

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

**Plan de mejoramiento del sistema de gestión de calidad de la División de Publicaciones de
la UIS bajo el modelo de la NTC ISO 9004: 2010**

Nydia Ximena Gómez Figueroa

**Monografía presentada como requisito para Optar el Título de
Especialista en Gerencia Integral de la Calidad**

Director

Javier Orlando Zambrano Malagón

Magister en Calidad y Gestión Integral

Universidad Industrial de Santander

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Especialización en Gerencia Integral de la Calidad

Bucaramanga

2017

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD
Agradecimientos

A mi esposo Pablo Antonio por su amor, apoyo incondicional y por ser el motor de mis más anhelados sueños.

A mis hijos Pablo David y Nicolás Antonio por ser mi mayor motivación.

Al ingeniero Javier Zambrano por su dirección y asesoría con la monografía.

A la ingeniera Sandra Mendivelso por su colaboración y apoyo en las consultas.

Al jefe de la División de Publicaciones por su confianza y apoyo en el desarrollo de la monografía.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD
RESUMEN

TÍTULO: PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DE LA DIVISIÓN DE PUBLICACIONES DE LA UIS BAJO EL MODELO DE LA NTC ISO 9004: 2010.*

AUTOR: NYDIA XIMENA GÓMEZ FIGUEROA**

PALABRAS CLAVES: PLAN DE MEJORAMIENTO, ISO 9004:2010, ÉXITO SOSTENIDO.

DESCRIPCIÓN:

La presente monografía se realiza como orientación para la División de Publicaciones de la Universidad Industrial de Santander, bajo los lineamientos de la NTC ISO 9004:2010 que promueve la autoevaluación como una herramienta importante para la revisión del nivel de madurez del sistema de gestión de calidad de la División, abarcando su liderazgo, estrategia, sistema de gestión, recursos y procesos, para identificar áreas de fortalezas y debilidades y oportunidades tanto para la mejora, como para la innovación, para ayudar a conseguir su éxito sostenido. Se realizó la autoevaluación de los elementos claves, la autoevaluación de los elementos detallados, y la autoevaluación de los principios de gestión de la calidad determinados en la NTC ISO 9001:2015 y definidos en la NTC ISO 9000:2015, en el sistema de gestión de calidad de la División de Publicaciones para determinar su nivel de madurez que actualmente está entre los niveles bajo y medio, por lo tanto, el plan de mejoramiento se desarrolló para fortalecer el nivel de madurez del Sistema de Gestión de la Calidad de la División de Publicaciones bajo el modelo de la NTC ISO 9004:2010 y teniendo en cuenta los requisitos de la NTC ISO 9001:2015, aprovechando la similitud que hay entre estas dos normas.

*Monografía

**Especialización en Gerencia Integral de la Calidad. Coordinador: Carlos Eduardo Díaz.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD
ABSTRACT

TITLE: PLAN OF IMPROVEMENT OF THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM OF THE PUBLICATIONS DIVISION OF THE UIS UNDER THE MODEL OF NTC ISO 9004: 2010.*

AUTHOR: NYDIA XIMENA GÓMEZ FIGUEROA**

KEY WORDS: IMPROVEMENT PLAN, ISO 9004: 2010, SUSTAINED SUCCESS.

DESCRIPTION:

This monograph is an orientation for the Publications Division of the Industrial University of Santander, under the guidelines of the NTC ISO 9004: 2010 that promotes self-assessment as an important tool for reviewing the level of maturity of the quality management system of the Division, including its leadership, strategy, management system, resources and processes, to identify areas of strengths and weaknesses and opportunities for both improvement and innovation, to help achieve its sustained success. The self-evaluation of the key elements, the self-evaluation of the detailed elements, and the self-evaluation of the principles of quality management determined in the NTC ISO 9001: 2015 and defined in the NTC ISO 9000: 2015, in the management system were carried out. of the Publications Division to determine its level of maturity that is currently between the low and medium levels, therefore, the improvement plan was developed to strengthen the level of maturity of the Quality Management System of the Division of Publications under the model of the NTC ISO 9004: 2010 and taking into account the requirements of the NTC ISO 9001: 2015, taking advantage of the similarity between these two standards.

*Monograph

**Especialización en Gerencia Integral de la Calidad. Coordinador: Carlos Eduardo Díaz.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Tabla de Contenido

Introducción.....	12
Justificación.....	13
1. Objetivos.....	15
1.1 Objetivo general.....	15
1.2 Objetivos específicos.....	15
2. Desarrollo monografía.....	16
2.1 Tipo de investigación.....	17
2.2 Recolección de la información.....	18
2.3 Etapas para el desarrollo de la monografía.....	18
3. Herramientas de autoevaluación.....	20
3.1 Autoevaluación de los elementos claves.....	20
3.1.1 Resultados de la autoevaluación de los elementos claves.....	23
3.1.2 Análisis de los resultados de la autoevaluación de los elementos clave.....	24
3.2 Correspondencia entre la NTC ISO 9004:2010 y la NTC ISO 9001:2015.....	25
3.3 Autoevaluación de los elementos detallados.....	28
3.3.1 Resultados de la autoevaluación de los elementos detallados.....	34
3.3.2 Análisis de los resultados de la autoevaluación de los elementos detallados.....	37
3.4 Autoevaluación de los principios de gestión de la calidad.....	39
3.4.1 Resultados de la autoevaluación de los principios de gestión de la calidad.....	45
3.4.2 Análisis de los resultados de la autoevaluación de los principios de gestión de la calidad.....	46

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

4. Estructura del plan de mejoramiento del sistema de gestión de la calidad de la División de Publicaciones.....	48
5. Conclusiones.....	51
6. Recomendaciones.....	52
Referencias Bibliográficas.....	55

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD
Lista de tablas

Tabla 1. Revisión bibliográfica.....	16
Tabla 2. Metodología para dar cumplimiento a los objetivos.....	17
Tabla 3. Autoevaluación de los elementos clave.....	21
Tabla 4. Resultados autoevaluación elementos clave.....	23
Tabla 5. Correspondencia entre la NTC ISO 9004:2010 y la NTC ISO 9001:2015.....	27
Tabla 6. Autoevaluación de los elementos detallados.....	28
Tabla 7. Resultados autoevaluación elementos detallados.....	35
Tabla 8. Autoevaluación de los principios de gestión de la calidad.....	42
Tabla 9. Resultados autoevaluación principios de gestión de la calidad.....	45

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD
Lista de figuras

Figura 1. Modelo extendido NTC ISO 9004:2010.....	19
Figura 2. Radial autoevaluación elementos clave.....	24
Figura 3. Radial autoevaluación elementos detallados.....	36
Figura 4. Radial autoevaluación principios de gestión de la calidad.....	45
Figura 5. Elementos del plan de mejoramiento.....	51

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD
Lista de Apéndices

11

	Pág.
Apéndice A. Plan de mejoramiento del sistema de gestión de la calidad de la División de Publicaciones.....	56
Apéndice B. Acta de reunión de la División de Publicaciones.....	62

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Introducción

La NTC ISO 9004: 2010 es una “norma internacional que proporciona orientación para ayudar a conseguir el éxito sostenido para cualquier organización en un entorno complejo, exigente y en constante cambio, mediante un enfoque de gestión de la calidad” (NTC ISO 9004. Gestión para el éxito sostenido de una organización, enfoque de gestión de la calidad. ICONTEC, 2010. Introducción).

“El éxito sostenido de una organización se logra por su capacidad para satisfacer las necesidades y las expectativas de sus clientes y de otras partes interesadas, a largo plazo y de un modo equilibrado. El éxito sostenido se puede lograr mediante la gestión eficaz de la organización, mediante la toma de conciencia del entorno de la organización, mediante el aprendizaje y a través de la aplicación apropiada de mejoras, innovaciones o ambas” (NTC ISO 9004. Gestión para el éxito sostenido de una organización, enfoque de gestión de la calidad. ICONTEC, 2010. Introducción).

La NTC ISO 9004: 2010 y la NTC ISO 9001: 2015 son compatibles porque tratan las necesidades y las expectativas de todas las partes interesadas pertinentes y proporcionan orientación para la mejora sistemática y continua del desempeño global de la organización. Dichas normas se complementan entre sí, pero también se pueden utilizar de manera independiente.

La presente monografía se realiza como orientación para la División de Publicaciones de la Universidad Industrial de Santander, bajo los lineamientos de la NTC ISO 9004: 2010 porque es

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD
una Norma Internacional que promueve la autoevaluación como una herramienta importante para la revisión del nivel de madurez de la organización, abarcando su liderazgo, estrategia, sistema de gestión, recursos y procesos, para identificar áreas de fortalezas y debilidades y oportunidades tanto para la mejora, como para la innovación.

Por lo anterior, esta monografía parte de un autodiagnóstico de los elementos claves y detallados del Sistema de Gestión de la Calidad de la División de Publicaciones y de un autodiagnóstico de la aplicación de los siete (7) principios de gestión de la calidad determinados en la NTC ISO 9001:2015, para desarrollar un plan de mejoramiento que contribuya a su éxito sostenido como una ventaja competitiva en el sector de las artes gráficas y como una editorial universitaria.

Justificación

“La Universidad Industrial de Santander ha tenido la oportunidad de hacer sus propias publicaciones desde el año de 1958, cuando se fundó la imprenta de la Universidad. En ella se duplicaban los materiales de clase y principalmente se realizaba la publicación de una revista de orientación científica (Revista de la UIS), la cual recolectaba los artículos de las diferentes facultades existentes en esa época, para dar a conocer en el ámbito nacional e internacional la labor docente y de investigación que realizaba la comunidad académica.

Desde esta época, el compromiso con las necesidades de divulgación interna y externa de la Universidad ha permitido el desarrollo del grupo encargado de sus publicaciones, hasta

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD
convertirse en una División a cargo de la Vicerrectoría Administrativa, en el año de 1994.”

(Manual de Calidad de la División de Publicaciones, p.2).

La División de Publicaciones de la Universidad Industrial de Santander ha conseguido progresivamente una posición de liderazgo en el sector editorial universitario a nivel nacional, y de importancia en el campo de las artes gráficas a nivel regional. Desde el año 2007 cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad que actualmente está documentado e implementado bajo los requisitos de la NTC ISO 9001:2008, sin embargo, desde el mes de marzo del año 2017 está realizando el proceso de transición para cumplir con los requisitos de la NTC ISO 9001: 2015, que orienta a la División de Publicaciones para analizar su contexto, para demostrar su capacidad para satisfacer y superar la satisfacción de sus partes interesadas.

Por lo anterior, en la División de Publicaciones se considera necesario evaluar el nivel de madurez de su Sistema de Gestión de la Calidad, tomando como base las herramientas de autoevaluación de la NTC ISO 9004: 2010 para desarrollar un plan de mejoramiento de su sistema de gestión de la calidad bajo el modelo de la NTC ISO 9004:2010, que incluya la aplicación de los siete principios de gestión de la calidad de la NTC ISO 9001:2015, y teniendo en cuenta la correspondencia entre las dos normas, para facilitar la integración y optimización de los procesos, orientado al logro de los objetivos de la División y el éxito sostenido en el sector de las artes gráficas y como una editorial universitaria.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

1. Objetivos

1.1 Objetivo general

Desarrollar un Plan de mejoramiento del Sistema de Gestión de Calidad de la División de Publicaciones de la UIS bajo el modelo de la NTC ISO 9004: 2010, para facilitar la integración y optimización de los procesos, orientado al logro de los objetivos de la División y el éxito sostenido.

1.2 Objetivos específicos

- ✓ Determinar en qué medida los elementos claves de éxito sostenido definidos en la NTC ISO 9004: 2010 se están aplicando en el Sistema de Gestión de la Calidad de la División de Publicaciones.
- ✓ Realizar la correspondencia entre la NTC ISO 9004: 2010 y la NTC ISO 9001: 2015 con el fin de trazar directrices actualizadas para hacer la autoevaluación de los elementos detallados para el éxito sostenido de la División de Publicaciones.
- ✓ Analizar la implicación del éxito sostenido en los principios de calidad determinados en la NTC ISO 9001: 2015, en la División de Publicaciones.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

- ✓ Proponer un plan de mejoramiento de acuerdo a los resultados obtenidos en cada una de las autoevaluaciones, que le permita a la División de Publicaciones fortalecer su Sistema de Gestión de Calidad.

- ✓ Divulgar la propuesta del Plan de mejoramiento del Sistema de Gestión de Calidad al Jefe y los líderes de los procesos de la División de Publicaciones.

2. Desarrollo monografía

En la Tabla 1 se pueden ver las revisiones bibliográficas que se realizaron para el desarrollo de la presente monografía.

Tabla 1.
Revisión bibliográfica

Monografía	Año	Autores	Aporte
Mejoramiento del 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	2013	Greicy Cristina Palomino Barrera María Katalina Rangel Gutiérrez	La información encontrada en esta monografía fue muy útil como guía para determinar el objetivo general y los objetivos específicos.
Plan de mejoramiento del Sistema de Gestión de Calidad de la empresa Kaeser Compresores, bajo el modelo de la NTC ISO 9004: 2010	2016	Yesmin Magaly Villamizar Quelo Lizzeth Daniela Carvajal Lozada	Esta monografía fue de gran utilidad para la interpretación de las herramientas recomendadas por la NTC ISO 9004: 2010.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

En la Tabla 2 se puede ver la metodología utilizada para dar cumplimiento a los objetivos de

la presente monografía.

Tabla 2.

Metodología para dar cumplimiento a los objetivos

Objetivo Específico	Entregable
Determinar en qué medida los elementos claves de éxito sostenido definidos en la NTC ISO 9004: 2010 se están aplicando en el Sistema de Gestión de la Calidad de la División de Publicaciones.	Tabla Autoevaluación de los elementos clave. Correlación entre los elementos clave y los niveles de madurez de la División de Publicaciones, gráfico radial y análisis de los resultados.
Realizar la correspondencia entre la NTC ISO 9004: 2010 y la NTC ISO 9001: 2015 con el fin de trazar directrices actualizadas para hacer la autoevaluación de los elementos detallados para el éxito sostenido de la División de Publicaciones.	Tabla Correspondencia entre la NTC ISO 9004: 2010 y la NTC ISO 9001: 2015. Tabla Autoevaluación de los elementos detallados para el éxito sostenido de la División de Publicaciones, gráfico radial y análisis de los resultados.
Analizar la implicación del éxito sostenido en los principios de calidad determinados en la NTC ISO 9001: 2015, en la División de Publicaciones.	Tabla Autoevaluación de los principios de calidad, gráfico radial y análisis de los resultados.
Proponer un plan de mejoramiento de acuerdo a los resultados obtenidos en cada una de las autoevaluaciones, que le permita a la División de Publicaciones fortalecer su Sistema de Gestión de Calidad.	Plan de mejoramiento del Sistema de Gestión de la Calidad de la División de Publicaciones.
Divulgar la propuesta del Plan de mejoramiento del Sistema de Gestión de Calidad al Jefe y a los líderes de los procesos de la División de Publicaciones.	Acta de reunión de la División de Publicaciones.

Trabajo realizado en el módulo de Monografía de la Especialización en Gerencia Integral de la Calidad.

2.1 Tipo de investigación

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

El tipo de investigación para la realización de la presente monografía es cualitativo por medio de la recolección y análisis de datos que proporcionan las herramientas de autoevaluación, las entrevistas y la documentación del sistema de gestión de la calidad de la División de Publicaciones de la Universidad Industrial de Santander.

2.2 Recolección de la información

Las herramientas de autoevaluación que plantea la NTC ISO 9004:2010 se aplicaron por medio de la comparación con los requisitos de la NTC ISO 9001:2015, de la revisión de la documentación del sistema de gestión de la calidad de la División de Publicaciones, y haciendo entrevistas al personal. La información complementaria se obtuvo por medio de la consulta de las recomendaciones de la NTC ISO 9004:2010 y de la consulta de monografías realizadas para obtener el éxito sostenido de una organización.

2.3 Etapas para el desarrollo de la monografía

Lectura e interpretación de las siguientes normas: NTC ISO 9004:2010, NTC ISO 9001:2015.

Herramientas para la recolección y análisis de datos: Autoevaluación de los elementos clave – Correlación entre los elementos clave y los niveles de madurez, Autoevaluación de los elementos detallados – Gestión para el éxito sostenido de una organización, para determinar el nivel de madurez del sistema de gestión de la calidad de la División de Publicaciones. Realizar la correlación de la NTC ISO 9004: 2010 con la NTC ISO 9001: 2015 con el fin de

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD
 trazar directrices actualizadas para hacer la autoevaluación de los elementos detallados para el éxito sostenido de la División de Publicaciones. Autoevaluación para analizar la implicación del éxito sostenido en los Principios de Gestión de Calidad determinados en la NTC ISO 9001: 2015, en la División de Publicaciones.

Análisis de los datos obtenidos en las autoevaluaciones realizadas.

Diseño de un plan de mejoramiento que le permita a la División de Publicaciones fortalecer su Sistema de Gestión de la Calidad.

Divulgar la propuesta del Plan de mejoramiento del Sistema de Gestión de Calidad al Jefe y a los líderes de los procesos de la División de Publicaciones.

Los componentes de la NTC ISO 9004:2010 se muestran de manera holística en la

Figura 1.

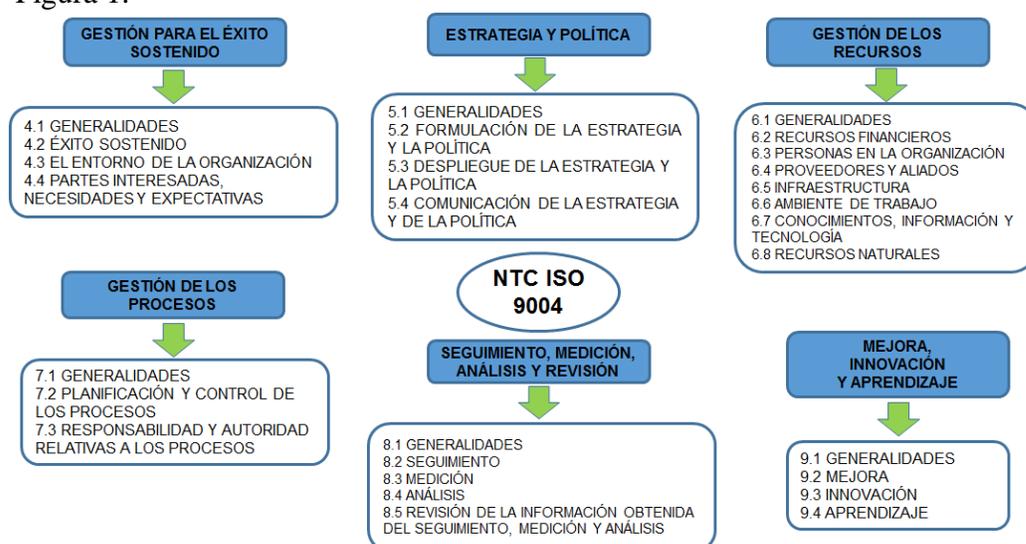


Figura 1. Modelo extendido NTC ISO 9004:2010

3. Herramientas de autoevaluación

La autoevaluación es una revisión exhaustiva y sistemática de las actividades y de los resultados de una organización con respecto a un nivel seleccionado.

La autoevaluación puede proporcionar una visión global del desempeño de una organización y del grado de madurez del sistema de gestión. También puede ayudar a identificar áreas para la mejora o innovación y a determinar prioridades para la toma de acciones.

3.1 Autoevaluación de los elementos claves

En la División de Publicaciones se evaluó el nivel de madurez de los elementos clave de su sistema de gestión de la calidad para obtener una perspectiva general del comportamiento de la División y de su desempeño actual. Se contó con la participación de un evaluador líder y dos evaluadores acompañantes, quienes realizaron entrevistas a los líderes de los procesos del sistema de gestión de la calidad.

La herramienta empleada se puede ver en la Tabla 3.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Tabla 3.
Autoevaluación de los elementos clave (parte 1)

Elemento clave	Nivel de madurez					
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5	
Gestión	¿Cuál es el centro de interés de la dirección?	El interés se centra en los productos, accionistas y algunos clientes, con respuestas puntuales a los 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.	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.
	¿Cuál es el enfoque del liderazgo?	El enfoque es reactivo y se basa en instrucciones descendentes.	El enfoque es reactivo y se basa en las decisiones de los directores de diferentes niveles.	El enfoque es proactivo y se basa en que la autoridad para la toma de decisiones está delegada.	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 la habilitación de las personas a todos los niveles.
Estrategia y política	¿Cómo se decide qué es importante?	Las decisiones se basan en los elementos de entrada informales provenientes del mercado y de otras fuentes.	Las decisiones se basan en las necesidades y expectativas de los clientes.	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 los procesos.	Las decisiones se basan en la necesidad de flexibilidad, de rapidez y de desarrollo sostenible.
Recursos	¿Qué se necesita para obtener resultados?	Los recursos se gestionan para casos puntuales.	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.
Procesos	¿Cómo se organizan las actividades?	No hay un enfoque sistemático para la organización de las actividades, teniendo implementados sólo algunos procedimientos o instrucciones de trabajo básicos.	Las actividades se organizan por función, con un sistema de gestión de la calidad implementado.	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.	Hay un sistema de gestión de la calidad que es eficaz y eficiente, con buenas interacciones entre sus procesos, y que apoya 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 responde a las necesidades y expectativas de las partes interesadas emergentes, así como de las identificadas.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Tabla 3.
Autoevaluación de los elementos clave (parte 2)

Elemento clave	Nivel 1	Nivel 2	Nivel de madurez		Nivel 5	
			Nivel 3	Nivel 4		
Seguimiento y medición	¿Cómo se logran los resultados?	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.	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 tendencias sostenibles. Las mejoras y las innovaciones se realizan de manera sistemática.	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.
	¿Cómo se realiza el seguimiento de los resultados?	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.	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 están integrados en el seguimiento en tiempo real de todos los procesos, y el desempeño se comunica eficazmente a las partes interesadas pertinentes.
Mejora, innovación y aprendizaje	¿Cómo se deciden las prioridades de mejora?	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.	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 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 interesadas emergentes.
	¿Cómo tiene lugar el 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.	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.

Nota: Adaptado de la Tabla A.1. NTC ISO 9004:2010 Gestión para el éxito sostenido de una organización. Enfoque de gestión de la calidad.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

3.1.1 Resultados de la autoevaluación de los elementos clave. Los resultados obtenidos en

la autoevaluación de los elementos clave del sistema de gestión de la calidad de la División de Publicaciones, se muestran en la Tabla 4 y en la Figura 2.

Tabla 4.

Resultados autoevaluación elementos clave

EMPRESA: División de Publicaciones UIS
FECHA: Abril de 2017
AUTOEVALUACIÓN:
EQUIPO EVALUADOR: Nydia Ximena Gómez Figueroa, Evaluador líder
 Jessica Andrea Jaimes Herrera, Evaluador acompañante
 Jhon Jair Jaimes, Evaluador acompañante

	ELEMENTO CLAVE	META	NIVEL DE MADUREZ
GESTIÓN	¿Cuál es el centro de interés de la dirección?	5	4
	¿Cuál es el enfoque del liderazgo?	5	4
ESTRATEGIA Y POLÍTICA	¿Cómo se decide qué es importante?	5	2
RECURSOS	¿Qué se necesita para obtener resultados?	5	3
PROCESOS	¿Cómo se organizan las actividades?	5	3
SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN	¿Cómo se logran los resultados?	5	3
	¿Cómo se realiza el seguimiento de los resultados?	5	2
MEJORA, INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	¿Cómo se deciden las prioridades de mejora?	5	3
	¿Cómo tiene lugar el aprendizaje?	5	2

ELEMENTO CLAVE	META	VALORACIÓN	NIVEL
GESTIÓN	5	4	Alto
ESTRATEGIA Y POLÍTICA	5	2	Bajo
RECURSOS	5	3	Medio
PROCESOS	5	3	Medio
SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN	5	3	Medio
MEJORA, INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	5	3	Medio
PROMEDIO		3	Medio

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

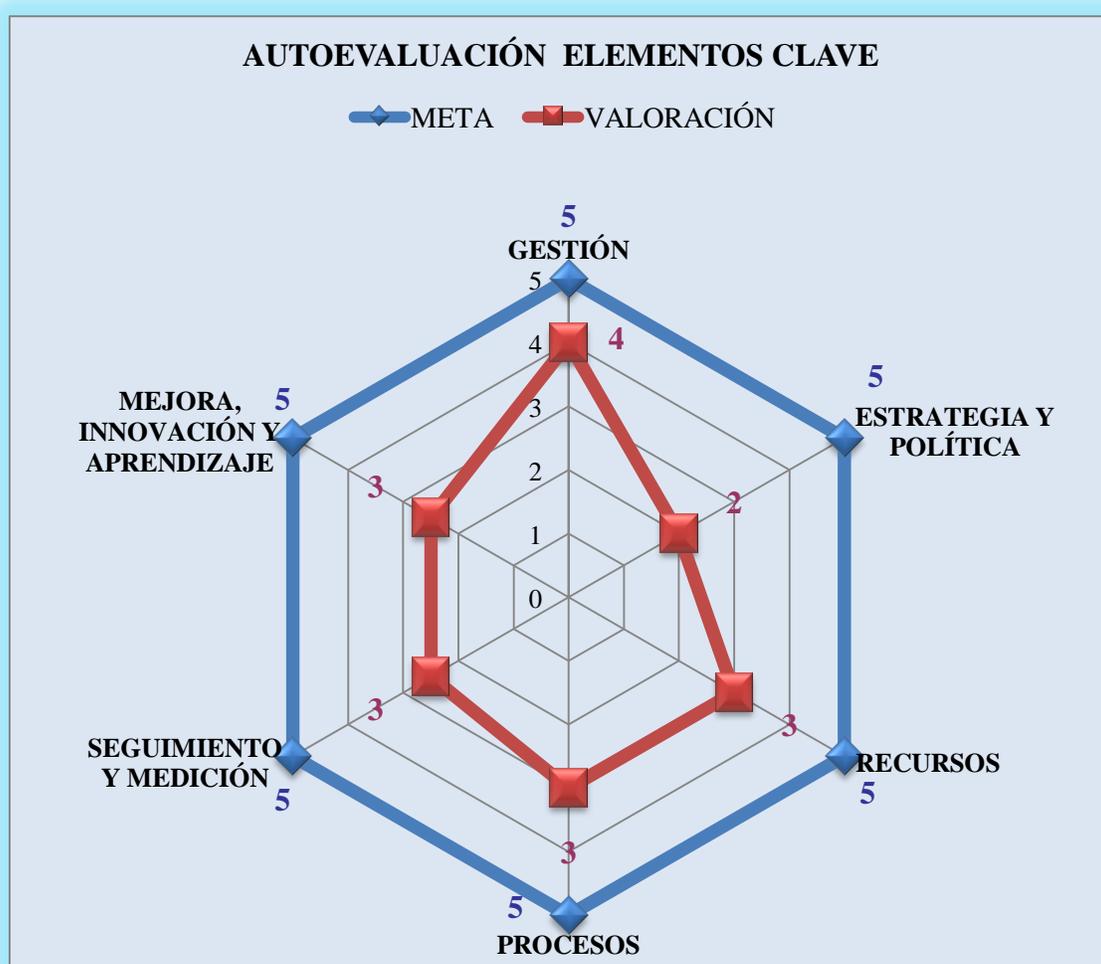


Figura 2. Radial autoevaluación elementos clave

3.1.2 Análisis de los resultados de la autoevaluación de los elementos clave. En la Autoevaluación de los elementos clave se encontró que la División de Publicaciones está ubicada en los siguientes niveles de madurez:

En Gestión, en un nivel de madurez alto (4) porque el interés de la dirección se centra en el equilibrio entre las necesidades de las partes interesadas identificadas, la mejora continua se

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD
destaca como parte del centro de interés de la organización, y el enfoque del liderazgo es proactivo, con una alta participación de las personas de la organización en la toma de decisiones.

En Estrategia y Política, en un nivel de madurez bajo (2) porque actualmente solo se tienen en cuenta las necesidades y expectativas de los clientes para la toma de decisiones.

En Recursos, en un nivel de madurez medio (3) porque aunque los recursos se gestionan de manera eficiente, algunos recursos no se gestionan con eficacia ni teniendo en cuenta su escasez individual.

En Procesos, en un nivel de madurez medio (3) porque las actividades se organizan en un sistema de gestión de la calidad basado en procesos que permite la flexibilidad, pero es necesario fortalecer el sistema de gestión de la calidad para que sea eficaz y eficiente, con buenas interacciones entre sus procesos, y que apoye la agilidad y la mejora, y para que los procesos respondan a las necesidades de las partes interesadas identificadas.

En Seguimiento y medición, en un nivel de madurez medio (3) porque se realiza seguimiento a la satisfacción del cliente, pero no se realiza el seguimiento de la satisfacción de las personas de la División y sus partes interesadas.

En Mejora, Innovación y Aprendizaje, en un nivel de madurez medio (3) porque las prioridades de mejora se basan en las necesidades y expectativas de algunas partes interesadas (clientes y autoridades administrativas), así como las de los proveedores y de las personas de la División, pero no se tienen en cuenta las tendencias y los elementos de entrada de otras partes interesadas, ni el análisis de los cambios sociales, ambientales y económicos.

3.2 Correspondencia entre la NTC ISO 9004:2010 y la NTC ISO 9001:2015

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

La Tabla 5 proporciona la correspondencia entre la Norma ISO 9004:2010 y la Norma ISO 9001:2015, y muestra cómo estas dos Normas Internacionales se complementan mutuamente.

“La Norma ISO 9001 especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, para certificación o con fines contractuales, y se centra en la eficacia del sistema de gestión de la calidad para satisfacer los requisitos del cliente.

La Norma ISO 9004 proporciona orientación para las organizaciones cuya alta dirección desee ir más allá de los requisitos de la Norma ISO 9001, para tratar las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas y su satisfacción, mediante la mejora sistemática y continua del desempeño de la organización.” (NTC ISO 9004:2010, p.48).

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Tabla 5.

Correspondencia entre la NTC ISO 9004:2010 y la NTC ISO 9001:2015

Apartado de la NTC ISO 9004:2010	Apartado de la NTC ISO 9001:2015
4. GESTIÓN PARA EL ÉXITO SOSTENIDO DE UNA ORGANIZACIÓN	4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN
4.1 GENERALIDADES	4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN
4.2 ÉXITO SOSTENIDO	4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN
4.3 EL ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN	4.1 COMPRENSIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y DE SU CONTEXTO
	4.2 COMPRENSIÓN DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS
4.4 PARTES INTERESADAS, NECESIDADES Y EXPECTATIVAS	4.3 DETERMINACIÓN DEL ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD
	5.2 POLÍTICA
5. ESTRATEGIA Y POLÍTICA	
5.1 GENERALIDADES	5.2.1 Establecimiento de la política de la calidad
5.2 FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA Y LA POLÍTICA	5.2 POLÍTICA
5.3 DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA Y LA POLÍTICA	5.2.1 Establecimiento de la política de la calidad
5.3.1 Generalidades	4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN
5.3.2 Procesos y prácticas	4.4 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y SUS PROCESOS
5.3.3 Despliegue	5.2.2 Comunicación de la política de la calidad
5.4 COMUNICACIÓN DE LA ESTRATEGIA Y DE LA POLÍTICA	7. APOYO
6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS	7.1 RECURSOS
6.1 GENERALIDADES	7.1.1 Generalidades
6.2 RECURSOS FINANCIEROS	7.1.2 Personas
6.3 PERSONAS EN LA ORGANIZACIÓN	5.1.1 Generalidades
6.3.1 Gestión de las personas	7.2 COMPETENCIA
6.3.2 Competencia de las personas	7.3 TOMA DE CONCIENCIA
6.3.3 Participación y motivación de las personas	8.4 CONTROL DE LOS PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS SUMINISTRADOS EXTERNAMENTE
6.4 PROVEEDORES Y ALIADOS	8.4.1 Generalidades
6.4.1 Generalidades	8.4.1 Generalidades
6.4.2 Selección, evaluación y mejora de las capacidades de proveedores y aliados	7.1.3 Infraestructura
6.5 INFRAESTRUCTURA	7.1.4 Ambiente para la operación de los procesos
6.6 AMBIENTE DE TRABAJO	
6.7 CONOCIMIENTOS, INFORMACIÓN Y TECNOLOGÍA	7.1.6 Conocimientos de la organización
6.7.1 Generalidades	8.4.3 Información para los proveedores externos
6.7.2 Conocimientos	7.5 INFORMACIÓN DOCUMENTADA
6.7.3 Información	7.1.3 Infraestructura
6.7.4 Tecnología	
6.8 RECURSOS NATURALES	4.4 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y SUS PROCESOS
7. GESTIÓN DE LOS PROCESOS	8. OPERACIÓN
7.1 GENERALIDADES	
7.2 PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE LOS PROCESOS	6. PLANIFICACIÓN
7.3 RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD RELATIVAS A LOS PROCESOS	8.1 PLANIFICACIÓN Y CONTROL OPERACIONAL
8. SEGUIMIENTO, MEDICIÓN, ANÁLISIS Y REVISIÓN	5. LIDERAZGO
8.1 GENERALIDADES	9.1 SEGUIMIENTO, MEDICIÓN, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN
8.2 SEGUIMIENTO	7.1.5 Recursos de seguimiento y medición
8.3 MEDICIÓN	9.1.1 Generalidades
8.3.1 Generalidades	9.1.1 Generalidades
8.3.2 Indicadores clave de desempeño	9.1.3 Análisis y evaluación
8.3.3 Auditoría Interna	9.2 AUDITORÍA INTERNA
8.3.4 Autoevaluación	
8.3.5 Estudios comparativos con las mejores prácticas (benchmarking)	
8.4 ANÁLISIS	9.1.3 Análisis y evaluación
8.5 REVISIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA DEL SEGUIMIENTO, MEDICIÓN Y ANÁLISIS	9.3 REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN
9. MEJORA, INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	
9.1 GENERALIDADES	10. MEJORA
9.2 MEJORA	10.1 GENERALIDADES
9.3 INNOVACIÓN	10. MEJORA
9.3.1 Generalidades	8.3 DISEÑO Y DESARROLLO DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS
9.3.2 Aplicación	8.3.1 Generalidades
9.3.3 Oportunidad	8.3.2 Planificación del diseño y desarrollo
9.3.4 Proceso	6.1 ACCIONES PARA ABORDAR RIESGOS Y OPORTUNIDADES
9.3.5 Riesgos	4.4 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y SUS PROCESOS
9.4 APRENDIZAJE	6.1 ACCIONES PARA ABORDAR RIESGOS Y OPORTUNIDADES
	7.1.6 Conocimientos de la organización

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

3.3 Autoevaluación de los elementos detallados

En la División de Publicaciones, la autoevaluación de los elementos detallados fue realizada por un evaluador líder y dos evaluadores acompañantes, por medio de entrevistas con los líderes de los procesos, para obtener una perspectiva general profunda del comportamiento de la División y de su desempeño actual. La herramienta empleada se puede ver en la Tabla 6.

Tabla 6.
Autoevaluación de los elementos detallados (parte 1)

Elemento detallado	Nivel de madurez					
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5	
GESTIÓN	4.1 GESTIÓN PARA EL ÉXITO SOSTENIDO DE UNA ORGANIZACIÓN	El sistema de gestión está orientado funcionalmente y se basa en procedimientos.	Hay un sistema de gestión de calidad basado en procesos.	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.
	4.2 ÉXITO SOSTENIDO	El desempeño real de la organización se compara con el presupuesto en una revisión regular anual.	Hay revisiones periódicas del desempeño en función del plan de negocio.	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).
	4.3 EL ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN	La organización reacciona a los cambios que tienen un impacto en ella.	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.
	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 clientes.	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.	Las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas pertinentes se han satisfecho en el transcurso de pocos años (por ejemplo, tres años).

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Tabla 6.

Autoevaluación de los elementos detallados (parte 2)

Elemento detallado	Nivel 1	Nivel 2	Nivel de madurez Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5	
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 clientes, 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. 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. Las amenazas, las oportunidades y la disponibilidad de recursos se evalúan y se consideran antes de confirmar los planes. Están implementadas las revisiones estructuradas y periódicas de los procesos de planificación.	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.	
ESTRATEGIA Y POLÍTICA		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 clientes. La estrategia y las políticas evolucionan; las necesidades de los clientes se despliegan en procesos y objetivos claramente definidos. Son la base para las revisiones del desempeño y las auditorías.	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, para 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.	
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.					
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 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. Es evidente que los procesos de comunicación satisfacen las necesidades de las partes interesadas.	
GESTIÓN DE LOS RECURSOS	6.1 GESTIÓN DE LOS RECURSOS (GENERALIDADES)	Los recursos se definen y se asignan para casos puntuales.	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. La planificación de los recursos incluye objetivos a corto y largo plazo.	Se evalúan los riesgos de la posible escasez de recursos. Los enfoques de la organización en materia de gestión de los recursos son eficaces y eficientes.	Las oportunidades para la mejora de la planificación de los recursos se buscan mediante estudios comparativos con las mejores prácticas (benchmarking).

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Tabla 6.

Autoevaluación de los elementos detallados (parte 3)

Elemento detallado	Nivel 1	Nivel 2	Nivel de madurez Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
6.2 RECURSOS FINANCIEROS	Los recursos se definen y se asignan para casos puntuales. Se utiliza una planificación financiera a corto plazo.	Se ha implementado un proceso para la predicción, seguimiento y control de los recursos financieros. La gestión financiera se estructura de manera sistemática.	Hay revisiones periódicas de la eficacia del uso de los recursos financieros. Los riesgos financieros están identificados.	Los riesgos financieros se mitigan. Las futuras necesidades financieras se pronostican y planifican.	La asignación de los recursos financieros contribuye al logro de los objetivos de la organización. Hay un proceso en curso para reevaluar de manera continua la asignación.
6.3 PERSONAS EN LA ORGANIZACIÓN 6.3.1 Gestión de las personas 6.3.2 Competencia de las personas 6.3.3 Participación y motivación de las personas	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. 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.	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.
GESTIÓN DE LOS RECURSOS 6.4 PROVEEDORES Y ALIADOS	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. Existen procesos para el desarrollo y la gestión de las relaciones con los proveedores y aliados existentes.	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.
6.5 INFRAESTRUCTURA	Se han implementado las infraestructuras básicas.	Se planifica y se gestiona la infraestructura de la organización. Se consideran los requisitos legales y reglamentarios.	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. Se han establecido planes de contingencia para mitigar las potenciales amenazas y para explorar las oportunidades.
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.
GESTIÓN DE LOS RECURSOS 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. Las tecnologías críticas se controlan por medio de patentes y de fuentes secundarias, cuando es necesario.	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.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Tabla 6.

Autoevaluación de los elementos detallados (parte 4)

Elemento detallado	Nivel 1	Nivel 2	Nivel de madurez Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
GESTIÓN DE 6.8 RECURSOS LOS RECURSOS NATURALES	La utilización de los recursos naturales se gestiona de manera muy limitada.	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. Los riesgos de escasez de los recursos naturales se evalúan, y se toman acciones para proteger la continuidad futura de los suministros.	Existen procesos para optimizar el uso de los recursos naturales y para considerar el uso de recursos alternativos. La organización tiene procesos para tener en cuenta la necesidad de proteger el medio ambiente en todo el ciclo de vida de sus productos.	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. Existe un vínculo con las organizaciones externas y otras partes interesadas, y existen estudios comparativos (benchmarking) con respecto a ellas, en lo relativo al uso de los recursos naturales.
7.1 GENERALIDADES 7.2 PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE LOS PROCESOS GESTIÓN 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 cliente 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.	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. Se revisan la eficiencia y la eficacia de los procesos de la organización.	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.
7.3 RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD RELATIVA 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.
SEGUIMIENTO, MEDICIÓN Y ANÁLISIS 8.1 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 clientes. Se realiza un seguimiento sistemático de las necesidades y expectativas del cliente. 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 del proceso. Los procesos de seguimiento de los requisitos legales y reglamentarios son eficaces y eficientes.	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 planificada, a lo largo del tiempo. La retroalimentación de los empleados y los clientes se recopila mediante encuestas realizadas de manera profesional y otros mecanismos tales como grupos de discusión.	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 los cambios que se producen, o que se espera que se produzcan en políticas económicas, demandas de producto, tecnologías, protección ambiental o en temas sociales y culturales, que podrían tener impacto en el desempeño de la organización.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Tabla 6.

Autoevaluación de los elementos detallados (parte 5)

Elemento detallado	Nivel de madurez				
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
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 cliente, las advertencias legales y las multas). Los datos no siempre son fiables.	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 de la calidad y los indicadores clave de desempeño adicionales.	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 apoyadas por datos fiables de los sistemas de medición.	Existen datos disponibles para mostrar el progreso de los indicadores clave de desempeño en el tiempo. Se realiza el seguimiento del despliegue de la estrategia y de los objetivos. Se han establecido indicadores de desempeño, están ampliamente desplegados y se utilizan para las decisiones estratégicas relativas a las tendencias y a la planificación a largo plazo. El análisis sistemático de datos permite predecir el desempeño futuro.	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 de riesgos como herramienta para priorizar las mejoras.
SEGUIMIENTO, MEDICIÓN Y ANÁLISIS 8.3.3 AUDITORIA 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 cliente, 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 resultados se utilizan para determinar la madurez de la organización y mejorar su desempeño global.	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 y la organización emprende acciones para corregirlas de manera planificada.	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.
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.	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).

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Tabla 6.

Autoevaluación de los elementos detallados (parte 6)

Elemento detallado	Nivel 1	Nivel 2	Nivel de madurez Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
8.4 ANÁLISIS	<p>Se utilizan 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 cliente.</p>	<p>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 y expectativas del cliente. 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.</p>	<p>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.</p>	<p>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.</p>	<p>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 corto y largo plazo. Las decisiones estratégicas y políticas se basan en información que se recopila y analiza de manera planificada.</p>
8.5 REVISIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA DEL SEGUIMIENTO, LA MEDICIÓN Y ANÁLISIS	<p>Existe un enfoque para casos puntuales en las revisiones. Cuando se realiza una revisión, a menudo es de manera reactiva.</p>	<p>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.</p>	<p>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.</p>	<p>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.</p>	<p>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.</p>
MEJORA, INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	<p>Las actividades de mejora son para casos puntuales basadas en las quejas del cliente o relacionadas con aspectos reglamentarios.</p>	<p>Se han implementado procesos de mejora básicos, basados en acciones correctivas y preventivas. La organización proporciona formación para la mejora continua.</p>	<p>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.</p>	<p>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.</p>	<p>Hay evidencias de una fuerte relación entre las actividades de mejora y el logro de los 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.</p>

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Tabla 6.
Autoevaluación de los elementos detallados (parte 7)

Elemento detallado	Nivel de madurez				
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
9.3 INNOVACIÓN	La innovación es limitada. Los nuevos productos se introducen para casos puntuales, sin que haya una planificación de la innovación.	Las actividades de innovación se basan en los datos relativos a las necesidades y a las expectativas de los clientes.	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.
MEJORA, INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE					
9.4 APRENDIZAJE	Se aprenden algunas lecciones como resultado de las quejas. El aprendizaje se realiza de modo individual, sin compartir 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 información y el conocimiento.	Hay actividades, eventos y foros planificados para compartir 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.

Nota: Adaptado de la NTC ISO 9004:2010 Gestión para el éxito sostenido de una organización. Enfoque de gestión de la calidad. Tabla A2.

3.3.1 Resultados de la autoevaluación de los elementos detallados. Los resultados obtenidos en la autoevaluación de los elementos detallados del sistema de gestión de la calidad de la División de Publicaciones, se muestran en la Tabla 7 y en la Figura 3.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Tabla 7.

Resultados autoevaluación elementos detallados (parte 1)

EMPRESA		División de Publicaciones UIS		
FECHA AUTOEVALUACIÓN		Mayo de 2017		
EQUIPO EVALUADOR		Nydia Ximena Gómez Figueroa, Evaluador líder Jessica Jaimes Herrera, Evaluador acompañante John Jair Jaimes, Evaluador acompañante		
		ELEMENTO DETALLADO	META	NIVEL DE MADUREZ
GESTIÓN	4.1	GESTIÓN PARA EL ÉXITO SOSTENIDO DE UNA ORGANIZACIÓN	5	2
	4.2	ÉXITO SOSTENIDO	5	2
	4.3	EL ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN	5	2
	4.4	PARTES INTERESADAS, NECESIDADES Y EXPECTATIVAS	5	4
ESTRATEGIA Y POLÍTICA	5.1	ESTRATEGIA Y POLÍTICA (GENERALIDADES)	5	1
	5.2	FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA Y LA POLÍTICA		
	5.3	DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA Y LA POLÍTICA	5	1
	5.4	COMUNICACIÓN DE LA ESTRATEGIA Y DE LA POLÍTICA	5	2
GESTIÓN DE LOS RECURSOS	6.1	GESTIÓN DE LOS RECURSOS (GENERALIDADES)	5	3
	6.2	RECURSOS FINANCIEROS	5	2
	6.3	PERSONAS EN LA ORGANIZACIÓN	5	2
	6.4	PROVEEDORES Y ALIADOS	5	2
	6.5	INFRAESTRUCTURA	5	2
	6.6	AMBIENTE DE TRABAJO	5	1
	6.7	CONOCIMIENTOS, INFORMACIÓN Y TECNOLOGÍA	5	2
	6.8	RECURSOS NATURALES	5	1
GESTIÓN DE LOS PROCESOS	7.1	GENERALIDADES	5	2
	7.2	PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE LOS PROCESOS		
	7.3	RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD RELATIVAS A LOS PROCESOS	5	2
SEGUIMIENTO, MEDICIÓN, ANÁLISIS Y REVISIÓN	8.1	GENERALIDADES	5	2
	8.2	SEGUIMIENTO		
	8.3.1	MEDICIÓN (GENERALIDADES)	5	2
	8.3.2	INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO		
	8.3.3	AUDITORIA INTERNA	5	2
	8.3.4	AUTOEVALUACIÓN		
	8.3.5	ESTUDIOS COMPARATIVOS CON LAS MEJORES PRÁCTICAS (BENCHMARKING)	5	2
	8.4	ANÁLISIS	5	2
	8.5	REVISIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA DEL SEGUIMIENTO, LA MEDICIÓN Y ANÁLISIS	5	1
MEJORA, INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	9.1	GENERALIDADES	5	2
	9.2	MEJORA		
	9.3	INNOVACIÓN	5	2
	9.4	APRENDIZAJE	5	2

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Tabla 7.

Resultados autoevaluación elementos detallados (parte 2)

ELEMENTO DETALLADO PROMEDIADO	META	VALORACIÓN
GESTIÓN	5	3
ESTRATEGIA Y POLÍTICA	5	1
GESTIÓN DE LOS RECURSOS	5	2
GESTIÓN DE LOS PROCESOS	5	2
SEGUIMIENTO, MEDICIÓN, ANÁLISIS Y REVISIÓN	5	2
MEJORA, INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	5	2
PROMEDIO	5	2

Resultados de la autoevaluación realizada en la División de Publicaciones.

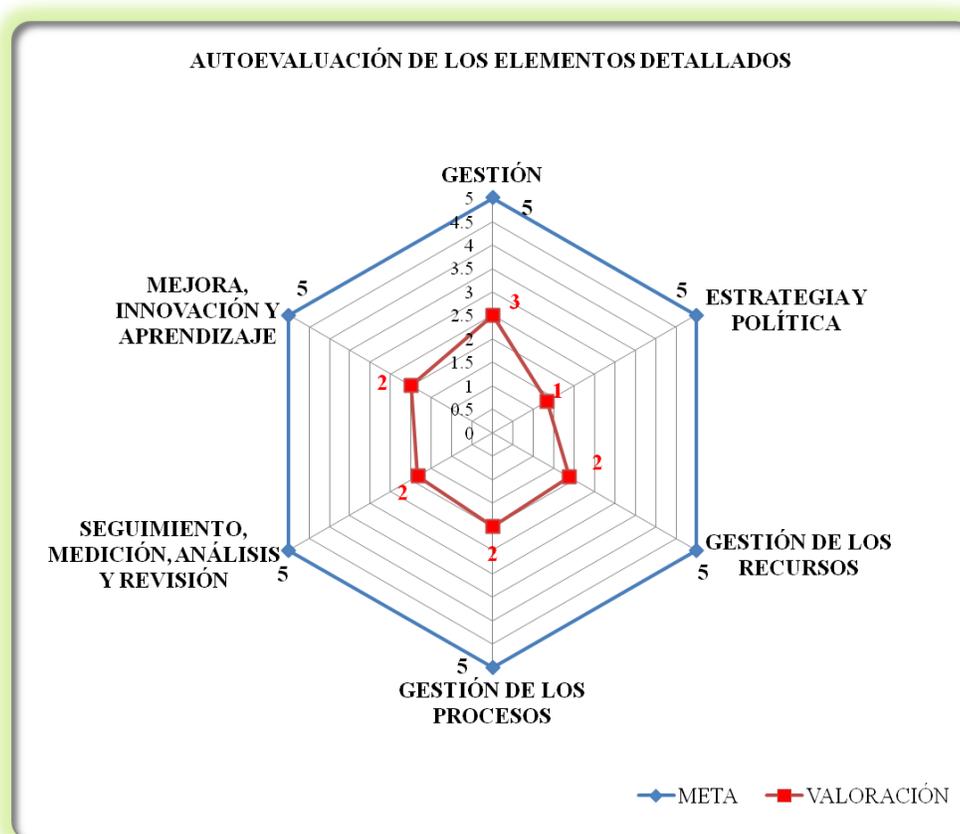


Figura 3. Radial autoevaluación elementos detallados

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

3.3.2 Análisis de los resultados de la autoevaluación de los elementos detallados. En la

Autoevaluación de los elementos detallados, la División de Publicaciones se encuentra ubicada en los siguientes niveles de madurez:

En Gestión, en un nivel de madurez medio (3) porque, hay un sistema de gestión de calidad basado en procesos, pero no está basado en los ocho principios de gestión de la calidad; se hacen revisiones periódicas del desempeño en función del plan de negocio, hay planes para mitigar cualquier recurrencia de problemas pasados, pero no se hace un análisis de riesgos para considerar los impactos potenciales en la División; no se ha realizado un análisis de las partes interesadas pertinentes para identificar adecuadamente sus necesidades y expectativas.

En Estrategia y Política, en un nivel de madurez bajo (1) porque la misión, la visión, y la política no están actualizadas y los objetivos deben revisarse y modificarse de acuerdo a las necesidades.

En Gestión de los Recursos, en un nivel de madurez bajo (2) porque, se realiza una revisión periódica de la disponibilidad y de la idoneidad de los recursos, pero no se evalúan los riesgos de su posible escasez; en el Proceso Compras de la División de Publicaciones se hace la predicción, seguimiento y control de los recursos financieros y la gestión financiera se estructura de manera sistemática, pero aunque se realizan revisiones periódicas de la eficacia del uso de los recursos financieros, no se han identificado los riesgos financieros; las personas tienen claras las responsabilidades y las metas en los procesos, y saben cómo se vinculan las mismas dentro de la División, pero no hay un sistema de calificación de las competencias establecido con tutorías y

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

adiestramiento profesional; no se identifica a los proveedores y a los aliados de acuerdo a las necesidades o los riesgos estratégicos, aunque se tiene el proceso de compras para el desarrollo y la gestión de las relaciones con los proveedores y aliados existentes; la infraestructura y el proceso de gestión de la infraestructura no se revisan periódicamente con una perspectiva de futuro; en los procesos Gestión de la Infraestructura y Gestión del Talento Humano se tienen en cuenta algunos aspectos relacionados con el ambiente de trabajo, sin embargo, no se asegura que cumpla con todos los requisitos legales y reglamentarios aplicables; la información, los conocimientos y la tecnología se comparte dentro de la División, pero no se realizan revisiones periódicas; no existe un proceso para definir y controlar el uso de los recursos naturales requeridos por la División.

En Gestión de los Procesos, en un nivel de madurez bajo (2) porque, los procesos misionales están definidos y se gestionan, al igual que sus interacciones, y la eficacia de los procesos se mide de manera sistemática, y se actúa en consecuencia; la planificación de los procesos no está integrada con el despliegue de la estrategia; solo se tienen identificados los requisitos del cliente y se utilizan como elementos de entrada para la planificación de los procesos; las mejoras en los procesos no se pueden demostrar y los resultados no son previsibles; se revisan la eficacia y la eficiencia de algunos procesos de la División; las responsabilidades y autoridades son claras para la gestión de los procesos, pero no existe una política para evitar y resolver conflictos potenciales en la gestión del proceso.

En Seguimiento, medición, análisis y revisión, en un nivel de madurez bajo (2) porque actualmente aunque se cuenta con un proceso de Medición y Mejora, el seguimiento no se realiza

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD
en todos los procesos de la División; adicionalmente hace más de dos años no se realiza Auditoría Interna ni Revisión por la Dirección, aunque se cuenta con los procedimientos para tal fin; los indicadores de los objetivos son de cumplimiento y aunque se realiza el análisis de algunos indicadores, la información obtenida no se está teniendo en cuenta para la toma de decisiones que contribuyan a la mejora de los procesos de la División.

En Mejora, Innovación y Aprendizaje, en un nivel de madurez bajo (2) porque a través del proceso Medición y Mejora se han implementado acciones correctivas y preventivas; la División proporciona formación para la mejora continua, pero no se pueden demostrar los esfuerzos de mejora en los productos ni en los procesos clave de la División; el interés de los procesos de mejora no está alineado con la estrategia y los objetivos; no se han implementado sistemas de reconocimiento para equipos e individuos que generan mejoras estratégicamente pertinentes; hace más de dos años no se realiza una Planeación Estratégica; a través del proceso Gestión de la Infraestructura se han empezado a identificar los cambios en el entorno de la División, con el fin de planificar las innovaciones; se realizan actividades planificadas para compartir información, pero no se ha implementado un sistema para reconocer los resultados positivos a partir de las sugerencias o de las lecciones aprendidas.

3.4 Autoevaluación de los principios de gestión de la calidad

La NTC ISO 9001:2015 se basa en los siete principios de la gestión de la calidad descritos en la NTC ISO 9000:2015, que son los siguientes:

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Enfoque al cliente: el enfoque principal de la gestión de la calidad es cumplir los requisitos del cliente y tratar de exceder las expectativas del cliente. El éxito sostenido se alcanza cuando una organización atrae y conserva la confianza de los clientes y de otras partes interesadas pertinentes. Entender las necesidades actuales y futuras de los clientes y de otras partes interesadas contribuirá al éxito sostenido de la División de Publicaciones.

Liderazgo: los líderes en todos los niveles establecen la unidad de propósito y la dirección, y crean condiciones para que las personas se impliquen en el logro de los objetivos de la calidad de la organización. La creación de la unidad de propósito y la dirección y gestión de las personas permitirá a la División de Publicaciones alinear sus estrategias, políticas, procesos y recursos para lograr sus objetivos.

Compromiso de las personas: las personas competentes, empoderadas y comprometidas en toda la organización son esenciales para aumentar su capacidad para generar y proporcionar valor. Para gestionar la División de Publicaciones de manera eficaz y eficiente, es necesario respetar e implicar activamente a todas las personas en todos los niveles. El reconocimiento, el empoderamiento y la mejora de la competencia facilitan el compromiso de las personas en el logro de los objetivos de la calidad de la División.

Enfoque a procesos: la comprensión y gestión de los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de la División en el logro de sus resultados previstos. Este enfoque permitirá a la División de Publicaciones controlar las interrelaciones e interdependencias entre los procesos del sistema de gestión de la calidad, de modo que pueda

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD
mejorar el desempeño general de la División, la comprensión y la coherencia en el cumplimiento de los requisitos, la consideración de los procesos en términos de valor agregado, el logro del desempeño eficaz de cada proceso, la mejora de los procesos con base en la evaluación de los datos y la información.

Mejora: las organizaciones con éxito tienen un enfoque continuo hacia la mejora. En la División de Publicaciones, implementar la mejora es esencial para que mantenga los niveles actuales de desempeño, reaccione a los cambios en sus condiciones internas y externas y cree nuevas oportunidades.

Toma de decisiones basada en la evidencia: las decisiones basadas en el análisis y la evaluación de datos e información tienen mayor probabilidad de producir los resultados deseados. La toma de decisiones puede ser un proceso complejo, y siempre implica cierta incertidumbre. Con frecuencia implica múltiples tipos y fuentes de entradas, así como su interpretación, que puede ser subjetiva. El análisis de los hechos, las evidencias y los datos conduce a una mayor objetividad y confianza en la toma de decisiones.

Gestión de las relaciones: para el éxito sostenido, las organizaciones gestionan sus relaciones con las partes interesadas pertinentes, tales como los proveedores, porque éstas influyen en el desempeño de una organización.

La herramienta empleada para la autoevaluación de los principios de gestión de la calidad se puede ver en la Tabla 8.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Tabla 8.

Autoevaluación de los principios de gestión de la calidad (parte 1)

Principio	Nivel
1. Enfoque al cliente	
¿La Organización ha identificado grupos de clientes/mercados apropiados para obtener los mejores beneficios financieros y económicos para la entidad?	3.0
¿La Organización ha comprendido claramente las necesidades y expectativas del cliente y de la cadena de suministro , y han identificado los recursos necesarios para cumplir estos requisitos?	3.0
¿La Organización ha establecido mediciones de satisfacción del cliente, y seguimientos hacia la lealtad del cliente cómo aporte a la continuidad del negocio?	3.0
¿ La Organización se asegura de que exista un enfoque equilibrado entre la satisfacción de los clientes y la de otras partes interesadas (tales como Accionistas, propietarios, empleados, proveedores, financieros, comunidades locales y la sociedad) cómo un todo ?	3.0
Valor Autodiagnóstico	3.0
2. Liderazgo	
¿La alta dirección establece y comunica la visión, la política, los planes y cualquier información importante pertinente a la sostenibilidad de la Organización?	3.0
¿La alta dirección crea y mantiene unos valores compartidos, de manera imparcial y promueve la implementación de modelos de funciones éticos en todos los niveles de la Organización?	4.0
¿La alta dirección monitorea y optimiza la comunicación interna de una manera eficaz?	3.0
Valor Autodiagnóstico	3.3

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Tabla 8.

Autoevaluación de los principios de gestión de la calidad (parte 2)

Principio	Nivel
3. Compromiso de las personas	
¿El personal está motivado, comprometido e implicado en la Organización?	3.0
¿El personal comparte conocimientos y experiencia con otros empleados, clientes, proveedores y otras partes interesadas pertinentes?	3.0
¿Se estimula su compromiso pleno para buscar oportunidades de mejora de su competencia, conocimiento y experiencia para el beneficio global de la Organización?	3.0
Valor Autodiagnóstico	3.0
4. Enfoque a procesos	
Las actividades, recursos relacionados y resultados se manejan como un proceso integrado?	4.0
¿Se entienden las capacidades potenciales de las actividades/procesos clave, a través de la medición y análisis?	3.0
¿Se identifican, comprenden y manejan eficazmente procesos interdependientes, para disponer de un sistema que permita la obtención de beneficios?	3.0
¿Se entienden las capacidades potenciales/limitaciones de recursos, teniendo en cuenta la interdependencia de los procesos?	4.0
¿El enfoque de sistemas se emplea eficazmente para posibilitar el uso óptimo de procesos específicos para el beneficio de todo el sistema?	3.0
¿La alta dirección posibilita la evaluación/priorización de riesgos, y tiene en cuenta los impactos potenciales sobre los clientes, proveedores y otras partes interesadas?	2.0
Valor Autodiagnóstico	3.2

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Tabla 8.

Autoevaluación de los principios de gestión de la calidad (parte 3)

Principio	Nivel
5.Mejora	
¿La alta dirección estimula y apoya la mejora continua con el fin de optimizar el desempeño?	3.0
¿La alta dirección tiene implementadas mediciones / mecanismos de seguimiento eficaces para implementar la mejora continua?	3.0
¿Se promueve hacer que la mejora continua de productos, procesos y sistemas un objetivo para cada individuo de la Organización?	2.0
Valor Autodiagnóstico	2.7
6. Toma de decisiones basada en la evidencia	
¿Se asegura de que los datos y la información son suficientemente exactos y fiables? Se facilita el acceso a la información?	4.0
¿La alta dirección asegura que se analizan los datos y la información usando métodos válidos?	3.0
¿Se toman decisiones y acciones basadas en el análisis de los hechos, en equilibrio con la experiencia y la intuición?	3.0
Valor Autodiagnóstico	3.3
7.Gestión de las relaciones	
¿Existen procesos eficaces para la evaluación/selección/seguimiento de sus proveedores y socios de la cadena de suministro?	4.0
¿La alta dirección asegura el desarrollo de relaciones eficaces con proveedores clave / socios que equilibran las metas a corto plazo con consideraciones a largo plazo?	3.0
¿La Organización estimula implementar planes de desarrollo y comunicación en ambas direcciones, entre la Organización y sus socios de la cadena de proveedores/suministro para posibilitar beneficios mutuos a largo plazo?	3.0
Valor Autodiagnóstico	3.3

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

3.4.1 Resultados de la autoevaluación de los principios de gestión de la calidad. Los

resultados obtenidos en la autoevaluación de los principios de gestión de la calidad de la División de Publicaciones, se muestran en la Tabla 9 y en la Figura 4.

Tabla 9.

Resultados autoevaluación principios de gestión de la calidad

PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	AUTODIAGNÓSTICO	NIVEL	META
ENFOQUE AL CLIENTE	3.0	Medio	5.0
LIDERAZGO	3.3	Medio	5.0
COMPROMISO DE LAS PERSONAS	3.0	Medio	5.0
ENFOQUE BASADO EN PROCESOS	3.2	Medio	5.0
MEJORA	2.7	Bajo	5.0
TOMA DE DECISIONES BASADA EN LA EVIDENCIA	3.3	Medio	5.0
GESTION DE LAS RELACIONES	3.3	Medio	5.0
PROMEDIO AUTODIAGNÓSTICO	3.1	Medio	5.0

Resultados de la autoevaluación realizada en la División de Publicaciones.

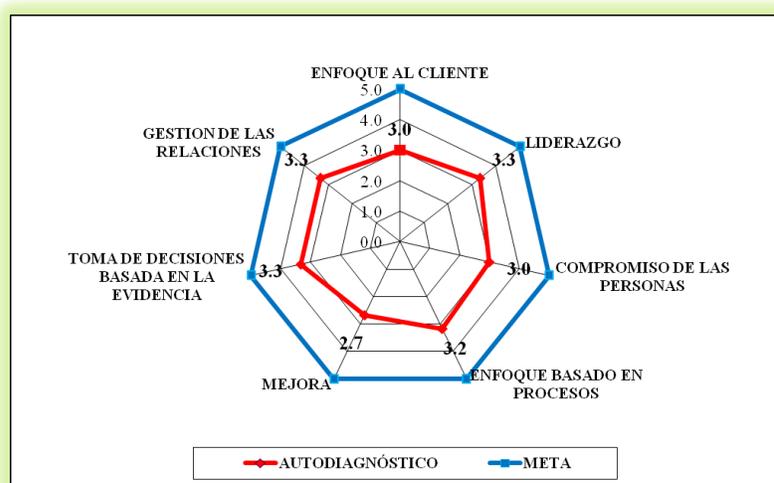


Figura 4. Radial autoevaluación principios de gestión de la calidad

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

3.4.2 Análisis de los resultados de la autoevaluación principios de gestión de la calidad.

En la autoevaluación realizada en la División de Publicaciones, se encontró que la implementación de los principios de gestión de la calidad está en un nivel medio (3,1), por los siguientes motivos:

El principio Enfoque al cliente tiene un nivel de implementación medio (3,0) debido a que los grupos de clientes o mercados apropiados para obtener los mejores beneficios financieros y económicos no se han identificado con la profundidad requerida; no se han comprendido claramente las necesidades y expectativas del cliente y de la cadena de suministro, ni se han identificado todos los recursos necesarios para cumplir estos requisitos; no existe un enfoque equilibrado entre la satisfacción de los clientes y la de otras partes interesadas (tales como empleados, proveedores, autoridades administrativas, comunidades locales y la sociedad) cómo un todo.

El principio Liderazgo tiene un nivel de implementación medio (3,3) porque, el Jefe de la División ha comunicado los procesos de la organización, pero la misión, la visión, la estrategia y la política de calidad no han sido actualizados de acuerdo al contexto de la División; establece una cultura de la confianza y la integridad en todos los niveles de la División, y se asegura de que los líderes son ejemplos positivos para las personas de la División, pero no ha establecido estrategias que fomenten un compromiso con la calidad en toda la División.

El principio Compromiso de las personas tiene un nivel de implementación medio (3,0) debido a que algunas personas de la División no comprenden la importancia de su contribución

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

individual, no se fomenta el diálogo abierto en todos los niveles para compartir los conocimientos y la experiencia, no se han implementado estrategias para reconocer y agradecer la contribución, el aprendizaje y la mejora de las personas de la División, se realizan evaluaciones del desempeño semestrales, pero no se han realizado encuestas para evaluar la satisfacción de las personas, comunicar los resultados y tomar las acciones adecuadas.

El principio Enfoque a procesos tiene un nivel de implementación medio (3,2) porque, se tienen definidos los objetivos del sistema de gestión de la calidad y de los procesos; no hay claridad en la autoridad, la responsabilidad y la obligación de rendir cuentas para la gestión de los procesos; no todas las personas de la División entienden las capacidades de la División y la restricción de recursos ni el proceso contractual exigido para la compra de un producto o servicio; se asegura de que la información necesaria esté disponible para operar y mejorar los procesos, pero el seguimiento, el análisis y la evaluación del desempeño no se hacen de forma eficiente ni se gestionan los riesgos que pueden afectar las salidas de los procesos y a los resultados globales del sistema de gestión de la calidad.

El principio Mejora tiene un nivel de implementación bajo (2,7) debido a que no se promueve el establecimiento de objetivos de mejora en todos los niveles de la División; no se han establecido jornadas de formación para educar y formar a las personas en todos los niveles de la División sobre cómo aplicar las herramientas básicas y las metodologías para lograr los objetivos de mejora; no se han desarrollado procesos para implementar los proyectos de mejora en toda la División porque el seguimiento, la revisión y el análisis de los resultados se realiza únicamente

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD
en el nivel administrativo; se integran consideraciones de mejora en el desarrollo de productos, servicios, pero no se han tenido en cuenta los procesos nuevos.

El principio Toma de decisiones basada en la evidencia tiene un nivel de implementación medio (3,3) porque, se tienen determinados algunos indicadores clave, pero sólo se hace seguimiento y medición a alguno de éstos; el análisis y evaluación de los datos es realizado por personas competentes, asegurando de esta forma que los datos y la información sean precisos, fiables y seguros, sin embargo, no todas las acciones y decisiones se toman teniendo en cuenta la evidencia sin garantizar el equilibrio requerido entre la experiencia y la intuición.

El principio Gestión de las relaciones tiene un nivel de implementación medio (3,3) porque, en la División de Publicaciones no se han determinado todas las partes interesadas pertinentes; se han establecido algunas actividades de desarrollo y mejora colaborativas con los proveedores y las autoridades administrativas; no se reconocen las mejoras y los logros de las proveedores, ni se han priorizado las relaciones con las partes interesadas que es necesario gestionar.

4. Estructura del plan de mejoramiento del sistema de gestión de la calidad de la División de Publicaciones

Con los conocimientos adquiridos en la especialización y consultando con varios docentes, se estableció que, para lograr un mejor entendimiento de los resultados obtenidos en las

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD
autoevaluaciones, era necesario determinar la siguiente escala para los niveles de madurez: 1 y 2 es un nivel bajo, 3 es un nivel medio, 4 y 5 es un nivel alto.

Una vez analizados los resultados de las autoevaluaciones realizadas al sistema de gestión de la calidad de la División de Publicaciones, se diseñó un plan de mejoramiento con actividades que incluyen los principios de gestión de la calidad y los requisitos de la NTC ISO 9001:2015.

El plan de mejoramiento permitirá que el sistema de gestión de la calidad avance del nivel de madurez actual al nivel de madurez deseado.

Por cada elemento: Gestión; Estrategia y política; Recursos; Procesos; Seguimiento y medición; Mejora, innovación y aprendizaje, se presentaron cuatro (4) actividades dentro del plan de mejoramiento, para un total de veinticuatro (24) actividades a realizar en un periodo de seis meses.

El Plan de mejoramiento se presentó al Equipo Primario de la División de Publicaciones, conformado por el Jefe de la División y las profesionales, quienes son líderes de los procesos; y están muy interesados en apoyar la implementación del plan de mejoramiento propuesto porque están de acuerdo en que el éxito sostenido es una ventaja competitiva en el sector de las artes gráficas y como una editorial universitaria. Sin embargo, el Equipo Primario considera que un tiempo de seis meses es muy corto para cumplir con todas las actividades propuestas en el plan de mejoramiento.

Es importante aclarar que en la División de Publicaciones desde el mes de mayo del año 2017 se han trabajado algunas de las actividades propuestas en el plan de mejoramiento. Además, en el Mapa de Riesgos de la División de Publicaciones se incluyó como una acción, realizar talleres de prospectiva estratégica y la evidencia es la matriz de objetivos estratégicos.

En el Programa de Gestión año 2018 se incluyeron los siguientes proyectos:

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD
Transición del Sistema de Gestión de la Calidad de la División de Publicaciones de acuerdo a los requisitos de la NTC ISO 9001:2015; Diagnóstico y formulación de un Plan de Negocio para el sector de las artes gráficas en Bucaramanga, Santander. Se plantea realizar el Plan de Negocio como un proyecto de grado de dos estudiantes de Ingeniería Industrial.

Los dos proyectos planteados para el programa de gestión año 2018 han sido aprobados por el Jefe de la División y esto refleja su compromiso con el cumplimiento del plan de mejoramiento del sistema de gestión de la calidad propuesto.

Es importante aclarar que el responsable de realizar las actividades del plan de mejoramiento no es el único responsable de implementarlas, es la persona que coordina el equipo de trabajo, compuesto principalmente por los líderes de los procesos del sistema de gestión de la calidad de la División de Publicaciones.

El plan de mejoramiento propuesto es aceptado por el Jefe de la División de Publicaciones y él considera necesario realizar un análisis detallado de cada una de las actividades del plan de mejoramiento, y determinar un cronograma en donde se especifiquen las tareas, el equipo de trabajo, y la fecha límite de cada tarea.

En la figura 5 se puede observar los elementos incluidos en el plan de mejoramiento.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD



Figura 5. Elementos del plan de mejoramiento

5. Conclusiones

Como resultado de la autoevaluación realizada en la División de Publicaciones, se puede concluir que los elementos clave se encuentran en un nivel de madurez medio (3) que refleja la necesidad de fortalecer la estrategia y la política de la División.

Se realizó una tabla de correspondencia que permitió articular la ISO 9001:2015 con la ISO 9004:2010 de una manera práctica, para posteriormente desarrollar la evaluación y el análisis de la información de manera coherente.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

En la autoevaluación realizada en la División de Publicaciones se puede concluir que los elementos detallados se encuentran en un nivel bajo (2), debido a varios factores entre los cuales se destaca la definición parcial de estrategias, políticas y objetivos.

En la autoevaluación aplicada en la División de Publicaciones se puede llegar a la conclusión que en lo referente a los principios de la calidad se cuenta con un nivel medio (3.1) debido a que la División se encuentra en un proceso de transición para la nueva versión de la ISO 9001.

El plan de mejoramiento del sistema de gestión de la calidad de la División de Publicaciones se diseñó bajo el modelo de la NTC ISO 9004:2010 y teniendo en cuenta los requisitos de la NTC ISO 9001:2015 aprovechando su compatibilidad.

Se presentó el plan de mejoramiento al equipo primario de la División de Publicaciones, conformado por el Jefe de la División y las profesionales, quienes son líderes de los procesos; y todos están muy interesados en apoyar la implementación del plan de mejoramiento propuesto porque están de acuerdo en que el éxito sostenido es una ventaja competitiva en el sector de las artes gráficas y como una editorial universitaria.

6. Recomendaciones

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Realizar un seguimiento constante y analizar regularmente el entorno de la División de Publicaciones, de tal forma que las estrategias estén vinculadas a las necesidades y expectativas reales de las partes interesadas.

Fortalecer la toma de decisiones basada en la capacidad de relacionamiento con las partes interesadas, que le permita a la División de Publicaciones el cumplimiento de su política de calidad.

Estandarizar el uso de la tabla de correspondencia entre la NTC ISO 9004:2010 y la NTC ISO 9001:2015 como herramienta para la mejora sistemática del desempeño de la División de Publicaciones.

Estructurar un proceso para la formulación de la estrategia, la política de calidad y los objetivos de calidad para la División de Publicaciones.

Establecer los criterios para el análisis de necesidades y expectativas de los clientes, así como de los requisitos legales y reglamentarios.

Con el fin de llevar un aumento de la calificación obtenida como nivel medio en la evaluación, es indispensable no sólo tratar un plan de mejoramiento, sino de implementación directa con la correspondiente asignación de recursos de parte del Jefe de la División.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Establecer un presupuesto específico que sea articulado a las actividades del plan de mejoramiento presentado a la Jefatura de la División para que éste sea efectivo en el mediano plazo.

Lograr la participación de todos los líderes de proceso para la estandarización de las buenas prácticas producto de las actividades establecidas en el plan de mejoramiento.

Fortalecer el compromiso del equipo primario mediante actividades de reconocimiento y formación, que garantice la apropiación de herramientas de gestión para la implementación del plan de mejoramiento.

Referencias Bibliográficas

NTC ISO 9000. Sistemas de gestión de la calidad, fundamentos y vocabulario.

Bogotá: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC), 2015.

NTC ISO 9001. Sistemas de gestión de la calidad, requisitos. Bogotá: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC), 2015.

NTC ISO 9004. Gestión para el éxito sostenido de una organización, enfoque de gestión de la calidad. Bogotá: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC), 2010.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Apéndices

Apéndice A. Plan de mejoramiento del sistema de gestión de la calidad de la División de Publicaciones (parte 1)

ELEMENTO DETALLADO: GESTIÓN			
NIVEL DE MADUREZ			
Nivel	ACTUAL Descripción	Nivel	DESEADO Descripción
2	(4.1) Hay un sistema de gestión de calidad basado en procesos.	3	Hay en toda la organización un sistema de gestión de la calidad basado en los ocho principios de gestión de la calidad.
2	(4.2) Hay revisiones periódicas del desempeño en función del plan de negocio.	3	Los resultados muestran una mejora constante del desempeño en el transcurso de unos pocos años.
2	(4.3) Hay planes para mitigar cualquier recurrencia de problemas pasados.	3	Se hace un análisis de riesgos periódicamente para considerar los impactos potenciales en la organización.
4	(4.4) Las necesidades y expectativas de las partes interesadas son el elemento de entrada principal para las decisiones de la alta dirección.	5	Las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas pertinentes se han satisfecho en el transcurso de pocos años (por ejemplo, tres años).

ACTIVIDAD A REALIZAR	EVIDENCIA	RESPONSABLE	RECURSOS	CRONOGRAMA DE						
				1	2	3	4	5	6	
1 Realizar charlas para dar a conocer al personal de la División los principios de gestión de la calidad y los beneficios de tener un sistema de gestión de la calidad basado en estos principios.	Lista de asistencia	Profesional SGI	Metodología, equipos tecnológicos, tiempo del personal, papelería	█						
2 Implementar un software de gestión en la División que mida el desempeño de los resultados para el análisis de la mejora.	Análisis del desempeño	Jefe División	Software de gestión, equipos tecnológicos, tiempo del personal, papelería		██████████					
3 Identificar los riesgos y oportunidades en todos los procesos de la División.	Matriz de riesgos y oportunidades	Profesional SGI	Metodología, equipos tecnológicos, tiempo del personal, papelería			██████████				
4 Identificar y comprender las necesidades y expectativas presentes y futuras de todas las partes interesadas pertinentes.	Matriz de necesidades y expectativas PIP	Jefe División	Metodología, equipos tecnológicos, tiempo del personal, papelería				██████████			

RIESGOS: Incumplimiento de tiempos, fallas en la planificación del cronograma, falta de competencia del personal, fallas en la metodología o herramienta seleccionada, falta de toma de conciencia y no compromiso de las personas.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD
Apéndice A. Plan de mejoramiento del sistema de gestión de la calidad de la División de Publicaciones (parte 2)

ELEMENTO DETALLADO: ESTRATEGIA Y POLÍTICA			
NIVEL DE MADUREZ			
Nivel	ACTUAL Descripción	Nivel	DESEADO Descripción
1	(5.1 , 5.2) 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.	2	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 clientes, junto con un análisis de los requisitos legales y reglamentarios.
1	(5.3) Los objetivos a corto plazo se utilizan y despliegan en las operaciones cotidianas. Los planes estratégicos se definen para la realización del producto.	2	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 clientes. La estrategia y las políticas evolucionan; las necesidades de los clientes se despliegan en procesos y objetivos claramente definidos. Son la base para las revisiones del desempeño y las auditorías.
2	(5.4) Se define e implementa un proceso para la comunicación externa e interna.	3	Se implementan sistemas eficaces para comunicar los cambios en la estrategia y en los planes a las personas pertinentes de la organización.

	ACTIVIDAD A REALIZAR	EVIDENCIA	RESPONSABLE	RECURSOS	CRONOGRAMA DE						
					1	2	3	4	5	6	
1	Determinar las cuestiones internas y externas que son pertinentes para el propósito y la dirección estratégica de la División.	Matriz DOFA	Profesional SGI	Metodología, equipos tecnológicos, tiempo del personal, papelería							
2	Alinear los indicadores clave de desempeño para que sean coherentes con los objetivos de la División y a su Balance Score Card vez con la estrategia y la política.		Jefe División	Metodología, equipos tecnológicos, tiempo del personal, papelería							
3	Identificar los cambios estratégicos en la División de Publicaciones.	Matriz de cambios	Jefe División	Metodología, equipos tecnológicos, tiempo del personal, papelería							
4	Diseñar un sistema de comunicación significativo, oportuno y continuo que incluya un mecanismo de retroalimentación, un ciclo de revisión e incorpore disposiciones para tratar proactivamente los cambios en el entorno de la División de Publicaciones.	Sistema de comunicación	Jefe División	Metodología, equipos tecnológicos, tiempo del personal, papelería							

RIESGOS: Incumplimiento de tiempos, fallas en la planificación del cronograma, falta de competencia del personal, fallas en la metodología o herramienta seleccionada, falta de toma de conciencia y no compromiso de las personas.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD
Apéndice A. Plan de mejoramiento del sistema de gestión de la calidad de la División de Publicaciones (parte 3)

ELEMENTO DETALLADO: GESTIÓN DE LOS RECURSOS			
NIVEL DE MADUREZ			
Nivel	ACTUAL Descripción	Nivel	DESEADO Descripción
3	(6.1) Se realiza una revisión periódica de la disponibilidad y de la idoneidad de los recursos. La planificación de los recursos incluye objetivos a corto y largo plazo.	4	Se evalúan los riesgos de la posible escasez de recursos. Los enfoques de la organización en materia de gestión de los recursos son eficaces y eficientes.
2	(6.2) Se ha implementado un proceso para la predicción, seguimiento y control de los recursos financieros. La gestión financiera se estructura de manera sistemática.	3	Hay revisiones periódicas de la eficacia del uso de los recursos financieros. Los riesgos financieros están identificados.
2	(6.3) 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.	3	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.
2	(6.4) Se han implementado procesos de comunicación, de selección, de evaluación, de reevaluación y de clasificación de los proveedores.	3	Se identifica a los proveedores y a los aliados de acuerdo con las necesidades o los riesgos estratégicos. Existen procesos para el desarrollo y la gestión de las relaciones con los proveedores y aliados existentes.
2	(6.5) Se planifica y se gestiona la infraestructura de la organización. Se consideran los requisitos legales y reglamentarios.	3	La infraestructura y los procesos relacionados se revisan periódicamente con una perspectiva de futuro.
1	(6.6) Se han implementado disposiciones básicas para el ambiente de trabajo.	2	Se ha implementado un proceso para asegurarse de que el ambiente de trabajo cumple con todos los requisitos legales y reglamentarios aplicables.
2	(6.7) 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.	3	La información, los conocimientos y la tecnología se comparten dentro de la organización, y se realizan revisiones periódicas. Las tecnologías críticas se controlan por medio de patentes y de fuentes secundarias, cuando es necesario.
1	(6.8) La utilización de los recursos naturales se gestiona de manera muy limitada.	2	Existe un proceso para definir y controlar el uso de los recursos naturales requeridos por la organización.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD
Apéndice A. Plan de mejoramiento del sistema de gestión de la calidad de la División de Publicaciones (parte 4)

	ACTIVIDAD A REALIZAR	EVIDENCIA	RESPONSABLE	RECURSOS	CRONOGRAMA DE						
					1	2	3	4	5	6	
1	Identificar los recursos internos y externos necesarios para lograr los objetivos a corto y largo plazo.	Matriz de objetivos y recursos	Jefe División	Metodología, equipos tecnológicos, tiempo del personal, papelería							
2	Identificar y evaluar los riesgos de la escasez de los recursos identificados.	Matriz de riesgos	Jefe División	Metodología, equipos tecnológicos, tiempo del personal, papelería							
3	Implementar estrategias para proporcionar, asignar, hacer el seguimiento, evaluar, optimizar, mantener y proteger los recursos.	Listado de estrategias	Jefe División	Metodología, equipos tecnológicos, tiempo del personal, papelería							
4	Considerar los riesgos y las oportunidades relacionadas con la disponibilidad y el uso de energía y de recursos naturales a corto y a largo plazo.	Matriz de riesgos y oportunidades	Jefe División	Metodología, equipos tecnológicos, tiempo del personal, papelería							

RIESGOS: Incumplimiento de tiempos, fallas en la planificación del cronograma, falta de competencia del personal, fallas en la metodología o herramienta seleccionada, falta de toma de conciencia y no compromiso de las personas.

ELEMENTO DETALLADO: GESTIÓN DE LOS PROCESOS

NIVEL DE MADUREZ

Nivel	ACTUAL Descripción	Nivel	DESEADO Descripción
2	(7.1 , 7.2) Los procesos clave, tales como aquellos relacionados con la satisfacción del cliente 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.	3	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 previsible. Se revisan la eficiencia y la eficacia de los procesos de la organización.
2	(7.3) Se asignan una responsabilidad y autoridad claras para la gestión de los procesos (por ejemplo, a los "dueños del proceso").	3	Existe una política para evitar y resolver conflictos potenciales en la gestión del proceso.

	ACTIVIDAD A REALIZAR	EVIDENCIA	RESPONSABLE	RECURSOS	CRONOGRAMA DE						
					1	2	3	4	5	6	
1	Definir las funciones necesarias para proporcionar productos que puedan continuar satisfaciendo las necesidades y expectativas de los clientes y de otras partes interesadas.	Manual de funciones y responsabilidades	Jefe División	Metodología, equipos tecnológicos, tiempo del personal, papelería							
2	Designar para cada proceso, a un líder del proceso, con la responsabilidad y la autoridad definidas para establecer, mantener, controlar y mejorar el proceso y su interacción con otros procesos.	Manual de funciones y responsabilidades	Jefe División	Metodología, equipos tecnológicos, tiempo del personal, papelería							
3	Rediseñar el mapa de procesos de la División para una mejor comprensión de las redes de los procesos, sus secuencias y sus interacciones.	Mapa de procesos (nuevo)	Profesional SGI	Metodología, equipos tecnológicos, tiempo del personal, papelería							
4	Revisar las caracterizaciones de los procesos y realizar las modificaciones necesarias para que la planificación y el control de los procesos estén de acuerdo con la estrategia de la División.	Caracterizaciones de los procesos (actualizadas).	Profesional SGI	Metodología, equipos tecnológicos, tiempo del personal, papelería							

RIESGOS: Incumplimiento de tiempos, fallas en la planificación del cronograma, falta de competencia del personal, fallas en la metodología o herramienta seleccionada, falta de toma de conciencia y no compromiso de las personas.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD
Apéndice A. Plan de mejoramiento del sistema de gestión de la calidad de la División de Publicaciones (parte 5)

ELEMENTO DETALLADO: SEGUIMIENTO, MEDICIÓN, ANÁLISIS Y REVISIÓN			
NIVEL DE MADUREZ			
Nivel	ACTUAL Descripción	Nivel	DESEADO Descripción
2	(8.1 , 8.2) Se lleva a cabo un proceso de seguimiento de manera periódica. El seguimiento se centra en los clientes. Se realiza un seguimiento sistemático de las necesidades y expectativas del cliente. Los cambios en los requisitos legales y reglamentarios se siguen de manera sistemática a través de mecanismos diseñados de manera formal.	3	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 del proceso. Los procesos de seguimiento de los requisitos legales y reglamentarios son eficaces y eficientes.
2	(8.3.1, 8.3.2) 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 de la calidad y los indicadores clave de desempeño adicionales.	3	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 apoyadas por datos fiables de los sistemas de medición.
2	(8.3.3, 8.3.4) 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.	3	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 resultados se utilizan para determinar la madurez de la organización y mejorar su desempeño global.
2	(8.3.5) La alta dirección apoya la identificación y la divulgación de las buenas prácticas. Se analizan y comparan algunos productos de los competidores clave.	3	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).
2	(8.4) 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 y expectativas del cliente. 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.	3	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 y expectativas del cliente. 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.
1	(8.5) Existe un enfoque para casos puntuales en las revisiones. Cuando se realiza una revisión, a menudo es de manera reactiva.	2	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.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD
Apéndice A. Plan de mejoramiento del sistema de gestión de la calidad de la División de Publicaciones (parte 6)

ACTIVIDAD A REALIZAR	EVIDENCIA	RESPONSABLE	RECURSOS	CRONOGRAMA DE						
				1	2	3	4	5	6	
1 Dar cumplimiento a la estructura documental requerida según los cambios establecidos en la NTC ISO 9001:2015	Documentación del sistema de gestión de calidad Profesional SGI versión 2015		Metodología, equipos tecnológicos, tiempo del personal, papelería	■	■	■	■	■	■	■
2 Implementar la documentación del sistema de gestión de calidad bajo la NTC ISO 9001:2015	Resultados del seguimiento a la implementación	Líderes de los procesos	Metodología, equipos tecnológicos, tiempo del personal, papelería		■	■	■	■	■	■
3 Realizar una Auditoría Interna del sistema de gestión de calidad bajo la NTC ISO 9001:2015	Informe de Auditoría Interna	Jefe División	Metodología, equipos tecnológicos, tiempo del personal					■	■	■
4 Realizar una Revisión por la Dirección de acuerdo a la NTC ISO 9001:2015	Informe de Revisión por la Dirección	Jefe División	Metodología, equipos tecnológicos, tiempo del personal						■	■

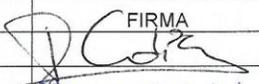
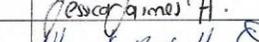
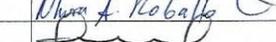
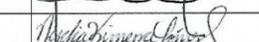
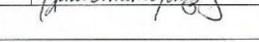
RIESGOS: Incumplimiento de tiempos, fallas en la planificación del cronograma, falta de competencia del personal, fallas en la metodología o herramienta seleccionada, falta de toma de conciencia y no compromiso de las personas.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD
Apéndice B. Acta de reunión de la División de Publicaciones (parte 1)

	PROCESO GESTIÓN GERENCIAL	Código: DI-GG-07	
	FORMATO ACTA DE REUNIÓN	Versión: 11/01/2017 No. 0	
		Página 1 de 2	

No. 10

Fecha:	14 de agosto de 2017	Lugar:	Sala de juntas
Proyecto /tema :	Reunión Equipo Primario División de Publicaciones UIS		
Hora de inicio:	7:00 a.m.	Hora de finalización:	8:00 a.m.

ASISTENTES		
NOMBRE	CARGO	FIRMA
Puno Ardila Amaya	Jefe División de Publicaciones	
Marggy Milena Rodríguez Gómez	Profesional de Producción	
Jéssica Andrea Jaimes Herrera	Profesional Administrativa	
Nohora Alexandra Roballo Orduña	Profesional Coordinadora Editorial	
Omaira Yannett Alvarado Serrano	Profesional Tienda Universitaria	
Nydia Ximena Gómez Figueroa	Profesional del SGI	

TEMAS TRATADOS

La profesional del sistema de gestión integrado, Nydia Ximena Gómez Figueroa presentó a los demás integrantes del Equipo Primario de la División de Publicaciones de la Universidad Industrial de Santander, la siguiente información:

- Objeto y campo de aplicación de la NTC ISO 9004:2010, Gestión para el éxito sostenido de una organización. Enfoque de Gestión de la Calidad. Se aclara que esta Norma Internacional proporciona orientación a las organizaciones para ayudar a lograr el éxito sostenido mediante un enfoque de gestión de la calidad. Es aplicable a cualquier organización, independientemente de su tamaño, tipo o actividad. Además, la NTC ISO 9004: 2010 y la NTC ISO 9001: 2015 son compatibles porque tratan las necesidades y las expectativas de todas las partes interesadas pertinentes y proporcionan orientación para la mejora sistemática y continua del desempeño global de la organización. Dichas normas se complementan entre sí, pero también se pueden utilizar de manera independiente.
- Herramientas utilizadas para conocer el nivel de madurez del sistema de gestión de calidad de la División de Publicaciones: en el mes de abril del año 2017, se aplicaron las herramientas descritas a continuación.
 - Autoevaluación de los elementos clave: se realizó una correlación entre los elementos clave Gestión; Estrategia y política; Recursos; Procesos; Seguimiento y medición; Mejora, innovación y aprendizaje, y los niveles de madurez (1 y 2 = bajo, 3 = medio, 4 y 5 = alto).
 - Autoevaluación de los elementos detallados: se realizó una correlación entre los elementos detallados, que hace referencia a los numerales de la NTC ISO 9004:2010, y los niveles de madurez (1 y 2 = bajo, 3 = medio, 4 y 5 = alto).
- Autoevaluación de los principios de gestión de la calidad: aclarando que la NTC ISO 9001:2015 se basa en los principios de gestión de la calidad, definidos en la NTC ISO 9000:2015.
- Resultados obtenidos en las autoevaluaciones realizadas:
 - Autoevaluación de los elementos clave: en el sistema de gestión de calidad de la División de Publicaciones, el nivel de madurez promedio obtenido fue medio (3).

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD
Apéndice B. Acta de reunión de la División de Publicaciones (parte 2)

	PROCESO GESTIÓN GERENCIAL	Código: DI-GG-07	
	FORMATO ACTA DE REUNIÓN	Versión: 11/01/2017 No. 0	
		Página 2 de 2	

- Autoevaluación de los elementos detallados: en el sistema de gestión de calidad de la División de Publicaciones, el nivel de madurez promedio obtenido fue bajo (2).
- Autoevaluación de los principios de gestión de la calidad: en la División de Publicaciones, el nivel de implementación promedio obtenido fue medio (3,1).
- Plan de mejoramiento del sistema de gestión de calidad de la División de Publicaciones: por cada elemento Gestión; Estrategia y política; Recursos; Procesos; Seguimiento y medición; Mejora, innovación y aprendizaje, se presentaron cuatro (4) actividades dentro del plan de mejoramiento, para un total de veinticuatro (24) actividades a realizar en un periodo de seis meses. Es importante aclarar que desde el mes de mayo del año 2017 se han trabajado algunas de las actividades propuestas en el plan de mejoramiento: en el Mapa de Riesgos de la División de Publicaciones se incluyó como una acción realizar talleres de prospectiva estratégica y la evidencia es la matriz de objetivos estratégicos; en el Programa de Gestión año 2018 se incluyó el proyecto Transición del Sistema de Gestión de la Calidad de la División de Publicaciones de acuerdo a los requisitos de la NTC ISO 9001:2015; y se incluyó el proyecto Diagnóstico y formulación de un Plan de Negocio para el sector de las artes gráficas en Bucaramanga, Santander.
- Análisis de discusiones:
 - El Equipo Primario de la División de Publicaciones, conformado por el Jefe de la División y las profesionales, quienes son líderes de los procesos, están muy interesados en apoyar la implementación del plan de mejoramiento propuesto porque están de acuerdo en que el éxito sostenido es una ventaja competitiva en el sector de las artes gráficas y como una editorial universitaria. Sin embargo, el Equipo Primario considera que un tiempo de seis meses es muy corto para cumplir con todas las actividades propuestas en el plan de mejoramiento.
 - Los dos proyectos planteados para el programa de gestión año 2018 han sido aprobados por el Jefe de la División y esto refleja su compromiso con el cumplimiento del plan de mejoramiento del sistema de gestión de la calidad propuesto.
 - Es importante aclarar que el responsable de realizar las actividades del plan de mejoramiento no es el único responsable de implementarlas, es la persona que coordina el equipo de trabajo, compuesto principalmente por los líderes de los procesos del sistema de gestión de la calidad de la División de Publicaciones.
 - Para la realización del proyecto Diagnóstico y formulación de un Plan de Negocio para el sector de las artes gráficas en Bucaramanga, Santander, propuesto en el programa de gestión año 2018, se plantea como un proyecto de grado de dos estudiantes de Ingeniería Industrial.
 - Es conveniente realizar un análisis detallado de cada una de las actividades del plan de mejoramiento, y determinar un cronograma en donde se especifiquen las tareas, el equipo de trabajo, y la fecha límite.

COMPROMISOS	RESPONSABLE	FECHA (D/M/A)	VERIFICACIÓN
Reuniones con cada líder de proceso para definir el cronograma de actividades del plan de mejoramiento	Ximena Gómez, Profesional SGI	31/08/2017	
Próxima reunión			
Fecha : Por definir	Lugar: Por definir		