización. La formación se proporciona para desarrollar habilidades para la creatividad y la mejora.	La constitución de redes externas involucra a las personas a todos los niveles de la organización. Las personas de la organización participan en el desarrollo de nuevos procesos. Las buenas prácticas se reconocen.



EVALUACIÓN DIAGNOSTICA DE ELEMENTOS DETALLADOS NTC ISO 9004:2010

	competencias se realizan en pocos casos.	global, que está vinculado a la estrategia de la organización.	profesional.		
		Se recopilan ideas de mejora.	ELEMENTOS QUE EVIDENCIAN EL NIVEL ACTUAL La organización cuenta con perfiles para cada puesto de trabajo con responsabilidades claras y precisas y capacitaciones hechas en la empresa. ELEMENTOS QUE POSIBILITAN LOGRAR EL NIVEL DESEADO La organización no tiene planes de carrera bien desarrollados, no hay acciones o planes de mejora para llegar al nivel 4.	Las personas conocen sus competencias individuales y dónde pueden dar su mejor contribución para la mejora de la organización. Los planes de carrera están bien desarrollados.	



EVALUACIÓN DIAGNOSTICA DE ELEMENTOS DETALLADOS NTC ISO 9004:2010

Actual	3,0				
Situación/Meta Futura	4,0				
6.4 Aliados y proveedores	Las comunicaciones con el proveedor se limitan a las licitaciones, la emisión de pedidos o a la resolución de problemas.	Se han implementado procesos de comunicación, de selección, de evaluación, de revaluación y de clasificación de los proveedores.	Se identifica a los proveedores y a los aliados de acuerdo con las necesidades o los riesgos estratégicos.	Existe una comunicación abierta de las necesidades y estrategias con los aliados.	Los datos demuestran que los aliados están comprometidos y contribuyen al éxito de la organización.
		ELEMENTOS QUE EVIDENCIAN EL NIVEL ACTUAL La organización identifica sus proveedores dependiendo de las necesidades y solicitudes del cliente, tiene un contacto directo con ellos.			



EVALUACIÓN DIAGNOSTICA DE ELEMENTOS DETALLADOS NTC ISO 9004:2010

		ELEMENTOS QUE POSIBILITAN LOGRAR EL NIVEL DESEADO La organización no cuenta con un proceso para la gestión de proveedores, ni cuenta con una identificación de riesgos estratégicos para estar en el nivel 3.			
Actual	2,0				
Situación/Meta Futura	3,0				
6.5 Infraestructura	Se han implementado las infraestructuras básicas.	Se planifica y se gestiona la infraestructura de la organización.	La infraestructura y los procesos relacionados se revisan periódicamente con una perspectiva de futuro.	Se han identificado los riesgos para la infraestructura y se han implementado acciones preventivas. ELEMENTOS QUE EVIDENCIAN EL NIVEL ACTUAL La empresa tiene	El desempeño y el costo base de la infraestructura de la organización se compara favorablemente con los de organizaciones similares.



EVALUACIÓN DIAGNOSTICA DE ELEMENTOS DETALLADOS NTC ISO 9004:2010

				detectado todos los riesgos que se pueden presentar para la prestación del servicio la distribución y el buen mantenimiento de los medicamentos, tiene protección y seguridad de sus trabajadores.	
				ELEMENTOS QUE POSIBILITAN LOGRAR EL NIVEL DESEADO En cuanto a su infraestructura, se fortalecerá este nivel, en el proceso de implementación de acciones preventivas para llegar a mitigar las potenciales amenazas.	
Actual	4,0				



EVALUACIÓN DIAGNOSTICA DE ELEMENTOS DETALLADOS NTC ISO 9004:2010

Situación/Meta Futura	4,0				
6.6 Ambiente de trabajo	Se han implementado disposiciones básicas para el ambiente de trabajo.	Se ha implementado un proceso para asegurarse de que el ambiente de trabajo cumple con todos los requisitos legales y reglamentarios aplicables.	Se realiza una revisión periódica de la eficiencia y la eficacia del ambiente de trabajo.	Los datos muestran que el ambiente de trabajo favorece la productividad, la creatividad y el bienestar de las personas.	Los procesos implementados para el desarrollo del ambiente de trabajo apoyan la competitividad y son equiparables a los de organizaciones similares.
		ELEMENTOS QUE EVIDENCIAN EL NIVEL ACTUAL Se cuenta con un ambiente de trabajo estable y cómodo para las necesidades de los empleados, con reglas y orientaciones de seguridad y el uso de equipos ergonómicos, tiene			



EVALUACIÓN DIAGNOSTICA DE ELEMENTOS DETALLADOS NTC ISO 9004:2010

		buena ubicación del lugar de trabajo, cumpliendo con todos los requisitos legales y reglamentarios aplicables.			
		ELEMENTOS QUE POSIBILITAN LOGRAR EL NIVEL DESEADO La organización no incentiva la creatividad, ni revisa periódicamente la eficacia y eficiencia del ambiente de trabajo, se fortalecerá esto para llegar a un nivel 3.			
Actual	2,0				
Situación/Meta Futura	3,0				



EVALUACIÓN DIAGNOSTICA DE ELEMENTOS DETALLADOS NTC ISO 9004:2010

6.7 Conocimientos, información y tecnología	Se han implementado enfoques y sistemas básicos ligados a los conocimientos, la información y la tecnología.	Se ha implementado un proceso para identificar, obtener, proteger, utilizar y evaluar la información, los conocimientos y la tecnología. Se ha implementado un sistema de comunicación básico para compartir la información.	La información, los conocimientos y la tecnología se comparten dentro de la organización, y se realizan revisiones periódicas.	La información, los conocimientos y la tecnología se comparten con los aliados y otras partes interesadas.	Los resultados obtenidos en materia de gestión de la información, los conocimientos y la tecnología son equiparables a los de otras organizaciones.
		ELEMENTOS QUE EVIDENCIAN EL NIVEL ACTUAL Se cuenta con un sistema de comunicación básico por parte de la organización.			



EVALUACIÓN DIAGNOSTICA DE ELEMENTOS DETALLADOS NTC ISO 9004:2010

		ELEMENTOS QUE POSIBILITAN LOGRAR EL NIVEL DESEADO Se pretende llegar al nivel 3 pero falta controlar de mejor manera la distribución, información y tecnología de la empresa.			
Actual	2,0				
Situación/Meta Futura	3,0				
6.8 Recursos naturales	La utilización de los recursos naturales se gestiona de manera muy limitada. ELEMENTOS QUE EVIDENCIAN EL NIVEL ACTUAL El único recurso natural que se utiliza es el agua para lavar las instalaciones	Existe un proceso para definir y controlar el uso de los recursos naturales requeridos por la organización.	Los procesos se despliegan para medir la eficiencia con la que se utilizan los recursos naturales.	Existen procesos para optimizar el uso de los recursos naturales y para considerar el uso de recursos alternativos.	La organización puede demostrar que su enfoque de utilización de los recursos naturales satisface las necesidades del presente, sin comprometer las necesidades de generaciones futuras



EVALUACIÓN DIAGNOSTICA DE ELEMENTOS DETALLADOS NTC ISO 9004:2010

	de la empresa.				de la sociedad.
	ELEMENTOS QUE POSIBILITAN LOGRAR EL NIVEL DESEADO La organización puede llegar al nivel 2 pero debe controlar y definir los recursos que se puedan dar en la organización.				
Actual	1,0				
Situación/Meta Futura	2,0				
7.1 Generalidades... 7.2 Planificación y control de los procesos	Los procesos se planifican y se gestionan de manera informal y para casos puntuales.	Los procesos clave, tales como aquellos relacionados con la satisfacción del usuario y la realización del producto se definen y gestionan. Las interacciones entre los procesos	La planificación de los procesos está integrada con el despliegue de la estrategia. Las necesidades y expectativas de las partes interesadas identificadas se utilizan como	Se pueden demostrar las mejoras en la agilidad, flexibilidad e innovación de los procesos. Se considera a todas las partes interesadas pertinentes en la planificación del	El desempeño del proceso se compara con los de organizaciones líderes y los resultados se utilizan en la planificación del proceso. Los resultados de los procesos clave son



EVALUACIÓN DIAGNOSTICA DE ELEMENTOS DETALLADOS NTC ISO 9004:2010

		se definen y gestionan. La eficacia de los procesos se mide de manera sistemática, y se actúa en consecuencia.	elementos de entrada para la planificación de los procesos. Se pueden demostrar las mejoras de la eficiencia de los procesos. Los procesos están dando resultados previsibles. Los procesos están dando resultados previsibles.	proceso. Los conflictos de interacción entre los procesos se identifican y se resuelven de manera eficaz.	superiores al promedio del sector de la organización.
		ELEMENTOS QUE EVIDENCIAN EL NIVEL ACTUAL La empresa tiene un conjunto único de procesos con los cuales crea valor para sus clientes y optimiza los resultados financieros, su identificación y gestión son elemento fundamental del SGC,			



EVALUACIÓN DIAGNOSTICA DE ELEMENTOS DETALLADOS NTC ISO 9004:2010

		ELEMENTOS QUE POSIBILITAN LOGRAR EL NIVEL DESEADO Se visualiza llegar al nivel 4 en la organización pero no cuenta con la flexibilidad e innovación de sus procesos manteniendo así su eficacia.			
Actual	2,0				
Situación/Meta Futura	4,0				
7.3 Responsabilidad y autoridad relativas a los procesos	Las responsabilidades del proceso se definen para casos puntuales.	Se asignan una responsabilidad y autoridad claras para la gestión de los procesos (por ejemplo, a los "dueños del proceso")	Existe una política para evitar y resolver conflictos potenciales en la gestión del proceso.	Las competencias de los dueños del proceso se mejoran de manera continua.	El aprendizaje se comparte entre los dueños del proceso y las partes interesadas.



EVALUACIÓN DIAGNOSTICA DE ELEMENTOS DETALLADOS NTC ISO 9004:2010

		ELEMENTOS QUE EVIDENCIAN EL NIVEL ACTUAL Se cuenta con cada dueño de proceso el cual establece, mantiene y controla el proceso y su interacción con otros procesos.			
		ELEMENTOS QUE POSIBILITAN LOGRAR EL NIVEL DESEADO No existe un mejoramiento de manera continua por parte de los dueños de proceso para poder llegar al nivel 4 el cual es el que quiere la organización.			
Actual	2,0				
Situación/Meta Futura	4,0				



EVALUACIÓN DIAGNOSTICA DE ELEMENTOS DETALLADOS NTC ISO 9004:2010

8.1 (Seguimiento, medición, análisis y revisión) Generalidades... 8.2 Seguimiento	El seguimiento se realiza de manera esporádica, sin que se hayan implementado procesos. El seguimiento se centra en los productos. Las acciones se desencadenan por problemas en los productos o en la gestión (es decir, situaciones de crisis). Aunque se recopila información sobre los requisitos legales y reglamentarios aplicables, los cambios en los requisitos sólo se determinan para casos puntuales.	Se lleva a cabo un proceso de seguimiento de manera periódica. El seguimiento se centra en los usuarios. Se realiza un seguimiento sistemático de las necesidades y expectativas del usuario. Los cambios en los requisitos legales y reglamentarios se siguen de manera sistemática a través de mecanismos diseñados de manera formal.	El proceso de seguimiento se evalúa de manera regular para mejorar su eficacia. El seguimiento se centra en los proveedores, con un interés limitado hacia las personas y otras partes interesadas. La retroalimentación de los proveedores y los aliados se recopila de manera planificada. La retroalimentación de las personas se recopila sólo por defecto. Se realiza el seguimiento de las capacidades actuales	El proceso de seguimiento se realiza de manera sistemática y planificada, e incluye comprobaciones cruzadas con fuentes de datos externas. La necesidad de recursos se evalúa de manera sistemática y planificada, a lo largo del tiempo. La retroalimentación de los empleados y los usuarios se recopila mediante encuestas realizadas de manera profesional y otros mecanismos tales	El proceso de seguimiento proporciona datos y tendencias fiables. El seguimiento se centra en las tendencias dentro del sector de actividad de la organización, las tecnologías y la situación laboral, con optimización del uso y desarrollo de los recursos. Se realiza un seguimiento de manera planificada de los cambios que se producen, o que se espera que se produzcan en políticas económicas,
---	--	---	---	---	--



EVALUACIÓN DIAGNOSTICA DE ELEMENTOS DETALLADOS NTC ISO 9004:2010

		ELEMENTOS QUE EVIDENCIAN EL NIVEL ACTUAL Se realiza como organización el seguimiento indicado a cada uno de sus clientes se cuenta establecido un proceso para esto. Se cumple con todos los requisitos legales y reglamentarios que se actualizan continuamente.	del proceso. Los procesos de seguimiento de los requisitos legales y reglamentarios son eficaces y eficientes.	como grupos de discusión.	demandas de producto, tecnologías, protección ambiental o en temas sociales y culturales, que podrían tener impacto en el desempeño de la organización.
		ELEMENTOS QUE POSIBILITAN LOGRAR EL NIVEL DESEADO No se evalúa el proceso de seguimiento para mejorar la eficacia del sistema le hace			



EVALUACIÓN DIAGNOSTICA DE ELEMENTOS DETALLADOS NTC ISO 9004:2010

		falta para llegar al nivel 3.			
Actual	2,0				
Situación/Meta Futura	3,0				
8.3.1 (Medición), Generalidades... 8.3.2 Indicadores clave de desempeño	Se dispone de un conjunto muy limitado de datos procedentes de mediciones y evaluaciones para apoyar las decisiones de la dirección o para hacer el seguimiento del progreso de las acciones tomadas. Se utilizan indicadores básicos (tales como los criterios financieros, las entregas a tiempo, la cantidad de quejas del usuario, las advertencias legales y las multas) .La exactitud de los datos no siempre es fiable.	Existe un conjunto formal de definiciones para los indicadores clave relacionados con la estrategia y los principales procesos de la organización. Los indicadores se basan principalmente en el uso de datos internos. Las decisiones de la dirección se apoyan en los resultados de revisiones del sistema de gestión	Los objetivos a nivel del proceso están relacionados con los indicadores clave de desempeño. Existen datos disponibles para comparar el desempeño de la organización con el de otras organizaciones. Las principales condiciones para el éxito se identifican y se siguen mediante indicadores adecuados y prácticos. Las decisiones de la dirección están adecuadamente	Existen datos disponibles para mostrar el progreso de los indicadores clave del desempeño en el tiempo. Se realiza el seguimiento del despliegue de la estrategia y de los objetivos. Se han establecido indicadores del desempeño, están ampliamente desplegados y se utilizan para las decisiones estratégicas relativas a las tendencias y a	El análisis sistemático de datos globales permite predecir con confianza el desempeño futuro. Los indicadores contribuyen a buenas decisiones estratégicas. Los indicadores clave de desempeño se seleccionan y se actúa de manera que proporcionen información fiable para predecir las tendencias y para tomar decisiones estratégicas. Se realiza un análisis



EVALUACIÓN DIAGNOSTICA DE ELEMENTOS DETALLADOS NTC ISO 9004:2010

		de la calidad y los indicadores clave de desempeño adicionales.	apoyadas por datos fiables de los sistemas de medición.	la planificación a largo plazo. El análisis sistemático de datos permite predecir el desempeño futuro.	de riesgos como herramienta para priorizar las mejoras.
		ELEMENTOS QUE EVIDENCIAN EL NIVEL ACTUA Los indicadores se dan a cada proceso establecido por la organización. ELEMENTOS QUE POSIBILITAN LOGRAR EL NIVEL DESEADO No se mantiene el seguimiento de todos los indicadores, ni el mejoramiento continuo, se recomienda llegar al nivel 3 para			



EVALUACIÓN DIAGNOSTICA DE ELEMENTOS DETALLADOS NTC ISO 9004:2010

		comparar sus desempeño con el de otras organizaciones ya que no se tienen.			
Actual	2,0				
Situación/Meta Futura	3,0				
8.3.3 Auditoría Interna 8.3.4 Autoevaluación	Se recopilan algunos datos, pero no se utiliza un enfoque formal. Las auditorías se realizan de manera reactiva, en respuesta a problemas, quejas del usuario, etc. Los datos recopilados se utilizan principalmente para resolver problemas con los productos.	Se recopilan algunos datos de procesos clave de manera regular. Los datos de las auditorías se utilizan de manera sistemática para revisar el sistema de gestión. La autoevaluación es limitada. Los datos y los resultados de las evaluaciones se están empezando a utilizar de manera preventiva.	La recopilación de datos está integrada en un proceso estructurado. Cuando es necesario, se realizan estudios para verificar los datos, en particular cuando los datos derivan de juicios, opiniones, etc. Las auditorías aseguran la precisión de los datos y la eficacia del sistema de gestión. Se realizan autoevaluaciones y los	Los procesos de recopilación de datos se evalúan continuamente y se mejoran su eficacia y eficiencia. Los resultados de la autoevaluación están integrados en el proceso de planificación estratégica. Las brechas identificadas para llegar a los niveles de madurez superiores se comparan con la visión y la estrategia,	La organización involucra a otras partes interesadas en sus auditorías, para ayudarla a identificar oportunidades de mejora adicionales. La organización realiza autoevaluaciones a todos los niveles.



EVALUACIÓN DIAGNOSTICA DE ELEMENTOS DETALLADOS NTC ISO 9004:2010

		ELEMENTOS QUE EVIDENCIAN EL NIVEL ACTUAL La organización cuenta con auditorias internas y externas para la certificación del SGC.	resultados se utilizan para determinar la madurez de la organización y mejorar su desempeño global.	y la organización emprende acciones para corregirlas de manera planificada.	
		ELEMENTOS QUE POSIBILITAN LOGRAR EL NIVEL DESEADO La organización trabaja es para mantener su certificación mas no para detectar en que esta fallando continuamente, se quiere llegar al nivel 4 si la organización pensara mas en tener implementado y estar aportando			



EVALUACIÓN DIAGNOSTICA DE ELEMENTOS DETALLADOS NTC ISO 9004:2010

		continuamente a sus sistema.			
Actual	2,0				
Situación/Meta Futura	4,0				
8.3.5 Estudios comparativos con las mejores prácticas (benchmarking)	El intercambio de mejores prácticas dentro de la Organización es anecdótico. Se llevan a cabo algunas comparaciones de productos con los productos del mercado. ELEMENTOS QUE EVIDENCIAN EL NIVEL ACTUAL La organización compra productos del mercado debido a su razón de ser distribuir medicamentos, se compara los productos	La alta dirección apoya la identificación y la divulgación de las buenas prácticas. Se analizan y comparan algunos productos de los competidores clave.	El liderazgo de la organización apoya algunas actividades de estudios comparativos con las mejores prácticas (benchmarking) externos (abarcando los productos, los procesos y las operaciones).	Se ha establecido una metodología de estudios comparativos. Las mediciones del desempeño clave están sujetas a estudios comparativos internos y externos, utilizando una metodología estructurada.	Los estudios comparativos se utilizan de manera sistemática como una herramienta para identificar oportunidades de mejora, innovación y aprendizaje. Entidades externas solicitan con frecuencia que la Organización participe en estudios comparativos con las mejores prácticas (benchmarking).



EVALUACIÓN DIAGNOSTICA DE ELEMENTOS DETALLADOS NTC ISO 9004:2010

	que se compran por medio de los precios que dan los diferentes laboratorios o proveedores.				
	ELEMENTOS QUE POSIBILITAN LOGRAR EL NIVEL DESEADO La organización no compara sus productos con los competidores claves, Se llagara al nivel 3 para mejores practicas dentro de la organización.				
Actual	1,0				
Situación/Meta Futura	3,0				
8.4 Análisis	Sólo existen ejemplos anecdóticos de análisis de datos. Sólo se han definido objetivos económicos y financieros como referencias para el	El análisis de la información externa e interna pertinente se realiza de manera periódica. Se utilizan algunas herramientas	Un proceso de análisis sistemático se apoya en un amplio uso de herramientas estadísticas. Los análisis se utilizan para identificar las	Se utiliza un proceso de análisis para evaluar nuevos recursos, materiales y tecnologías. La eficacia del proceso de análisis	Se analizan y utilizan los datos políticos, ambientales, sociales, tecnológicos y comparativos pertinentes. Se identifican y



EVALUACIÓN DIAGNOSTICA DE ELEMENTOS DETALLADOS NTC ISO 9004:2010

	análisis de datos. Hay un análisis limitado de las quejas del usuario.	estadísticas básicas. Se realizan evaluaciones para determinar el nivel de satisfacción de las necesidades del usuario. Las mejoras de los productos se basan en estos análisis. El impacto de los cambios en los requisitos legales y reglamentarios sobre los procesos y los productos se analiza de manera periódica.	necesidades y expectativas de las partes interesadas pertinentes. Las decisiones y acciones eficaces se basan en el análisis de la información.	aumenta al compartir los resultados del análisis con los aliados o con otras fuentes de conocimiento. Se identifican características distintivas del producto y se aporta valor a los productos para las partes interesadas, basándose en los elementos de entrada del análisis de la información.	analizan los riesgos y las oportunidades que podrían tener impacto en el logro de objetivos a largo y corto plazo. Las decisiones estratégicas y políticas se basan en información que se recopila y analiza de manera planificada.
		ELEMENTOS QUE EVIDENCIAN EL NIVEL ACTUAL Se analiza de manera periódica la satisfacción del cliente y su nivel de			



EVALUACIÓN DIAGNOSTICA DE ELEMENTOS DETALLADOS NTC ISO 9004:2010

		conformidad			
		ELEMENTOS QUE POSIBILITAN LOGRAR EL NIVEL DESEADO Se podría llegar al nivel 3 pero falta la aplicación de todos los indicadores de una manera eficaz, mejor seguimiento para llegar al éxito.			
Eval. Situación Actual	2,0				
Situación/Meta Futura	3,0				
8.5 Revisión de la información obtenida del seguimiento, la medición y análisis	Existe un enfoque para casos puntuales en las revisiones. Cuando se realiza una revisión, a menudo es de manera reactiva.	Se realizan revisiones periódicas para evaluar el progreso en el logro de los objetivos de la	Las revisiones sistemáticas de los indicadores clave de desempeño y de los objetivos relacionados se realizan	Los resultados de las revisiones se comparten con algunas partes interesadas, como medio de facilitar la	Diferentes fuentes de información indican el buen desempeño en todas las áreas estratégicas y de operación de la



EVALUACIÓN DIAGNOSTICA DE ELEMENTOS DETALLADOS NTC ISO 9004:2010

	ELEMENTOS QUE EVIDENCIAN EL NIVEL ACTUAL La organización reacciona de manera reactiva ante las circunstancias que se le presentan en cualquier proceso de la empresa, trabajando para mantener sus SGC.	calidad y para evaluar el desempeño del sistema de gestión de la calidad. Todos los proyectos activos y todas las acciones de mejora se evalúan durante las revisiones, a fin de evaluar el progreso frente a sus planes y objetivos.	periódicamente. Cuando se identifican tendencias negativas, se actúa en consecuencia. Las revisiones indican si se han proporcionado los recursos apropiados.	colaboración y el aprendizaje. Se hacen comparaciones internas para identificar y compartir las buenas prácticas.	Organización. Los resultados de la revisión se comparten con los aliados, y se utilizan como elemento de entrada para la mejora de los productos y procesos que pueden influir en su nivel de desempeño y satisfacción. Los resultados de las revisiones demuestran que las acciones tomadas son eficaces.
	ELEMENTOS QUE POSIBILITAN LOGRAR EL NIVEL DESEADO La organización no cuenta con un seguimiento constante de sus procesos, ni una mejora continua, se podría llegar al nivel 3 cumpliendo con esto.				
Eval. Situación Actual	1,0				
Situación/Meta Futura	3,0				



EVALUACIÓN DIAGNOSTICA DE ELEMENTOS DETALLADOS NTC ISO 9004:2010

9.1 (Mejora, innovación y aprendizaje) Generalidades... 9.2 Mejora	Las actividades de mejora son para casos puntuales basadas en las quejas del usuario o relacionadas con aspectos reglamentarios.	Se han implementado procesos de mejora básicos, basados en acciones correctivas y preventivas.	Se pueden demostrar esfuerzos de mejora en la mayoría de los productos y de los procesos clave de la Organización. El interés de los procesos de mejora está alineado con la estrategia y los objetivos. Se han implementado sistemas de reconocimiento para equipos e individuos que generan mejoras estratégicamente pertinentes. Los procesos de mejora continua funcionan en algunos niveles de la Organización, y con sus proveedores y aliados.	Los resultados generados por los procesos de mejora aumentan el desempeño de la Organización. Los procesos de mejora se revisan de manera sistemática. La mejora se aplica a los productos, a los procesos, a las estructuras de la Organización, al modelo operativo y al sistema de gestión de la Organización.	Hay evidencias de una fuerte relación entre las actividades de mejora y el logro de resultados superiores al promedio del sector para la Organización. La mejora está integrada como una actividad de rutina en toda la Organización, así como para sus proveedores y aliados. El interés es mejorar el desempeño de la Organización, incluyendo su capacidad para aprender y cambiar.
	ELEMENTOS QUE EVIDENCIAN EL NIVEL ACTUAL La organización realiza mejora a los procesos que el cliente se encuentra no conforme, a la infraestructura, el ambiente de trabajo, los aspectos humanos y culturales.	La Organización proporciona formación para la mejora continua.			
	ELEMENTOS QUE POSIBILITAN LOGRAR EL NIVEL DESEADO La organización no proporciona mejora				



EVALUACIÓN DIAGNOSTICA DE ELEMENTOS DETALLADOS NTC ISO 9004:2010

	continua a los procesos y sus interfaces, ni establece sistemas de reconocimiento y de recompensa por la mejora para estar en un nivel 2 que es el que se desea llegar.				
Eval. Situación Actual	1,0				
Situación/Meta Futura	2,0				
9.3 Innovación	La innovación es limitada Los nuevos productos se introducen para casos puntuales, sin que haya una planificación de la innovación. ELEMENTOS QUE EVIDENCIAN EL NIVEL ACTUAL Los nuevos productos se dan solo por solicitud del cliente	Las actividades de innovación se basan en los datos relativos a las necesidades y a las expectativas de los usuarios.	El proceso de innovación para los nuevos productos y procesos es capaz de identificar cambios en el entorno de la Organización, a fin de planificar las innovaciones.	Las innovaciones se clasifican por orden de prioridad, basándose en el equilibrio entre su urgencia, la disponibilidad de recursos, y la estrategia de la Organización. Proveedores y aliados están involucrados en los procesos de	Las actividades de innovación anticipan posibles cambios en el entorno de negocio de la Organización. Se desarrollan planes preventivos para evitar o minimizar los riesgos identificados que acompañan a las actividades de innovación. La innovación se aplica a los



EVALUACIÓN DIAGNOSTICA DE ELEMENTOS DETALLADOS NTC ISO 9004:2010

	debido a la razón de ser de la empresa.			innovación. La eficacia y la eficiencia de los procesos de innovación se evalúan regularmente como parte del proceso de aprendizaje. La innovación se utiliza para mejorar el funcionamiento de la Organización	productos, a los procesos, a las estructuras de la Organización, al modelo operativo y al sistema de gestión de la Organización.
	ELEMENTOS QUE POSIBILITAN LOGRAR EL NIVEL DESEADO No se identifican las necesidades de innovación, ni se establece un proceso eficaz y eficiente debido a la razón de ser de la empresa, se desea llegar al nivel dos.				
Eval. Situación Actual	1,0				
Situación/Meta Futura	2,0				
9.4 Aprendizaje	Se aprenden algunas lecciones como resultado de las quejas. El aprendizaje se realiza de modo individual, sin compartir los	El aprendizaje se genera de manera reactiva, a partir del análisis sistemático de los problemas y de otros datos. Existen procesos	Hay actividades, eventos y foros planificados para compartir la información. Se ha implementado un sistema para	El aprendizaje se reconoce como un tema clave. La alta dirección promueve la constitución de redes, la conectividad y la	La cultura del aprendizaje permite asumir riesgos y aceptar el fracaso, siempre que esto lleve a aprender de los errores y a



EVALUACIÓN DIAGNOSTICA DE ELEMENTOS DETALLADOS NTC ISO 9004:2010

	conocimientos	para compartir la información y el conocimiento.	reconocer los resultados positivos a partir de las sugerencias o de las lecciones aprendidas. El aprendizaje se trata en la estrategia y en las políticas.	interactividad para compartir el conocimiento. La alta dirección apoya las iniciativas de aprendizaje y guía con el ejemplo. La capacidad de aprendizaje de la Organización integra las competencias individuales y las de la Organización. El aprendizaje es fundamental para la mejora y la innovación de los procesos.	encontrar oportunidades de mejora. Existen compromisos externos con fines de aprendizaje.
		ELEMENTOS QUE EVIDENCIAN EL NIVEL ACTUAL Se realizan capacitaciones periódicas para el personal de la organización.			
		ELEMENTOS QUE POSIBILITAN LOGRAR EL NIVEL DESEADO Promover la formación del personal respecto al software implementado. Implementar un sistema de reconocimiento y evaluación de los alcanzado.			



EVALUACIÓN DIAGNOSTICA DE ELEMENTOS DETALLADOS NTC ISO 9004:2010

Eval. Situación Actual	2,0				
Situación/Meta Futura	4,0				



MATRIZ DE RELACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS NTC ISO 9001:2008 E ISO 9004:2019

9004 9001	4.1 Gestión para el éxito sostenido de una organización Generalidades	4.2 Éxito sostenido	4.3 El entorno de la organización	4.4 Partes interesadas, necesidades y expectativas	5.1 (Estrategia y política) Generalidades	5.2 Formulación de la estrategia y la política	5.3 Despliegue de la estrategia y la política	5.4 Comunicación de la estrategia y de la política	6.1 (Gestión de los recursos) Generalidades	6.2 Recursos financieros	6.3 Personas en la organización	6.4 Aliados y proveedores	6.5 Infraestructura	6.6 Ambiente de trabajo	6.7 Conocimientos, información y tecnología	6.8 Recursos naturales	7.1 Generalidades, Gestión de los procesos	7.2 Planificación y control de los procesos	7.3 Responsabilidad y autoridad relativas a los procesos	8.2 Seguimiento	8.3.1 Medición	8.3.2 Indicadores clave de desempeño	8.3.3 Auditoría interna	8.3.4 Autoevaluación	8.3.5 Estudios comparativos con las mejores prácticas (benchmarking)	8.4 Análisis	8.5 Revisión de la información obtenida del seguimiento, la medición y análisis	9.2 Mejora	9.3 Innovación	9.4 Aprendizaje	TOTAL	RESULTADOS DIAGNOSTICO ISO 9001:2008	POSIBLE SELECCIÓN		SELECCIONADO	
	SI	NO																																		
4.1 Requisitos generales	3	3	3	1	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	54	5	x			
4.2 Requisitos de la documentación	3	1	1	1	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	44	5		x		
4.2.1 Manual de la calidad	3	1	1	1	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	1	1	3	1	3	1	1	1	1	1	1	1	48	5	x			
4.2.3 Control de los documentos	3	1	1	1	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	43	5		x		
4.2.4 Control de los registros	3	1	1	1	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	43	5		x		
5.1 Compromiso de la dirección	3	1	3	1	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	49	5	x			
5.2 Enfoque al cliente	3	3	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	38	5		x		
5.3 Política de calidad	3	1	2	1	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	43	5		x		
5.4.1 Objetivos de la calidad	2	2	2	1	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	45	4	x		x	
5.4.2 Planificación del sistema de gestión de la calidad	3	3	1	1	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	43	5		x		
5.5.1 Responsabilidad y autoridad	1	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	38	5		x		
5.5.2 Representante de la dirección	2	2	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	40	5		x		
5.5.3 Comunicación interna	1	1	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	44	4				
5.6 Revisión por la dirección	3	3	2	1	3	3	3	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	46	5	x			
5.6.2 Información de entrada para la revisión	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	35	4		x		
5.6.3 Resultados de la revisión	3	1	1	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	39	5		x		
6.1 Provisión de recursos	3	3	3	3	1	1	1	1	3	3	3	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	46	5	x		
6.2 Recursos humanos	1	3	3	3	1	1	1	1	3	1	3	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	44	4	x		
6.2.2 Competencia, formación y experiencia de la dirección	1	3	3	3	1	1	1	1	3	1	3	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	44	4	x		x	
6.3 Infraestructura	1	1	1	1	1	1	1	1	3	2	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	37	4		x		
6.4 Ambiente de trabajo	1	1	3	3	1	1	1	1	2	1	1	1	3	3	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	40	5		x		
7.1 Planificación de la realización del producto	1	1	1	2	3	3	3	3	3	3	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	3	1	1	1	51	5	x			
7.2 Procesos relacionados con el cliente	3	3	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	38	5		x		
7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto	3	3	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	38	5		x		
7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto	3	3	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	38	5		x		
7.2.3 Comunicación con el cliente	3	3	3	3	3	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	43	5		x		
7.3 Diseño y desarrollo																																				
7.4.1 Proceso de compras	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	32	5		x		
7.4.2 Información de las compras	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	34	5		x		
7.4.3 Verificación de los productos comprados	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	33	3		x		
7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio	1	3	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	37	5		x		

7.5.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio.	EXCLUSIÓN EXCLUSIÓN																																			
7.5.3 Identificación y trazabilidad	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	34	3		x	
7.5.4 Propiedad del cliente	EXCLUSIÓN EXCLUSIÓN EXCLUSIÓN EXCLUSIÓN EXCLUSIÓN EXCLUSIÓN EXCLUSIÓN EXCLUSIÓN EXCLUSIÓN EXCLUSIÓN EXCLUSIÓN EXCLUSIÓN EXCLUSIÓN EXCLUSIÓN EXCLUSIÓN EXCLUSIÓN EXCLUSIÓN EXCLUSIÓN																																			
7.5.5 Preservación del producto	2	2	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	36	5		x	
7.6 Control de los equipos de seguimiento y medición	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	37	5			
8 Medición, análisis y mejora	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	44	4		x	
8.2 Seguimiento y medición	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	44	4		x	
8.2.1 Satisfacción del cliente	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	44	4		x	
8.2.2 Auditoría interna	3	1	1	1	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	2	2	3	3	1	1	2	3	1	1	1	1	51	5	x			
8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos	3	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	41	4		x		
8.2.4 Seguimiento y medición del producto	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	38	5		x		
8.3 Control del producto no conforme	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	35	3		x		
8.4 Análisis de datos	2	3	2	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	1	1	1	3	1	3	1	1	1	45	3	x		x	
8.5.1 Mejora continua	3	3	3	1	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	48	4	x		x	
8.5.2 Acción correctiva	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	2	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	41	4		x		
8.5.3 Acción preventiva	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	2	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1	1	43	4		x		
TOTAL	102	94	82	76	75	72	72	72	64	56	51	51	48	46	49	44	48	103	52	60	62	48	65	44	44	50	54	50	44	50						
RESULTADOS DIAGNOSTICO ISO 9004:2000	2	1	1	4	2	2	2	2	1	1	3	2	4	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	2							
POSIBLE SELECCIÓN	SI	x	x	x	x	x	x	x									x																			
	NO								x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x						
SELECCIONADO			x																									x								

ANEXO F. MATRIZ DE RELACIÓN Y ANALISIS DE DATOS NTC ISO 9001:2008 E ISO 9004:2010

MATRIZ DE RELACIÓN Y ANALISIS DE DATOS NTC ISO 9001:2008 E ISO 9004:2010																																	
9004	9001	Generalidades																				TOTAL		RESULTADOS DIAGNOSTICO ISO 9001:2008		POSIBLE SELECCIÓN		SELECCIONADO					
		4.1 (Gestión para el éxito sostenido de una organización)																				TOTAL		RESULTADOS DIAGNOSTICO ISO 9001:2008		POSIBLE SELECCIÓN							
		4.2 Éxito sostenido																				TOTAL		RESULTADOS DIAGNOSTICO ISO 9001:2008		POSIBLE SELECCIÓN							
4.3 El entorno de la organización		4.4 Partes interesadas, necesidades y expectativas																				TOTAL		RESULTADOS DIAGNOSTICO ISO 9001:2008		POSIBLE SELECCIÓN		SELECCIONADO					
5.1 (Estrategia y política) Generalidades		5.2 Formulación de la estrategia y la política																				TOTAL		RESULTADOS DIAGNOSTICO ISO 9001:2008		POSIBLE SELECCIÓN							
5.3 Despliegue de la estrategia y la política		5.4 Comunicación de la estrategia y de la política																				TOTAL		RESULTADOS DIAGNOSTICO ISO 9001:2008		POSIBLE SELECCIÓN							
5.5 (Gestión de los recursos) Generalidades		6.1 (Gestión de los recursos) Generalidades																				TOTAL		RESULTADOS DIAGNOSTICO ISO 9001:2008		POSIBLE SELECCIÓN		SELECCIONADO					
6.2 Recursos financieros		6.3 Personas en la organización																				TOTAL		RESULTADOS DIAGNOSTICO ISO 9001:2008		POSIBLE SELECCIÓN							
6.4 Aliados y proveedores		6.5 Infraestructura																				TOTAL		RESULTADOS DIAGNOSTICO ISO 9001:2008		POSIBLE SELECCIÓN							
6.6 Ambiente de trabajo		6.7 Conocimientos, información y tecnología																				TOTAL		RESULTADOS DIAGNOSTICO ISO 9001:2008		POSIBLE SELECCIÓN		SELECCIONADO					
6.8 Recursos naturales		7.1 Generalidades, Gestión de los procesos																				TOTAL		RESULTADOS DIAGNOSTICO ISO 9001:2008		POSIBLE SELECCIÓN							
7.2 Planificación y control de los procesos		7.3 Responsabilidad y autoridad relativas a los procesos																				TOTAL		RESULTADOS DIAGNOSTICO ISO 9001:2008		POSIBLE SELECCIÓN							
8.2 Seguimiento		8.3.1 Medición																				TOTAL		RESULTADOS DIAGNOSTICO ISO 9001:2008		POSIBLE SELECCIÓN		SELECCIONADO					
8.3.2 Indicadores clave de desempeño		8.3.3 Auditoría Interna																				TOTAL		RESULTADOS DIAGNOSTICO ISO 9001:2008		POSIBLE SELECCIÓN							
8.3.4 Autoevaluación		8.3.5 Estudios comparativos con las mejores prácticas (benchmarking)																				TOTAL		RESULTADOS DIAGNOSTICO ISO 9001:2008		POSIBLE SELECCIÓN							
8.4 Análisis		8.5 Revisión de la información obtenida del seguimiento, la medición y análisis																				TOTAL		RESULTADOS DIAGNOSTICO ISO 9001:2008		POSIBLE SELECCIÓN		SELECCIONADO					
9.2 Mejora		9.3 Innovación																				TOTAL		RESULTADOS DIAGNOSTICO ISO 9001:2008		POSIBLE SELECCIÓN							
9.4 Aprendizaje		9.5 Aprendizaje																				TOTAL		RESULTADOS DIAGNOSTICO ISO 9001:2008		POSIBLE SELECCIÓN							
TOTAL		TOTAL																				TOTAL		TOTAL		TOTAL		SELECCIONADO					
RESULTADOS DIAGNOSTICO ISO 9001:2008		RESULTADOS DIAGNOSTICO ISO 9001:2008																				TOTAL		TOTAL		SELECCIONADO							
SI		SI																				TOTAL		TOTAL									
NO		NO																				TOTAL		TOTAL									
4.1 Requisitos generales	3	3	3	1	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	1	1	1	3	1	1	3	1	1	54	5	x		
4.2 Requisitos de la documentación	3	1	1	1	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	44	5		x	
4.2.2 Manual de la calidad	3	1	1	1	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	3	1	3	1	3	1	1	1	1	48	5	x		
4.2.3 Control de los documentos	3	1	1	1	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	43	5		x	
4.2.4 Control de los registros	3	1	1	1	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	43	5		x	
5.1 Compromiso de la dirección	3	1	3	1	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	49	5	x		
5.2 Enfoque al cliente	3	3	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	38	5		x	
5.3 Política de calidad	3	1	2	1	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	43	5		x	
5.4.1 Objetivos de la calidad	2	2	2	1	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	45	4	x		x



MATRIZ DE RELACIÓN Y ANALISIS DE DATOS NTC ISO 9001:2008 E ISO 9004:2010

5.4.2 Planificación del sistema de gestión de la calidad	3	3	1	1	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	43	5		x		
5.5.1 Responsabilidad y autoridad	1	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	38	5		x		
5.5.2 Representante de la dirección	2	2	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	40	5		x		
5.5.3 Comunicación interna	1	1	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	44	4				
5.6 Revisión por la dirección	3	3	2	1	3	3	3	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	46	5	x		
5.6.2 Información de entrada para la revisión	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	35	4		x	
5.6.3 Resultados de la revisión	3	1	1	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	39	5		x	
6.1 Provisión de recursos	3	3	3	3	1	1	1	1	3	3	3	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	46	5	x		
6.2 Recursos humanos	1	3	3	3	1	1	1	1	3	1	3	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	44	4	x		
6.2.2 Competencia, formación y toma de conciencia	1	3	3	3	1	1	1	1	3	1	3	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	44	4	x		x
6.3 Infraestructura	1	1	1	1	1	1	1	1	3	2	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	37	4		x		
6.4 Ambiente de trabajo	1	1	3	3	1	1	1	1	2	1	1	1	3	3	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	40	5		x		
7.1 Planificación de la realización del producto	1	1	1	2	3	3	3	3	3	3	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	3	1	1	51	5	x			
7.2 Procesos relacionados con el cliente	3	3	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	38	5		x		
7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto	3	3	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	38	5		x		
7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto	3	3	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	38	5		x		



MATRIZ DE RELACIÓN Y ANALISIS DE DATOS NTC ISO 9001:2008 E ISO 9004:2010

7.2.3 Comunicación con el cliente	3	3	3	3	3	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	43	5		x	
7.3 Diseño y desarrollo	EXCLUSIÓN																																	
7.4.1 Proceso de compras	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	32	5		x	
7.4.2 Información de las compras	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	34	5		x	
7.4.3 Verificación de los productos comprados	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	33	3		x	
7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio	1	3	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	37	5		x	
7.5.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio	EXCLUSIÓN																																	
7.5.3 Identificación y trazabilidad	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	34	3		x	
7.5.4 Propiedad del cliente	EXCLUSIÓN																																	
7.5.5 Preservación del producto	2	2	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	36	5		x	
7.6 Control de los equipos de seguimiento y medición	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	37	5		x	
8 Medición , análisis y mejora	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1	44	4		x	
8.2 Seguimiento y medición	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	44	4		x	
8.2.1 Satisfacción del cliente	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	44	4		x	
8.2.2 Auditoría interna	3	1	1	1	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	2	2	3	3	1	1	2	3	1	1	1	51	5	x		
8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos	3	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	41	4		x	



MATRIZ DE RELACIÓN Y ANALISIS DE DATOS NTC ISO 9001:2008 E ISO 9004:2010

 MATRIZ DE RELACIÓN Y ANALISIS DE DATOS NTC ISO 9001:2008 E ISO 9004:2010																																			
8.2.4 Seguimiento y medición del producto	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	38	5		x	
8.3 Control del producto no conforme	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	35	3		x	
8.4 Análisis de datos	2	3	2	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	1	1	1	3	1	3	1	1	45	3	x		x	
8.5.1 Mejora continua	3	3	3	1	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	48	4	x		x	
8.5.2 Acción correctiva	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	2	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	41	4		x		
8.5.3 Acción preventiva	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	2	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1	43	4		x		
TOTAL	102	94	82	76	75	72	72	72	64	56	51	51	48	46	49	44	48	103	52	60	62	48	65	44	44	50	54	50	44	50					
RESULTADOS DIAGNOSTICO ISO 9004:2010	2	1	1	4	2	2	2	2	1	1	3	2	4	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	2					
POSIBLE SELECCIÓN	x																																		
		x	x	x	x	x	x	x									x																		
									x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x				
SELECCIONADO			x																										x						

ANEXO G. MAPA DE PROCESOS SERVICIOS Y NEGOCIOS EL PORTAL

