

**Plan de mejoramiento del sistema de gestión de la calidad para la empresa Offimedicas
S.A., bajo el modelo de la Norma NTC ISO 9004:2010**

Anderson Alexander Becerra Rivera

Christian Andrés Molina Arias

**Monografía presentada como requisito para optar por el título de Especialistas en Gerencia
Integral de la Calidad**

Directora

Sandra Patricia Mendivelso

Ingeniera Industrial

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingeniería Físico Mecánicas

Escuela de Estudio Industriales y Empresariales

Especialización en Gerencia Integral de la Calidad

Bucaramanga

2017

Contenido

	Pág.
Introducción	13
1. Objetivos	14
1.1 Objetivo general	14
1.2 Objetivos específicos	14
2. Justificación	15
3. Problema	16
3.1 Planteamiento del problema	16
3.2 Formulación del problema	17
4. Alcance y limitaciones	17
4.1 Alcance	17
4.2 Limitaciones	18
4.3 Delimitaciones	18
5. Marco conceptual	18
5.1 Marco teórico	18
5.2 Compendio de títulos de proyecto de grado	20
5.3 Marco conceptual	22
6. Diseño metodológico	23

6.1 Tipo de investigación.....	24
6.2 Método de investigación.....	24
6.2.1 Fuentes de información.....	24
6.3 Etapas de desarrollo de la propuesta.....	25
7. Autoevaluación principios de la calidad.....	26
8. Correspondencia entre las Normas ISO 9001:2015 E ISO 9004:2010.....	34
9. Herramientas de autoevaluación.....	39
9.1 Herramienta de autoevaluación de los elementos claves.....	40
9.1.1 Análisis de los resultados.....	47
9.2 Herramienta de autoevaluación de los elementos detallados.....	48
9.2.1 Análisis de los resultados.....	75
10. Plan de mejoramiento para el sistema de gestión de calidad para Offimedicas S.A.	82
11. Conclusiones.....	82
12. Recomendaciones.....	83
Referencias bibliográficas.....	85
Apéndices.....	86

Lista de gráficos

	Pág.
<i>Gráfico 1. Resultado Autoevaluación Elementos Clave - Nivel de Madurez</i>	48
<i>Gráfico 2. Resultado Autoevaluación Elementos Detallados - Nivel de Madurez.....</i>	75

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. <i>Compendio de Títulos de Proyecto de Grado</i>	20
Tabla 2. <i>Correspondencia de los Principios de la Gestión de la Calidad en sus Versiones 2008 y 2015</i>	27
Tabla 3. <i>Autoevaluación Principios de la Calidad</i>	29
Tabla 4. <i>Correspondencia entre las Normas ISO 9004:2010, ISO 9001: 2008 e ISO 9001:201535</i>	
Tabla 5. <i>Autoevaluación de los Elementos Claves</i>	41
Tabla 6. <i>Resultado Autoevaluación Elementos Clave</i>	47
Tabla 7. <i>Autoevaluación Elementos Detallados</i>	49
Tabla 8. <i>Resultado Autoevaluación Elementos Detallados</i>	75
Tabla 9. <i>Resultado Autoevaluación Elementos Detallados y Análisis del Resultado</i>	77

Lista de apéndices

Pág.

Apéndice A. Plan de Mejoramiento OFFIMEDICAS S.A. 86

Resumen

Título: Plan de mejoramiento del sistema de gestión de la calidad para la empresa Offimedicas S.A., bajo el modelo de la Norma NTC ISO 9004:2010*

Autor: Anderson Alexander Becerra Rivera**
Christian Andrés Molina Arias

Palabras claves: Éxito sostenido, Plan de Mejoramiento, Sistema de Gestión de la Calidad, NTC ISO 9004:2010

Descripción:

Conocedores de la cultura organizacional basada en la mejora continua se estableció la necesidad de desarrollar en la empresa OFFIMEDICAS S.A., una autoevaluación o diagnóstico bajo la normatividad de la NTC ISO 9004:2010 previendo la importancia que tiene en las organizaciones identificar el nivel de madurez con el que cuenta su SGC y, cómo con esta información se puede detectar y satisfacer las necesidades de todos los grupos de interés, optimizar los recursos, planificar la sostenibilidad y posicionarse en el mercado. Se realizó un autodiagnóstico inicial de la organización frente a los principios de la calidad como elemento de entrada para detectar el estado actual, posteriormente, se establece la correspondencia entre las normas ISO 9004:2015, ISO 9001:2008 e ISO 9001:2015, para identificar la complementariedad entre las dos Normas y el establecimiento estructural de la mejora continua y sistemática del desempeño de la organización. Así mismo, se realiza un autodiagnóstico de los elementos claves y detallados frente a los criterios que nos proporciona la herramienta establecida en la NTC ISO 9004:2010, identificando el nivel de madurez actual de OFFIMEDICAS S.A., como desarrollo y objeto de la presente monografía, se formula un plan de mejoramiento del Sistema de Gestión de Calidad que permita alcanzar el nivel de madurez deseado y garantizar el éxito sostenido de la organización.

* Trabajo de grado

** Facultad de Ingeniería Físico Mecánicas. Escuela de Estudio Industriales y Empresariales. Especialización en Gerencia Integral de la Calidad. Directora: Sandra Patricia Mendivelso, Ingeniera Industrial

Abstract

Title: Plan of improvement of the quality management system for the Offimedicas S.A., company under the model of the NTC ISO 9004: 2010 Standard*

AUTHOR: Anderson Alexander Becerra Rivera**
Christian Andres Molina Arias

Keywords: Sustained Success, Improvement Plan, Quality Management System, NTC ISO 9004: 2010.

Description:

Organizational culture, based on continuous improvement, established the need to develop a self-assessment or diagnosis under ISO 9004: 2010 in the company OFFIMEDICAS SA., predicting the importance in organizations to identify the level of maturity with the one that counts its SGC and how this information can detect and satisfy the needs of all stakeholders, optimize resources, plan sustainability and position itself in the market. An initial self-diagnosis of the organization was carried out against the principles of quality as an input element to detect the current state, and subsequently the correspondence between the ISO 9004: 2015, ISO 9001: 2008 and ISO 9001: 2015 standards was established. identify the complementarity between the two Norms and the structural establishment of the continuous and systematic improvement of the organization's performance. Also, a self-diagnosis of the key and detailed elements is carried out against the criteria provided by the tool established in NTC ISO 9004: 2010, identifying the current maturity level of OFFIMEDICAS S.A., as development and object of this monograph, it is formulated a plan of improvement of the System of Management of Quality that allows to reach the level of maturity desired and to guarantee the sustained success of the organization.

* Degree work

** Faculty of Mechanical Physics Engineering. School of Industrial and Business Studies. Specialization in Integral Management of Quality. Director: Sandra Patricia Mendivelso, Industrial Engineer

Introducción

OFFIMEDICAS S.A., adquiere el compromiso de implementar un Sistema de Gestión de Calidad como estrategia de competitividad, debido a las crecientes barreras comerciales y al entorno complejo y cambiante que se presenta en la actualidad, garantizando la completa satisfacción de nuestros clientes, teniendo en cuenta que un cliente satisfecho es aquel que tiene la plena confianza en la capacidad de la empresa para cumplir con los compromisos pactados y la superación de sus expectativas.

Pensando en éste compromiso hemos seleccionado la NTC ISO 9004:2010, la cual proporciona un enfoque más amplio y detallado sobre la gestión de la calidad, basándose en los principios que permiten garantizar la eficacia de un Sistema de Gestión de la Calidad.

Es así como hemos desarrollado la presente monografía, pues para OFFIMEDICAS S.A., resulta importante obtener un diagnóstico como resultado de la autoevaluación de la organización, el cual permita establecer el nivel de madurez, comprendiendo el liderazgo, estrategia, sistema de gestión, recursos y procesos, que apoyen la mejora continua global de la organización, la innovación, el reconocimiento de las mejores prácticas, la identificación de otras oportunidades de mejora, el progreso hacia el logro y el mantenimiento del éxito sostenido de la organización.

1. Objetivos

1.1 Objetivo general

Elaborar un plan de mejoramiento del S.G.C bajo el modelo de la norma NTC ISO 9004:2010, como herramienta para la planificación de la sostenibilidad de la organización, la optimización de recursos y su posicionamiento en el mercado.

1.2 Objetivos específicos

- Realizar correspondencia entre la Norma ISO 9001:2015 y la Norma ISO 9004: 2010, con el propósito de establecer la interacción entre ellas y, estructurar la mejora continua y sistemática del desempeño de la organización

- Realizar un diagnóstico del sistema de gestión de la Calidad de acuerdo a los criterios establecidos en la NTC ISO 9004:2010 con el fin de determinar la madurez que tiene el SGC en la organización.

- Construir el plan de mejoramiento del SGC de acuerdo a los resultados obtenidos en el diagnóstico y la definición del nivel de madurez.

2. Justificación

Conocedores de la cultura organizacional basada en la mejora continua se estableció la necesidad de desarrollar en la empresa OFFIMEDICAS S.A., una autoevaluación o diagnóstico bajo la normatividad de la NTC ISO 9004:2010 previendo la importancia que tiene en las organizaciones identificar el nivel de madurez con el que cuenta su SGC y, como con esta información se puede detectar y satisfacer las necesidades de todos los grupos de interés, optimizar los recursos, planificar la sostenibilidad y posicionarse en el mercado.

La norma ISO 9004:2010 es una herramienta útil para identificar y evaluar todos los aspectos del sistema de Gestión de Calidad como la estrategia y la política, la gestión de los recursos (recursos financieros, Talento Humano, Relación con proveedores, Infraestructura, conocimiento, información, tecnología, Recursos naturales), la gestión de los procesos, seguimiento, medición, análisis, revisión, mejora, innovación y aprendizaje partiendo del conocimiento del contexto de la organización y como todos los procesos tienen incidencia en los grupos de interés los cuales tienen diferentes expectativas. (NTC ISO 9004:2010 Gestión para el éxito sostenido de una organización, 2010)

Para tal fin en esta monografía, se hará la revisión primaria de las matrices de autoevaluación tanto para el sistema como para los procesos propuestos por la norma y adaptada a las necesidades de la organización.

Debido a lo anterior esta monografía busca brindar herramientas e información objetiva con un diseño metodológico siguiendo lineamientos de la norma NTC ISO 9004:2010 para la toma de decisiones que permita garantizar el éxito sostenido de OFFIMEDICAS S.A.

3. Problema

3.1 Planteamiento del problema

El entorno de la organización se encuentra en constante cambio, las necesidades y expectativas de las partes interesadas adquieren mayor complejidad proporcionalmente al aumento de la presencia en el mercado de competidores directos. Para las organizaciones en la actualidad y puntualmente para OFFIMEDICAS S.A., la implementación de un sistema de gestión de la calidad, resulta siendo un factor diferenciador que permite lograr una ventaja competitiva en el mercado, generación de una mayor rentabilidad, mayor aprovechamiento de los recursos y disminución de costos asociados a reprocesos, mayor estabilidad y mejor desempeño en el desarrollo de las actividades inherentes a los procesos de la organización, además de la disposición de la organización por satisfacer y superar las expectativas de los clientes.

OFFIMEDICAS S.A., actualmente, cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad, implementado bajo la Norma ISO 9001:2008, y en proceso de transición a la NTC ISO 9001:2015, siendo para las organizaciones requisito mínimo para la permanencia en el mercado competitivo y cambiante. Es por esto, que se identifica la necesidad de lograr una ventaja competitiva, que permita a la organización garantizar la satisfacción de las necesidades de las partes interesadas, así como la superación de las expectativas. De igual forma, se evidencia que la gestión de sus procesos se realiza de manera eficiente, pero denotando la carencia de evolución y desarrollo de ellos, como resultado de la dificultad de establecer la cultura de mejoramiento continuo en la organización. La NTC ISO 9004:2010 proporciona orientación para la mejora sistemática y continua del desempeño

global de la organización, alineada a los objetivos estratégicos, será insumo fundamental para garantizar el éxito sostenido de OFFIMEDICAS S.A.

3.2 Formulación del problema

¿Cómo desarrollar una propuesta de mejoramiento del Sistema de Gestión de Calidad bajo la NTC ISO 9004:2010, para lograr una ventaja competitiva y garantizar el éxito sostenido de OFFIMEDICAS S.A.

4. Alcance y limitaciones

4.1 Alcance

La propuesta del plan de mejoramiento parte con la autoevaluación de los elementos claves para los procesos misionales de OFFIMEDICAS S.A., tomando como referencia el modelo genérico reseñado en la NTC ISO 9004:2010, que permite relacionar los elementos y criterios de autoevaluación con los niveles de madurez, seguido por la autoevaluación de los elementos detallados, la cual permite tener una perspectiva general profunda del comportamiento de la organización y el desempeño actual, para finalmente, diseñar planes de acción que permitan cerrar la brecha existente entre el nivel de madurez actual y el esperado.

4.2 Limitaciones

Las dos principales variables limitantes para la realización de este proyecto, son información y tiempo.

4.3 Delimitaciones

Delimitación espacial: El proyecto de investigación se desarrolló con base en el actual Sistema de Gestión de Calidad implementado bajo la NTC ISO 9001:2008, en la totalidad de los procesos de la organización.

Delimitación temporal: En la realización del proyecto se dispuso de 8 meses una vez aprobada la propuesta de monografía.

5. Marco conceptual

5.1 Marco teórico

Luego de la puesta en marcha del Sistema General de Seguridad en Salud (SGSS) en Colombia las Entidades Promotoras de Salud (EPS) y las Instituciones Prestadoras de Servicio (IPS) se enfrentaron a los elevados costos de los medicamentos e insumos para la salud en el mercado

institucional a tal punto que representaban porcentajes superiores a los presupuestados en la UPC proyectada por el FOSYGA.

Como respuesta a las mencionadas necesidades del sector salud en el campo de suministro de productos farmacéuticos, OFFIMEDICAS S.A., inició operaciones en la ciudad de Bucaramanga el 17 de enero del 2001. Su estrategia se ha enfocado hacia el mercado institucional ofreciendo precios competitivos, oportunidad en la entrega de los productos y un efectivo servicio que le ha posibilitado un rápido posicionamiento en su segmento de mercado.

En cuanto a la composición del mercado objetivo, éste ha evolucionado desde las IPS hasta la contratación directa con importantes EPS como es el caso de COOMEVA E.P.S S.A., desde junio del 2001 cuando se abrió el primer punto de dispensación a sus usuarios en PROBISALUD Barrancabermeja.

Con este esquema se ha ampliado la cantidad de puntos de dispensación, tanto propios como por administración, así como la base de clientes de OFFIMEDICAS, que actualmente tiene cubrimiento geográfico en la mayoría de los municipios del departamento de Santander y alcance a la ciudad de Bogotá y otros departamentos como es el caso de Arauca, Cesar, Atlántico, Norte de Santander y sur de Bolívar. (OFFIMEDICAS S.A., 2017)

En su propósito de mejora continua y satisfacción de clientes y usuarios, en 2009 surge la idea de un Centro médico especializado en atención farmacéutica, posicionándose en el 2011 el Programa de Gestión Avanzada de Medicamentos GAM, como el pionero a nivel regional en seguimiento farmacoterapéutico.

5.2 Compendio de títulos de proyecto de grado

Tabla 1.

Compendio de Títulos de Proyecto de Grado

Monografía/Proyecto	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	PALOMINO BARRERA, Greicy Cristina RANGEL GUTIÉRREZ, María Katalina	Se revisó el enfoque, se estableció el objetivo general y los objetivos específicos, tomando como referencia los propuestos en este proyecto Se revisó la estructura de la justificación de la monografía. Se revisó la metodología con respecto al tipo de Investigación
Implementación De La Norma ISO 9004 En La Empresa AR Construcciones S.A.S Con Miras Al Éxito Sostenido	2013	RINCÓN VÁSQUEZ, Germán	Se revisó como se abordó la revisión mediante la metodología PMI. Revisión de los riesgos de la implementación de la norma. Se revisó la autoevaluación presentada bajo la NTC ISO 9004
Diagnostico del grado de madurez de una empresa de telecomunicaciones basado en la NTC 9004:2010	2013	CEPEDA PORTO, Ada	Revisión de la autoevaluación presentada. Planes de mejora para alcanzar un nivel de madurez mayor.

Tabla 2.

Continuación

Monografía/Proyecto	Año	Autores	Aporte
Propuesta para la implementación de la norma NTC-ISO 9004:2010, como un modelo de gestión para el logro del éxito sostenido en las empresas colombianas	2014	GUTIÉRREZ MESA, Carmen Esneider	Se revisó el Marco Teórico como herramienta para tener un contexto de la NTC ISO 9004:2010 Se revisó Metodología usada para la autoevaluación.
Plan de mejoramiento del sistema de gestión de calidad de la empresa KAESER COMPRESORES, bajo el modelo de la NTC ISO 9004:2010	2016	VILLAMIZAR QUERO, Yesmin Magal CARVAJAL LOZADA, Lizzeth Daniela	Revisión del autodiagnóstico de los procesos. Verificación de las Herramientas de autoevaluación

5.3 Marco conceptual

Norma Técnica Colombiana ISO 9000:2015: Esta Norma Internacional proporciona los conceptos fundamentales, los principios y el vocabulario para los sistemas de gestión de la calidad (SGC). Esta Norma Internacional está prevista para ayudar al usuario a entender los conceptos fundamentales, los principios y el vocabulario de gestión de la calidad para que pueda ser capaz de implementar de manera eficaz y eficiente un SGC y obtener valor de otras normas de SGC. (NTC ISO 9000:2015 Sistemas de gestión de la calidad, 2015)

Norma Técnica Colombiana ISO 9001:2015: Esta Norma Internacional especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad cuando una organización:

a) Necesita demostrar su capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables, y

b) Aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluido los procesos para la mejora del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables. (NTC ISO 9001:2015 SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD. REQUISITOS, 2015)

Norma Técnica Colombiana ISO 9004:2010: Esta Norma Internacional 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 9004:2010 Gestión para el éxito sostenido de una organización, 2010)

Sistema de Gestión: Conjunto de elementos de una organización interrelacionados o que interactúan para establecer políticas, objetivos y procesos para lograr estos objetivos.

Sistema de Gestión de la Calidad: Parte De un sistema de gestión relacionada con la calidad

Eficacia: Grado en el que se realizan las actividades planificadas y se logran los resultados planificados

Eficiencia: Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

Autoevaluación: La autoevaluación en 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 y/o innovación y a determinar prioridades para acciones subsiguientes.

Mejora Continua: Actividad recurrente para mejorar el desempeño.

Éxito: El éxito de una organización enfatiza la necesidad de un equilibrio entre sus intereses económicos o financieros y las necesidades de sus partes interesadas, tales como clientes, usuarios, inversionistas/accionistas (propietarios), las personas de la organización, proveedores, socios, grupos de interés y comunidades.

Éxito sostenido: Éxito durante un periodo de tiempo. (NTC ISO 9000:2015 Sistemas de gestión de la calidad, 2015)

6. Diseño metodológico

Los procedimientos a ejecutar para el desarrollo del proyecto se enmarcan dentro de los siguientes aspectos metodológicos:

6.1 Tipo de investigación

La investigación que se plantea es cualitativa, donde estudia la necesidad de la empresa OFFIMEDICAS S.A., de satisfacer de manera coherente las necesidades y expectativas de las partes interesadas, de manera equilibrada, a largo plazo, que permita garantizar el éxito sostenido de la organización.

Igualmente es de tipo descriptiva, pues alcanza los objetivos de la investigación a partir de la disertación teórica y el análisis de los componentes esenciales de la realidad objeto del estudio, es decir, diseña un plan de mejoramiento desde la caracterización de la empresa.

6.2 Método de investigación

El desarrollo del componente teórico de la investigación y la consecución de los objetivos planteados se lleva a cabo desde el método inductivo, consistente en un análisis lógico del problema, tomando como referencia datos reales por medio de la observación de situaciones que incluyan el problema y expliquen los fenómenos del estudio para generar conclusiones generales, que, para el caso, surge desde la realidad empresarial de OFFIMEDICAS S.A., y su deseo de garantizar el éxito sostenido.

6.2.1 Fuentes de información

- **PRIMARIA:** Se extrae la información inicialmente de realizar la revisión exhaustiva y sistemática de los procesos de OFFIMEDICAS S.A., identificando las variables inherentes a estos,

que puedan generar un impacto positivo y/o negativo en el normal desarrollo de la organización. Así mismo, se aplicará la herramienta de autoevaluación propuesta en la NTC ISO 9004:2010.

- **SECUNDARIA:** Se obtiene la información de fuentes escritas, documentos de investigación, monografías referentes a la gestión para el éxito sostenido de una organización y normas como la norma NTC ISO 9004:2010.

6.3 Etapas de desarrollo de la propuesta

I. Conocimiento e interpretación de los criterios establecidos en la Norma ISO 9004:2010, que permitan establecer la metodología para su aplicabilidad.

II. Establecimiento de la correspondencia entre la Norma ISO 9001:2015 y los criterios establecidos en la NTC ISO 9004:2010.

III. Aplicación de las herramientas de autoevaluación de los elementos clave y detallados, para obtener una perspectiva general del nivel de madurez, del comportamiento de la organización y de su desempeño actual.

IV. Diseño de plan de acción alineado a la estrategia de OFFIMEDICAS S.A., con base en la información obtenida de las herramientas de autoevaluación aplicadas.

7. Autoevaluación principios de la calidad

Se realiza una autoevaluación de la organización frente a los principios de la Calidad para obtener un diagnóstico inicial, siendo insumo importante para la generación del plan de mejoramiento, abarcando desde otra perspectiva las variables como, enfoque al cliente, liderazgo, enfoque a procesos, mejora, toma de decisiones basada en evidencia y gestión de las relaciones. Así mismo, identificando qué falta en la organización para disminuir la brecha que existe en la apropiación de estos principios. Con base en la Tabla de correspondencia entre los principios de la calidad se realizó el diagnóstico inicial.

Tabla 3.

Correspondencia de los Principios de la Gestión de la Calidad en sus Versiones 2008 y 2015

NTC ISO 9000:2008	NTC ISO 9000:2015	Enfoque de los principios
1. Enfoque al cliente	1. Enfoque al cliente	Se tienen en cuenta todas las partes interesadas de la organización, sus necesidades y expectativas, así como el impacto en la sostenibilidad de la organización.
2. Liderazgo	2. Liderazgo	El liderazgo se debe presentar a todo nivel de la organización, que permita a la organización alinear sus estrategias, políticas, procesos y recursos para el logro de objetivos.
3. Participación de las personas	3. Compromiso de las personas	Colaboradores competentes, empoderados y comprometidos para generar y proporcionar valor, permitiendo cumplir la misión de la organización
4. Enfoque basado a procesos	4. Enfoque a procesos	Procesos interrelacionados que actúan como un sistema coherente para alcanzar resultados más eficaces y eficientes.
5. Enfoque del sistema para la gestión	5. Mejora	Enfoque sistemático hacia la mejora continua, para que se reaccione a los cambios internos y externos y, se creen nuevas oportunidades para la organización.
6. Mejora continua	6. Toma de decisiones basadas en evidencias	Decisiones basadas en el análisis y evaluación de los datos e información para aumentar la probabilidad de producir resultados deseados y, conducir a una mayor objetividad y confianza en la toma de decisiones.
7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones		

Tabla 4.

Continuación

NTC ISO 9000:2008	NTC ISO 9000:2015	Enfoque de los principios
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores	7. Gestión de las relaciones	Para el éxito sostenido, la organización gestiona sus relaciones con las partes interesadas pertinentes para optimizar el impacto en su desempeño.

Tabla 5.

Autoevaluación Principios de la Calidad.

5. Mejora	Estado actual	Brecha	Esperado	Plan
<p>La alta dirección estimula a su nivel táctico para lograr una mejora continua, permitiendo realizar mejora a los procesos, sistema de información y metodologías de trabajo con el único fin de ser más eficientes en los procesos.</p> <p>¿La alta dirección estimula y apoya la mejora continua con el fin de optimizar el desempeño?</p>	<p>La alta dirección estimula a su nivel táctico para lograr una mejora continua, permitiendo realizar mejora a los procesos, sistema de información y metodologías de trabajo con el único fin de ser más eficientes en los procesos.</p>	<p>Es necesario involucrar a todos los niveles de la organización, definiendo un programa que motive a las personas a presentar propuestas de mejora para que en la organización se implemente y se mantenga una cultura enfocada hacia la mejora.</p>	<p>PGP1 PGP2 PGP3</p>	
<p>¿La alta dirección tiene implementadas mediciones / mecanismos de seguimiento eficaces para implementar la mejora continua?</p>	<p>La alta dirección tiene mediciones de las acciones mejoras realizadas por el departamento de calidad.</p>	<p>El seguimiento se hace una vez al año en la revisión por la dirección lo que no permite tomar decisiones en los tiempos óptimos. Es necesario definir un nivel de prioridad a las acciones de mejora para que la alta dirección las revise de manera periódica y así determinar la eficacia de las acciones para disminuir los riesgos y los impactos a la operación y a la satisfacción de las partes interesadas.</p>	<p>PSMAR1 PSMAR2 PSMAR3 PSMAR4</p>	

Tabla 6.

Continuación

5. Mejora	Estado actual	Brecha	Plan
<p>¿Se promueve hacer que la mejora continua de productos, procesos y sistemas un objetivo para cada individuo de la Organización?</p>	<p>La mejora continua se tiene establecida dentro de la organización con la participación en su gran mayoría de los líderes de procesos en reuniones periódicas con la alta dirección que presentan propuestas de mejora y se encuentra el pensamiento basado en escenarios.</p>	<p>Es necesario involucrar a todos los niveles de la organización, definiendo un programa que motive a las personas a presentar propuestas de mejora para que en la organización se implemente y se mantenga una cultura enfocada hacia la mejora.</p>	<p>PGP1 PGP2 PGP3</p>
Valor autoevaluación			3,67

Tabla 7.

Continuación

6. Toma de decisiones basadas en evidencias		Brecha		Plan
	Estado actual	Esperado		
¿Se asegura de que los datos y la información son suficientemente exactos y fiables? Se facilita el acceso a la información?	5 Se cuenta con un sistema ERP que facilita tener la información en tiempo real, según cada una de las necesidades.			
¿La alta dirección asegura que se analizan los datos y la información usando métodos válidos?	4 Los datos según los criterios gerenciales se analizan mediante modelos estadísticos de análisis de datos cuantitativos.	Asegurar que los métodos usados para el análisis de datos sean compartidos o sean documentados de forma explícita para garantizar la gestión del conocimiento. Realizar mejora a los métodos y socializarlos.	PSMAR1 PSMAR2 PSMAR3 PSMAR4	
¿Se toman decisiones y acciones basadas en el análisis de los hechos, en equilibrio con la experiencia y la intuición?	4 La alta dirección y los niveles tácticos de la organización cuentan con las competencias, las evidencias y la experiencia para tomar decisiones para garantizar el cumplimiento de los objetivos	Mejorar las competencias de las personas que intervienen en la toma de decisiones para que mediante una metodología basada en riesgos se tomen las mejores decisiones.	PSMAR1 PSMAR2 PSMAR3 PSMAR4	
Valor autodiagnóstico		4,3		

Tabla 8.

Continuación

7. Gestión de las relaciones		Brecha		Plan
	Estado actual		Esperado	
		La organización por tener dentro su objeto social ser una comercializadora de medicamentos e insumos para la salud hace que tenga dentro de su proceso misionales el proceso de compras de todos aquellos productos que impacten la prestación del servicio.		
¿Existen procesos eficaces para la evaluación/selección/seguimiento de sus proveedores y socios de la cadena de suministro?	4	Estas compras cuentan con procesos eficaces para la evaluación, selección, reevaluación y seguimiento de sus proveedores.	Mejorar el proceso de compras para productos o insumos de los procesos de apoyo, definiendo una política clara para este tipo de compras, eliminando los reprocesos y trámites innecesarios dentro de la organización.	PGR8 PGR9
¿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?	5	La organización como estrategia para mejorar las relaciones con sus proveedores realiza una convocatoria anual que permite dar a conocer las necesidades organizacionales como las necesidades de los proveedores permitiendo celebrar acuerdos comerciales mutuamente beneficiosos.		

Tabla 9.

Continuación

7. Gestión de las relaciones		Brecha		Plan
	Estado actual	Esperado		
¿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?	La organización cuenta con canales de comunicación con los proveedores que permite generar acuerdos comerciales, seguimiento a estos y evaluaciones de los mismos permitiendo mantener las relaciones a largo plazo.	Acciones de mejora de comunicación de los proveedores con la parte financiera, mejorando así la calidad de la información y aumentando la eficacia de las compras.	PGES5 PGES6 PGES7	
Valor autodiagnóstico		4,333		

8. Correspondencia entre las Normas ISO 9001:2015 E ISO 9004:2010

Se establece la correspondencia entre la Normas ISO 9004:2010, ISO 9001:2018 e ISO 9001:2015, como punto de partida para la identificación de la complementariedad entre las dos Normas y el establecimiento estructural de la mejora continua y sistemática del desempeño de la organización.

Tabla 10.

Correspondencia entre las Normas ISO 9004:2010, ISO 9001: 2008 e ISO 9001:2015

Correspondencia entre NTC ISO 9004:2010, NTC ISO 9001:2008 Y NTC ISO 9001:2015		
NTC ISO 9004:2010	NTC ISO 9001:2008	NTC ISO 9001:2015
4.1 (Gestión para el éxito sostenido de una organización)	4.1 (Sistema de gestión de la calidad) Requisitos generales	4.4 Sistema de gestión de la calidad y sus procesos
Generalidades	5.1 Compromiso de la dirección	5.1 Liderazgo y compromiso
-	4.2 Requisitos de la documentación	7.5 Información Documentada
4.2 Éxito sostenido	-	-
4.3 El entorno de la organización	7.2 Procesos relacionados con el cliente	4.1 Comprensión de la organización y su contexto
4.4 Partes interesadas, necesidades y expectativas	5.2 Enfoque al cliente	4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas.

Tabla 11.

Continuación

Correspondencia entre NTC ISO 9004:2010, NTC ISO 9001:2008 Y NTC ISO 9001:2015		
NTC ISO 9004:2010	NTC ISO 9001:2008	NTC ISO 9001:2015
5.1 (Estrategia y política) Generalidades	5.3 Política de la calidad	5.2 Política
5.2 Formulación de la estrategia y la política	5.3 Política de la calidad	5.2 Política
5.3 Despliegue de la estrategia y la política	5.4 Planificación	6. Planificación
5.4 Comunicación de la estrategia y la política	5.5.3 Comunicación interna 7.2.3 Comunicación con el cliente	7.4 Comunicación
6.1 (Gestión de los recursos) Generalidades	6.1 Provisión de recursos	7.1 7.1.1 Generalidades
6.2 Recursos Financieros	-	-
6.3 Personas en la organización	6.2 Recursos humanos	7.1.2 Personal
6.3.1 Gestión de las personas		
6.3.2 Competencia de las personas	6.2.2 Competencia, formación y toma de conciencia	7.2 Competencia

Tabla 12.

Continuación

Correspondencia entre NTC ISO 9004:2010, NTC ISO 9001:2008 Y NTC ISO 9001:2015		
NTC ISO 9004:2010	NTC ISO 9001:2008	NTC ISO 9001:2015
6.3.3 Participación y motivación de las personas	-	7.3 Toma de Conciencia
6.4 Proveedores y aliados	7.4.1 Proceso de compras	8.4 Control de los procesos, productos y servicios proporcionados externamente.
6.4.1 Generalidades		
6.4.2 Selección, evaluación y mejora de las capacidades de proveedores y aliados	7.4.1 Proceso de compras	8.4 Control de los procesos, productos y servicios proporcionados externamente.
6.5 Infraestructura	6.3 Infraestructura	7.1.3 Infraestructura
6.6 Ambiente de trabajo	6.4 Ambiente de trabajo	7.1.4 Ambiente para la operación de los procesos
6.7.1 Conocimientos	-	7.1.6 Conocimiento de la organización.
6.7.2 Información	-	7.5 Información documentada
6.7.3 tecnología	-	-
7.1 Gestión por procesos (generalidades)	4.1 Sistema de gestión de la calidad, requisitos generales	4.4 Sistema de gestión de la calidad y sus procesos

Tabla 13.

Continuación

Correspondencia entre NTC ISO 9004:2010, NTC ISO 9001:2008 Y NTC ISO 9001:2015	
NTC ISO 9004:2010	NTC ISO 9001:2008 NTC ISO 9001:2015
7.2 Planificación y control de los procesos	7.1 Planificación de la realización del producto 8.1 Planificación y control operacional
7.3 Responsabilidad y autoridad relativas a los procesos	7.5 Producción y prestación del servicio 8.5 Producción y prestación del servicio 5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización
8.1 Seguimiento, medición, análisis y revisión	5.5.1 Responsabilidad, autoridad y comunicación 8.1 Generalidades 9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación
8.2 Seguimiento	7.6 Control de los equipos de seguimiento y de medición 7.1.5.2 Trazabilidad de las mediciones 8.6 Liberación de los productos y servicios
8.3.1 Generalidades	8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos 8.2.4 Seguimiento y medición del producto 8.2 Seguimiento y medición 9.1 Seguimiento, medición, análisis, y evaluación
	8.2.1 Satisfacción del cliente 9.1.2 Satisfacción del cliente

Tabla 14.

Continuación

Correspondencia entre NTC ISO 9004:2010, NTC ISO 9001:2008 Y NTC ISO 9001:2015		
NTC ISO 9004:2010	NTC ISO 9001:2008	NTC ISO 9001:2015
8.3.2 Indicadores clave de desempeño	8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos	9.1.1 Generalidades
8.3.3 Auditoría Interna	8.2.2 Auditoría Interna	9.2 Auditoría Interna
8.3.4 Autoevaluación	-	-
8.3.5 Estudios comparativos con las mejores prácticas Benchmarking	-	-
8.4 Análisis	8.4 Análisis de datos	9.1.3 Análisis y evaluación
8.5 Revisión de la información obtenida del seguimiento, medición y análisis	5.6 Revisión por la dirección	9.3 Revisión por la dirección
9.1 Mejora, Innovación y aprendizaje generalidades	8.5 Mejora	10. Mejora
9.2 Mejora	8.5 Mejora	10 Mejora
9.3 Innovación	7.3 Diseño y desarrollo	8.3 Diseño y desarrollo de los productos y servicios
9.4 Aprendizaje	-	7.1.6 Conocimiento de la organización

9. Herramientas de autoevaluación

Las herramientas de autoevaluación permiten realizar una revisión del nivel de madurez de la organización, abarcando su liderazgo, estrategia, sistema de gestión, recursos y procesos. Así mismo, la autoevaluación proporciona una visión global del desempeño de la organización que permite identificar áreas para la mejora y/o la innovación y a determinar prioridades para acciones subsiguientes cuyo objetivo es el de establecer planes de acción para el logro del éxito sostenido. (NTC ISO 9004:2010 Gestión para el éxito sostenido de una organización, 2010)

9.1 Herramienta de autoevaluación de los elementos claves

Mediante la revisión del desempeño actual de la organización frente a los criterios especificados en la presente herramienta, se logra establecer los niveles de madurez actuales y determinar las fortalezas y debilidades, que permiten identificar las brechas existentes, entre los niveles de madurez y comprender los temas que se deben considerar y centrar los esfuerzos para determinar las mejoras necesarias para alcanzar un nivel de madurez superior. (NTC ISO 9004:2010 Gestión para el éxito sostenido de una organización, 2010)

Tabla 15.

Autoevaluación de los Elementos Claves

Elemento clave	Nivel de Madurez				Calificación
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	
¿Cuál es el centro de interés de la dirección? (Gestión)	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.	El interés se centra en el equilibrio entre las necesidades de las partes interesadas identificadas.	3
	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.	El interés se centra en el equilibrio entre las necesidades de las partes interesadas identificadas.	El interés se centra en el equilibrio entre las necesidades de las partes interesadas identificadas.	

Tabla 16.

Continuación

Elemento clave	Nivel de Madurez					Calificación
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5	
¿Cuál es el enfoque del liderazgo? (Gestión)	El enfoque es reactivo y se basa en instrucciones descendentes.	El enfoque es reactivo y se basa en las decisiones de los directores de diferentes niveles.	El enfoque es proactivo y se basa en que la autoridad para la toma de decisiones esta 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.	3
¿Cómo se decide que es importante? (Estrategia y política)	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.	4

Tabla 17.

Continuación

Elemento clave	Nivel de Madurez					Calificación
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5	
¿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 están planificada, desplegada con eficacia y satisface a las partes interesadas.	3
(Recursos)	No hay un enfoque sistemático para la organización de las actividades, teniendo solo algunos procedimientos o instrucciones de trabajo básicos.	Las actividades se organizan por función, solo con un sistema de gestión de la calidad	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 la calidad que apoya la interacciones entre sus comparativos procesos, y que apoya la (benchmarking), y que responde a las necesidades y la mejora. Los procesos responden a las expectativas de las partes interesadas identificadas.	Hay un sistema de gestión de la calidad que es eficaz y la calidad que apoya la interacciones entre sus comparativos procesos, y que apoya la (benchmarking), y que responde a las necesidades y la mejora. Los procesos responden a las expectativas de las partes interesadas identificadas.	3

Tabla 18.

Continuación

Elemento clave	Nivel de Madurez					Calificación
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5	
¿Cómo se logran los resultados?	Los resultados se obtienen de manera aleatoria.	Se logran ciertos resultados se resultados especialmente para las partes interesadas	Se obtienen los resultados previstos, especialmente para las partes interesadas identificadas.	Hay resultados previstos, positivos y coherentes, con tendencias sostenibles.	Los resultados obtenidos son superiores al promedio del sector para la organización y se mantienen a largo plazo.	4
(seguimiento y medición)	Las acciones correctivas y preventivas se realizan de manera sistemática.	Las acciones correctivas y preventivas se realizan de manera sistemática.	El seguimiento, la medición y la mejora se utilizan de manera coherente.	Las mejoras y las innovaciones se realizan de manera sistemática.	La mejora y la innovación se implementan en todos los niveles de la organización.	

Tabla 19.

Continuación

Elemento clave	Nivel de Madurez					Calificación
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5	
¿Cómo se realiza el seguimiento de los resultados? (seguimiento y medición)	Los indicadores financieros, comerciales y de productividad están implementados.	Se realiza el seguimiento de la satisfacción del cliente, los procesos de realización clave y el desempeño de los proveedores.	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 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.	4
¿Cómo se deciden las prioridades de mejora?	Las prioridades de mejora se basan en los datos de errores, quejas o criterios financieros.	Las prioridades de mejora se basan en los datos de la 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.	3

Tabla 20.

Continuación

Elemento clave	Nivel de Madurez					Calificación
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5	
¿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.	3
(Mejora, innovación y aprendizaje)						

9.1.1 Análisis de los resultados., Como resultado de la aplicación de la herramienta de autoevaluación de elementos claves se obtuvo lo siguiente:

Tabla 21.

Resultado Autoevaluación Elementos Clave

Aspecto	Autodiagnóstico	Meta
Interés de la dirección (Gestión)	3,0	5,0
Enfoque del liderazgo (Gestión)	3,0	5,0
Estrategia y Política	4,0	5,0
Recursos	3,0	5,0
Procesos	3,0	5,0
Logro de Resultados (Seguimiento y medición)	4,0	5,0
Seguimiento de los resultados (Seguimiento y medición)	4,0	5,0
Prioridades de Mejora (Mejora Innovación y aprendizaje)	3,0	5,0
Aprendizaje	3,0	5,0

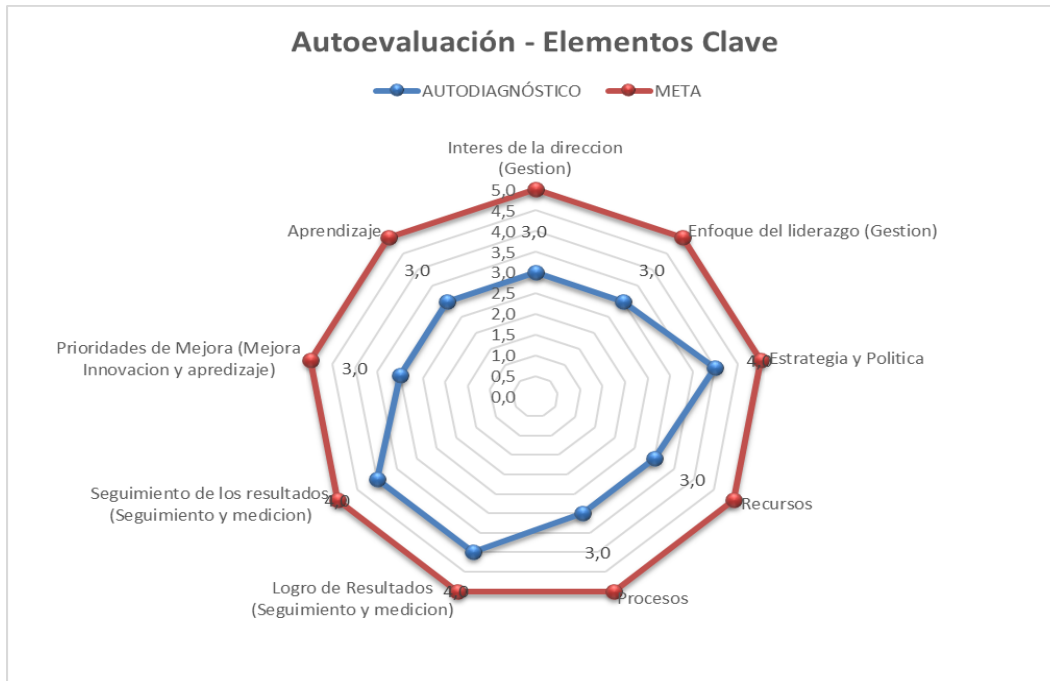


Gráfico 1. Resultado Autoevaluación Elementos Clave - Nivel de Madurez

De acuerdo a la aplicación de la herramienta de autoevaluación de elementos claves, se evidencia que los elementos referentes a interés de la dirección, enfoque del liderazgo, recursos, procesos, prioridades de mejora y aprendizaje, presentan la menor calificación.

9.2 Herramienta de autoevaluación de los elementos detallados

La autoevaluación de los elementos detallados permite obtener una perspectiva más específica del comportamiento y desempeño actual de los procesos de la organización, frente a los criterios establecidos en la NTC ISO 9004:201

Tabla 22.

Autoevaluación Elementos Detallados

Autoevaluación de los procesos						
Numeral	Nivel de Madurez					
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5	
Norma	9001:2008				Cal.	
4. Gestión para el éxito sostenido de una organización						
4.1 (sistema de gestión de la calidad)	El sistema de Gestión está orientado funcionalmente y se basa en procedimientos	Hay un sistema de gestión de la 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 organización	4,0
4.1 (Gestión para el éxito sostenido de una organización)	4.1 (sistema de gestión de la calidad)	El sistema de Gestión está orientado funcionalmente y se basa en procedimientos	Hay un sistema de gestión de la 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 logra un despliegue completo de la política de organización	4,0
Generalidades	Compromiso de la Dirección					

Tabla 23.

Continuación

Norma	Autoevaluación de los procesos					Cal.
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5	
9004:2010	4. Gestión para el éxito sostenido de una organización					
4.2 Éxito sostenido	El desempeño real del proceso se compara con el presupuesto en una revisión regular anual	Hay revisiones periódicas del desempeño en función del plan del 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 5 años siguientes)	4,0

Tabla 24.

Continuación

Autoevaluación de los procesos						
Numeral	Nivel de Madurez					
Norma	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5	Cal.
9004:2010	Norma 9001:2008					
4. Gestión para el éxito sostenido de una organización						
4.3 El entorno de la Organización con el cliente	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	2,0

Tabla 25.

Continuación

Autoevaluación de los procesos						
Numeral	Nivel de Madurez					
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5	
Norma	9004:2010	9001:2008				
Cal.						
4. Gestión para el éxito sostenido de una organización						
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 cliente	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 3 años)	3,0
Valor de autodiagnóstico					3,25	

Tabla 26.

Continuación

5. Estrategia política		
El proceso de planificación está organizado para casos puntuales.	Hay un proceso estructurado para la formulación de la estrategia y de las políticas.	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.
5.1 (Estrategia y política)	La estrategia, las políticas y los objetivos sólo están definidos parcialmente.	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.
Generalidades	Los elementos de entrada para la formulación de la política y estrategia son puntuales, y sólo los aspectos relativos al producto y financieros están formulados	
5.2 Formulación de la estrategia y la política		3,0

Tabla 27.

Continuación

5. Estrategia política	
<p>El proceso de planificación está organizado para casos puntuales.</p> <p>La estrategia, las políticas y los objetivos sólo están definidos parcialmente.</p> <p>Los elementos de entrada para la formulación de la política y estrategia son puntuales, y sólo los aspectos relativos al producto y financieros están formulados</p>	<p>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</p>
<p>5.1 (Estrategia y política)</p> <p>Generalidades</p>	<p>Los planes se desarrollan después de evaluar las necesidades y expectativas de las partes interesadas pertinentes.</p>
<p>5.2</p> <p>Formulación de la estrategia y la política</p>	<p>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.</p>
	<p>Se puede demostrar que las estrategias han permitido lograr los objetivos de la organización y optimizar las necesidades de las partes interesadas</p> <p>Las partes interesadas comprometidas y contribuyen al éxito de la organización; hay confianza en que el nivel de sus contribuciones se mantendrá.</p>

Tabla 28.

Continuación

5. Estrategia política			
<p>La estrategia y las políticas se traducen en objetivos para diferentes niveles en la organización. Los planes se despliegan en las operaciones cotidianas. Los planes estratégicos desarrollan de acuerdo con el equilibrio entre las necesidades y las expectativas de los clientes.</p>	<p>Se mide el progreso en el logro de los objetivos estratégicos de la organización.</p>	<p>Los objetivos medibles están definidos, para cada proceso y nivel de la organización, y son coherentes con la estrategia.</p>	<p>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.</p>
<p>5.3 Despliegue de la estrategia y la política</p>	<p>Las discrepancias positivas y negativas frente a los planes se analizan y se actúa en consecuencia</p>	<p>El sistema de gestión se revisa y actualiza siguiendo los cambios realizados en la estrategia.</p>	<p>4,0</p>

Tabla 29.

Continuación

5. Estrategia política	
<p>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 auditorias.</p>	<p>El sistema de gestión se revisa y actualiza siguiendo los cambios realizados en la estrategia.</p> <p>El análisis de desempeños anteriores pueden demostrar que la organización ha superado con éxito los desafíos emergentes o imprevisos.</p>
<p>5.3 Despliegue de la estrategia y la política</p>	<p>La medición del progreso en el logro de los objetivos demuestra que hay muchas tendencias positivas.</p> <p style="text-align: right;">4,0</p>

Tabla 30.

Continuación

5. Estrategia política		
<p>5.4 Comunicación de la estrategia y de la política</p>	<p>La comunicación tiene lugar de manera reactiva</p>	<p>Se define e implementa un proceso para la comunicación externa interna.</p>
	<p>Se implementan sistemas eficaces para comunicar los cambios en la estrategia y en los planes a las personas pertinentes de la organización</p>	<p>Se revisa de manera periódica la eficacia del proceso de la comunicación. Es evidente que los procesos de comunicación. 3,0 Es evidente que los procesos de la comunicación satisfacen las necesidades de las partes interesadas.</p>
Valor autodiagnóstico		3,33

Tabla 31.

Continuación

6. Gestión de recursos		
<p>6.1 (Gestión de los recursos) Generalidades</p>	<p>Se ha implementado un proceso para la planificación de los recursos, incluyendo su identificación, provisión y seguimiento</p>	<p>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</p>
<p>Los recursos se definen y se asignan para casos puntuales.</p>	<p>Se evalúan los riesgos de la posible escasez de recursos. Los enfoques de la organización en material de gestión de los recursos son eficaces y eficientes.</p>	<p>Las oportunidades para la mejora de la planificación de los recursos se buscan mediante estudios comparativos con las mejores prácticas (benchmarking)</p>
<p>6.2 Recursos financieros</p>	<p>Los recursos se definen y se asignan para casos puntuales. Se utiliza una planificación financiera a corto plazo</p>	<p>Hay revisiones periódicas de la eficacia del uso de los recursos financieros. Los riesgos financieros están identificados.</p>
<p>Se ha implementado un proceso para la predicción, seguimiento y control de los recursos financieros. La gestión financiera se estructura de manera sistemática.</p>	<p>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.</p>	<p>Los riesgos financieros se mitigan. Las futuras necesidades financieras se pronostican y planifican.</p>

Tabla 32.

Continuación

6. Gestión de recursos		
Las personas se	Las personas se	La formación de redes
<p>Las personas se consideran un recurso pero sólo unos pocos que están relacionados con la estrategia de la organización.</p> <p>Hay un programa de revisión de las competencias. Las personas se consideran un recurso pero sólo unos pocos que están relacionados con la estrategia de la organización.</p>	<p>Las personas tienen claras las responsabilidades y las metas en los procesos, y saben cómo se vinculan las mismas dentro de la organización.</p> <p>Un sistema de calificación de las competencias está establecido con tutorías y adiestramiento profesional.</p>	<p>La formación de redes internas está generalizada y proporciona el conocimiento colectivo para la involucra a las personas a todos los niveles de la organización. La formación se proporciona para desarrollar habilidades para la creatividad y la mejora.</p> <p>Las personas conocen sus competencias individuales y desarrollo de nuevos procesos.</p> <p>Las Buenas prácticas se reconocen. Los planes de carrera están bien desarrollados.</p>
<p>6.3 Personas en la Organización</p>		3,0

Tabla 33.

Continuación

6. Gestión de recursos		
<p>Se han implementado de las comunicaciones con procesos el proveedor se limitan a comunicación, las licitaciones, la selección, de evaluación, emisión de pedidos o a la de reevaluación y de resolución de problemas. clasificación de los proveedores.</p>	<p>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.</p>	<p>Los datos demuestran que los aliados están comprometidos y contribuyen al éxito de la organización.</p>
<p>6.4 Proveedores y aliados</p>	<p>Existe una comunicación abierta de las necesidades y estrategias con los aliados.</p>	<p>4.0</p>

Tabla 34.

Continuación

6. Gestión de recursos	
<p>Se planifica y se gestiona la infraestructura de la organización.</p> <p>Se han implementado las infraestructuras básicas.</p> <p>Se consideran los requisitos legales y reglamentarios.</p>	<p>La infraestructura y los procesos relacionados se revisan periódicamente con una perspectiva de futuro.</p> <p>Se han identificado los riesgos para la infraestructura y se han implementado acciones preventivas.</p> <p>Se han establecido planes de contingencia para mitigar las potenciales amenazas y para explorar las oportunidades.</p>
<p>Se han implementado disposiciones básicas para el ambiente de trabajo</p> <p>Se ha implementado un proceso para asegurarse de que el ambiente de trabajo cumple con todos los requisitos legales y reglamentarios aplicables.</p>	<p>Los datos muestran que el ambiente de trabajo favorece la productividad, la creatividad y el bienestar de las personas.</p> <p>Los procesos implementados para el desarrollo del ambiente de trabajo apoyan la competitividad y son equiparables a los de organizaciones similares.</p>
<p>6.5</p>	<p>3,0</p>
<p>Infraestructura</p>	<p>3,0</p>
<p>6.6 Ambiente de trabajo</p>	<p>3,0</p>

Tabla 35.

Continuación

6. Gestión de recursos	
La información, los	Se ha implementado un conocimiento y la
Se han proceso para identificar, tecnología se comparten	Los resultados
implementado obtener, proteger, utilizar y dentro de la	obtenidos en materia de
enfoques y evaluar la información, los organización y se	gestión de la
sistemas básicos conocimientos y la realizan revisiones	y la tecnología se
ligados a los tecnología.	información, los
conocimientos, la	4,0
información y la Se ha implementado un se controlan por medio	comparten con los
tecnología.	conocimientos y la
sistema de comunicación de patentes y de fuentes	aliados y otras
básico para compartir la secundarias, cuando es	tecnología son
información.	equiparables a los de
necesario	otras organizaciones.

6.7 Conocimientos

Tabla 36.

Continuación

6. Gestión de recursos	
<p>La utilización de recursos naturales se gestiona de manera muy limitada.</p>	<p>Existen procesos para optimizar el uso de los recursos naturales y para considerar el uso de los recursos alternativos.</p> <p>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.</p>
<p>Existe un proceso para definir y controlar el uso de los recursos naturales requeridos por la organización.</p>	<p>Los procesos se despliegan para medir la eficiencia con la que se utilizan los recursos naturales.</p> <p>Los riesgos de escasez de los recursos naturales se evalúan, y se toman acciones para proteger la continuidad futura de los suministros.</p>
<p>6.8 Recursos naturales</p>	<p>La organización tiene procesos para tener en cuenta la necesidad de proteger el medio ambiente en todo el ciclo de vida de sus productos.</p> <p>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.</p> <p>2.0</p>
<p>Valor autodiagnóstico</p>	
<p>3,1667</p>	

Tabla 37.

Continuación

7. Gestión de procesos		
Los procesos clave, tales como aquellos relacionados con la satisfacción del cliente y la realización del producto se definen y se gestionan.	La planificación de los procesos está integrada con el despliegue de la estrategia.	Se puede demostrar las El desempeño del mejoras en la agilidad, proceso se compara flexibilidad e innovación con los de las de los procesos organizaciones
4.1 (sistema de gestión de la calidad)	Las necesidades y expectativas de las partes interesadas identificadas se utilizan como elementos de entrada para la planificación de los procesos.	Se considera a todas las líderes y los partes interesadas resultados se utilizan pertinentes en la en la planificación 3,0
7.1 Generalidades	Se pueden demostrar las mejoras de la eficiencia de los procesos.	planificación del del proceso.
7.2 Planificación y control de los proceso	Los procesos están dando resultados previsibles.	Los conflictos de Los resultados de los interacción entre los procesos clave son procesos se identifican y superiores al se resuelven de manera promedio del sector eficaz.
7.5 producción y prestación del servicio generales	Se revisan la eficiencia y la eficacia de los procesos de la organización.	
Los procesos clave, tales como aquellos relacionados con la satisfacción del cliente y la realización del producto se definen y se gestionan.		
4.1 (sistema de gestión de la calidad)		
7.1 Generalidades		
7.2 Planificación y control de los proceso		
7.5 producción y prestación del servicio generales		

Tabla 38.

Continuación

7. Gestión de procesos		
<p>5.5.1 7.3 Responsabilidad y autoridad relativa a los procesos</p>	<p>Las responsabilidades del proceso se definen para casos puntuales</p> <p>Se asigna una responsabilidad y se autoridad claras para "dueños de proceso").</p>	<p>Existe una política para evitar y resolver conflictos potenciales en la gestión del proceso.</p> <p>Las competencias de los dueños del proceso se mejoran de manera continua.</p> <p>El aprendizaje se comparte entre los dueños del proceso y las partes interesadas</p>
Valor autodiagnóstico		3,0

Tabla 39.

Continuación

8. SEGUIMIENTO, MEDICIÓN, ANÁLISIS Y REVISIÓN		
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 de (es decir, situaciones de seguimiento y de crisis).	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 para casos puntuales.	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
8.1 Generalidades	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 para casos puntuales.	El proceso de seguimiento proporciona datos y tendencias fiables. El seguimiento se centra en las tendencias dentro del sector de actividades de la organización, las tecnologías y la situación laboral, con optimización del uso y desarrollo de los recursos. Se realiza seguimiento de 3,0 manera planificada de los cambios que se producen, o que se espera que se produzcan en políticas económicas, demandas de productos, tecnologías, protección ambiental o en temas sociales y culturales, que podrían tener impacto en el desempeño de la organización
8.2 Seguimiento	Aunque se recopila información sobre los requisitos legales y reglamentarios aplicables, los cambios en los requisitos sólo determinan para casos puntuales.	El proceso de seguimiento se realiza de manera sistemática y planificada, e incluye comprobaciones cruzadas con fuentes de datos externas. La necesidad de recursos laborales, con optimización del uso y desarrollo de los recursos. Se realiza seguimiento de 3,0 manera planificada de los cambios que se producen, o que se espera que se produzcan en políticas económicas, demandas de productos, tecnologías, protección ambiental o en temas sociales y culturales, que podrían tener impacto en el desempeño de la organización

Tabla 40.

Continuación

8. Seguimiento, medición análisis y revisión		
se dispone de un conjunto muy limitado de datos procedentes de mediciones y evaluaciones para apoyar las decisiones de la dirección o para el seguimiento del progreso de las acciones tomadas.	Los objetivos a nivel del proceso están relacionados con los indicadores clave de desempeño. 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 global es 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
8.2 Seguimiento y medición		
8.2.1 Satisfacción del cliente		
8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos	Los indicadores se basan principalmente en el uso de los principales indicadores de datos internos. Las condiciones para el éxito de la se identifican y se siguen mediante indicadores adecuados y prácticos. Las decisiones de la dirección están apoyadas por datos fiables de los sistemas de medición	
8.3.1. Generalidades de desempeño		
8.3.2 Indicadores clave de desempeño		

Tabla 41.

Continuación

8. Seguimiento, medición análisis y revisión		
<p>Se recopila algunos datos, pero no se utiliza un enfoque formal.</p> <p>Las auditorías se realizan de manera reactiva, en respuesta a problemas, quejas del cliente etc.</p> <p>Los datos recopilados se utilizan principalmente para resolver problemas con los productos.</p>	<p>La recopilación de datos está integrada en un proceso estructurado.</p> <p>Cuando es necesario, se realizan estudios para verificar los datos, en particular cuando los datos derivan de juicios, opiniones, etc.</p> <p>Las auditorías aseguran la precisión de los datos y la eficacia del sistema de Gestión.</p> <p>Se realizan autoevaluaciones y los resultados se utilizan para determinar la madurez de la organización y mejorar su desempeño global.</p>	<p>Los procesos de recopilación de datos se evalúan continuamente y se mejoran su eficacia y eficiencia.</p> <p>La organización involucra a otra parte interesada en sus autoevaluaciones, para que estén integradas en el proceso de planificación.</p> <p>Las brechas identificadas mejoran la organización 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.</p>
<p>8.3.3 Auditoría Interna</p>	<p>8.2.2 Auditoría interna</p>	<p>oportunidades de 3,0</p>
<p>8.3.4 Autoevaluación</p>		

Tabla 42.

Continuación

8. Seguimiento, medición análisis y revisión		
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 analiza y compara algunos productos de los competidores clave.	El liderazgo de la Organización apoya algunas actividades de estudios comparativos con las mejores prácticas
8.3.5 Estudios comparativos con las mejores prácticas (benchmarking)	Se ha establecido una metodología de estudios de manera sistemática como una herramienta para identificar 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 comparativos. Las mediciones del desempeño clave están sujetas a estudios comparativos internos y externos, utilizando una metodología estructurada.
		3,0

Tabla 43.

Continuación

8. Seguimiento, medición análisis y revisión		
<p>El análisis de la información externa e interna pertinente se realiza de manera periódica.</p> <p>Se utilizan ejemplos anecdóticos de análisis de datos.</p> <p>Sólo se han definido objetivos económicos y financieros como referencias para el análisis de datos.</p> <p>Hay un análisis limitado de las quejas del cliente.</p>	<p>Un proceso de análisis sistemático se apoya en un amplio uso de herramientas estadísticas.</p> <p>Los análisis se utilizan para identificar las necesidades y expectativas de las partes interesadas pertinentes.</p> <p>Las decisiones y acciones eficaces se basan en el análisis de la información.</p>	<p>Se utiliza un proceso de análisis para evaluar los datos políticos, nuevos recursos, materiales ambientales, sociales, tecnológicos y comparativos.</p> <p>La eficacia del proceso de análisis aumenta al pertinentes.</p> <p>compartir los resultados Se identifican y del análisis con los aliados analizan los riesgos y o con otras fuentes de las oportunidades que podrían tener impacto conocimiento.</p> <p>Se identifican en el logro de objetivos características distintivas a corto y largo plazo.</p> <p>Las decisiones del producto y se aporta Las decisiones valor a los productos para estratégicas y políticas las partes interesadas, se basan en basándose en los elementos información que se de entrada de análisis de la recopila y analiza de información. manera planificada.</p>
<p>8.4 Análisis de datos</p>		<p>3,0</p>

Tabla 44.

Continuación

8. Seguimiento, medición análisis y revisión			
<p>8.5 Revisión de la información obtenida del seguimiento, la medición y análisis</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.</p>	<p>Las revisiones de los indicadores clave de desempeño y de los objetivos relacionados se realizan periódicamente.</p>	<p>Los resultados de las revisiones se comparan con todas las áreas estratégicas y de algunas partes interesadas, como medio de facilitar la colaboración y el aprendizaje.</p>
	<p>Existe un enfoque para casos puntuales en las revisiones. Cuando se realiza una revisión, a menudo es de manera reactiva.</p>	<p>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>Cuando se identifican tendencias negativas se actúa en consecuencia. La revisiones indican si han proporcionado los recursos apropiados</p>
<p>Valor autodiagnóstico</p>			<p>3,0</p>

Tabla 45.

Continuación

9. Mejora, innovación y aprendizaje		Hay evidencias de una fuerte relación entre las actividades de mejora y el logro de resultados superiores al promedio del sector para la organización.
<p>Se pueden demostrar esfuerzo de mejora en la mayoría de productos y de los procesos claves de la organización.</p> <p>El interés de los procesos de mejora está alineado con las estrategias y los objetivos.</p> <p>Se han implantado sistemas de reconocimiento para equipos e individuos que generan mejora estratégicamente pertinente.</p> <p>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.</p> <p>Los procesos de mejora se revisan de manera sistemática.</p> <p>La mejora se aplica a los productos a los procesos a las estructuras de las organizaciones al modelo operativo y al sistema de gestión de la organización.</p>	
<p>Las actividades de mejora son implementadas para casos puntuales basadas en quejas del cliente o relacionadas con aspectos reglamentarios.</p> <p>Se han implementado acciones correctivas y preventivas.</p> <p>La Organización proporciona formación para la mejora continua.</p>	<p>Los resultados generados por los procesos de mejora aumentan el desempeño de la organización.</p> <p>Los procesos de mejora se revisan de manera sistemática.</p> <p>La mejora se aplica a los productos a los procesos a las estructuras de las organizaciones al modelo operativo y al sistema de gestión de la organización.</p>	
<p>9.1 Generalidades</p> <p>9.2 Mejora</p>	<p>Hay evidencias de una fuerte relación entre las actividades de mejora y el logro de resultados superiores al promedio del sector para la organización.</p> <p>La mejora está integrada como una actividad de rutina en toda la organización así como para sus proveedores y aliados.</p> <p>El interés del proceso es mejorar el desempeño de la organización incluyendo su capacidad aprender cambiar.</p>	

4,0

Tabla 46.

Continuación

9. Mejora, innovación y aprendizaje		Las actividades de
<p>La innovación es limitada. Los nuevos productos se introducen para casos puntuales sin que haya una planificación de la innovación.</p> <p>Las actividades de innovación se basan en los datos relativos a las necesidades y las expectativas de los clientes.</p>	<p>El proceso de innovación para los nuevos productos y procesos es capaz de identificar cambios en el entorno de la organización procesos de innovación se evalúan a fin de planificar las innovaciones.</p>	<p>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.</p> <p>Las innovaciones se clasifican por orden de prioridad basándose en el equilibrio entre su urgencia, la disponibilidad de recursos y estrategia de la organización. Proveedores y aliados involucrados en los procesos de innovación.</p> <p>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.</p>
<p>7.3 Diseño y desarrollo</p> <p>9.3 Innovación</p>		3.0

Tabla 47.

Continuación

9. Mejora, innovación y aprendizaje		
<p>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</p> <p>Se aprenden algunas lecciones como resultado de las quejas.</p> <p>El aprendizaje se realiza de modo individual sin compartir los conocimientos</p>	<p>Hay actividades, eventos y foros planificados para compartir la información.</p> <p>Se ha implementado un sistema para reconocer los resultados positivos a partir de las sugerencias o lecciones aprendidas.</p> <p>El aprendizaje se trata en la estrategia y en las políticas</p>	<p>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</p> <p>La alta dirección apoya las iniciativas de aprendizaje y guía con el ejemplo</p> <p>La capacidad de aprendizaje de la organización integra las competencias individuales y las de la organización</p> <p>El aprendizaje es fundamental para la mejora y la innovación de los procesos</p> <p>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.</p> <p>Existen compromisos externos con fines de aprendizaje.</p>
<p>9.4 Aprendizaje</p>		<p>3,0</p>

9.2.1 Análisis de los resultados

Tabla 48.

Resultado Autoevaluación Elementos Detallados

Aspecto	Autodiagnóstico	Meta
4. Gestión para el éxito sostenido de una organización	3,3	5,0
5. Estrategia política	3,3	5,0
6. Gestión de recursos	3,0	5,0
7. Gestión de procesos	3,0	5,0
8. Seguimiento, medición, análisis y revisión	3,2	5,0
9. Mejora, innovación y aprendizaje	3,3	5,0

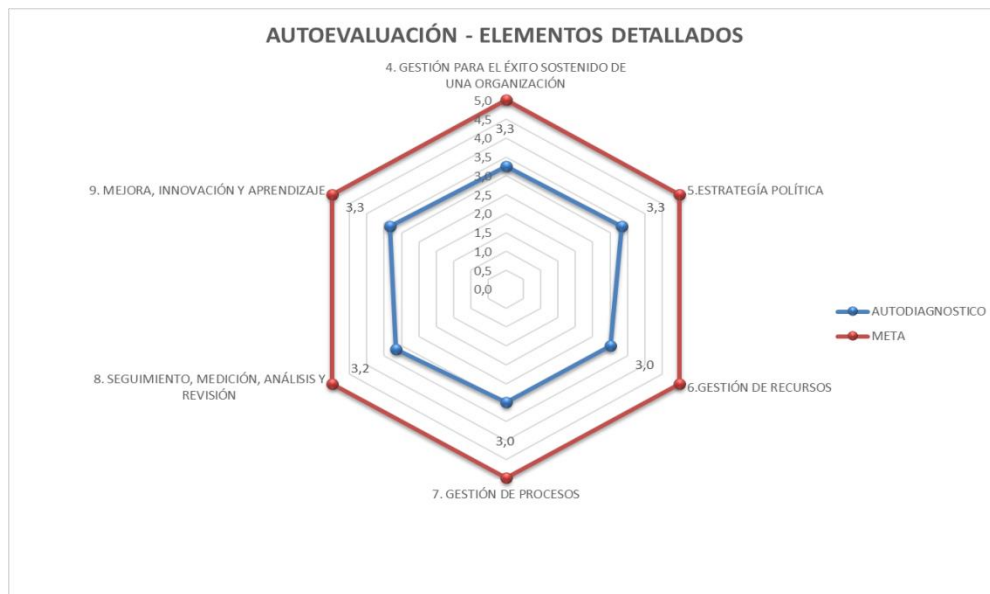


Gráfico 2. Resultado Autoevaluación Elementos Detallados - Nivel de Madurez

Al aplicar la herramienta de autoevaluación de elementos detallados, se puede evidenciar que la totalidad de los elementos tienden a obtener una calificación más cercana a 3,0, debido a que se analiza minuciosamente cada variable y cada requisito aplicable a los procesos establecidos en la organización.

Así mismo, se identifican las brechas existentes entre el estado actual de la organización y el estado esperado con respecto al nivel de madurez, es decir, donde la organización debe canalizar todos los esfuerzos para lograr establecer un mayor nivel. Es por esto que se procede a elaborar el plan de mejoramiento para el Sistema de Gestión de la Calidad para OFFIMEDICAS S.A.

Tabla 51.

Continuación

Resultado de autoevaluación		Análisis del resultado	
Elemento clave más bajo:		En Offmedicas S.A., existe un proceso de mejora continua que permite a la organización obtener salidas conformes de sus procesos.	
Nivel de madurez		Las mejoras están encaminadas en corregir No conformidades y prevenir que ocurran efectos no deseados y para esto busca mejorar los procesos, cambios en el sistema de gestión cuando es necesario y actualización de las estrategias organizacionales.	
Actual	Deseado	Existe una gran barrera en la organización para el cambio, ya que es difícil cambiar ciertos paradigmas en los procesos lo que muchas veces imposibilita mejores resultados.	
Calif	Nivel	Calif	Nivel
Plan de mejora	Calif	Nivel	Plan de mejora
Mejora, innovación y aprendizaje	5,0	4,0	PMIA1
Los resultados generados por los procesos de mejora aumentan el desempeño de la organización.	Hay evidencias de una fuerte relación entre las actividades de mejora y el logro de resultados superiores al promedio del sector para la organización.	Los resultados generados por los procesos de mejora se revisan de manera sistemática.	La innovación en los procesos está muy dependiente a los líderes del proceso y no se integra a esta a los demás colaboradores y otros grupos de interés de la organización
La mejora se aplica a los productos a los procesos a las estructuras de las organizaciones al modelo operativo y al sistema de gestión de la organización.	El interés del proceso es mejorar el desempeño de la organización incluyendo su capacidad aprender cambiar.	La mejora se aplica a los productos a los procesos a las estructuras de las organizaciones al modelo operativo y al sistema de gestión de la organización.	Para Offmedicas S.A., es muy importante que sus colaboradores cuenten con las mejores competencias según cada cargo en el que se desempeña, lo que se traduce en mejora en el servicio y productividad. Para esto se tiene estas jornadas de capacitaciones y reuniones donde se mejoran algunas competencias y se informan los avances y lo que está haciendo la organización en diferentes procesos. En estas reuniones se reconocen a las personas y/o procesos que están realizando mejoras en sus procesos o que su productividad sea sobresaliente.
			Todo este aprendizaje se está quedando solo en las personas ya que no se tiene establecido dentro de la organización una gestión del conocimiento que permita identificar claramente redes de aprendizaje, planes de sucesión que permitan a la organización mejorar aún más las competencias de sus

10. Plan de mejoramiento para el sistema de gestión de calidad para Offimedicas S.A.

Como resultado de la aplicación de las herramientas de autoevaluación que nos proporciona la NTC ISO 9004:2010, se obtienen los niveles de madurez actuales de la organización y se establece un Plan de Mejoramiento que permita a OFFIMEDICAS S.A. avanzar y alcanzar el nivel de madurez deseado. Ver Anexo 1.

11. Conclusiones

- La tabla de correspondencia de las normas NTC ISO 9004:2010 y NTC ISO 9001:2015 permiten concluir que existe una complementariedad entre ambas normas lo que brinda facilidad al implementar la autoevaluación propuesta por la norma 9004:2010 y el plan de transición de la norma 9001:2008 a la 9001:2015.
- El diagnóstico a los principios de la calidad basados en la ISO 9000:2015 permitió detectar desde una primera autoevaluación elementos por mejorar como lo son el compromiso de las personas y el enfoque basado en proceso.

- La percepción del nivel de madurez del SGC de la organización antes aplicar la matriz de elementos específicos, difiere de un nivel positivo a un nivel que exige de la organización varios aspectos por mejorar.
- Al realizar la autoevaluación de los elementos detallados, se concluye que el nivel de madurez de Offimedicas S.A. es medio, lo que permitió evidenciar que se cumple eficazmente con lo requerido en la NTC ISO 9001:2008, y no se ha llegado a tener un Sistema de Gestión efectivo después de 12 años de haberse implementado para garantizar el éxito sostenido de la organización.
- Con los niveles obtenidos para cada criterio de autoevaluación se realizó un Plan de Mejoramiento que le va a permitir a la organización avanzar del nivel de madurez actual al nivel deseado.

12. Recomendaciones

- De acuerdo al diagnóstico de elementos clave se sugiere a la gerencia considerar la información entregada como elemento de entrada para su direccionamiento estratégico.

- Se recomienda a Offimedicas S.A. tener en cuenta el resultado de la autoevaluación, al momento de realizar la planificación del proceso de transición de la NTC ISO 9001:2008 a la NTC ISO 9001:2015.

- Se recomienda a la organización continuar con la aplicación de la metodología de autoevaluación para identificar los procesos que necesitan mejora y que sirva como elemento de entrada en la revisión por la dirección para la asignación de planes de mejora.

- Se recomienda a Offimedicas S.A., establecer un procedimiento que permita estimular la comparación de procesos dentro de la organización con otras organizaciones referentes en buenas prácticas, y adoptar estas prácticas a la organización en el proceso de mejora continua.

- Se recomienda a offimedicas al momento de implementar el plan de mejoramiento, destinar los recursos financieros, humanos, tecnológicos y de infraestructura a cada actividad propuesta.

Referencias bibliográficas

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. (2010). NTC ISO 9004:2010 Gestión para el éxito sostenido De una organización. enfoque de gestión de la calidad. En NTC ISO 9004:2010 Gestión para el éxito sostenido de una organización. enfoque de gestión de la calidad. Bogotá: ICONTEC.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. (2015). NTC ISO 9000:2015 Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario. En NTC ISO 9000:2015 Sistemas de gestión de la calidad - fundamentos y vocabulario. Bogotá: ICONTEC.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. (2015). NTC ISO 9001:2015 Sistemas de gestión de la calidad. requisitos. En NTC ISO 9001:2015 Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos. Bogotá: ICONTEC.

OFFIMEDICAS S.A. (2017). offimedicass.com. Obtenido de: <http://www.offimedicass.com>

Apéndices

Apéndice A. Plan de Mejoramiento OFFIMEDICAS S.A.

Gestión para el éxito sostenido

PLAN	ACTIVIDAD A REALIZAR	EVIDENCIA	RESPONSABLE	RECURSOS	CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN
PGES1	Diseñar, implementar y verificar un sistema de gestión ambiental basado en la NTC ISO 14001:2015.	Matriz de requisitos para la norma ambiental. Información documentada del sistema de gestión. Informe de Auditoría interna.	Alta dirección, Coordinador HSEQ, Líderes de proceso	Recursos Financieros para la implementación y auditorías del sistema de gestión ambiental. Infraestructura para la implementación del sistema de gestión ambiental. Personal cualificado para el diseño, implementación y verificación del sistema de gestión ambiental. Recursos tecnológicos para garantizar la comunicación del sistema de gestión.	Año 2018
PGES2	Identificación de las partes interesadas y sus expectativas bajo la metodología seleccionada.	Matriz partes interesadas	Alta dirección y Director de Calidad y Logística.	Metodología para la identificación de análisis de las partes interesadas bajo el enfoque PMI. Recurso Humano (Coordinadores de Calidad y líderes del proceso)	Tercer Trimestre 2017
PGES3	Evaluar las necesidades y expectativas de las partes interesadas y de los según su relevancia incluidas en la planeación estratégica y de los procesos.	Matriz priorizada de necesidades y expectativas de las partes interesadas y sus relaciones con los procesos.	Alta dirección y Director de Calidad y Logística.	Metodología para la Priorización de necesidades y expectativas de las partes interesadas Recurso Humano (Coordinadores de Calidad y líderes del proceso) Recursos olímaticos Recursos tecnológicos.	Tercer Trimestre 2017
PGES4	Periodicamente determinar el cambio y la pertinencia de las necesidades y expectativas de las partes interesadas bajo la metodología seleccionada y realizar la evaluación de las mismas.	Grupos focales Encuestas de satisfacción Versión reciente de Matriz partes interesadas. Matriz última versión Matriz priorizada de necesidades y expectativas de las partes interesadas y sus relaciones con los procesos.	Alta dirección Director de Calidad y Logística.	Metodología para la Priorización de necesidades y expectativas de las partes interesadas Metodología para la evaluación y análisis de resultados de encuestas y grupos focales. Recurso Humano (Coordinadores de Calidad y líderes del proceso) Recursos financieros para la realización de grupos focales. Recursos olímaticos Recursos tecnológicos.	Tercer Trimestre 2018

PGES5	Planificación de la gestión estratégica de la alta dirección y la revisión a intervalos planificados del plan en base a la prospectiva a 5 años de la organización, teniendo en cuenta las cuestiones internas y externas, y la necesidades y expectativas de las partes interesadas.	Plan estratégico Offimedicas 2018-2023	Alta dirección	Metodología para la definición de las estrategias de manera prospectiva. Recursos financieros para garantizar que las estrategias se cumplan Recursos humanos competentes para el cumplimiento de los objetivos. Recursos Tecnológicos para la comunicación del plan.	Cuarto Trimestre 2017
PGES6	Ejecución del plan estratégico Offimedicas 2018-2023	Cumplimiento de Objetivos estratégicos y de proceso anuales. BSC	Alta dirección Director de Calidad y Logística.	Recursos Financieros para la ejecución del plan. Recursos humanos necesarios para la ejecución. Recursos tecnológicos para la realización de los procesos y la comunicación.	Año 2018
PGES7	Verificación del cumplimiento y acciones de mejora para los objetivos estratégicos y los objetivos de los procesos	Análisis y evaluación de indicadores claves estratégicos y de proceso. Plan de mejora para los resultados obtenidos.	Alta dirección Director de Calidad y Logística.	Metodología para el análisis y evaluación de los indicadores de desempeño organizacional Recurso humano competente para el análisis, evaluación y ruta del mejoramiento.	Año 2018
PGES8	Planear la identificación, priorización y la gestión de los riesgos de la organización y para cada uno de los procesos de la organización con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos.	Procedimiento de identificación y gestión de riesgos.	Director de Calidad y Logística	Metodología para la identificación de riesgos. Metodología para la gestión de riesgos Personal con los conocimientos en gestión de riesgo. Recursos tecnológicos.	Cuarto Trimestre 2017
PGES9	Ejecución de la identificación, priorización y la gestión del riesgo en Offimedicas S.A	Matriz de riesgos. Planes de acción para el control de los riesgos priorizados.	Coordinador HSEQ	Metodología para la identificación de riesgos. Metodología para la gestión de riesgos Personal con los conocimientos en gestión de riesgo. Recursos tecnológicos. Recursos financieros. Infraestructura.	Cuarto Trimestre 2017
PGES10	Verificación y acciones de mejora de la eficacia de los controles de los riesgos.	Indicadores y listados de chequeo del cumplimiento de controles riesgos priorizados.	Alta dirección Dir de calidad y Logística Coordinador HSEQ	Metodología para la verificación y mejora de los controles sobre los riesgos. Personal con conocimientos sobre la gestión del riesgo. Recursos financieros. Infraestructura. Recursos tecnológicos del sistema de información.	Segundo Trimestre 2018

Estrategia y política

PLAN	ACTIVIDAD A REALIZAR	EVIDENCIA	RESPONSABLE	RECURSOS	CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN
PEP1	Definir proceso para la comunicación estableciendo qué comunicar, cuándo comunicar, a quién comunicar, cómo comunicar y quién comunica.	Matriz de comunicación	Coordinador HSEQ, Líderes de procesos	Metodología para la definición de la matriz propia para la gestión de las comunicaciones dentro de la organización. Personal con las competencias para diseñar el proceso. Recursos tecnológicos ofimáticos para la realización del proceso.	Tercer Trimestre 2017
PEP2	Poner en marcha la estrategia de comunicación.	Comunicaciones	Coordinador HSEQ, Líderes de procesos	Proceso de comunicación de Ofimedicas. Personal capacitado para el cumplimiento del proceso. Recursos tecnológicos, software de comunicaciones Pagina Web Infraestructura de equipos de computo para la gestion de comunicaciones Recursos financieros.	Tercer Trimestre 2018
PEP3	Verificar la efectividad de las comunicaciones	Check List de las comunicaciones Internas y externas Indicadores de cumplimiento de la estrategia de comunicación.	Coordinador HSEQ	Indicadores y listas de chequeo para la evaluación de estrategia. Metodología para el seguimiento y evaluación de los procesos. Personal con la competencias para la evaluación de indicadores y registros. Recursos ofimáticos.	Primer trimestre 2018
PEP4	Acciones de mejora para cumplir con el 100% de las comunicaciones externas e internas.	Acciones de mejora	Coordinador HSEQ	Metodología para diseño y puesta en marcha de rutas de mejora. Personal con las competencias para realizar los planes de mejora. Recursos Ofimáticos. Recursos financieros para el cumplimiento de los planes de mejora	Primer trimestre 2019

Gestión de recursos

PLAN	ACTIVIDAD A REALIZAR	EVIDENCIA	RESPONSABLE	RECURSOS	CRONOGRAMA DE EJECUCION
PGR1	Diseñar plan de capacitación de competencias de acuerdo a resultados obtenidos de la evaluación de competencias del personal de Offimedicas S.A	Programa de formación de competencias	Jefe de Gestión Humana	Recursos Financieros para las jornadas de capacitación. Personal calificado para la realización de las capacitaciones. Recursos tecnológicos para garantizar la cobertura.	Cuarto Trimestre 2017
PGR2	Ejecución del plan de formación de competencias	Lista de asistencia.	Jefe de Gestión Humana	Recursos Financieros para las jornadas de capacitación. Personal Capacitado para la realización de las capacitaciones. Recursos tecnológicos para garantizar la cobertura.	Cuarto Trimestre 2017
PGR3	Verificación de las variaciones de las evaluaciones de competencia para medir el impacto del programa de formación.	Análisis de Resultados de las evaluaciones de competencias	Jefe de Gestión Humana y Líderes de proceso	Recurso Humano Instrumento de evaluación de competencias.	Cuarto Trimestre 2017
PGR4	Realizar acciones correctivas o estándares de buenas practicas de acuerdo a los resultados obtenidos en las actividades anteriores	Plan de Acción	Director de Calidad y Logística	Recursos Financieros Personal competente Metodología para la documentación de la acción correctiva o estándares de buenas prácticas.	Cuarto Trimestre 2017
PGR5	Diseño de un plan carrera para Offimedicas S.A donde se definan las brechas para adquirir nuevas responsabilidades dentro de la organización.	Plan Carrera Offimedicas S.A	Jefe de Gestión Humana	Metodología para el diseño de planes carrera. Personal con las capacidades para detectar la brechas entre cargos. Recursos Ofimaticos.	Cuarto Trimestre 2017

PGR6	Puesta en marcha del plan carrera en Ofimedicas S.A	Cronograma de ejecución del plan carrera	Jefe de Gestión Humana	Metodología para la planeación del plan carrera. Personal en general que quiera vincularse con el plan. Recursos financieros para la ejecución del plan. Recursos tecnológicos para garantizar la cobertura.	Cuarto Trimestre 2017
PGR7	Evaluación y acciones de mejora del programa de plan carrera en Ofimedicas S.A	Indicadores de monitoreo de plan. Acciones de mejora	Jefe de Gestión Humana Coordinador HSEQ	Metodología para seguimiento y evaluación de indicadores. Metodología para la generación de rutas de mejoramiento. Personal capacitado para el seguimiento, evaluación y mejora del plan. Recursos financieros cuando sean necesarios para el plan de mejora. Recursos Tecnológicos.	Primer trimestre 2018
PGR8	Diseño de indicadores que permitan realizar seguimiento a los aliados estratégicos de la organización para definir el impacto de estas alianzas a los objetivos de Ofimedicas S.A	Ficha técnica de indicadores.	Alta dirección Director de Calidad y Logística	Metodología para la creación de indicadores Personal capacitado para la creación de indicadores. Recursos Ofimáticos Personal desarrollador de código del sistema para la parametrización de los indicadores. Recursos tecnológicos. Recursos de infraestructura (servidores)	Primer trimestre 2018
PGR9	Evaluación y análisis de los indicadores de seguimiento aliados estratégicos de Ofimedicas S.A	Resultados de los indicadores año 2018	Alta dirección Director de Calidad y Logística	Metodología para la evaluación y análisis de indicadores. Personal con la competencia en evaluación y análisis de indicadores. Recursos Tecnológicos Sistema de Información.	Primer trimestre 2019
PGR10	Evaluación, análisis y mejora del ambiente laboral Ofimedicas S.A	Resultados de los indicadores del SG-SST Resultados de auditorías internas.	Alta Dirección Jefe Gestión Humana Director de Calidad y Logística	Metodología para la evaluación y análisis de indicadores. Personal con la competencia en evaluación y análisis de indicadores. Recursos Tecnológicos	Primer trimestre 2018

PGR11	Diseño del proceso de comparación interno, competencia directa, competencia latente y World Class.	Procedimiento Benchmarking Offimedicas S.A	Alta dirección Líderes de proceso	Metodología Benchmarking Personal capacitado para la definición de variables de comparación.	Primer trimestre 2018
PGR12	Ejecución del procedimiento de Benchmarking	Informe comparativo Offimedicas S.A vs Diferentes Benchmarking	Alta dirección Líderes de proceso	Metodología Benchmarking Personal capacitado para la búsqueda de información. Recursos Financieros para tener acceso a base de datos. Recursos tecnológicos	Primer trimestre 2019
PGR13	Planes de mejora que estén encaminados a conseguir la máxima eficacia al aprender de los mejores y ayudar disminuir las brechas.	Planes de acción y/o estrategias.	Alta dirección Líderes de proceso	Metodología Benchmarking Personal capacitado para el análisis de la información. Recursos Financieros para la ejecución de los planes. Recursos tecnológicos. Infraestructura.	Primer trimestre 2020

Gestión de proceso

PLAN	ACTIVIDAD A REALIZAR	EVIDENCIA	RESPONSABLE	RECURSOS	CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN
PGP1	Diseñar, ejecutar y mantener un programa que incentive a las personas dentro de la organización a presentar propuestas de innovación o mejora a los procesos o al desempeño de la organización.	Información documentada del programa de innovación o mejora de procesos o desempeño de la organización.	Alta dirección de Jefe de Gestión Humana Director de Calidad y Logística.	Metodología para el diseño del plan de mejora. Personas comprometidas al mejoramiento continuo y con ideas innovadoras. Recursos financieros que permitan poner en marcha las ideas que generen valor. Recursos financieros que permitan incentivar la participación. Recursos tecnológicos para difundir el programa. Recursos Ofimáticos.	Segundo trimestre 2017
PGP2	Evaluación de la eficacia del programa de innovación o mejora con la participación de las partes interesadas pertinentes.	Indicadores de eficacia del programa.	Jefe Gestión Humana Director de Calidad y Logística.	Metodología para la evaluación de indicadores del programa. Personal con la competencias para la evaluación y análisis de los resultados Recursos Ofimáticos.	Tercer trimestre 2018
PGP3	Acción de mejora del proceso que permita periódicamente arrojar resultados satisfactorios.	Acciones de mejora del programa.	Alta dirección Director de Calidad y Logística.	Metodología para realizar rutas de mejoramiento. Personal competente para realizar planes de mejora. Recursos económicos para la implementación del Plan Recursos Tecnológicos si se necesita cambios en la plataforma. Recursos Ofimáticos.	Cuarto trimestre 2018
PGP4	Planificar una evaluación de los procesos para validar si se tienen conflictos en la interacción de los procesos.	Herramienta de evaluación.	Director de Calidad y Logística Coordinador de Calidad	Metodología para el análisis y evaluación de las interrelaciones de los procesos. Personal con los conocimientos en los procesos y sus interrelaciones. Recursos ofimáticos. Recursos tecnológicos.	Cuarto trimestre 2018

<p>PGP5</p>	<p>Realizar la evaluación a cada uno de los procesos mediante la herramienta seleccionada.</p>	<p>Resultado de la evaluación.</p>	<p>Director de Calidad y Logística Coordinador de Calidad</p>	<p>Metodología para el análisis y evaluación de las interrelaciones de los procesos. Personal con los conocimientos en los procesos y sus interrelaciones. Recursos financieros para la ejecución de la evaluación (personal, traslados) Recursos ofimáticos. Recursos tecnológicos. Infraestructura.</p>	<p>Cuarto trimestre 2018</p>
<p>PGP6</p>	<p>Tomar acciones de mejora para solucionar los conflictos entre procesos identificados.</p>	<p>Acciones de mejora sobre los resultados de la evaluación.</p>	<p>Director de Calidad y Logística Coordinador de Calidad</p>	<p>Metodología para el análisis y evaluación de las interrelaciones de los procesos. Metodología para el análisis, planeación y ejecución de planes de acción. Personal con los conocimientos en los procesos y sus interrelaciones. Personal con las competencias para realizar planes de mejoramiento. Recursos financieros para la ejecución de la evaluación (personal, traslados) Recursos ofimáticos. Recursos tecnológicos. Infraestructura.</p>	<p>Primer trimestre 2019</p>

Seguimiento, medición, análisis y mejora

PLAN	ACTIVIDAD A REALIZAR	EVIDENCIA	RESPONSABLE	RECURSOS	CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN
PSMAR1	Establecer un procedimiento para el seguimiento, medición, análisis y revisión de la información que permita ser fuente para la toma de decisiones en Offimedicas S.A	Procedimiento Seguimiento, medición, análisis y revisión de la información.	Director de Calidad y Logística Coordinador de Calidad	Metodologías estadísticas para el análisis de datos Metodología para el análisis y revisión de la información. Personal con competencias para el diseño de procedimientos y con conocimientos en estadística y análisis de información. Recursos tecnológicos Sistema de Información Offimedicas S.A	Cuarto trimestre 2017
PSMAR2	Ejecutar el procedimiento para todos los procesos de la organización.	Indicadores Listas de chequeo proceso. Consultas de información sistema	Director de calidad- Coordinador de Calidad- Líderes de proceso.	Metodologías estadísticas para el análisis de datos Metodología para el análisis y revisión de la información. Personal con conocimientos en estadística y análisis de información. Recursos tecnológicos Sistema de Información Offimedicas S.A	Cuarto trimestre 2017
PSMAR3	Verificar y analizar la información por parte de la Alta dirección, líderes de proceso y partes interesadas claves.	Resultados de indicadores Tendencias en la información Resultados de encuestas. Conclusiones de grupos focales.	Gerencia Director de Calidad y Logística	Metodologías estadísticas para el análisis de datos Metodología para el análisis y revisión de la información. Personal con conocimientos en estadística y análisis de información. Recursos tecnológicos sistema de información Offimedicas S.A Recursos financieros Infraestructura para las reuniones.	Primer Trimestre 2018
PSMAR4	Acciones de mejora y/o estrategias para el cumplimiento o la mejora del desempeño en la organización.	Plan de acción Información documentada de las estrategias.	Gerencia Director de Calidad y Logística	Metodologías estadísticas para el análisis de datos Metodología para realizar rutas de mejoramiento y planes de acción. Personal con competencias para realizar planes de acción. Recursos tecnológicos sistema de información Offimedicas S.A Recursos financieros	Primer Trimestre 2018

PSMAR5	Diseñar un procedimiento para la autoevaluación del Sistema de Gestión de Calidad.	Procedimiento autoevaluación.	Director de Calidad y Logística Coordinador de Calidad	Metodología para la autoevaluación del SGC ISO 9004. Personal con las competencias para el diseño del procedimiento. Recursos Ofimáticos.	Primer Trimestre 2018
PSMAR6	Realizar la autoevaluación del Sistema de Gestión de Calidad.	Matriz de autoevaluación	Director de Calidad y Logística Coordinador de Calidad	Metodología para la autoevaluación del SGC ISO 9004. Personal con las competencias para la autoevaluación del SGC Recursos Tecnológicos	Segundo Trimestre 2019
PSMAR7	Evaluar e implementar acciones de mejora para disminuir las brechas detectadas en la autoevaluación.	Planes de mejoramiento.	Gerencia General Director de Calidad y Logística	Metodología para la autoevaluación del SGC ISO 9004. Personal con las competencias para el diseño del procedimiento. Recursos Ofimáticos. Recursos financieros para la puesta en marcha de los planes.	Segundo Trimestre 2019

Mejora, innovación y aprendizaje

PLAN	ACTIVIDAD A REALIZAR	EVIDENCIA	RESPONSABLE	RECURSOS	CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN
PMIA1	Diseñar una metodología organizacional para identificar cambios, generar un plan para sensibilizar e involucrar a los colaboradores, implementar y hacer seguimiento de los planes de acción de cambios, mantener y evaluar los planes de acción de cambios.	Metodología Gestión de cambio	Director de Calidad y Logística Coordinador de calidad	Metodologías para gestionar los cambios. Personal capacitado para gestionar los cambios. Recursos económicos para ejecutar planes de acción de cambios. Recursos tecnológicos del sistema de información. Infraestructura	Cuarto trimestre 2018
PMIA2	Diseñar un procedimiento para que Ofimedicas S.A. pueda identificar, seleccionar, organizar, compartir y transferir la información y la experiencia necesarias para desarrollar actividades tales como el aprendizaje continuo, la resolución de problemas, la planeación estratégica y la toma de decisiones.	Procedimiento Gestión del Conocimiento.	Jefe de Gestión Humana	Metodologías para la Gestión del Conocimiento. Personal con la capacidad para gestionar el conocimiento en la organización. Recursos Ofimáticos para la creación de la información documentada.	Cuarto trimestre 2018
PMIA3	Comunicar el procedimiento y puesta en marcha del mismo en toda la organización.	Lista asistencia reunión de socialización. Planes de acción para el cumplimiento del procedimiento. Intranet compañías de gestión del conocimiento.	Jefe de Gestión Humana	Metodologías para la Gestión del Conocimiento. Personal con la capacidad para gestionar el conocimiento en la organización. Recursos tecnológicos, uso de la intranet para gestionar la comunicación. Recursos financieros. Infraestructura.	Primer trimestre 2018
PMIA4	Medir la eficacia del procedimiento respecto a la perspectiva de aprendizaje en Ofimedicas S.A.	Indicadores de gestión de procesos. (Índice nivel de educación, Índice de rotación del cliente interno, satisfacción del cliente interno, porcentaje de nuevos líderes)	Jefe de Gestión Humana Director de Calidad y Logística.	Metodologías para la evaluación y análisis de indicadores. Personal con la capacidad para gestionar el conocimiento en la organización. Personal capacitado para evaluación y análisis de indicadores. Recursos tecnológicos. Recursos financieros.	Primer trimestre 2018

<p>PMIAS</p>	<p>Generar acciones de mejora respecto a los resultados de la evaluación del procedimiento.</p>	<p>Acciones de mejora</p>	<p>Jefe de Gestión Humana Director de Calidad y Logística.</p>	<p>Metodologías para la Gestión del Conocimiento. Metodología para realizar rutas de mejoramiento. Personal con la capacidad para gestionar el conocimiento en la organización. Personal capacitado para realizar planes de mejora. Recursos tecnológicos. Recursos financieros. Infraestructura.</p>	<p>Cuarto trimestre 2018</p>
---------------------	---	---------------------------	--	---	------------------------------