

Propuesta diseño de un sistema de gestión de calidad bajo la norma ISO 9001:2015

Blanca Alcira Moreno Jiménez

Asesor

Catherine Jaimes

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Básicas, Tecnología e Ingeniería ECBTI

Ingeniería Industrial

2026

Resumen

Cuando una organización no implementa un sistema de gestión basado en normas como la ISO 9001:2015 a nivel interno se presentan ineficiencias operativas, productos/servicios inconsistentes, insatisfacción del cliente y pérdida de competitividad en el mercado, por otra parte procesos desordenados, alta rotación de personal, desaprovechamiento de datos e incapacidad de realizar mejora continua por falta de trazabilidad de la información. Mediante esta monografía se diseñará una guía de implementación de un sistema de gestión basado en la norma ISO: 9001:2015 y sus cláusulas como una herramienta que permita controlar la ejecución las actividades basada en el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar) y proponiendo etapas de implementación alineadas a éstas como lo son: Diagnóstico y Planificación (Cláusulas 4-6); diseño y documentación (Cláusulas 7-8); implementación/Hacer (Cláusula 8), evaluación y verificación (Cláusula 9), mejora y actuar (Cláusula 10). Siendo el propósito principal de esta monografía, facilitar la toma de decisiones basada en datos y su análisis, permitiendo que cada proceso cumpla con los requisitos normativos al mismo tiempo que se reducen costos operativos e incrementan en rendimiento.

Palabras clave: Enfoque A Procesos, Mejora Continua, Auditoría, Toma de Decisiones

Abstrac

When an organization does not implement a management system based on standards such as ISO 9001:2015 internally, operational inefficiencies, inconsistent products/services, customer dissatisfaction and loss of competitiveness in the market occur, on the other hand disorderly processes, high staff turnover, waste of data and inability to make continuous improvement due to lack of traceability of information. This monograph will design a guide for the implementation of a management system based on the ISO: 9001:2015 standard and its clauses as a tool to control the execution of activities based on the PHVA cycle (Plan, Do, Verify, Act) and proposing implementation stages aligned with these such as: Diagnosis and Planning (Clauses 4-6); design and documentation (Clauses 7-8); implementation/doing (Clause 8), evaluation and verification (Clause 9), improvement and acting (Clause 10). The main purpose of this monograph is to facilitate data-driven decision-making and analysis, allowing each process to comply with regulatory requirements while reducing operating costs and increasing performance.

Keywords: Process Focus, Continuous Improvement, Auditing, Decision Making

Tabla de Contenidos

Introducción	10
Planteamiento del Problema	11
Justificación	13
Objetivos.....	15
Objetivo General.....	15
Objetivos Específicos	15
Marco Teórico.....	16
Plan de Trabajo	23
Desarrollo Diseño Sistema de Gestión de la Calidad Basado en la Norma ISO 9001:2015	25
Fase 0 de Implementación Sensibilización y Definición de Responsables	28
<i>Sensibilización</i>	28
<i>Definición de Responsables</i>	30
Fase 1 Diagnóstico Inicial al Sistema de Gestión.....	31
Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos.....	35
<i>Capítulo 1. Objeto y Campo de Aplicación</i>	35
<i>Capítulo 2. Referencias Normativas</i>	35
<i>Capítulo 3. Términos y Definiciones</i>	35
Fase 2 Contexto Organizacional, Comprensión Necesidades y Expectativas de Partes	
Interesadas	36
<i>Capítulo 4. Contexto de la Organización</i>	36
Contexto de la Organización.....	36
Comprensión de las Necesidades y Expectativas de las Partes Interesadas..	38

Fase 3 Estructura Organizacional y por Procesos	40
<i>Capítulo 4 Contexto de la Organización</i>	40
Estructura por Procesos.....	41
<i>Capítulo 5. Liderazgo</i>	47
Política de la Calidad.	48
Fase 4 Gestión Riesgos y Objetivos de Calidad	53
<i>Capítulo 6. Planificación</i>	53
Gestión de Riesgos.....	54
Objetivos de Calidad.....	57
Fase 5 Gestión por Competencias	60
<i>Capítulo 7. Apoyo</i>	60
Competencias.....	60
Fase 6 Estructura Documental.....	69
<i>Capítulo 7. Apoyo</i>	69
Estructura Documental.....	69
Fase 7 Planificación Operativa	80
<i>Capítulo 8. Operación</i>	80
Fase 8 Verificación del Sistema de Gestión	82
<i>Capítulo 9. Evaluación del Desempeño</i>	82
Seguimiento, Medición, Análisis y Evaluación.....	82
Auditorías Internas.....	87
Revisión por la Dirección..	94
Conclusiones.....	99

Limitaciones y Recomendaciones.....	101
Referencias Bibliográficas	102

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Normas de Gestión</i>	19
Figura 2 <i>Estructura de Alto Nivel (HLS)</i>	20
Figura 3 <i>Sistema de Gestión de Calidad</i>	26
Figura 4 <i>Fases de Implementación Sistema de Gestión de Calidad</i>	28
Figura 5 <i>Resultados del Diagnóstico Inicial ISO 9001:2015</i>	33
Figura 6 <i>Resultados del Diagnóstico al Sistema de Gestión ISO 9001:2015</i>	34
Figura 7 <i>Comprensión del Contexto</i>	38
Figura 8 <i>Comprensión de Partes interesadas y sus Necesidades y Expectativas</i>	40
Figura 9 <i>Estructura por Departamentos</i>	42
Figura 10 <i>Estructura Organizacional</i>	42
Figura 11 <i>Estructura por procesos</i>	43
Figura 12 <i>Esquema de Proceso</i>	44
Figura 13 <i>Propuesta Mapa de Procesos Papelería y Miscelánea San Vale</i>	45
Figura 14 <i>Ficha Caracterización de Proceso</i>	47
Figura 15 <i>Definición Política de Calidad</i>	51
Figura 16 <i>Directrices Política de Calidad</i>	52
Figura 17 <i>Metalinguaje de Riesgos</i>	55
Figura 18 <i>Mapa de Riesgos</i>	56
Figura 19 <i>Matriz Autoridad y Responsabilidad</i>	63
Figura 20 <i>Perfiles de Cargo</i>	64
Figura 21 <i>Evaluación de Competencias</i>	66
Figura 22 <i>Gráfico Evaluación Competencias</i>	68

Figura 23 <i>Representación Flujo Documental</i>	71
Figura 24 <i>Procedimiento Control Documentos</i>	72
Figura 25 <i>Flujo Control de Registros</i>	76
Figura 26 <i>Control de Registros</i>	77
Figura 27 <i>Plan de Calidad</i>	81
Figura 28 <i>Plan de Producto No conforme</i>	82
Figura 29 <i>Ficha Indicadores de Gestión</i>	85
Figura 30 <i>Resultado Encuesta Satisfacción del Cliente</i>	86
Figura 31 <i>Análisis de Resultados</i>	87
Figura 32 <i>Auditorías Internas</i>	88
Figura 33 <i>Programa Auditorías Internas</i>	89
Figura 34 <i>Plan de Auditorías</i>	90
Figura 35 <i>Informe Auditorías Internas</i>	91
Figura 36 <i>Formato Observaciones y No Conformidades</i>	92
Figura 37 <i>Formato Correcciones, Acciones Correctivas, Preventivas y/o Mejora</i>	93
Figura 38 <i>Formato Acta Revisión por Dirección</i>	95

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Plan de Trabajo</i>	23
Tabla 2 <i>Plan de Trabajo Alienado a Capítulo de Norma y Fase Ciclo de Implementación</i>	27
Tabla 3 <i>Taller Conceptos y Definiciones</i>	35
Tabla 4 <i>Factores de Competitividad</i>	48
Tabla 5 <i>Directrices Política de Calidad</i>	50
Tabla 6 <i>Redacción Política de Calidad</i>	52
Tabla 7 <i>Identificación y Valoración de Riesgos</i>	56
Tabla 8 <i>Definición Objetivos</i>	58

Introducción

Las organizaciones enfrentan el reto de mejorar continuamente su desempeño y asegurar la calidad de sus productos y servicios. En este escenario, la norma ISO 9001:2025 juega un papel muy relevante como una herramienta estratégica para estructurar sistemas de gestión de la calidad que permitan a las éstas responder eficazmente a las exigencias del entorno, incrementar la satisfacción del cliente y generar confianza en las partes interesadas.

En Colombia, esta implementación no sólo responde a una necesidad de competitividad, sino también a la alineación con buenas prácticas internacionales y, en muchos casos, al cumplimiento de requisitos contractuales y sectoriales, facilitando la integración con otras normas como la relacionada temas de seguridad y salud en el trabajo y/o gestión ambiental, promoviendo un enfoque integral basado en la estructura de alto nivel.

La implementación de la ISO 9001:2015 implica un enfoque basado en procesos, gestión de riesgos y oportunidades, liderazgo dinámico de la alta dirección y la toma de decisiones basada en evidencia. De igual manera, exige un cambio cultural dentro de las organizaciones, orientado hacia la mejora continua y la generación de valor sostenible.

Esta monografía se estructura a través de fases que permiten desarrollar de manera progresiva los elementos fundamentales para la implementación de la ISO 9001:2025. En primer lugar, se aborda el marco conceptual y los principios de gestión de la calidad, se analizan los requisitos de la norma por capítulos, desde el contexto de la organización hasta la mejora continua, incorporando un enfoque práctico orientado a la auditoría y a la evidencia requerida, de esta manera que sirve como una guía que facilite la comprensión y aplicación de la ISO 9001:2025, aportando herramientas útiles tanto para organizaciones en proceso de implementación.

Planteamiento del Problema

De acuerdo con Koneggi. (2020b, enero 7), normalmente las organizaciones cuando obtienen resultados financieros esperados se basan en los actuales sin realizar una proyección futura, ni en incrementar su % de participación en el mercado y que el producto o servicio se mantenga a lo largo del tiempo, no buscar realizar mejoras en estos, en actividades o procesos y establecer controles, en formación de su talento humano, satisfacción al cliente, una gestión documental que les permita estandarizar y evaluarse para establecer planes de acción como lo propone la ISO 9001:2015 en busca de la mejora continua y les permita lograr una expansión en infraestructura, económica y talento humano.

Papelería y Miscelánea San Vale es una microempresa del barrio Belén ubicado en la localidad de Fontibón, viene en proceso de expansión en los últimos años lo que los obligó a adquirir un software de inventario, como solución inmediata, para el control de entradas y salidas de mercancías puesto que a raíz de sus ventas incrementaron la compra de productos y de manera posterior se les dificultaba la búsqueda de estos el alistamiento de pedidos, sin embargo, no se realiza análisis de información, no tiene una proyección de sus ventas, objetivos que perseguir y en los cuales enfocarse, establecimiento de sus debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas del entorno que le permita establecer planes de acción, métricas etc., Papelería y Miscelánea San Vale se enfoca sólo en las ventas de su día a día y a futuro podría desencadenar en clientes insatisfechos, acumulación de inventario por falta de rotación, escases de inventario en productos con alta demanda, bajas en sus ventas, estancamiento etc.

Papelería y Miscelánea San Vale la falta estructuración de procesos y un análisis basado en datos hace que se perciba falta de recursos o de presupuesto y por tanto no se realiza formación del talento humano, implementación de iniciativas de mejora continua,

adicionalmente, se tiene una resistencia al cambio, miedo a lo desconocido, a sentirse evaluados y estos son temas que afectan la toma de decisiones y el establecimiento de planes de acción en búsqueda de la mejora continua (Amtivo, 2024).

¿En qué medida la ausencia objetivos, política de calidad, procesos definidos, políticas de devolución y mecanismos de medición de satisfacción del cliente impacta en la pérdida de imagen, la insatisfacción y la disminución de ingresos en la organización?

Justificación

La ISO 9001:2015 establece un marco teórico basado en principios de gestión de calidad, como el enfoque al cliente, el liderazgo y el enfoque basado en procesos. Una cultura de mejora continua mediante el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar), lo que fomenta una mentalidad de mejora constante y prevención de riesgos en lugar de sólo detección y propone la toma de decisiones basada en evidencia promoviendo la gestión basada en datos y hechos medibles, disminuyendo la toma de decisiones basada en suposiciones.

En la práctica una implementación de la ISO 9001:2015, se evidencia en una optimización operativa en la medida que reduce la variabilidad en los procesos, disminuyendo así errores, retrabajos o desperdicios, lo cual se traduce en una mayor eficiencia y reducción de costos operativos. facilita la entrada a licitaciones públicas y privadas al ser un requisito de credibilidad internacional por muchas organizaciones y permite documentar y estandarizar procedimientos, lo que asegura una calidad consistente en los productos y servicios.

Adicionalmente, a nivel cliente se asegura que los productos/servicios cumplan con los requisitos legales y las expectativas de éstos, generando confianza, en los empleados fomenta la participación, el liderazgo y el sentido de pertenencia como trabajadores, mejorando el clima laboral lo que se traduce en seguridad y generación de conciencia ayudando a gestionar riesgos laborales mediante procedimientos claros, aumentando competencia del personal (Icontec, 2023).

Papelería y Miscelánea San Vale actualmente no cuenta con los recursos para llegar hasta una certificación, sin embargo podrá lograr establecer su punto de partida mediante un análisis de su contexto, necesidades y expectativas de todas la partes interesadas, definición de su política y objetivos y sepan cuál es su norte, estableciendo responsabilidades, estructura por procesos, identificar recursos necesarios para la operación y funcionamiento, evaluación, seguimiento,

establecer planes de acción y lograr una mejora continua como lo propone la ISO 9001:2015 y que sin lugar a dudas la llevará como microempresa a incrementar no sólo sus ingresos sino su expansión, además de que puede ser implementado en cualquier sector como transporte, logística, automovilístico, sanidad, manufactura, etc., por lo que hace esta monografía un guía de implementación que aplicará a cualquier organización en búsqueda de la mejora.

De esta forma se contribuye a la sistematización del conocimiento táctico u operativo al a través de la creación de manuales, procedimientos e instrucciones de trabajo, lo que permite que el saber hacer de la empresa se formalice y sea transferible, otra forma es mediante la generación de registros documentales de cómo se aplican o cumplen los requisitos de la norma (riesgos, oportunidades, contexto), facilitando el aprendizaje y la estandarización de procesos, aportando evidencia sobre la eficacia de las acciones correctivas y la toma de decisiones basada en la evidencia, y se convierte en una base de estudio empírico que permite evaluar la aplicabilidad de los estándares de calidad en diversos sectores (salud, educación, proyectos, , generando nuevo conocimiento sobre su eficacia en diferentes contextos.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar guía metodología de implementación que facilite la adopción del sistema de gestión de calidad bajo la norma ISO 9001:2015 estructurada en fases (diagnóstico, planificación, implementación y evaluación), para la Microempresa Papelería San Vale, en el barrio Belén de la localidad de Fontibón.

Objetivos Específicos

Realizar un estudio diagnóstico sobre el nivel de cumplimiento actual de la Papelería San Vale con respecto a los requisitos de la norma ISO 9001:2015.

Identificar los procesos clave

Establecer metodología para la identificación de riesgos operativos actuales por parte de Papelería San Vale

Establecer metodología para la gestión por competencias

Establecer metodología para la definición de la política de calidad, objetivos de calidad.

Diseñar la estructura documental mínima necesaria ajustada a una microempresa.

Estructurar el mapa de procesos enfocado en la satisfacción del cliente.

Diseñar plantilla para la definición de los indicadores de gestión para medir el desempeño de los procesos por parte de Papelería San Vale

Diseñar plantillas para la realización de una auditoría interna por parte de Papelería San Vale.

Diseñar plantilla de revisión, por la Dirección, acciones correctivas y de mejora continua

Marco Teórico

De acuerdo con De Oca, H. C. M. (2021), La evolución ha pasado por varias etapas, siendo la artesanal (pre - revolución industrial) la calidad era basada en la habilidad de la persona para satisfacer al cliente directamente, luego viene el concepto de inspección (inicios siglo XX) donde se caracterizó la producción en masa y se separaban los productos buenos de los malos al final de la línea, posteriormente estuvo el control estadístico del proceso (1930 -1950) y aquí donde se aplica la estadística para controlar el proceso de producción y reducir la variabilidad, no sólo realizar una revisión al resultado final. Viene el aseguramiento de la calidad (1950 -1970) bajo un enfoque preventivo que buscaba "hacerlo bien a la primera" mediante sistemas de gestión. Aparece el termino Gestión de la Calidad Total (TQM - 1980s en adelante) y esta abarca toda la organización, incluyendo la cultura empresarial y el servicio al cliente. En el siglo XXI se habla de Gestión de la Calidad Moderna enfocada en la excelencia, la sostenibilidad, el cumplimiento de normas internacionales (ISO 9001) y la experiencia del consumidor final, por tanto la calidad ha dejado de ser un aspecto técnico de manufactura para convertirse en un componente estratégico de competitividad.

La Organización Internacional de Normalización es una federación mundial de organismos nacionales de normalización y su trabajo es preparación de las normas internacionales que normalmente se realiza a través de los comités técnicos, conformada por organismos miembros interesados que tienen el derecho de estar representado en dicho comité.

Las organizaciones internacionales, públicas y privadas, en coordinación con Organización Internacional de Normalización, también participan en el dicha actividad. La Organización Internacional de Normalización colabora estrechamente con la Comisión Electrotécnica Internacional (IEC) en todas las materias de normalización electrotécnica.

La implementación de un sistema de gestión de calidad basado en la Norma ISO 9001:2015 es una decisión que procede de la estrategia de las organizaciones ayudándolas en el desempeño global así como en las iniciativas de desarrollo sostenible puesto que proporciona las bases necesarias para tal fin. A la par se obtienen beneficios que las hacen más competitivas, desde incrementar la capacidad para proporcionar productos y servicios que satisfagan los expectativas del cliente, términos legales y reglamentarios que le apliquen; incrementa las oportunidades de satisfacción del cliente; ayuda a la identificación de riesgos y oportunidades asociadas con su contexto y objetivos previamente establecidos, incrementa la capacidad de demostrar la conformidad con requisitos del SGC.

La Norma ISO 9001:2015 aprovecha el enfoque a procesos que permite planificarlos y determinar sus interacciones incluyendo el ciclo PHVA (Planificar: establecer los objetivos del SGC y sus procesos, recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización, e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades; Hacer: implementar lo planificado; Verificar: realizar el seguimiento y (cuando sea aplicable) la medición de los procesos y los productos y servicios resultantes respecto a las políticas, los objetivos, los requisitos y las actividades planificadas, e informar sobre los resultados; Actuar: tomar acciones para mejorar el desempeño, cuando sea necesario) que buscan que las organizaciones aseguren que sus procesos incluyan recursos necesarios y se gestionen de manera adecuada y se identifiquen oportunidades de mejora y se actúe bajo estas, así como el pensamiento basado en riesgos permitiéndoles identificar factores que podrían causar que sus procesos y su SGC se desvíen y no cumplan con los resultados planificados, permitiendo poner en marcha controles preventivos para menguar los efectos negativos e incrementar la ejecución de oportunidades (Icontec, ISO 9000:2015).

La norma ISO 9001:2015 se basa en los principios de calidad de la norma ISO 9000:2015 que son: enfoque al cliente, liderazgo, compromiso de las personas, enfoque a procesos, mejora, toma de decisiones basada en la evidencia y gestión de las relaciones, es decir 7 en total. En donde el enfoque al cliente es el principal y se enfoca en los esfuerzos que debe hacer la empresa u organización para exceder las expectativas del cliente; Liderazgo indica que la figura del líder será la de aquella persona que genere unidad y dirección en la organización, Compromiso de las personas es la creación de valor en el interior de una organización y se basará fundamentalmente en la competencia y compromiso de las personas que la conforman; Enfoque basado en procesos consecución de resultados predecibles y conscientes se alcanzará cuando se cuente con el entendimiento de los ya citados procesos siendo la forma primordial de obtener los resultados establecidos; Mejora es el elemento en el cual las organizaciones exitosas tienen siempre el foco puesto y es aplicable a productos y servicios; Toma de decisiones basada en la evidencia el logro de los resultados deseados por la organización estará supeditado a las decisiones con base en datos y en el análisis de estos siempre y cuando estos sean veraces; Gestión de las relaciones con todas las partes interesadas de la organización y la gestión de las mismas suponen y atenuarán el éxito.

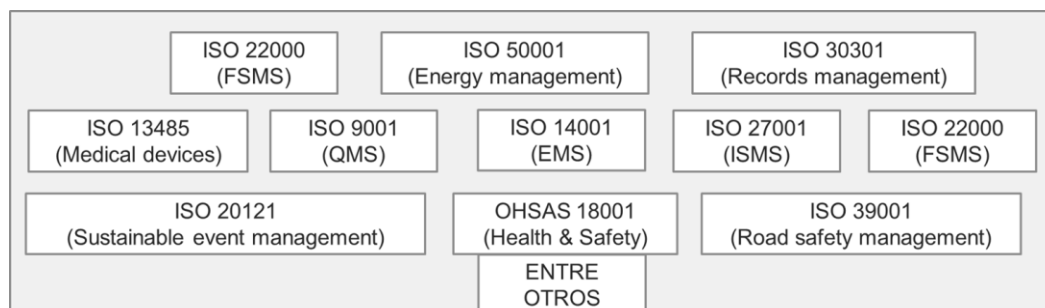
La norma ISO 9001:2015 fue la primera norma de sistemas de gestión en publicarse y se convirtió de este modo en la norma base de todas aquellas del sector de la calidad y se han publicado más de 15 normas ISO relativas a los requisitos establecidos por los sistemas de gestión y otras que se encuentran en etapa de desarrollo y que están orientadas a los sistemas de gestión.

Cuenta con un Anexo L o estructura de alto nivel que busca resolver los diferentes problemas de desorden y confusión que se pudiera presentar en cuanto a interpretación por las distintas partes Eee (Eee, 2024).

Se debe hacer una revisión sistemática cada cinco años. Desde el año 2000 se viene presentando una gran proliferación de normas de sistemas de gestión NSG (hoy más de 20), lo que genera confusión tanto para quienes elaboran las normas, como para los auditores y los auditados.

Figura 1

Normas de Gestión



Nota. Esquema de diversas normas ISO y otros estándares utilizados para la gestión organizacional.

La Organización Internacional de Normalización con el fin de buscar una alineación de las normas de sistemas de gestión (NSG) definió una visión para el proyecto y decidió la formación de un grupo ad-hoc para ejecutarlo el cual se conformó con 4 representantes de cada uno de los TC (comités técnicos) que desarrollan normas de SG, el cual se denominó Anexo SL en búsqueda de:

- Visión común para todas las normas de gestión.
- Estructura común de “alto nivel” para todas las normas ISO de gestión.
- Idénticos títulos para las cláusulas y sub - cláusulas dentro de la estructura de alto nivel.

- Vocabulario central genérico para todas las normas de sistemas de gestión.
- Texto común compartido por todas las NSG (Normas de Sistemas de gestión)

Figura 2

Estructura de Alto Nivel (HLS)



Nota. Esquema representativo estructura de alto nivel (HLS) o estructura armonizada, donde se menciona cada uno de los capítulos de la norma ISO 9001:2015

De igual manera se obtuvieron cambios clave en cuanto a liderazgo ya que busca que:

- Los Directivos sean responsables de la efectividad del Sistema de Gestión
- Se integren los requisitos del Sistema de Gestión en los procesos de negocio
- Se asigne responsabilidad y autoridad para lo que fue el papel del Representante de la Dirección

En cuanto a contexto de la organización las dos nuevas cláusulas relativas al contexto de la organización se encuentran explícitamente en los numerales: 4.1 Comprensión de la organización y su contexto y; 4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas. Juntas estas cláusulas requieren que la organización determine cuestiones internas y externas pertinentes para alcanzar los resultados previstos del SG y su diseño.

Si bien el concepto de partes interesadas no es nuevo para las normas, ahora existen requisitos específicos para identificar proactivamente a esas partes interesadas y sus necesidades y expectativas.

El enfoque de Riesgos también fue relevante, entendiéndose Riesgo como el efecto de incertidumbre sobre un resultado esperado, ISO 9001, toma ese enfoque más allá del enfoque de gestión de riesgos tradicional (en relación con las amenazas y vulnerabilidades) hacia la gestión de riesgos entendida como la gestión de amenazas y oportunidades.

Lo anterior demuestra el interés de la ISO en lograr que las normas estén alineadas y que su implementación e integración no requiera mayor esfuerzo, además de que se conviertan en un instrumento que permita a las organizaciones avanzar en la mejora continua, la eficiencia y la competitividad, incrementen la confianza de sus clientes, mejoren la gestión de riesgos, y se les facilite el acceso a nuevos mercados.

Dentro de la ISO 9001:2015 se plantean 7 principios de la gestión de la calidad y que constituyen la base de las normas que al ser aplicados conllevan al mejoramiento continuo en beneficio de la organización, su personal, sus partes interesadas y sus clientes; es decir, son la base del éxito. Estos principios de calidad son:

Enfoque al Cliente: Las organizaciones deben comprender necesidades actuales y futuras de los clientes de tal forma que satisfaga sus requisitos y supere las expectativas.

Liderazgo: Un líder define un propósito en común y la mejor ruta para alcanzar el objetivo de esta forma se genera un ambiente organizado y participativo.

Compromiso de las personas: Reconocer los talentos y proporcionar las herramientas para gestionar las demandas de manera eficiente, capacitar los empleados porque requieren conocimiento y autonomía para crear valor a los clientes.

Enfoque a procesos: Cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso se llega al resultado esperado y crea valor a los clientes.

Mejora: La mejora continua de los procesos se consigue con el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar), a través del registro y seguimiento de acciones, posibilitando generar oportunidades.

Toma de decisiones basada en la evidencia: Las decisiones se basan en el análisis de los datos y la información, reduciendo los niveles de incertidumbre y orientando a acciones más objetivas.

Gestión de las relaciones: Los socios y accionistas, “stakeholders” o partes interesadas, influyen en el desempeño organizacional. Las normas ISO 9001 sugieren que las empresas cultiven buenas relaciones con éstos para tener éxito a largo plazo (Zendesk, 2023) e (ISO ([s.f.])).

De acuerdo con Suárez Villa, A. (2019), la implementación de un Sistema de Gestión de calidad es parte de una importante decisión estratégica de las organizaciones en búsqueda de la competitividad y eficiencia, además buscando la estandarización de los procesos y mejora de los servicios prestados. El objeto de las monografías que diseñan la implementación de un sistema de gestión es brindar a la empresa una guía con el paso a paso para la implementación de los requisitos de la norma ISO 9001:2015 en donde a partir de un diagnóstico inicial, se busca direccionar estratégicamente el proyecto mediante el establecimiento de un plan de trabajo y como resultado dentro de los entregables se encuentran objetivos de calidad, política de calidad, estructura de procesos, identificación de riesgos, documentos como manual de calidad, procedimientos, formatos, instructivos y evaluación de seguimiento y desempeño del sistema.

Plan de Trabajo

Tabla 1

Plan de Trabajo

Actividad	Agosto 2025	Septiembre 2025	Octubre 2025	Noviembre 2025
1.1 Establecer actividades de sensibilización y definición responsables				
1.2 Definir documento de diagnóstico al sistema de gestión				
1.3 Definir actividades para el establecimiento del contexto y formulación de política y objetivos sistema				
1.4 Definir actividades para el establecimiento o ajuste de la estructura Organizacional y por procesos				
1.5 Definir actividades para el establecimiento de la estructura documental				
1.6 Establecer actividades para el análisis procesos y Gestión Riesgos				
1.7 Establecer el modelo de Gestión por competencias				
2.1 Establecer actividades para la Planificación Operativa y documentación				
2.2 Establecer actividades para la Implementación del Sistema de Gestión				
2.3 Establecer actividades de puesta en marcha de la medición, análisis				
3.1 Establecer actividades de Auditorías internas				
3.2 Establecer actividades para la Revisión del sistema por parte de la Dirección				

Actividad	Agosto 2025	Septiembre 2025	Octubre 2025	Noviembre 2025
4.1 Establecer actividades puesta en marcha del análisis y mejora				
Consolidación y ajustes documento final.				
Sustentación				

Nota. Plan de trabajo que describe cada una de las actividades a desarrollar bajo esta monografía como guía de implementación de la norma ISO 9001:2015.

Desarrollo Diseño Sistema de Gestión de la Calidad Basado en la Norma ISO 9001:2015

Las organizaciones necesitan reducir los tiempos, costos y recursos dedicados a tareas que agregan menor valor, tomar el control sobre la gestión y dejar de gestionar en función de normas o áreas, encontrar un factor (de gestión) que lo diferencie y haga más competitivo en el mercado, un sistema de gestión de calidad para aclarar procesos internos y optimizar recursos para obtener los resultados propuestos y hacer una realidad la estrategia.

La estructura de la ISO 9001:2015 se encuentra bajo el ciclo PHVA, que puede aplicarse a todos los procesos y al sistema de gestión de calidad, así:

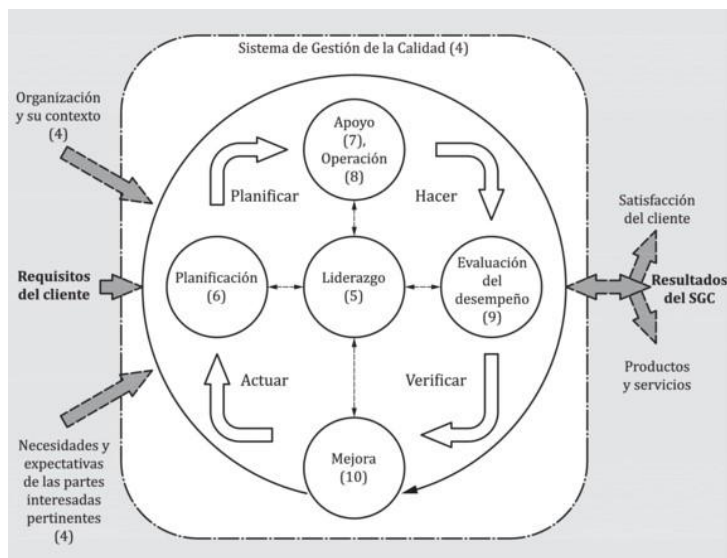
Planificar: Establecer los objetivos del sistema y sus procesos, los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización, e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades;

Hacer: implementar lo planificado

Verificar: Realizar el seguimiento y (cuando sea aplicable) la medición de los procesos los productos y servicios resultantes respecto a las políticas, los objetivos, los requisitos y las actividades planificadas, e informar sobre los resultados

Actuar: Tomar acciones para mejorar el desempeño, cuando sea necesario.

Teniendo en cuenta la imagen 2, la ISO 9001:2015 está compuesta por 10 capítulos:
Capítulo 1. Objeto y campo de aplicación, Capítulo 2. Referencias Normativas, Capítulo 3. Términos y Definiciones, Capítulo 4. Contexto de la Organización, Capítulo 5. Liderazgo, Capítulo 6. Planificación, Capítulo 7. Apoyo, Capítulo 8. Operación, Capítulo 9, Evaluación del Desempeño, Capítulo 10. Mejora; en terminos del ciclo PHVA y debes estos capítulos se abordarían desde el cuarto al décimo como se evidencia en la imagen siguiente 3. Imagen de Representación de la estructura de la ISO 9001 con el ciclo PHVA:

Figura 3*Sistema de Gestión de Calidad*

Nota. Representación de la estructura de la ISO 9001 con el ciclo PHVA. Tomada de. Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos (ISO 9001:2015), por la Organización Internacional de Normalización, 2015

De acuerdo con el objetivo de la presente monografía, Diseñar guía de implementación de un sistema de gestión basado en la norma ISO: 9001:2015 y sus objetivos específicos de definición de actividades basados en el ciclo PHVA, se propone la siguiente integración para dar cumplimiento a lo propuesto y generar valor en la Microempresa Papelería y Miscelánea San Vale, empresa que se ha tomado como referente de aplicación:

Tabla 2*Plan de Trabajo Alineado a Capítulo de Norma y Fase Ciclo de Implementación*

Plan de Trabajo	Capítulo Norma ISO 9001	Fase del Ciclo
0. Establecer actividades de sensibilización y definición responsables		Planear
1. Definir documento de diagnóstico al sistema de gestión		Planear
2. Definir actividades para el establecimiento del contexto y formulación de política y objetivos del sistema	Capítulo 4, Capítulo 5, Capítulo 6	Planear
3. Definir actividades para el establecimiento o ajuste de la estructura Organizacional y por procesos	Capítulo 4	Planear
4. Definir actividades para el establecimiento de la estructura documental	Capítulo 7	Planear
5. Establecer actividades para el análisis procesos y Gestión Riesgos	Capítulo 6	Planear
6. Establecer el modelo de Gestión por competencias	Capítulo 7	Planear
7. Establecer actividades para la Planificación Operativa y documentación	Capítulo 7	Hacer
8. Establecer actividades para la Implementación del Sistema de Gestión	Capítulo 8	Hacer
9. Establecer actividades de puesta en marcha de la medición, análisis	Capítulo 9	Verificar
10. Establecer actividades de Auditorías internas	Capítulo 9	Verificar
11. Establecer actividades para la Revisión del sistema por parte de la Dirección	Capítulo 9	Verificar
12. Establecer actividades puesta en marcha del análisis y mejora	Capítulo 10	Actuar

Nota. Plan de trabajo alineado con los capítulos de la norma y el ciclo PHVA

Figura 4

Fases de Implementación Sistema de Gestión de Calidad



Nota. Representación gráfica fases para la implementación de un SGC

Fase 0 de Implementación Sensibilización y Definición de Responsables

Sensibilización

En una reunión con las personas responsables del proyecto se pretende hacer entender el papel protagónico de todos y cada uno de los miembros de la organización dentro de un Sistema de Gestión, que se comprenda los beneficios y dificultades que conlleva la implementación y su importancia como factor de competitividad de la Organización, se realiza presentación de las fases de implementación y se enseñan los principios básicos de gestión de la calidad: enfoque al cliente, liderazgo, compromiso de las personas, enfoque a procesos, mejora, toma de decisiones basada en la evidencia y gestión de las relaciones.

Adicionalmente, es importante generar consciencia en los empleados de cómo a través de su compromiso se impacta la consecución de resultados y que es una responsabilidad personal pero también compartida de tal forma que se puedan prevenir riesgos, lograr una alineación entre las actividades que se ejecutan y los objetivos de la organización generando así una cultura de mejora continua.

De manera posterior, se realiza una actividad de sensibilización al cambio desarrollando el ejercicio de “dedos cruzados” que consiste en cruzar las manos y los dedos, poner los dedos índices a los costados de la nariz y tratar de soltar las manos que están cruzadas y que los dedos no queden cruzados sobre la nariz.

Este ejercicio sirve para resaltar las actitudes que las personas asumen frente a un problema o situación difícil de resolver. ¿Qué actitud se necesita para esta sesión? rendirse al primer intento: “es imposible”, “no se puede hacer”, “si yo no puedo, nadie puede”, adaptación ficticia al cambio: “hágalo cómo sea”, “que nadie se dé cuenta”, “sí, claro, yo sí sé cómo hacerlo” y estar dispuesto, practicar y adoptar: “cuénteme cómo hizo”, “tengo que practicar para lograrlo”, “cuál fue la clave para hacerlo bien”

Análisis: Algunas personas, si no logran resolver el problema en el primer intento, se rinden y asumen una actitud de “no se puede”. Otras, no logran resolver bien el problema, pero para generar aceptación dice que si sabe hacerlo. Esto es una aceptación “ficticia”, que va sólo de dientes para afuera pero que no resolvería nada. Los demás, son los que logran hacerlo o los que se dejan enseñar, existe una actitud positiva frente al cambio, bien sea porque se adopta una nueva práctica, o porque se muestra el interés para que alguien la enseñe. Este es el grupo que se hace más evidente en el ejercicio y se nota porque en el primer intento pocas personas logran “desenredarse”, y una vez se promueve la colaboración y enseñanza, son muchas personas las

que logran hacerlo; así mismo sucede con las implementaciones de normas porque surge en miedo o temor ante lo desconocido.

Definición de Responsables

Para que una implementación sea exitosa un componente fundamental es la conformación (no obligatoria) de un comité de Gestión de Calidad o conjunto de personas que se reúnen de manera periódica y está conformado de acuerdo al tamaño de la organización donde mínimo está involucrado el responsable del calidad y algún miembro de la dirección para las pequeñas y en grandes además de los anteriores estén presentes los responsables de las principales áreas o departamentos, su objetivo principal es enfocarse a que la organización logre ofrecer productos y servicios de alta calidad, esto resulta mediante actividades de supervisión, mejora continua y la promoción de la cultura de calidad, revisión de las tareas encomendadas durante el proceso de implementación del sistema de gestión de calidad bajo la ISO 9001, toma de decisiones y proponer nuevas acciones, contribuyendo así a su vez a la satisfacción del cliente y al logro de los objetivos de la organización y asegurando cumpla con los requisitos y estándares establecidos.

Las principales actividades para ejecutar por parte del comité se encuentran enfocadas hacia la estrategia y contexto de la organización (Seguimiento a la identificación y evaluación riesgos y oportunidades, indicadores de calidad y corrección desviaciones, objetivos de calidad, realizar y revisar el DAFO, Revisar y documentar anualmente el análisis de las expectativas de los grupos de interés), Clientes y mejora (Supervisión de las posibles quejas y sugerencias de clientes, seguimiento de No Conformidades y Acciones correctivas), mejoras en los servicios, procedimientos o el sistema de gestión), Mantenimiento (Supervisión y seguimiento del mantenimiento de equipos e instalaciones), Recursos humanos (identificación de necesidades de

formación, Evaluar la eficacia de las acciones formativas), Procesos y procedimientos (proponer mejoras a los procedimientos, instrucciones técnicas, protocolos etc.), Auditorías Internas (Revisar los resultados de las auditorias, formular mejoras al sistema de gestión) Revisión por la dirección (Compilar datos para la realización del informe de revisión por dirección y generación del informe), (Consultoria innovadora ([s.f.]).

Papelería y Miscelánea San Vale, es una microempresa ubicada en la localidad de Fontibón y legalmente constituida ante la Cámara de Comercio de Bogotá, se toma como referencia de una organización que no tiene implementado un sistema de gestión pero con un gran interés en mejorar y a mediano plazo implementar un sistema de gestión de Calidad, se define el comité de Calidad el cual queda integrado así:

Administradora – Luisa Fernanda Moreno

Coordinador SGC – Janeth Moreno

Análisis: Papelería y Miscelánea San Vale es una Microempresa legalmente constituida ante la Cámara de Comercio sin embargo, el número de empleados es menor a 10, por tanto el comité de calidad se conforma con sólo dos personas quienes liderarán el proceso con el apoyo del presente de documento.

Fase 1 Diagnóstico Inicial al Sistema de Gestión

Mediante una evaluación al inicio de la implementación o mejora de un sistema de gestión se busca determinar su estado actual ayudando a una organización a entender su nivel de cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2015, para esto bajo el programa de software de hojas de cálculo Excel se diseña un documento de diagnóstico tipo lista de chequeo que permite calcular el porcentaje de cumplimiento o de implementación de esta, a tres niveles: capítulo, numeral y requisito haciendo referencia dentro del documento a las columnas A, B y C

respectivamente. Esta herramienta puede ser utilizada para desarrollar la primera etapa del ciclo de mejoramiento continuo, es decir el Planear. Cuenta con 7 hojas donde cada una hace referencia a un capítulo de la norma ISO 9001: 2015 desde el capítulo 4 al 10, la hoja 8 consolidado y es el resumen por capítulo y resultado total porcentual del diagnóstico inicial bajo la norma ISO 9001:2015, en donde mediante un gráfico radar que resume y compara el cumplimiento de cada uno de los capítulos.

Para evaluar el cumplimiento de cada requisito, columna E, se cuenta con un lista de opciones desplegadas de selección única con la siguiente escala: No aplica: Cuando se ha excluido el requisito y este no afecta la capacidad ni la responsabilidad para cumplir requisitos; Sí cumple: Cuando se cuenta con evidencia objetiva que permita determinar que el requisito está implementado; No Cumple: Cuando no se cuenta con evidencia objetiva que permita determinar que el requisito está implementado y En proceso: Cuando se ha planificado cómo cumplir el requisito, por lo que se encuentra en implementación.

Para determinar el % de cumplimiento por requisito, columna G, se establece la siguiente formula en donde con base en la opción seleccionada en la columna E se genera un resultado automático teniendo en cuenta que Si cumple=100, No cumple=0%, En proceso=50 y No aplica=0%. Luego en la columna I y columna L se aplica la misma fórmula que consiste en realizar una sumatoria de los porcentajes de cumplimiento de requisito y porcentajes de cumplimiento de numerales, respectivamente. En la hoja de consolidados se lleva el resultado de la evaluación por requisito y al final para obtener el dato de “Resultado del diagnóstico inicial” se calcula mediante un promedio teniendo en cuenta los resultados por requisito. Esta información que grafica mediante diagrama de radar o araña a fin de visualmente comparar el cumplimiento de cada capítulo de la norma ISO 9001:2015.

La aplicación del diagnóstico se realiza a la microempresa Papelería y Miscelánea San Vale mediante una entrevista a cada responsable de procesos o áreas bajo una lista de chequeo desde el requisito o numeral 4. Contexto de la Organización y hasta el 10. Mejora; verificando qué requisitos de la norma VS evidencia documental implementada dentro de la organización se cumple o no y de esta manera obtener un % de cumplimiento por cada apartado y un % global de cumplimiento (Ica Consultores America ([s.f.]).

Se realiza un diagnóstico inicial en la Microempresa Papelería y Miscelánea San Vale y se obtiene el siguiente resultado:

Figura 5

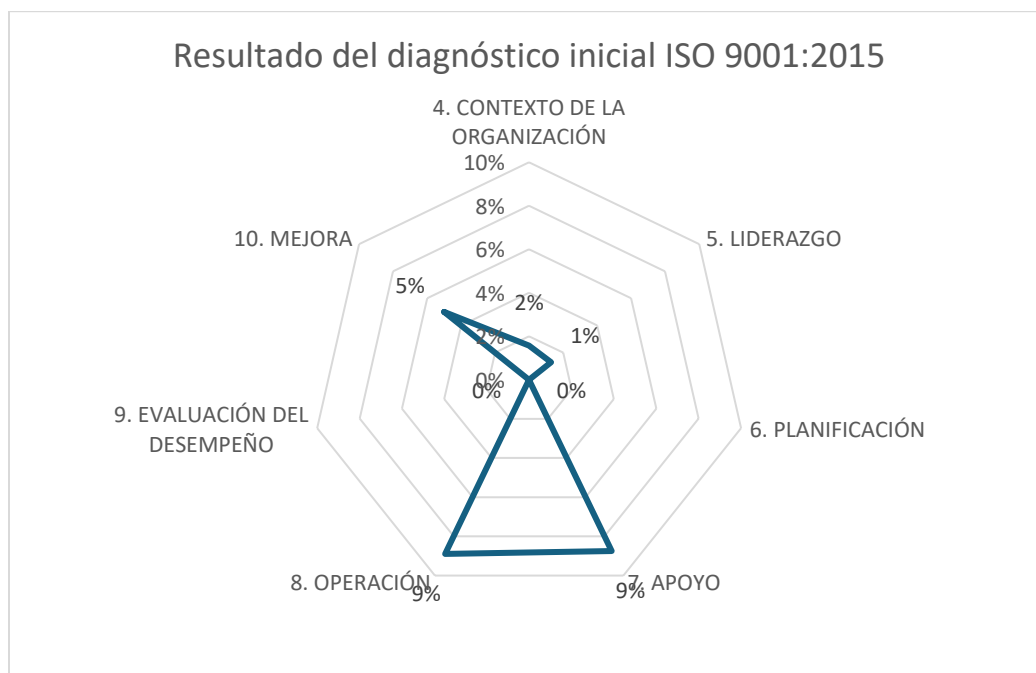
Resultados del Diagnóstico Inicial ISO 9001:2015

Resultado del diagnóstico inicial ISO 9001:2015	
4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	2%
4.1 Comprensión de la organización y su contexto	0%
4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas	0%
4.3 Determinación del alcance del sistema de gestión de calidad	0%
4.4 Sistema de gestión de la calidad y sus procesos	6%
5. LIDERAZGO	1%
5.1 Liderazgo y compromiso	4%
5.2 Política	0%
5.3 Roles, Responsabilidades y autoridades en la organización	0%
6. PLANIFICACIÓN	0%
6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades	0%
6.2 Objetivos de calidad y planificación para lograrlos.	0%
6.3 Planificación de los cambios.	0%
7. APOYO	9%
7.1 Recursos	31%
7.2 Competencia	0%
7.3 Toma de conciencia	13%
7.4 Comunicación	0%
7.5 Información documentada	0%
8. OPERACIÓN	9%
8.1 Planificación y control operacional.	0%
8.2 Requisitos para los productos y servicios.	21%
8.3 Diseño y Desarrollo de productos y servicios.	0%
8.4 Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente.	0%
8.5 Producción y provisión del servicio.	0%
8.6 Liberación de los productos y servicios	17%
8.7 Control de las salidas no conformes	25%
9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	0%
9.1 Evaluación, medición, análisis y evaluación	0%
9.2 Auditoría interna.	0%
9.3 Revisión por la dirección.	0%
10. MEJORA	5%
10.1 Generalidades	0%
10.2 No conformidad y acción correctiva	15%
10.3 Mejora continua	0%
Resultado del diagnóstico inicial ISO 9001:2015	4%

Nota. Representa los resultados del diagnóstico realizado en Papelería San Vale donde se evalúa el cumplimiento de cada uno de los requisitos de la norma ISO 9001:2015

Figura 6

Resultados del Diagnóstico al Sistema de Gestión ISO 9001:2015



Nota. Representación gráfica tipo Radar donde se observa el resultado del diagnóstico inicial o nivel de cumplimiento por cada uno de los capítulos de la norma ISO 9001:2015 en Papelería y Miscelánea San Vale

Análisis: De acuerdo con la tabla anterior se evidencia un 2% de implementación del requisito 4. Contexto de la Organización, 1% para el requisito 5. Liderazgo, 0% para el requisito 6. Planificación, 9% para el requisito 7. Apoyo; 9% para el requisito 8. Operación, 0% para el requisito 9. Evaluación del desempeño y un 5% para el requisito 10. Mejora; para un total de un 4% como resultado de avance de implementación del sistema de gestión de Calidad, si bien es cierto la microempresa no se encuentra en proceso de implementación este diagnóstico si nos sirve para evidenciar que aunque es poco el % avance tiene algunas bases que les permitiría realizar una implementación de manera exitosa y que incrementarían el nivel de satisfacción de clientes mediante un norte definido ya que por ahora no se tienen unos objetivos definidos que

les permita ver el norte a donde se dirigen como organización sino que están en modo supervivencia.

Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos

Capítulo 1. Objeto y Campo de Aplicación

Satisfacer al Cliente: Aumentar la satisfacción del Cliente a través de la eficaz aplicación del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.

Generar Confianza: Demostrar la capacidad de la organización para proporcionar regularmente productos que satisfagan los requisitos del Cliente y reglamentarios aplicables

Capítulo 2. Referencias Normativas

ISO 9000:2015, Sistemas de Gestión de Calidad – Fundamentos y vocabulario

Capítulo 3. Términos y Definiciones

Se aplican los terminos y definiciones incluidos en la Norma ISO 9000:2015 y se propone la ejecución de taller de relación de los conceptos con las definiciones buscando que los responsables conciban los conceptos clave de la norma ISO 9001 y que de manera posterior sepan cómo se manifiestan en la gestión de calidad de su organización.

Tabla 3

Taller Conceptos y Definiciones

Id.	Término o concepto	Definición
1.	Seguimiento	11 Persona o grupo de personas que tiene sus propias funciones con las responsabilidades, autoridades y relaciones para lograr sus objetivos.
2.	Alta dirección	4 Persona u organización que puede afectar, verse afectada por, o considerarse afectada por una decisión o actividad.

Id.	Término o concepto	Definición
3.	Riesgo	6 Conjunto de elementos de una organización interrelacionados o que interactúan para establecer políticas, objetivos y procesos para lograr estos objetivos.
4.	Partes interesadas	2 Persona o grupo de personas que dirige y controla una organización al más alto nivel.
5.	Medición	12 Resultado a lograr.
6.	Sistema de gestión	3 Efecto de la incertidumbre.
7.	Competencia	7 Capacidad para aplicar conocimientos y habilidades con el fin de lograr los resultados previstos.
8.	Contratar externamente	10 Información que una organización tiene que controlar y mantener, y el medio que la contiene.
9.	Desempeño	9 Resultado medible.
10.	Información documentada	8 Establecer un acuerdo mediante el cual una organización externa realiza parte de la función o proceso de una organización.
11.	Organización	1 Determinación del estado de un sistema, un proceso, un producto o una actividad.
12.	Objetivo	5 Proceso para determinar un valor.

Nota. Taller de relación término – concepto mediante asociación para comprensión de cada uno de los términos que más adelante serán usados.

Fase 2 Contexto Organizacional, Comprensión Necesidades y Expectativas de Partes

Interesadas

Capítulo 4. Contexto de la Organización

Contexto de la Organización. La norma ISO 9001:2015 establece que la organización debe determinar las cuestiones Internas y Externas que son pertinentes a su propósito y que

afectan su capacidad de lograr resultados previstos del sistema de gestión. La organización debe realizar el seguimiento y la revisión de la información sobre estas las cuestiones externas e internas.

Nota 1. Análisis del entorno como requisito, Incluyendo factores positivos y Negativos

Nota 2. La comprensión del contexto externo puede verse facilitada al considerar cuestiones que surgen de los entornos legal, tecnológico, competitivo, de mercado, cultural, social y económico, ya sea internacional, nacional, regional o local.

De acuerdo con la Universidad de los Andes (2023, Septiembre 21) DOFA es una técnica de análisis utilizada para identificar oportunidades de mercado, debilidades de la competencia, fortalezas dentro de la organización sobre productos o servicios que ofrece, amenazas que pueden afectar el éxito de esta.

El DOFA, nos está indicando que hay Debilidades: Aspectos internos que afectan el resultado de manera negativa. Oportunidades: Aspectos externos que pueden afectar el resultado de manera positiva. Fortalezas: Aspectos internos que pueden afectar el resultado de manera positiva y que las Amenazas: Aspectos externos que afectan el resultado de manera negativa.

Dentro de los aspectos internos se debe tener en cuenta valores, cultura, conocimientos, desempeño, liderazgo, estructura organizacional entre otros. Para el caso de los aspectos externos lo legal, tecnológico, competitivo, mercado, cultural, social, económico, medios de comunicación, político.

Se realiza un análisis DOFA dentro la Microempresa Papelería y Miscelánea San Vale obteniendo el resultado de la Tabla 2. Análisis de comprensión del contexto Papelería y Miscelánea San Vale

Análisis: Al identificar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de su entorno de manera interna y externa, pudo evidenciar la importancia de realizar este tipo de análisis con el fin de tener bases fundamentadas y así tomar acciones para maximizar los resultados positivos y minimizar los riesgos.

Figura 7

Comprensión del Contexto

COMPRENSIÓN DEL CONTEXTO		
	INTERNO	EXTERNO
P O S I T I V O	FORTALEZA Trabajo en equipo Creatividad en la elaboración de anchetas Incentivos al personal Personal competente Flujo de caja	OPORTUNIDADES Nuevos productos Productos sustitutos Poder de negociación con proveedores Beneficios tributarios para microempresas
	DEBILIDADES Falta de capacitación Falta de seguimiento y control Falta de estrategia de mercadeo por vitrina Falta estandarización de procesos	AMENAZA Clientes no fieles Inflación Inseguridad de la zona Entrada de nuevos competidores
N E G A T I V O		

Nota. Representación mediante cuadrantes del análisis de comprensión del contexto bajo la metodología FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)

Comprensión de las Necesidades y Expectativas de las Partes Interesadas. La norma ISO 9001:2015 establece que se deben determinar si las partes interesadas son pertinentes al SGC. Establecer sus necesidades y expectativas, teniendo en cuenta cuales de ellas se convierten en requisitos legales y otros requisitos y debe realizar seguimiento y revisión de la información sobre partes interesadas. Es importante tener en cuenta que son dos factores relevantes, la

necesidad que sería lo mínimo que se debe cubrir o se ofrece y por otro lado está la expectativa que hace referencia a lo que cliente espera obtener.

Las partes interesadas a identificar son las que tienen influencia o impacto en el desempeño de la organización, debido a que pueden afectar, verse afectadas o perciben que pueden ser afectadas por una decisión o actividad; éstas pueden ser personas u organizaciones, accionistas, dueños, clientes, proveedores, trabajadores, sindicatos, gobierno, competencia, corporativo, vecinos, sociedad, usuarios finales, distribuidores, concesionarios, bancos, organización de profesionales etc., que tienen algún interés en la calidad del producto que entrega o servicio que presta la organización.

Se realiza una identificación de las partes interesadas y se priorizan, por ejemplo un empleado puede ser que consuma o no los productos o servicios que provee la organización sin embargo, es de su interés que estos satisfagan las necesidades de muchos consumidores; posteriormente por cada parte interesada se definen las necesidades y expectativas, se analiza si se está trabajando y el cómo se hace o se da respuesta a necesidad o expectativa (ESGIInnova Group ([s.f.])). En la microempresa se realiza la identificación de la menos dos partes interesadas internas y externas y se obtiene la siguiente información:

Figura 8

Comprensión de Partes interesadas y sus Necesidades y Expectativas

COMPRESIÓN DE PARTES INTERESADAS Y SUS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS				
	PARTE INTERESADA	NECESIDAD / EXPECTATIVA	SE TRABAJA?	CÓMO?
INTERNAS	Empleados y otras personas que trabajan a nombre de la organización	Estabilidad económica y pago justo de la jornada laboral	Si	Administración de nómina establecida e implementada
	Propietarios, accionistas, directivos	Sistema que facilite el control y mejoramiento de la organización	No	Se podría lograr mediante procesos estandarizados establecidos e implementados que cuente con indicadores para hacer seguimiento a su comportamiento.
EXTERNAS	Clientes	Cobro oportuno y cumpliendo requisitos	Si	Proceso de gestión financiera, con personal competente
	Autoridades legales y reglamentarias (locales, regionales, nacionales o internacionales)	Cumplimiento de legislación	Si	Identificación de legislación aplicable y definición de disposiciones para su cumplimiento

Nota. Comprensión de partes interesadas y sus necesidades y expectativas microempresa

Papelería y Miscelánea San Vale

Análisis: Del análisis antes mencionado se puede observar la identificación que cuatro partes interesadas; dos internas como empleados y propietarios y dos externas clientes y autoridades legales; cuáles son sus expectativas y/o necesidades así como si se trabaja de manera interna y el cómo se da respuesta, en el caso de los propietarios se tiene una necesidad que es el tener controles y mejoramiento de la organización pero al tener procesos claramente establecidos y estandarizados todo termina en que no se realiza porque no hay un responsable claro.

Fase 3 Estructura Organizacional y por Procesos

Capítulo 4 Contexto de la Organización

Estructura por Procesos. (Organización Internacional de Normalización [ISO 9000], 2015) Proceso es el conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto

Nota 1 a la entrada: Que el resultado previsto de un proceso se denomine salida, producto o servicio depende del contexto de la referencia.

Nota 2 a la entrada: Las entradas de un proceso son generalmente las salidas de otros procesos y las salidas de un proceso son generalmente las entradas de otros procesos.

Nota 3 a la entrada: Dos o más procesos en serie que se interrelacionan e interactúan pueden también considerarse como un proceso.

Nota 4 a la entrada: Los procesos en una organización generalmente se planifican y se realizan bajo condiciones controladas para agregar valor.

Nota 5 a la entrada: Un proceso en el cual la conformidad de la salida resultante no pueda validarse de manera fácil o económica, con frecuencia se le denomina proceso especial.

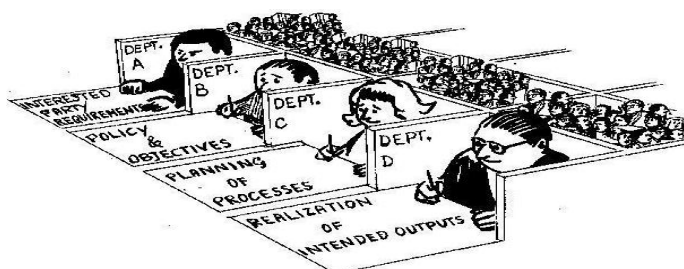
Nota 6 a la entrada: Este término es uno de los términos comunes y definiciones esenciales para las normas de sistemas de gestión que se proporcionan en el Anexo SL del Suplemento ISO consolidado de la Parte 1 de las Directivas ISO/IEC

De acuerdo con lo anterior, se pretende definir o ajustar organigrama por cargos de la organización y del mapa de procesos de esta. El enfoque basado en procesos es una forma poderosa para organizar y gestionar cómo las actividades pueden crear valor. Las organizaciones en ocasiones están organizadas en unidades jerárquicas funcionales de tal forma que las operaciones se conducen verticalmente y la responsabilidad para las salidas esperadas están divididas entre las diferentes unidades de esta forma el cliente final o las partes interesadas no están siempre visibles para todos los involucrados. En la imagen 1. Se tiene una organización

funcional en donde no hay interacción entre las áreas o departamentos y en la imagen 2 se observa el enfoque basado en procesos donde la organización se centra en la gestión de actividades como procesos interconectados que incluye requisitos de las partes interesadas, política y objetivos, planificación de los procesos y ejecución de la actividades, trabajo en equipo y aprendizaje colectivo (CLAYF S.R.L. ([s.f.]).

Figura 9

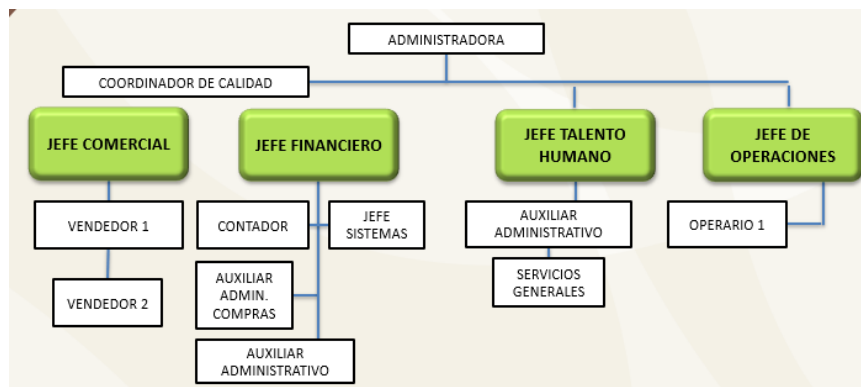
Estructura por Departamentos



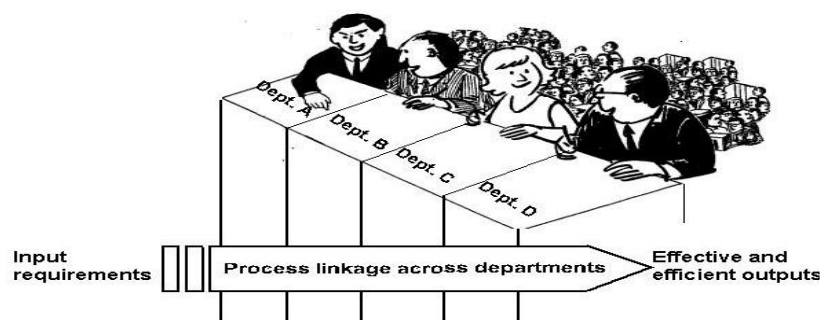
Nota. Representación organización funcional. Tomado de. Valencia, J. (2023). Gestión Integral por Procesos. <https://siga.unal.edu.co/images/Modulos/Ova/Enfoque-integral-por-procesos-UNAL.pdf>

Figura 10

Estructura Organizacional



Nota. Estructura Organizacional Papelería y Miscelánea San Vale

Figura 11*Estructura por procesos*

Nota. Representa la estructura por procesos en donde se tienen unas entradas (información, material etc) y genera unas salidas (Productos o servicios). Tomado de. Valencia, J. (2023).

Gestión Integral por Procesos. <https://siga.unal.edu.co/images/Modulos/Ova/Enfoque-integral-por-procesos-UNAL.pdf>.

(Organización Internacional de Normalización [ISO 9000], 2015) El enfoque a procesos implica la definición y gestión sistemática de los procesos y sus interacciones, con el fin de alcanzar los resultados previstos de acuerdo con la política de la calidad y la dirección estratégica de la organización. La gestión de los procesos y el sistema en su conjunto puede alcanzarse utilizando el ciclo PHVA con un enfoque global de pensamiento basado en riesgos dirigido a aprovechar las oportunidades y prevenir resultados no deseados.

La aplicación del enfoque a procesos en un sistema de gestión de la calidad permite la comprensión y la coherencia en el cumplimiento de los requisitos; la consideración de los procesos en términos de valor agregado; el logro del desempeño eficaz del proceso; la mejora de los procesos con base en la evaluación de los datos y la información.

Figura 12*Esquema de Proceso*

Nota. Representación esquemática de cualquier proceso con fuentes de entradas, entradas, actividades, salidas, receptores de salidas. Tomada de. Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos (p. iii, ISO 9001:2015), por la Organización Internacional de Normalización.

La figura anterior proporciona una representación esquemática de un proceso y muestra la interacción de sus elementos. Los puntos de control del seguimiento y la medición, que son necesarios para el control, son específicos para cada proceso y variarán dependiendo de los riesgos relacionados.

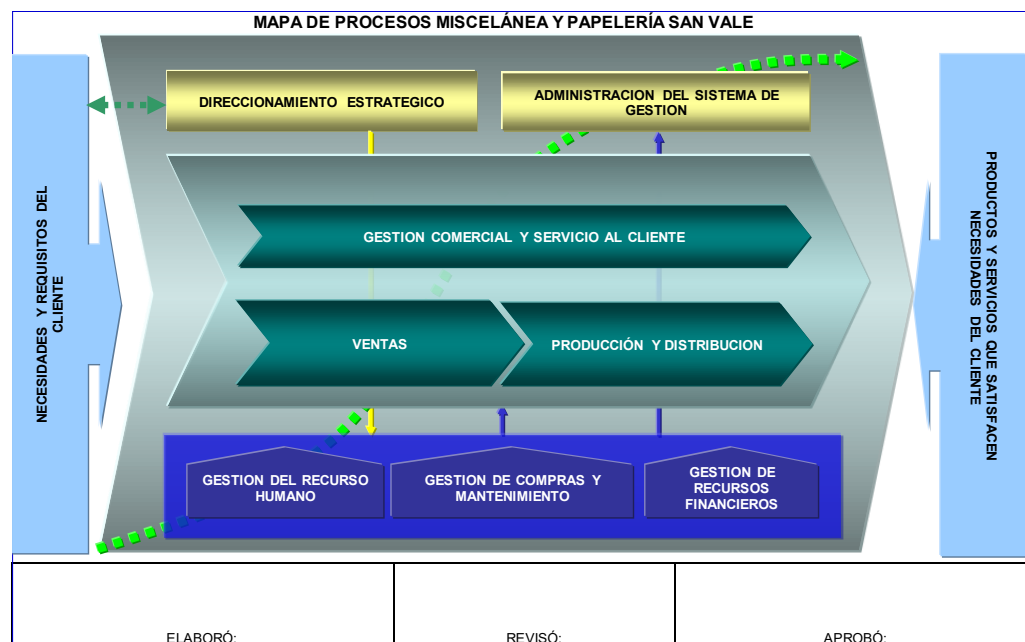
Antes de iniciar con la identificación de los procesos es necesario tener en cuenta que se tiene una clasificación o tipos de procesos, con base en esta su enfoque es distinto; los procesos estratégicos se refieren al conjunto de actividades y tareas que conciernen, especialmente, a la alta dirección y que forman parte del plan estratégico de la organización y cuyo propósito es dar orientación al Negocio (ejemplo direccionamiento estratégico, administración del sistema de gestión); los procesos clave o procesos operativos que están directamente relacionados con el producto que desarrolla o el servicio que presta la organización y cuyo propósito es fidelizar al cliente y concretar negocios (ejemplo gestión comercial, producción, distribución, servicio al cliente); luego estarán los procesos de apoyo o soporte que como su nombre lo indican brindan

soporte en este caso a los antes mencionados cuyo propósito es generar cultura y competencia en el equipo humano, proporcionar recursos físicos, tecnológicos y financieros para el desarrollo del negocio (ejemplo gestión de recursos humanos, gestión de compras, mantenimiento, gestión de recursos financieros)

Se procede a la identificación de los procesos teniendo en cuenta la tipología mencionada y actividades de la organización. Para la diagramación o estructura del mapa de procesos se sugiere la siguiente, en donde en color amarillo o dorado se encuentran los procesos estratégicos en verde los clave u operativos y en azul los de apoyo o soporte.

Figura 13

Propuesta Mapa de Procesos Papelería y Miscelánea San Vale



Nota. Propuesta mapa de procesos Papelería y Miscelánea San Vale donde se identifican procesos estratégicos, procesos procesos clave u operativos y procesos de apoyo.

Una vez identificados los procesos por tipología, teniendo como base la imagen 2 de representación esquemática de cualquier proceso para cada uno de estos se procede a

caracterizarlo identificando las fuentes de entrada que pueden ser procesos precedentes por ejemplo proveedores, clientes, partes interesadas pertinentes; entradas que podrían ser materia prima, energía, información, requisitos etc.; actividades que ejecuta, salidas que genera el proceso que puede ser un producto, servicio, una decisión; por último los receptores de las salidas que son clientes tanto internos (procesos) como externos u otras partes interesadas.

Además de identificar fuentes de entrada, entradas, actividades, salidas y receptores de salidas; es importante determinar objetivo del proceso, alcance, versión y código de la ficha que caracteriza el proceso a fin de controlar y recurso humano y físico requerido, qué responsables intervienen en el proceso tanto de la gestión (responsable del proceso) como de la ejecución de cada una de las actividades y se procede a dar un orden lógico de ejecución a estas (ASANA, 2025). Se sugiere la siguiente tabla o diagrama donde se plasmará dicha información para cada uno de los procesos.

Política de la Calidad. La norma ISO 9001:2015 establece que la política de calidad debe ser apropiada al propósito y contexto de la organización, apoyar la dirección estratégica, proporciona un marco de referencia para establecimiento de los objetivos de calidad, debe ser comunicada, entendida y aplicada dentro de la organización, estar disponible y mantenerse como información documentada y estar disponible para partes interesadas según corresponda ISO (2015, Septiembre). Para la definición de la política de calidad es necesario tener en cuenta factores de competitividad como la imagen (refleja la percepción del cliente, marca, comunicación), la rentabilidad (eficiencia financiera, costo y precio, productividad) y el crecimiento (éxito sostenido, innovación, adaptación al entorno) ya que son elementos clave para una empresa competitiva. Basados en los anterior, se determinan factores de competitividad y se ponderan o se les asigna un peso, en el caso de la Microempresa Papelería y Miscelánea San Vale:

Tabla 4

Factores de Competitividad

Factor	Peso (%)
Imagen	33%
Rentabilidad	33%
Crecimiento	33%

Nota. Factores de competitividad microempresa Papelería y Miscelánea San Vale

Posteriormente, definir el tipo de relación existente entre la información recolectada previamente en la matriz DOFA, matriz de Stakeholders y los factores de competitividad. En donde, Relación Total o directa = 5, Relación alta = 4, Relación media o indirecta = 3, Relación baja = 1, No existe ninguna relación = 0; posterior se define la frecuencia con que se presenta la información recolectada, en donde, Muy frecuentemente = 1.25, Medianamente frecuente = 1.00,

Muy poco frecuente = 0.75.

Las directrices sobre las cuales se estructurará la política son: Conformidad: Productos / servicios cumpliendo las especificaciones de acuerdo con los requisitos acordados con el cliente, los legales y los organizacionales. Oportunidad de Entrega: Disponibilidad del producto / servicio en el momento o lugar requerido. Racionalización de Recursos: Utilización adecuada de los recursos asignados a la producción, prestación del servicio y actividades involucradas. Organización: Las personas y las responsabilidades que le fueron asignadas, la cultura empresarial, la relación de los empleados con el cliente, la infraestructura, el ambiente de trabajo y su incidencia con el producto / servicio suministrado. Entorno: El medio ambiente, la comunidad, los proveedores, el estado, con incidencia directa en la organización. Mejora: El esfuerzo permanente por aumentar la eficacia de los procesos para cumplir los requisitos del sistema (ESGIInnova Group, 2016). Al visualizar gráficamente lo anterior o las directrices dentro de la política tenemos:

Tabla 5*Directrices Política de Calidad*

Descripción	Directriz
Suministro productos, y servicios de clase mundial	Conformidad de producto
Para satisfacer oportunamente las necesidades de clientes y usuarios	Oportunidad de entrega
A precios competitivos	Racionalización de recursos
Talento humano competente, proveedores alineados con sus políticas	Organización
Y manteniendo un permanente desarrollo amigable con el medio ambiente	Entorno
Y dentro del marco del mejoramiento continuo y del cumplimiento de los requisitos legales aplicables	Mejora

Nota. Directrices para tener en cuenta para la redacción de la propuesta de la política de calidad de la microempresa Papelería y Miscelánea San Vale.

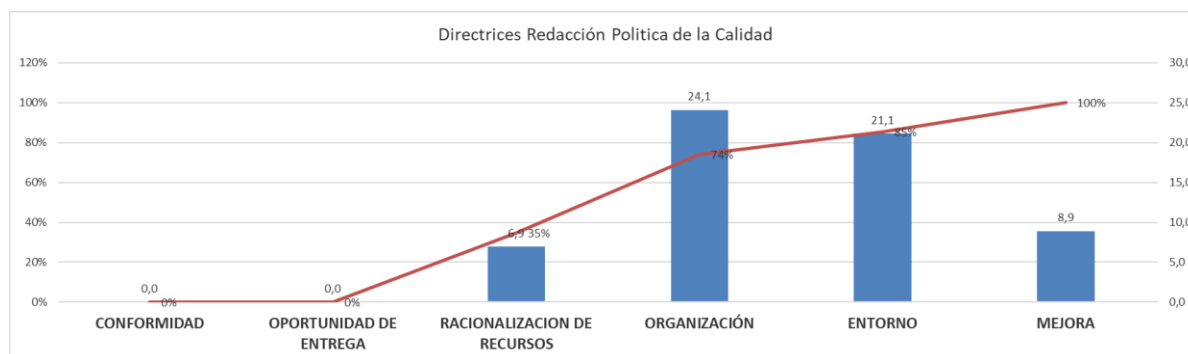
Para la formulación se redacta la directriz de la política respondiendo a la pregunta:
 Cómo les comunicaría a sus colaboradores su compromiso para cumplir con esta directriz (las 3 de mayor peso)

Figura 15

Definición Política de Calidad

DEFINICIÓN POLÍTICA DE LA CALIDAD														
N o.	FACTORES CLAVES (TOMAR INFORMACIÓN DE ANÁLISIS FOFA Y MATRIZ STAKEHOLDERS)	IMAGEN	RENTABILIDAD	CRECIMIENTO	SUBTOTAL IMPACTO	FRECUENCIA	TOTAL (Criticidad)	DIRECTRICES POLITICA SISTEMA DE GESTION	CONFORMIDAD	OPORTUNIDAD DE ENTREGA	RACIONALIZACION DE RECURSOS	ORGANIZACIÓN	ENTORNO	MEJORA
		33 %	33 %	33 %										
F	Trabajo en equipo	2	5	5	4,0	1,00	4,0	ORGANIZACIÓN				4,0		
F	Creatividad en la elaboración de anchetas	5	5	5	5,0	1,00	5,0	MEJORA						5,0
F	Incentivos al personal	0	3	4	2,3	1,00	2,3	ORGANIZACIÓN				2,3		
F	Personal competente	5	5	5	5,0	1,00	5,0	ORGANIZACIÓN				5,0		
F	Flujo de caja	2	5	5	4,0	1,00	4,0	ORGANIZACIÓN				4,0		
O	Nuevos productos	5	5	5	5,0	1,00	5,0	ORGANIZACIÓN				5,0		
O	Productos sustitutos	0	5	5	3,3	1,00	3,3	ENTORNO					3,3	
O	Poder de negociación con proveedores	4	4	4	4,0	1,00	4,0	ENTORNO					4,0	
O	Beneficios tributarios para microempresas	0	3	3	2,0	1,00	2,0	ENTORNO					2,0	
D	Falta de capacitación	4	4	4	4,0	1,00	4,0	ORGANIZACIÓN				4,0		
D	Falta de seguimiento y control	2	4	5	3,6	1,00	3,6	RACIONALIZACIÓN DE RECURSOS			3,6			
D	Falta de estrategia de	4	4	4	4,0	1,00	4,0	MEJORA						4,0

Nota. Definición de la política de calidad de microempresa Papelería y Miscelánea San Vale, teniendo en cuenta el análisis FODA antes realizado.

Figura 16*Directrices Política de Calidad*

Nota. Definición de la política de calidad de microempresa Papelería y Miscelánea San Vale, donde de acuerdo con la tabla 4, se observa que la directriz Organización es la que tiene más relevancia.

De acuerdo con la tabla y gráfico anterior las directrices de más peso son Organización, entorno y mejora, por tanto al redactar queda:

Tabla 6*Redacción Política de Calidad*

No.	Directriz	Redacción	Política de la Calidad
1	Conformidad	En Papelería y Miscelánea San Vale se trabaja con listas de chequeo para cumplir necesidades y expectativas de los clientes	Papelería y Miscelánea San Vale satisface oportunamente las
2	Oportunidad de Entrega	En Papelería y Miscelánea San Vale se trabaja para realizar entregas de manera oportuna y cumplir con la satisfacción del cliente	necesidades y expectativas de sus clientes y partes interesadas a través de la
3	Racionalización de Recursos	En Papelería y Miscelánea San Vale se trabaja diversos procesos y áreas, además se realiza seguimiento	comercialización de productos de Papelería, elaboración y distribución
4	Organización	En Papelería y Miscelánea San Vale se trabaja en equipo, se cuenta con personal competente, nuevos productos acordes a las necesidades	de anchetas para toda ocasión cumpliendo los estándares de calidad y

5 Entorno	En Papelería y Miscelánea San Vale se trabaja con proveedores calificados, y se tienen productos sustitutos, buscando la satisfacción de la necesidades de los clientes	requisitos normativos, para lograrlo cuenta con personal competente, nuevos productos y
6 Mejora	En Papelería y Miscelánea San Vale se busca el mejoramiento continuo a través de la ampliación del portafolio de productos y la innovación permanente en anchetas y presentaciones.	sustitutos, para garantizar el mejoramiento continuo de la eficacia de sus procesos y la rentabilidad de la organización.

Nota. Se realiza la definición de la política de calidad de microempresa Papelería y Miscelánea San Vale, teniendo en cuenta las directrices de Conformidad, oportunidad de entrega, racionalización de recursos, Organización Entorno y Mejora

Análisis: De acuerdo con el levantamiento de información anterior, factores de competitividad y directrices de una política, al ser integrados se puede visualizar los puntos fuertes de la organización y que son el pilar para la política de calidad pero también sus debilidades y oportunidades de mejora que son también entrada de manera posterior para la identificación de riesgos. Papelería y Miscelánea San Vale debe realizar un análisis más detallado de su DOFA, análisis del contexto y partes interesadas. Se obtiene como política de Calidad “Papelería y Miscelánea San Vale satisface oportunamente las necesidades y expectativas de sus clientes y partes interesadas a través de la comercialización de productos de Papelería, elaboración y distribución de anchetas para toda ocasión cumpliendo los estándares de calidad y requisitos normativos, para lograrlo cuenta con personal competente, nuevos productos y sustitutos, para garantizar el mejoramiento continuo de la eficacia de sus procesos y la rentabilidad de la organización”

Fase 4 Gestión Riesgos y Objetivos de Calidad

Capítulo 6. Planificación

Gestión de Riesgos. Riesgo es el efecto de la incertidumbre sobre los objetivos. Esto significa que la definición de riesgo no se limita a amenazas negativas, sino que también abarca oportunidades positivas y cualquier evento que pueda desviar a una organización de sus metas.

La norma ISO 9001: 2025 exige a las organizaciones un enfoque basado en riesgos en toda su planificación y operación. Un enfoque basado en el riesgo busca la identificación, evaluación y tratamiento a los riesgos y oportunidades que pueden afectar la capacidad de una organización para cumplir con sus objetivos y asegurar la mejora continua, en este proceso se consideran tanto los factores que podrían perjudicar la conformidad de los productos y servicios, riesgos, como los que podrían generar ventajas, oportunidades, de esta manera cualquier organización fortalece la toma de decisiones, mejora la satisfacción del cliente, contribuye a la solidez y reputación misma.

Se inicia con una identificación de riesgos y oportunidades de los factores internos y externos que podrían influir en la consecución de los objetivos, tanto positiva como negativamente, posteriormente se evalúan y esto implica analizar la probabilidad de que un riesgo ocurra y el impacto que tendría con el fin de compararlos y priorizarlos mediante selección y aplicar estrategias para abordar los riesgos que pueden ser, evitar, compartir, mitigar, aceptar. Por evitar se entiende eliminación de la actividad o cambiar el proceso, por mitigar la implementación de medidas para disminuir la probabilidad o el impacto, por compartir el transferir el riesgo a otra parte, como un asegurador o un proveedor y el aceptar como una decisión informada de tolerar el riesgo, a menudo asumiendo las posibles consecuencias; siendo la gestión de riesgos no un proceso aislado, sino integro en la totalidad del sistema de gestión de calidad de la organización (Pérez, P. 2024). Para la descripción de riesgos se recomienda usar el metalengua de la imagen siguiente a fin de garantizar la inclusión de aspectos relevantes como el

hecho actual (lo que está sucediendo), evento incierto (lo que podría suceder), lo que afectaría o efectos que se tendría.

Figura 17

Metalinguaje de Riesgos

METALENGUAJE PARA DESCRIBIR RIESGOS

"Como resultado de <__hecho actual__>, < __evento incierto__ > puede ocurrir lo cual resultaría en < _____efecto en los objetivos____>

EJEMPLOS:

- "Como resultado de *aumento en la frecuencia e intensidad de las lluvias*, pudiesen ocurrir *disminuciones en la productividad de la obra*, lo cual significaría un *atraso en el cronograma*"
- "Debido a que *el alcance de los trabajos no esta suficientemente discutido*, podríamos *recibir excesivas solicitudes de cambio*, lo cual significaría *impactos en costos y cronogramas*"
- "Debido a que *contamos con expertos en la materia*, podríamos *diseñar en menos tiempo del promedio*, lo que resultaría en una *reducción de duración de las actividades*"

Nota. Representa el metalinguaje para tener en cuenta para describir riesgos incluyendo frases predeterminadas que dan la estructura a la definición del riesgo y evitar la falta de información.

Tomado de. Valencia, J. (2023). Gestión Integral por Procesos.

<https://siga.unal.edu.co/images/Modulos/Ova/Enfoque-integral-por-procesos-UNAL.pdf>.

A partir de la identificación del DOFA y el metalinguaje de la imagen anterior, se procede a diligenciar la tabla siguiente para la identificación y análisis:

Teniendo en cuenta que la identificación del riesgo surge a partir de la identificación DOFA (Debilidad, Oportunidad, Fortaleza, Amenaza).

Descripción del Riesgo: Se realiza tomando como base el riesgo y la técnica de redacción del metalinguaje de la imagen anterior. **Causas:** Son los medios, circunstancias, falencias, etc. que permiten la ocurrencia del riesgo. **Efectos:** Consecuencias de la ocurrencia del riesgo. **PROB:** Probabilidad de la ocurrencia del riesgo. Para su valoración se propone una escala de 1 a 5; donde: 1= Baja, 2= Media, 3= Alta. **IMPAC:** Consecuencias y daños potenciales que pueden surgir de un evento de riesgo. Para su valoración se propone una escala de 5= Leve, 10=

Moderado, 20= Extremo. Valoración: Resultado de la evaluación, Probabilidad * Impacto, en donde sí el resultado está entre: 5 = Riesgo Tolerable, 10 y 15= Riesgo Moderado, 20 y 30= Riesgo Importante, 40 y 60 Riesgo Máximo. Control: Cualquier política, proceso, práctica o dispositivo que modifica el riesgo. Quedando mapa así:

Figura 18

Mapa de Riesgos

MAPA DE RIESGOS					Alternativas de Tratamiento del Riesgo	
PROBABILIDAD	ALTA (3)	15 MODERADO	30 IMPORTANTE	60 MAXIMO		ACEPTAR EL RIESGO / DESECHAR OPORTUNIDAD
	MEDIA (2)	10 MODERADO	20 IMPORTANTE	40 MAXIMO		MITIGAR EL RIESGO / APROVECHAR O DESECHAR OPORTUNIDAD
	BAJA (1)	5 TOLERABLE	10 MODERADO	20 IMPORTANTE		COMPARTIR O TRANSFERIR EL RIESGO / APROVECHAR OPORTUNIDAD
		LEVE (5)	MODERADO (10)	EXTREMO (20)		EVITAR O TRANSFERIR RIESGO / APROVECHAR OPORTUNIDAD
		IMPACTO				

Nota. Propuesta Mapa de Riesgos de tipo 3x3 donde la probabilidad es Alta, Media, Baja y el Impacto Extremo, Moderado, Leve y a partir del resultado se decide Aceptar, Mitigar, Compartir, o evitar el Riesgo.

Tabla 7

Identificación y Valoración de Riesgos

No.	Riesgo	Descripción del Riesgo	Causas	Efectos	Probabilidad 3 – 2 – 1	Impacto		Control
						20 – 10	Valoración	
1.	Falta estandarización de procesos	Como resultado de la falta de estandarización de procesos pudiesen ocurrir	Procedimientos sin documentar y formalizar	Dificultad para medir desempeño, aumento de errores, desperdicio de recursos,	3	10	30	Definir y documentar procesos, Capacitar y comunicar al equipo

No.	Riesgo	Descripción del Riesgo	Causas	Efectos	Probabilidad 3 – 2 – 1	Impacto		Control
						20 – 10 – 5	Valoración	
		confusiones en los empleados, lo cual significaría ineficiencia y costos elevados		sobrecarga laboral				

Nota. Propuesta Identificación y valoración riesgo Papelería y Miscelánea San Vale, donde se identifica el riesgo, se hace una descripción teniendo en cuenta el metalenguaje, se identificas causas efectos, se hace una valoración de probabilidad e impacto y se define el control a implementar.

Análisis: La gestión de riesgo mejora la capacidad para cumplir con los requisitos del cliente y los legales del a organización, desarrolla la confianza del cliente, previene accidentes y reduce costos, incrementa la reputación de la organización, promueve una cultura organizacional proactiva, genera aprovechamiento de las oportunidades de mejora.

Objetivos de Calidad. Un objetivo puede ser estratégico táctico u operativo, pueden referirse a diferentes disciplinas (tales como objetivos financieros, de salud y seguridad y ambientales) y se pueden aplicar en diferentes niveles como estratégicos, para toda la organización, para el proyecto, el producto y el proceso. Un objetivo se puede expresar de otras maneras, por ejemplo, como un resultado previsto, un propósito, un criterio operativo, un objetivo de la calidad o mediante el uso de términos con un significado similar (por ejemplo fin o meta)

En el contexto de sistemas de gestión de la calidad, la organización establece los objetivos de la calidad, de forma coherente con la política de la calidad, para lograr resultados

específicos (ISO,2015). Para el establecimiento de los objetivos de la calidad se toma como base la metodología SMART: Específicos (lograr una meta específica no general), Medibles (ayuda a evaluar el éxito a través de fecha límite, un número, un cambio porcentual), Alcanzables (realistas, que esté dentro del alcance del proyecto), Relevantes (estén alineados con la política de calidad, requisitos legales, necesidades de los clientes) y Time-bound (de duración limitada o con plazos definidos), asegurando así sean claros, medibles, alcanzables, relevantes y tengan un plazo definido para su cumplimiento, teniendo en cuenta como se mencionaba antes que estén alineados con la política de calidad de la organización y que sean consensuados por la alta dirección y comunicados a todos los niveles (Escuela Europea de Excelencia (2018). De acuerdo con lo anterior se obtiene:

Tabla 8

Definición Objetivos

Directriz	Perspectiva	Objetivo	Indicador	Formula	Responsable
Suministro productos, y servicios de clase mundial	Conformidad de producto /servicio	Incrementar en un 20% la conformidad y oportunidad en la entrega de productos / servicios	Conformidad en la entrega de anchetas	$(N^{\circ} \text{ servicios conformes} / \text{Total servicios}) * 100$	Administradora
Para satisfacer oportunamente las necesidades de clientes y usuarios	Oportunidad de entrega	Incrementar un 20% el nivel de satisfacción de los clientes	Nivel de satisfacción clientes	$(N^{\circ} \text{ clientes satisfechos} / \text{Total Clientes}) * 100$	Administradora

Directriz	Perspectiva	Objetivo	Indicador	Formula	Responsable
A precios competitivos	Racionalización de recursos	Incrementar un 5% la participación en el mercado	% de participación en el mercado	(Ventas de la empresa / Ventas totales del mercado) * 100	Administradora
Talento humano competente, proveedores alineados con sus políticas	Organización	Incrementar un 30% el nivel de competencias del personal	Nivel de competencias del personal	(No. evaluaciones con nivel de competencias superior a 4,0 / No. Evaluaciones realizadas) *100	Administradora
Manteniendo un permanente desarrollo amigable con el medio ambiente	Entorno	Implementar al 100% programa de gestión de residuos que permitan reducir, reutilizar y reciclar los materiales	Reducción de residuos generados	((Cantidad de residuos generados periodo anterior - Cantidad de residuos generados periodo actual) / Cantidad de residuos generados periodo anterior) * 100	Administradora
Dentro del marco del mejoramiento continuo y del cumplimiento de los requisitos legales aplicables	Mejora	Incrementar el 30% nivel de eficacia en todos los procesos	% Eficacia del proceso	(Resultado Alcanzado / Resultado Esperado) * 100	Administradora

Nota. Propuesta para la definición de Objetivos de calidad teniendo en cuenta directrices, perspectivas, identificación del objetivo, indicador a medir para evaluar cumplimiento, formula y responsable.

Análisis: La política y objetivos se establecen considerando el contexto de la organización y su marco estratégico, para que los objetivos deben ser desarrollables, con metas alcanzables e indicadores que faciliten su medición para la toma de decisiones.

Fase 5 Gestión por Competencias

Capítulo 7. Apoyo

Competencias. La gestión por competencias de los empleados busca garantizar que los trabajadores de la organización tengan los conocimientos, habilidades y experiencia necesaria para realizar las actividades requeridas.

Para determinar las necesidades del cargo o puesto de trabajo es necesario tener en cuenta requisitos como:

Titulaciones: Puede ser un título básico de educación primaria, profesional, másteres, especializaciones en un determinado campo, de acuerdo con las actividades a realizar y nivel de responsabilidad.

Experiencia: Fijar un mínimo de experiencia en un determinado puesto de trabajo o en dicha área.

Habilidades: La personalidad y las habilidades sociales de un empleado pueden ser críticas para un determinado puesto: formadores, personal de atención al cliente o comerciales, deberán disponer de una habilidades sociales determinadas que favorezcan la realización de su trabajo.

Actitud: Actitudes positivas ante los problemas, dialogantes ante los enfrentamientos o motivadoras, son importantes para aquellos puestos que gestionan personas y requieren ejercer un liderazgo en la organización.

Características físicas: Para determinados puestos de trabajo, es habitual que sea requisito el tener unas características físicas determinadas, sin caer en discriminaciones innecesarias, como la altura en el caso de las azafatas de vuelo.

Dicha información suele recolectarse en documento Fichas de Puesto de Trabajo, pero que cada organización las nombra de acuerdo con preferencia.

Si habláramos del paso a paso a seguir o la ruta para tener en cuenta hablaríamos de:
Identificar las necesidades: Definir los requisitos de competencia para cada puesto de trabajo, basándose en la descripción de los puestos y los procesos críticos.

Evaluar la competencia: Valorar el nivel actual de competencia de los empleados a través de entrevistas, observación, evaluaciones prácticas o revisión de currículums vitae.

Tomar acciones: Si se encuentran deficiencias, implementar acciones como formación, capacitación o experiencia para asegurar que las personas son competentes y están conscientes del impacto de su trabajo.

Mantener la información: Documentar y mantener registros de la formación, capacitación y evaluaciones para demostrar el cumplimiento durante las auditorías (Grupo Calidad 360, 2021)
Para el desarrollo de estas actividades se puede recurrir a herramientas como matriz de competencias para visualizar las competencias requeridas por la organización y los niveles actuales de cada empleado, y así identificar brechas de competencia, o sistematizadas como software de gestión que pueden simplificar el seguimiento, gestión de la competencia y la formación del personal facilitando, como antes se mencionaba, el cumplimiento y la preparación para auditorías. Para la Microempresa Papelería y Miscelánea San Vale se propone el F01 - Formato de Evaluación de Competencias y F02 – Formato matriz autoridad y responsabilidad.

Para el diligenciamiento de la matriz de autorizar y responsabilidad se propone una Matriz RACI, herramienta de gestión que define los roles y responsabilidades de los miembros del equipo para cada tarea o entregable, en este caso por cada actividad asociada a un proceso.

La sigla RACI se compone de los términos: R - Responsable (Responsible), A - Aprobador (Accountable), C - Consultado (Consulted), I - Informado (Informed). R - Responsable (Responsible): Cargo o cargos que se encargan de completar la tarea o función asignada. A - Aprobador (Accountable): Cargo que tiene la autoridad final y se responsabiliza de que las actividades se completen correctamente. C - Consultado (Consulted): Cargo que debe proporcionar información valiosa o sus opiniones expertas sobre la actividad. Su participación es bidireccional y generalmente son expertos. I - Informado (Informed): Cargo que deben ser notificado del progreso y las decisiones, pero no participa directamente en las actividades. Reciben información de forma unilateral. Se define la matriz de autoridad y responsabilidad, teniendo en cuenta el proceso, listado de actividades, los cargos que interactúan y se asigna los roles (RACI) que ese cargo tiene para esa tarea específica así:

Figura 19

Matriz Autoridad y Responsabilidad

Papelería y Miscelánea San Vale		FORMATO MATRIZ AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD							Código: F02 Versión :1	
PROCESO	Responsable: Cargo que se encarga de completar la tarea o función asignada. Aprobador: Cargo que toma la decisión o aprueba la ejecución de la actividad. Consultado: Proporciona información valiosa o sus opiniones expertas sobre la actividad. Informado: Cargo que deben ser notificado del progreso y las decisiones	CARGOS								
		ADMINISTRADORA	COMERCIAL	COORDINADOR IGC	RECEPCIONISTA					
GESTIÓN COMERCIAL Y SERVICIO AL CLIENTE	Elaborar Portafolio de productos y servicios	A-C	R	I	I					
	Elaborar ordenes de pedido	C-I	A		R					
	Vender los productos de la organización (llamadas, visitas, propuestas)	I	R-A		R					
	Atender peticiones, quejas y reclamos de los clientes	A	I	R						
	Gestionar riesgos y oportunidades	R	I	R	I					
	Verificar requerimientos y especificaciones del cliente	A	R	I	I					
	Evaluar la satisfacción del cliente	A	I	R	I					
	Tomar acciones de mejora, correctivas y para abordar riesgos y oportunidades	R-A	I	R	I					

Nota. F02 - Matriz de autoridad y responsabilidad del proceso Gestión Comercial y Servicio al Cliente en Papelería y Miscelánea San Vale, donde se identifican actividades frente a cargos y se identifica autoridad o responsabilidad según la metodología RACI

Alineado a los roles (RACI) se encuentran las competencias, puesto que el Responsable (R) necesita habilidades para ejecutar la tarea, el Aprobador (A) necesita competencias de liderazgo y toma de decisiones, y el Consultado (C) requiere conocimiento técnico específico, por ejemplo. Por lo que se propone la matriz de perfiles de cargo a fin de identificar además de lo relativo al cargo en cuanto a objetivo, educación, formación – conocimientos requeridos para quien ocupe el mismo, equivalencia, experiencia y habilidades. Una habilidad es la capacidad para realizar una tarea específica, mientras que una competencia es el conjunto de habilidades, conocimientos y actitudes que se aplican para lograr un desempeño óptimo y resultados efectivos en un contexto de trabajo; habilidad es saber cómo hacer algo, mientras que la competencia es

saber aplicar ese conocimiento en diferentes situaciones, por tanto en la matriz hablamos de habilidades requeridas para el cargo (Andrés, Á., & Andrés, Á., 2025) así:

Figura 20

Perfiles de Cargo

Papelería y Miscelánea San Vale		MATRIZ PERFILES DE CARGO				Código: F03 Versión: 1
CARGO	OBJETIVO DEL CARGO	EDUCACION	FORMACION / CONOCIMIENTOS	EQUIVALENCIA (por educación)	HABILIDADES	EXPERIENCIA
ADMINISTRADORA	Generar estrategias transversales a todas las áreas de la Organización que promuevan el mejoramiento de procesos y la rentabilidad de la misma	Profesional en administración de empresas, ingeniería industrial o carreras afines	Curso de sistemas Curso de administración de personal Curso en interpretación de estados financieros	Profesional en cualquier área administrativa, con experiencia mínima de 5 años, dirigiendo empresas del Sector	LIDERAZGO (5) TRABAJO EN EQUIPO (5) ORIENTACION AL CLIENTE (5) COMUNICACION EFECTIVA (5) COMPROMISO CON LA ORGANIZACION (5) ADAPTACION AL CAMBIO (5) DISCIPLINA (5) ORIENTACION A RESULTADOS (5) RECURSIVIDAD (5) RELACIONES INTERPERSONALES (5)	Cinco años de experiencia profesional
COORDINADOR SGC	Administrar el sistema de gestión de calidad proporcionando las herramientas necesarias para establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora	Profesional en Ingeniería Industrial	Curso de auditor interno Conocimientos en norma ISO 9001	Profesional en cualquier área, con experiencia mínima de dos años administrando sistemas de gestión	LIDERAZGO (5) TRABAJO EN EQUIPO (5) ORIENTACION AL CLIENTE (5) COMUNICACION EFECTIVA (5) COMPROMISO CON LA ORGANIZACION (5) ADAPTACION AL CAMBIO (5) DISCIPLINA (5) ORIENTACION A RESULTADOS (5) RECURSIVIDAD (5) RELACIONES INTERPERSONALES (5)	Dos años de experiencia
COMERCIAL	Responder a las necesidades del área de Comercial y Servicio al cliente buscando el mayor desempeño y efectividad en sus funciones, generando aprendizaje y mejoramiento continuo	Técnico en Mercadeo y/o Ventas	Conocimientos en servicio al cliente y mercadeo Técnicas de negociación	Bachiller con experiencia mínima de dos años en mercadeo y/o ventas	LIDERAZGO (5) TRABAJO EN EQUIPO (5) ORIENTACION AL CLIENTE (5) COMUNICACION EFECTIVA (5) COMPROMISO CON LA ORGANIZACION (4) ADAPTACION AL CAMBIO (5) DISCIPLINA (5) ORIENTACION A RESULTADOS (5) RECURSIVIDAD (5) RELACIONES INTERPERSONALES (5)	Dos años de experiencia
RECEPCIONISTA	Responder por la documentación y desarrollo de las funciones del área de trabajo, y mejoramiento continuo en el departamento de ventas y administrativo	Secretariado general	Conocimientos en sistemas	Bachiller con experiencia de un año en áreas similares	LIDERAZGO (5) TRABAJO EN EQUIPO (5) ORIENTACION AL CLIENTE (5) COMUNICACION EFECTIVA (5) COMPROMISO CON LA ORGANIZACION (5) ADAPTACION AL CAMBIO (5) DISCIPLINA (5) ORIENTACION A RESULTADOS (5) RECURSIVIDAD (5) RELACIONES INTERPERSONALES (5)	Un año de experiencia

Nota. F03 - Matriz perfiles de cargo – Papelería y Miscelánea San Vale donde se identifican el cargo, objetivos, educación, formación requerida, equivalencia, habilidades y experiencia.

Teniendo identificadas las habilidades requeridas por cargo, es posible realizar la evaluación de competencias de quien lo ocupa con el fin de establecer las acciones correspondientes en cuanto a formación, en donde:

Liderazgo: Se define como la capacidad para diseñar estrategias, procesos, acciones y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una adecuada conducción de personas, logrando

el compromiso y respaldo de las diferentes áreas que componen la organización para alcanzar la estrategia.

Trabajo en equipo: Capacidad para formar parte de un equipo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar en conjunto la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los organizacionales, fomentar cooperación, promueve el intercambio de ideas para la consecución de objetivos fijados.

Orientación al cliente: Capacidad para actuar orientado a la satisfacción del cliente interno y externo; para mantenerse atento y entender las necesidades de los clientes, generando estrategias para dar respuestas a las necesidades de los clientes y así brindar respuestas efectivas en el tiempo.

Comunicación efectiva: Capacidad para comunicarse de manera clara y concisa de acuerdo con el tipo de interlocutor con el que debe actuar, escuchando a los demás y asegurándose de comprender lo que quien expresar, implica aprovechar canales de comunicación existente tanto informal como formalmente.

Compromiso con la organización: Capacidad para sentir como propios los objetivos y valores de la organización, para así cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales.

Adaptación al cambio: Capacidad para acoplarse eficazmente a entornos cambiantes, los cuales involucran procesos, responsabilidades y/o personas.

Orientación a resultados: Capacidad para orientar comportamientos propios o de otros; hacia la obtención de nuevos resultados, bajo estándares de calidad establecidos; implicando la realización del seguimiento y medición tanto de labores propias como de los colaboradores a través del uso eficiente de herramientas disponibles.

Recursividad: Habilidad para gestionar las tareas y actividades a su cargo en forma rápida y haciendo uso del dinamismo para garantizar la solución de las diferentes situaciones.

Relaciones interpersonales: Capacidad para establecer, mantener y potenciar relaciones de valor en el trabajo; con personas y grupos, tanto internos como externos, haciendo de éstas relaciones; un cauce para el logro y alineamiento estratégico de los objetivos de la organización. Se propone una matriz para la evaluación de competencia que consta de unas habilidades, objeto de observación o distintos aspectos a evaluar relacionado con la habilidad, deben ser evaluadas en un rango de 1 a 5; donde 1 = No se observa, 2 = Pocas veces, 4 = Muchas veces y 5 = Siempre; valoración de autoevaluación realizada por el evaluado, valor dada por el evaluador y un promedio entre el valor de autoevaluación y evaluador, por último un resultado total por cada habilidad como se muestra a continuación:

Figura 21

Evaluación de Competencias

Papelería y Miscelánea San Vale		FORMATO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS				Código: F01 Versión: 1
INSTRUCCIONES: SEÑALE SEGÚN CONSIDERE, ASI:						
5	SIEMPRE					
4	MUCHAS VECES					
2	POCAS VECES					
1	NO SE OBSERVA					
NOMBRE DEL EVALUADO						
Luisa Fernanda Moreno - Administradora						
HABILIDADES	OBJETO DE OBSERVACIÓN	AUTOEVALUACIÓN	EVALUADOR	PROMEDIO	TOTAL	
LIDERAZGO	Tiene la capacidad de influir para orientar un grupo hacia un propósito común	4	5	4,5	3,3	
	Posee autonomía y confianza para el desarrollo de actividades y la toma de decisiones	4	2	3		
	Es capaz de elegir entre varias alternativas de solución a un problema, con el enfoque adecuado y en el momento preciso	4	2	3		
	Tiene la capacidad de delegar eficientemente	4	2	3		
	Concerta y logra consenso ante situaciones adversas de carácter grupal o particular	4	2	3		
TRABAJO EN EQUIPO	Participa voluntariamente, apoya las decisiones del grupo y trabaja a gusto con la gente.	4	2	3	3	
	Intercambia ideas dentro de un grupo y coopera para alcanzar metas comunes	4	2	3		
	Promueve actividades que motivan el involucramiento de las personas, ayuda a los miembros del equipo para crear y mantener relaciones efectivas.	4	2	3		
	Reconoce las fortalezas, sugiere alternativas para mejorar el desempeño y es receptivo ante las ideas de los miembros del equipo.	4	2	3		
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Fomenta un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de su equipo y los motiva hacia el logro de los objetivos comunes.	4	2	3	4,5	
	Muestra interés por entender y satisfacer las necesidades del cliente y actúa diligentemente frente a los requerimientos del mismo.	4	5	4,5		
	Responde con prontitud y eficacia a las necesidades y sugerencia de los clientes.	4	5	4,5		
	Se pone en el lugar del cliente y se apersona de sus necesidades.	4	5	4,5		
	Demuestra una actitud positiva frente a la atención del Cliente	4	5	4,5		
	Monitorea cambios en los requerimientos y hábitos de los clientes. Va más allá de las necesidades manifestadas inicialmente por el cliente	4	5	4,5		

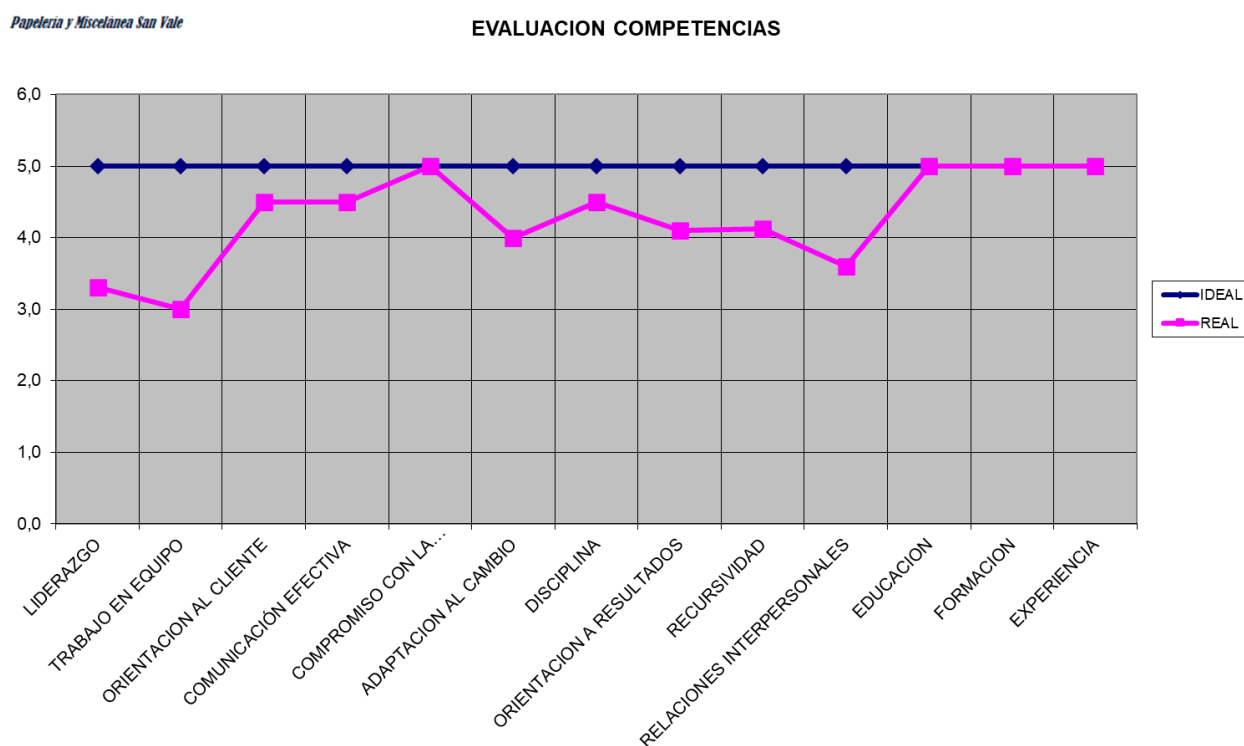
COMUNICACIÓN EFECTIVA	Tiene la capacidad para transmitir ideas o pensamientos a través del lenguaje oral y escrito.	5	4	4,5	4,5
	Expone las ideas de forma clara, con argumentos consistentes y sencillos. Utiliza un vocabulario adecuado.	5	4	4,5	
	Su expresión corporal (postura, movimiento de cabeza, forma de vestir, contacto visual) como medio de comunicación, propicia el diálogo y el entendimiento entre las partes	5	4	4,5	
	Escucha de forma atenta todos los puntos de vista con respeto.	5	4	4,5	
	Verifica que su interlocutor haya comprendido lo que ha querido transmitir. Interesado por hacerse entender	5	4	4,5	
COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN	Promueve las metas de la organización y respeta sus normas.	5	5	5	5
	Antepones las necesidades de la organización a sus propias necesidades.	5	5	5	
	Apoya a la organización en situaciones difíciles.	5	5	5	
	Demuestra sentido de pertenencia en todas sus actuaciones.	5	5	5	
	Cumple con las normas higiénico sanitarias de los manipuladores de alimentos	5	5	5	
ADAPTACIÓN AL CAMBIO	Acepta y se adapta fácilmente a los cambios.	4	4	4	4
	Responde al cambio con flexibilidad.	4	4	4	
	Es promotor del cambio	4	4	4	
	Comprende y acepta los cambios en el trabajo, en cuanto a como se hacen las cosas, las tareas que se realizan. Recibe sugerencias	4	4	4	
	Demuestra tranquilidad y actitud para interactuar con nuevo personal de trabajo	4	4	4	
DISCIPLINA	Acepta instrucciones aunque se difiera de ellas.	4	5	4,5	4,5
	Realiza los cometidos y tareas del puesto de trabajo.	4	5	4,5	
	Acepta la supervisión constante.	4	5	4,5	
	Realiza funciones orientadas a apoyar la acción de otros miembros de la organización.	4	5	4,5	
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	Se focaliza hacia metas concretas. Establece prioridades y acciones para obtener lo que se propone.	4	5	4,5	4,1
	Implementa acciones inmediatas que produzcan los resultados esperados.	4	4	4	
	Supera las dificultades dirigiendo sus acciones y decisiones hacia el logro de resultados.	4	4	4	
	Crea medidas propias de excelencia. Evalúa los desempeños pasados y busca superarlos, estableciendo metas que generen desafío.	4	4	4	
	Realiza esfuerzos adicionales con el fin de lograr las metas establecidas en el tiempo justo.	4	4	4	
RECURSIVIDAD	Insiste, persiste y no desiste hasta lograr lo que se proponen.	4	4	4	4,125
	Busca información. Se pregunta así mismo y a otros sobre que está sujeto a ser mejorado. Busca activamente soluciones a los problemas antes de que se le pida u ordene hacerlo.	4	4	4	
	Planifica contemplando planes de contingencia en caso de que algo no suceda de acuerdo a lo planeado.	4	4	4	
	Si necesita algún recurso en la empresa y la persona delegada para suplir esta necesidad no se encuentra tiene la facultad de investigar y conseguir lo que se propone.	4	5	4,5	
RELACIONES INTERPERSONALES	Desarrolla y mantiene una relación adecuada con cada una de las personas	4	5	4,5	3,6
	Escucha y tiene en cuenta las opiniones de los demás.	4	5	4,5	
	Se dirige a cada persona de forma cordial y respetuosa.	4	2	3	
	Acepta y recibe retroalimentación de forma cortés y expone sus puntos de desacuerdo de forma adecuada.	4	2	3	
	Valora positiva y objetivamente las opiniones de los demás.	4	2	3	
EDUCACION					5
FORMACION					5
EXPERIENCIA					5
CONCLUSIONES	FORTALEZAS: Comunicación asertiva				
	DEBILIDADES: Trabajo en equipo				
	NECESIDADES DE FORMACION: Relaciones interpersonales, trabajo en equipo, liderazgo				

Nota. F01 - Formato Evaluación competencias Papelería y Miscelánea San Vale, se identifican, habilidades, objeto de observación, autoevaluación, evaluación que genera un promedio entre y un total

Por último se evalúa el cumplimiento de la educación, formación y experiencia de acuerdo con lo definido en la F03 - Matriz de perfiles de cargo y se dan las conclusiones de acuerdo con lo observado y definido por la organización, en este caso lo que esté por debajo de 4 requiere formación. Gráficamente podemos ver el ideal, siendo 5 la valoración requerida, y el real una vez ejecutada la evaluación.

Figura 22

Gráfico Evaluación Competencias



Nota. En este gráfico se observa para cada competencia el valor requerido (azul) y el valor real (fucsia)

Análisis: Es necesario tener un punto de partida o base y esto se logra mediante la identificación de responsabilidades y competencias requeridas para luego poder ejecutar una evaluación de competencias coherente con el cargo de ocupa la persona y así mismo poder realizar la planificación de formación.

Fase 6 Estructura Documental

Capítulo 7. Apoyo

Estructura Documental. Las organizaciones a través de una estructura e información documentada llevan a cabo una gestión interna de sus actividades, orientadas al cumplimiento de objetivos, potencialización de estrategias, continuidad del negocio y beneficio de todas las partes interesadas. La definición y gestión de documental asegura la eficacia y eficiencia de los procesos de calidad mediante su identificación, control, distribución y retención. Es así como identificar y documentar los procesos clave de la organización, establecer y mantener procedimientos operativos estándar, registrar y gestionar los registros de calidad, proporcionar evidencia objetiva de la conformidad con los requisitos establecidos, facilitan la comunicación interna y externa, garantizan la coherencia en la toma de decisiones basada en datos, se vuelve parte de una gestión eficiente en un sistema de gestión de calidad. Definir responsabilidades para cada miembro del equipo de trabajo es uno de los pasos fundamentales garantizando la seguridad y conservación de los documentos con base en los requisitos del sistema de gestión y al establecer una estructura con clasificación adecuada facilita la búsqueda, acceso y comprensión de la información clave, así como la utilización de nombres de archivo consistentes, categorizados por tipo, proceso o área funcional, designación de personas autorizadas para aprobar y firmar los documentos, establecimiento y control de cambios donde se registren los cambios propuestos, se evalúen, aprueben y se actualicen los documentos de acuerdo con lo establecido para mantener la integridad y la trazabilidad por tanto se hace necesario tener un registro de las modificaciones realizadas en los documentos, así como la fecha de realización, responsable y justificación del cambio, junto con el establecimiento de mecanismos para

comunicar y capacitar al personal sobre los cambios implementados, asegurando su comprensión y adhesión a las nuevas versiones. Adicionalmente se debe garantizar la disponibilidad y acceso de los documentos pertinentes en los lugares apropiados para el personal autorizado, así como establecer políticas y plazos para la retención y disposición de estos (Suscriptor, 2025).

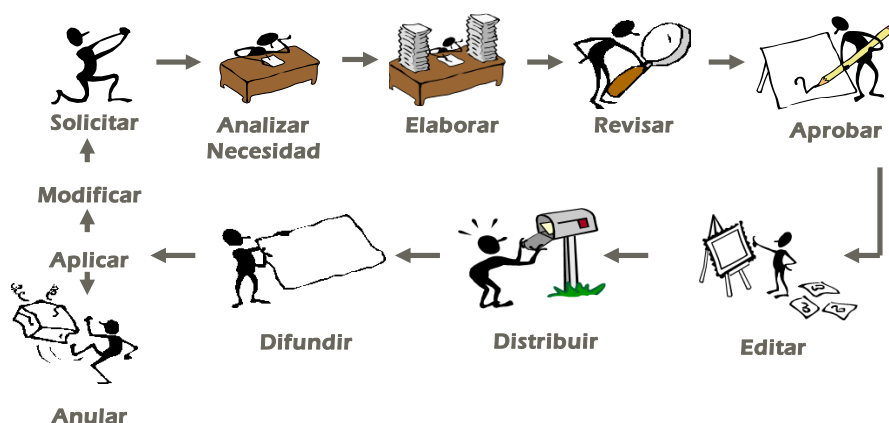
La información documentada en un sistema de gestión de la calidad incluye la información requerida por la norma y la que la organización considere necesaria para la eficacia de su sistema. Podría decirse que la documentación se origina de forma; obligatoria (según la norma ISO 9001:2015), dentro de la información a documentar se encuentra el alcance del sistema de gestión de la calidad, que define los límites del sistema y qué aspectos cubre; la política y los objetivos de calidad, que establecen el compromiso de la organización y las metas a alcanzar; y la Información necesaria para el funcionamiento de los procesos, que sería la documentación que apoya la operación de los procesos como procedimientos, instrucciones de trabajo etc. e información de apoyo; y por último los registros de evidencia, que hacen referencia a información que demuestra que los procesos se realizan y los objetivos se cumplen, incluyendo la documentación de no conformidades, las acciones tomadas, las concesiones obtenidas y la autoridad que tomó decisiones sobre estas, información adicional (de acuerdo con las necesidades de la organización) que de como adicional podemos nombrar el Manual de calidad, que aunque ya no es un requisito obligatorio en sí mismo, puede ser útil para la organización; por otro lado, la norma no es prescriptiva en cuanto al medio de uso, por lo que se puede utilizar papel, documentos electrónicos, videos o audio, siempre y cuando se controle adecuadamente.

A lo anterior es lo que se denomina documento que son instrucciones o guías sobre cómo hacer una actividad y dependiendo del tamaño o madurez del sistema de gestión, cada documento que se crea podría pasar por una serie de etapas o fases como lo son: Solicitud

documento (según la clasificación) análisis de necesidad de creación, elaboración, revisión aprobación, edición (de ser necesario), distribución a responsables de proceso, difusión a partes interesadas, en adelante y dependiendo la necesidad el documento podría iniciar una solicitud o de cambio o por el contrario anularse en caso de no aplicar ya dentro del proceso, podría decirse que son activos y pueden modificarse aunque se generen nuevas versiones por el contrario los registros son muertos porque no se pueden alterar.

Figura 23

Representación Flujo Documental



Nota. Flujo de creación, aprobación, distribución documental. Tomado de. Valencia, J. (2023). Gestión Integral por Procesos. <https://siga.unal.edu.co/images/Modulos/Ova/Enfoque-integral-por-procesos-UNAL.pdf>.

Para la microempresa Papelería y Miscelánea San Vale se propone el siguiente procedimiento de control de documentos y ejemplarizar la estructura de dicho tipo de documento, el cual contiene título, Versión, código, objetivo, alcance, definiciones, condiciones generales, desarrollo, documentos referencia, historial de cambios, y apartado de firmas de revisión, elaboración y aprobación:

Figura 24

Procedimiento Control Documentos

<i>Papelería y Miscelánea San Vale</i>	PROCEDIMIENTO CONTROL DE DOCUMENTOS		
	Versión: 1	Página: 1 de 4	Código: PR-SG-001

1. OBJETIVO

Administrar y controlar la documentación interna y externa de Papelería y Miscelánea San Vale, con el propósito de garantizar que la misma esté actualizada y se conserve el conocimiento de la organización.

2. ALCANCE

Desde la solicitud o identificación de la necesidad de documentar una actividad, hasta el establecimiento, implementación y mantenimiento del documento. Aplica a todos los procesos de Papelería y Miscelánea San Vale.

3. DEFINICIONES**3.1 Aprobación**

Autorización para la distribución y aplicabilidad de un documento (darle legalidad al documento) por la persona idónea que tenga la autoridad sobre los recursos para poder implementar el documento.

3.2 Control

Mecanismo para garantizar la disponibilidad de los documentos vigentes que conforman el sistema de calidad

3.3 Difusión

Utilización de cualquier medio de comunicación para hacer conocer la información de los procesos documentados.

3.4 Documento

Es toda información perteneciente al sistema de calidad que se registre y almacene en papel, en vídeo, en cinta magnética o en cualquier otro medio. Puede ser la descripción de un proceso, procedimiento o actividad/tarea, que se puede ver mediante diagramas de flujo, tablas, figuras, planos, videos, fotografías, muestras físicas, entre otras.

3.5 Documentos Externos

Son los generados por organismos externos a la organización los cuales exigen condiciones que debe cumplir Papelería y Miscelánea San Vale para el normal desarrollo del sistema de calidad.

3.6 Documentos Internos

Son los generados (elaborados) e implementados dentro de la organización para interactuar directamente en el sistema de calidad.

3.7 Eliminación

Retiro de un documento del Sistema de Gestión de Calidad de circulación ya sea porque el proceso cambió radicalmente y obligó a que se elaborara un nuevo documento, o porque el proceso dejó de ejecutarse o se fusionó con otro proceso o sistema de gestión.

Firma Elaboró:	Firma Revisó:	Firma Aprobó:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

<i>Papetería y Miscelánea San Vale</i>	PROCEDIMIENTO CONTROL DE DOCUMENTOS		
	Versión: 1	Página: 2 de 4	Código: PR-SG-001

3.8 Formato

Documento empleado para el registro de información necesaria para realizar un proceso o actividad específica, convirtiéndose así en un registro.

3.9 Modificación

Es la actualización de un documento con el fin de ponerlo a punto con relación a las mejoras en los procesos.

3.10 Procedimiento

Forma especificada de efectuar una actividad. Documento que especifica los pasos que debe seguir un proceso o actividad.

3.11 Registro

Es un documento debidamente diligenciado en el cual reposa una evidencia de una actividad realizada y la obtención de unos resultados planificados, para asegurar el cumplimiento y eficacia del Sistema de Gestión de Calidad.

3.12 Revisión

Verificar que lo documentado coincida con la realidad y viceversa, dicha revisión es ejercida por la persona idónea que conozca sobre el proceso / actividad documentado para asegurar la conveniencia, la adecuación y eficacia del documento objeto del control, para garantizar el cumplimiento de los objetivos de calidad establecidos

4. CONDICIONES GENERALES

- Todas las solicitudes de crear, modificar o adquirir un documento deben ser diligenciadas por el dueño del respectivo proceso y enviadas al administrador del sistema de gestión para su análisis y aprobación.
- El administrador del sistema de gestión al recibir solicitudes debe analizar el impacto de las mismas en el Sistema de Gestión garantizando que no haya interferencias ni que afecte la funcionalidad del mismo ni la otra documentación.
- Las solicitudes para elaboración o modificación de un documento pueden detectarse por cualquier miembro de la organización, quien informa al dueño de proceso. Los dueños de proceso deben canalizar todas estas solicitudes a través del administrador del sistema de gestión.
- Un documento se considera obsoleto, a partir del momento en que se aprueba y entra en vigor la nueva versión o el documento que lo reemplaza. En el intervalo de tiempo durante el cual se formalizan los cambios a efectuar en un documento controlado, los ajustes que se deban realizar en el proceso de implementación, pueden ser manejados a través de memorandos internos aclaratorios dirigidos al personal responsable por la aplicación del documento en cuestión.

Firma Elaboró:	Firma Revisó:	Firma Aprobó:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

<i>Papelera y Miscelánea San Vale</i>	PROCEDIMIENTO CONTROL DE DOCUMENTOS		
	Versión: 1	Página: 3 de 4	Código: PR-SG-001

- e. El Administrador del sistema de gestión debe garantizar que los procedimientos modificados sean revisados y aprobados por los cargos que participaron en el mismo proceso para el documento vigente.
- f. La revisión de un documento nuevo o uno modificado es responsabilidad de la persona que desarrolla el proceso que se esta documentando.
- g. La aprobación y difusión de un nuevo documento o un documento modificado es responsabilidad del dueño del proceso que deba ejercer control global de las actividades expuestas en el procedimiento.
- h. La distribución de los documentos nuevos o modificados es responsabilidad del Administrador del sistema de gestión y debe conservar registro en un listado de distribución del documento cuando el documento se entrega en forma física. El Administrador del Sistema de gestión debe mantener actualizada la carpeta con todos estos listados, además de una carpeta con una copia de cada documento obsoleto.
- i. Los documentos de origen externo pueden conservar su estructura original, sin necesidad de adecuarlos a la estructura de codificación implementada en la organización.
- j. Los documentos de origen externo nacionales o internacionales, deben estar relacionados en un Listado Maestro de Control de Documentos externos, que establece nombre del documento, medio en el que se encuentra, número de copias, ubicación y responsable del mismo. Este listado es administrado por el coordinador del sistema de gestión.

5. DESARROLLO

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Identificar la necesidad de crear o modificar un documento y canalizarla con el dueño del proceso	Cualquier persona
2	Realizar solicitud de crear o modificar documento y remitirla al coordinador del sistema de gestión	Responsable de Proceso
4	Si el documento es nuevo. Asignar preliminarmente código, e identificar responsables de elaboración, revisión y aprobación, así como listado de distribución	Administrador del sistema de gestión
5	Elaborar o modificar documento de acuerdo con lo establecido en el PR-SG-001 y remitirlo al responsable de revisión	Responsable de elaboración o modificación
6	Revisar documento y remitirlo al responsable de aprobación	Responsable de revisión
7	Aprobar documento y remitir al Administrador del sistema de gestión	Responsable de Aprobación
8	Editar, imprimir y recoger firmas de los responsables del documento	Administrador del sistema de gestión
9	Actualizar listados maestros, recoger copias obsoletas y entregar copias controladas a quienes aparecen en el listado de Distribución	Administrador del sistema de gestión
10	Realizar difusión del Procedimiento	Responsable de Aprobación

Firma Elaboró:	Firma Revisó:	Firma Aprobó:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

<i>Papelería y Miscelánea San Vale</i>	PROCEDIMIENTO CONTROL DE DOCUMENTOS		
	Versión: 1	Página: 4 de 4	Código: PR-SG-001

6. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

LMCD	Listado Maestro de Control de Documentos
LMCR	Listado Maestro de Control de Registros
LMCDE	Listado Maestro de Control de Documentos Externos

7. HISTORIAL DE CAMBIOS

FECHA	VERSION	CAMBIOS

Firma Elaboró:	Firma Revisó:	Firma Aprobó:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

Nota. PR-SG-001 Procedimiento control de documentos propuesto para Papelería y Miscelánea San Vale

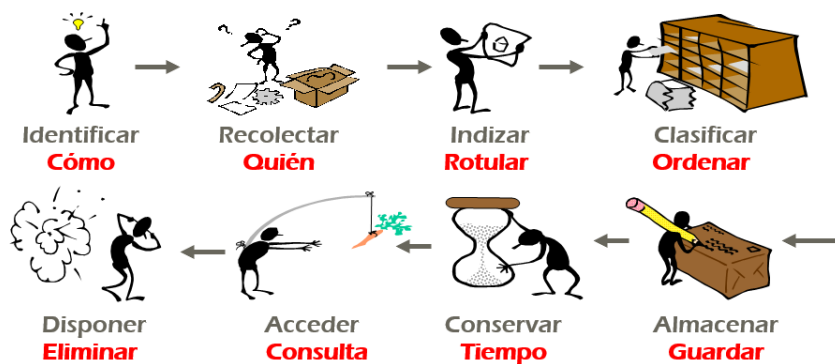
De acuerdo con lo anterior, al existir documentos se generan registros, estos son documentos que proporcionan evidencia de las actividades realizadas y los resultados obtenidos;

por ejemplo un formulario firmado por un cliente, un informe de inspección de un producto o los resultados de una prueba de calidad.

Se establecen políticas y procedimientos claros para el manejo de la información documentada, tanto en formato físico como digital, los registros se identifican y se les asigna un orden lógico para facilitar su localización, se determina el tiempo de permanencia de cada registro según los requisitos legales o normativos, y se documentan los plazos de conservación en documentos como las tablas de Retención Documental, se define dónde y cómo se almacenarán los registros y quién tendrá acceso a ellos, ya sea en medios físicos o digitales y se toman medidas para proteger los registros de daños (como plagas, humedad o incendios), se establecen protocolos de respaldo y recuperación para medios electrónicos en caso de pérdida y al finalizar su período de período de retención, los registros se destruyen de manera segura, documentando el proceso.

Figura 25

Flujo Control de Registros



Nota. Flujo de control de registros que representa el paso a paso del ciclo de los registros.

Tomado de. Valencia, J. (2023). Gestión Integral por Procesos.

<https://siga.unal.edu.co/images/Modulos/Ova/Enfoque-integral-por-procesos-UNAL.pdf>.

Para la microempresa Papelería y Miscelánea San Vale se propone el siguiente procedimiento de control de registros y ejemplarizar la estructura de dicho tipo de documento, el cual contiene título, Versión, código, objetivo, alcance, definiciones, condiciones generales, desarrollo, documentos referencia, historial de cambios, y apartado de firmas de revisión, elaboración y aprobación:

Figura 26

Control de Registros

<i>Papelería y Miscelánea San Vale</i>	PROCEDIMIENTO CONTROL DE REGISTROS		
	Versión: 1	Página: 1 de 3	Código: PR-SG-002

1. OBJETIVO

Definir las actividades y controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, el tiempo de retención y la disposición de los registros, para evidenciar la eficacia del Sistema de Gestión de Miscelánea y Papelería San Vale.

2. ALCANCE

Desde la identificación por parte de todos los procesos de que actividades es necesario dejar evidencia, hasta el mantenimiento del registro de acuerdo con las disposiciones establecidas

3. DEFINICIONES

3.1 Registro
Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas

3.2 Identificación
Forma en la cual se nombra un registro

3.3 Ubicación
Corresponde a la ruta de búsqueda o forma de encontrar la un registro para consultarlo de una manera fácil y rápida.

3.4 Clasificación
Corresponde a la forma de ordenar y archivar los registros de calidad en el archivo activo o muerto (cronológica, alfabética, consecutivo, etc.)

3.5 Forma de archivo
Medio en el cual se conservan los registros.

3.6 Protección
Disposiciones establecidas para salvaguardar las características de legibilidad y acceso a los registros

3.7 Recuperación
Disposiciones para impedir la pérdida irreparable de información

3.8 Tiempo de retención
Tiempo durante el cual se debe conservar el registro bajo las condiciones establecidas ya sea en archivo activo o muerto.

3.9 Disposición
Acción a tomar una vez se haya terminado el tiempo de retención de los registros de calidad. Se puede aplicar como tipo de disposición final el archivo muerto y/o destrucción del documento.

Firma Elaboró:	Firma Revisó:	Firma Aprobó:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

<i>Papelería y Miscelánea San Vale</i>	PROCEDIMIENTO CONTROL DE REGISTROS		
	Versión: 1	Página: 2 de 3	Código: PR-SG-002

3.10 Recolección

Acción de reunir los registros que se originan en los sitios de operación, para su posterior clasificación y almacenamiento

4. CONDICIONES GENERALES

- 4.1 La identificación de registros es responsabilidad del Administrador del sistema de gestión con el apoyo de los responsables de los procesos, quienes realizan la revisión de los documentos que están bajo su responsabilidad, con el propósito de identificar formatos, actas de reuniones, e informes periódicos entre otros, que sean emitidos durante el desarrollo de las actividades y que deban permanecer como evidencia de su realización y como referencia para mejoramiento de su proceso.
- 4.2 Es responsabilidad de cada uno de los cargos que se indican como responsables en el listado maestro, la recolección, la organización, el archivo, el almacenamiento en condiciones adecuadas, de tal forma que garantice el buen estado de los registros controlados; la conservación y mantener disponibles para auditores internos y externos, los registros que se indican en el listado mencionado.
- 4.3 El tiempo de retención puede depender de los siguiente criterios: compromisos contractuales, Políticas de la Miscelánea y Papelería San Vale y períodos de evaluación del Sistema de Gestión de Calidad y reglamentaciones asociadas al sector.
- 4.4 Una vez se ha cumplido con el tiempo de retención establecido en el listado maestro, los registros que pasan a formar parte del archivo inactivo permanecen allí por un período mínimo de dos años o según lo establecido por la ley, para luego ser destruidos. Los mecanismos previstos para destrucción de registros son el rasgado o reciclaje para documentos en medio impreso y la eliminación para los registros mantenidos en medio magnético.
- 4.5 Los registros deben ser legibles y coherentes con el tiempo, lugar y actividad, independientemente del medio de la presentación (impreso o no impreso).
- 4.6 Ningún registro en medio impreso (manuscrito, específicamente) se debe generar a lápiz ni conservar en papel químico de fax.
- 4.7 Miscelánea y Papelería San Vale se reserva los criterios para establecer cuando un registro es confidencial o no.
- 4.8 Los métodos de archivo y disposición (archivo inactivo, específicamente) deben garantizar el fácil acceso a los lugares específicos donde se encuentran los registros.
- 4.9 Las responsabilidades con respecto al archivo de los registros y disposición de estos se encuentran relacionadas en el Listado Maestro de Control de Registros de Calidad.
- 4.10 Cuando un miembro de Miscelánea y Papelería San Vale diferente a los autorizados desea tener acceso a un registro debe pedir autorización al responsable del proceso.
- 4.11 Cuando el Cliente o su representante por acuerdos contractuales o necesidad de evaluación desee tener acceso a los registros del Sistema de Gestión de Calidad, este se debe tramitar a través del

Firma Elaboró:	Firma Revisó:	Firma Aprobó:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

<i>Papelera y Miscelánea San Vale</i>	PROCEDIMIENTO CONTROL DE REGISTROS		
	Versión: 1	Página: 3 de 3	Código: PR-SG-002

responsable del proceso. Se deben respetar las disposiciones contractuales establecidas como el know how, contratos, calificación del personal, etc.

- 4.12 En ninguna circunstancia se permite generar copias de registros de tipo confidencial salvo con autorización expresa del responsable del proceso.
- 4.13 En términos generales, los registros confidenciales se deben consultar dentro de las instalaciones de Miscelánea y Papelería San Vale.
- 4.14 Para evitar la pérdida de los registros también forma parte la recolección eficaz de los mismos y el cumplimiento de los parámetros para acceso contenidos en este procedimiento.
- 4.15 Los registros en medio impreso se deben proteger de factores que impliquen humedad, polvo y elevadas temperaturas (fuentes caloríficas y luz solar).
- 4.16 Los registros en medio electrónico, electromagnético u otro medio diferente al impreso se deben proteger de elevadas temperaturas, polvo, humedad y virus electrónicos.
- 4.17 Se realizarán Backups de la información cada trimestre.

5. DESARROLLO

No	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1.	Determina la necesidad de tener un nuevo registro o la modificación de uno existente.	Usuario Responsable
2.	Tramita creación o modificación del documento (registro).	
3.	Registra o actualiza "Listado maestro de registros".	Administrador Del Sistema De Gestión
4.	Recolecta los registros previamente diligenciados para su respectiva clasificación.	Administrador Del Sistema De Gestión
5.	Almacena los registro de calidad de acuerdo con los criterios establecidos.	Usuario Responsable
6.	Archiva dichos documentos en el lugar definido y consignado en el "Listado maestro de registros".	Usuario Responsable
7.	Conserva los registros durante el tiempo definido.	Usuario Responsable
8.	Determina la disposición final de los documentos, una vez terminado el periodo de conservación del registro.	Usuario Responsable

6. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

LMCR Listado Maestro de Control de Registros

7. HISTORIAL DE CAMBIOS

FECHA	VERSION	CAMBIOS

Firma Elaboró:	Firma Revisó:	Firma Aprobó:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

Nota. PR-SG-002 Procedimiento control de Registros

Fase 7 Planificación Operativa

Capítulo 8. Operación

Durante el proceso de implementación de un sistema de gestión se pretende migrar de una cultura funcional a una cultura de Gestión Integral por Procesos, en donde hay un diseño, planeación de la implementación, Implementación - Instalación – Operación y posteriormente una verificación. Durante la planeación de la de implementación se define la estrategia que incluye lo documental, entrenamiento o capacitación y gestión del cambio; en la instalación es donde se prepara la organización para disponerla a la operación de los nuevos procesos, en la operación se ejecuta el proceso como fue diseñado y se hace seguimiento y soporte a la ejecución de los procesos que luego son verificados durante esa ejecución según la metodología de Auditorías Internas.

En el caso de productos, las características de cada uno deben estar documentadas, lo mismo que las actividades o procesos a realizar y los resultados que se esperan de ellos. Entre otros, es preciso tener en cuenta puntos como planos detallados, señalización en los puestos de trabajo, supervisión de las actividades, para asegurar el cumplimiento de los criterios de aceptación de los productos, formación y/o capacitación de los empleados para la fabricación de los productos, pruebas e inspecciones sobre los productos que están listos para ser entregados a fin de validar su cumplimiento de requisitos. No todos los productos requieren identificación y trazabilidad, de ser necesario, es preciso etiquetar las partes que lo componen, con números de serie únicos, que puedan dar a conocer todos los datos relacionados con esa parte. Las materias primas, o partes completas que se utilicen en la producción y que sean adquiridas a proveedores externos, deben certificar su calidad al momento de ingresar a la organización, para no tener que utilizar recursos cuando ya están bajo su control. En caso de requerir transporte es necesario

Figura 28*Plan de Producto No conforme*

<i>Papelería y Miscelánea San Vale</i>		PLANIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROCESO - PRODUCTO NO CONFORME					
		Versión: 1			Página __ de __		Código: FR 05
ETAPA	DESCRIPCIÓN	TRATAMIENTO PRODUCTO NO CONFORME					
		TIPO DE NO CONFORMIDAD	CÓMO SE IDENTIFICA (STICKER, UBICACIÓN EN UNA ZONA DETERMINADA)	DISPOSICIÓN (reproceso, reparación, permiso de desviación, concesión, reclasificación)	RESPONSABLE DE ESTABLECER DISPOSICIÓN	RESPONSABLE DE EJECUTAR DISPOSICIÓN	REGISTRO
Verificación	La ancheta contiene dulces de chocolate diferentes a los solicitados	Insatisfacción del cliente, incumplimiento de requerimientos	Colocar en la mesa de madera ubicada al fondo del establecimiento local	Reproceso	Administrador	Comercial	Plan Acción
Firma Elaboró:		Firma Revisó:			Firma Aprobó:		

Nota. Plan de producto no conforme en Papelería y Miscelánea San Vale

Análisis: Es indispensable la planificación y control de las operaciones para producir bienes y servicios, lo que implica definición de los requisitos, establecer criterios para los procesos, gestionar recursos, controlar la producción y la liberación de productos, y tratar las salidas no conformes, así como mantener la comunicación con los clientes y gestionar la propiedad.

Fase 8 Verificación del Sistema de Gestión

Capítulo 9. Evaluación del Desempeño

Seguimiento, Medición, Análisis y Evaluación. Para realizar una evaluación del desempeño del sistema de gestión, los indicadores son necesarios y clave durante esta etapa de mejoramiento y es que recurriendo a la frase, popularizada por Peter Drucker, donde enfatiza la importancia de la medición en la gestión y dice “Lo que no se puede medir, no se puede controlar; si no se controla, no se puede gestionar; y si no se puede gestionar, no se puede mejorar”. En esencia, para lograr un progreso efectivo, es crucial establecer métricas y KPIs para

evaluar el rendimiento y tomar decisiones informadas o basadas en la evidencia, por tanto, se hace necesario medir, controlar, gestionar y así poder mejorar.

Dado que no se puede mejorar un proceso si no se tienen datos concretos sobre su estado actual; la medición permite tener un control sobre los resultados para asegurar que se cumplen los objetivos, al controlar las acciones y los resultados se puede gestionar de manera efectiva el progreso, identificando problemas y oportunidades, y al aplicar la gestión basada en la medición permite implementar mejoras continuas y tomar decisiones estratégicas para alcanzar los objetivos (Excelente, C. (2025).

Los indicadores de gestión permiten medir los objetivos buscados por el servicio a evaluar, representan la realidad que se quiere conocer, se construyen con la información disponible, son oportunos con su información se pueden tomar decisiones sobre el proceso, producto o el servicio y se pueden comparar consigo mismo y/o con estándares. Hay diferentes tipos de indicadores de acuerdo con lo que se quiera medir y mejorar, por ejemplo de satisfacción del cliente que mide la percepción del cliente sobre los productos o servicios, a menudo a través de encuestas o reseñas. Cumplimiento de plazos de entrega que mide la capacidad de la empresa para entregar productos o servicios a tiempo. Tasa de defectos o no conformidades que calcula el porcentaje de productos o servicios que no cumplen con los estándares de calidad establecidos. Eficiencia de los procesos que evalúa el tiempo de ciclo de producción, así como la optimización de recursos en las distintas etapas.

Costos de la calidad que cuantifica todos los costos relacionados con la calidad, incluyendo los de prevención, evaluación, fallos internos y externos. Productividad del personal que mide el rendimiento y la eficiencia de los empleados. Innovación y mejora continua que

indica la capacidad de la empresa para adaptarse al mercado, desarrollar nuevas soluciones y mejorar los procesos existentes.

Una adecuada medición debe ser pertinente, esto significa que las mediciones que se lleven a cabo sean relevantes y útiles en el tiempo para facilitar las decisiones que serán tomadas sobre la base de tales mediciones. Precisa y que refleje fielmente la magnitud que se quiere analizar, lo cual puede conseguirse a través de una buena definición de las características de las unidades a medir y una adecuada elección del instrumento de medición. Oportuna de tal forma que los resultados de la medición estén disponibles en el tiempo en que la información es importante y relevante para la toma de decisiones, tanto para corregir como para prevenir. Económica es decir, debe existir una proporcionalidad y racionalidad entre los costos incurridos en la medición y los beneficios o la relevancia de la información suministrada, pueden ser de planeación estratégica, de procesos o de producto o servicio.

Por tanto, podemos definir un indicador de gestión como una magnitud asociada a una variable o parámetro resultado de una medición una actividad o un proceso y que demuestra el desempeño en momentos consecutivos y con una frecuencia establecida. Indicador es una medición ordenada que tiene siempre una dirección o rumbo esperado y un dato es una medición sobre la cual no podemos decir si es buena o mala por sí sola, por ejemplo: número de pedidos es un dato sobre el cual no puede establecerse un juicio de valor, mientras que la tasa de desempleo es un indicador que nos da cuenta del carácter positivo o negativo de una situación. Ejemplo de indicadores

Calidad: $(\text{Unidades conformes} / \text{Total de unidades producidas}) * 100$ y/o $(\text{Unidades no conformes} / \text{Total unidades producidas}) * 100$.

Devoluciones: $(\text{Unidades devueltas} / \text{Total de unidades despachadas}) * 100$.

Disminución de devoluciones: $\text{Devoluciones mes 2} - \text{Devoluciones mes 1} * 100 /$
Devoluciones mes 1.

Tiempos de entrega: $(\text{Tiempo real de entrega} / \text{Tiempo programado de entrega}) * 100$ y/o
 $(\text{Pedidos entregados a tiempo} / \text{Total pedidos despachados}) * 100$.

Satisfacción: $(\text{Número Usuarios Satisfechos} / \text{Total Usuarios}) * 100$ y/o Número de
Peticiónes, Quejas, Reclamos y Sugerencias.

Aumento de satisfacción: $\text{Satisfacción mes 2} + \text{Satisfacción mes 1} * 100 / \text{Satisfacción}$
mes.

Para la recolección de la información de los indicadores y posterior análisis por parte de
Miscelánea y Papelería San Vale se propone la siguiente hoja de vida o formato:

Figura 29

Ficha Indicadores de Gestión

HOJA DE VIDA INDICADORES				1 SOBRE EL SERVICIO:
				1.1 Presentación instalaciones
				1.2 Presentación del personal
NOMBRE DEL INDICADOR:	Nivel de satisfacción de clientes	PROCESO:	Gestión Comercial y servicio al cliente	1.3 Trato del personal
				1.4 Tiempo de respuesta
RELACIÓN MATEMÁTICA:	$\frac{\text{No de clientes con satisfacción mayor a 80\%}}{\text{No de clientes evaluados}} * 100$	RESPONSABLE:	Comercial	1.5 La asesoría del personal fue
META DEL INDICADOR:	80%	FRECUENCIA DE MEDICIÓN:	TRIMESTRAL	2 SOBRE EL PRODUCTO:
				2.1 Calidad del producto
				2.2 Empaque del producto
DEFINICIÓN (GLOSARIO)	Definir el porcentaje de clientes que están satisfechos en nivel igual o superior al 80%	FUENTE	Encuestas	2.3 Entrega del producto
				2.4 Ubicación de las instalaciones

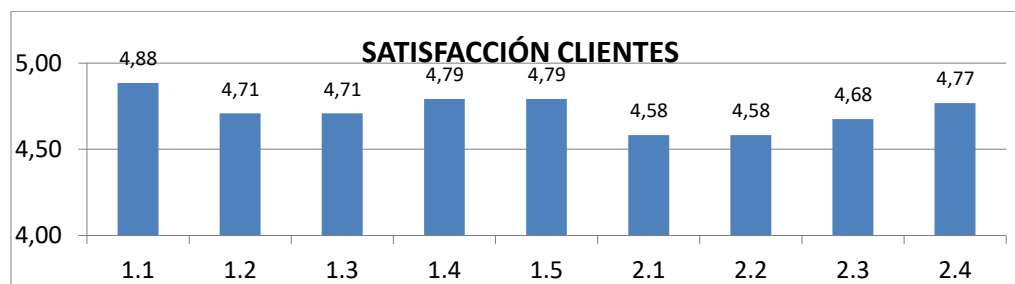
Mes	CLIENTE / PEDIDO	SOBRE EL SERVICIO					SOBRE EL PRODUCTO				SI (1) NO (5)	TOTAL	
		1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	2.1	2.2	2.3	2.4			
Julio	ABC	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	80%
	CDE	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	100%
	FGH	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	100%
	IJK	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	1	91%
	TOTAL PARCIAL	4,75	4,75	4,75	4,75	4,75	4,50	4,50	4,50	4,50	1,00		92,78%
Agosto	LMN	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	100%
	OPQ	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	1	84%
	RST	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	100%
	UVW	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	1	96%
	TOTAL PARCIAL	4,86	4,75	4,75	4,75	4,75	4,50	4,50	4,61	4,72	1,00		93,77%
	TOTAL INDICADOR	4,86	4,75	4,75	4,75	4,75	4,50	4,50	4,61	4,72	1,00		93,77%
	INDICADOR	88,89%											

Nota. Hoja de vida indicador Nivel de satisfacción de clientes donde se evalúan variables como servicio y producto con un resultado promedio del 88,89% en un bimestre.

Para el caso de este indicador, tiene una columna adicional llamada sobre el servicio y sobre el producto, ya que son variables que se tienen en cuenta para la encuesta que es de donde se toman los datos. Una vez recolectada la información, mediciones, datos etc., que dan vida al indicador, se debe realizar un análisis de resultados que consiste en comparar los resultados con los límites de control y metas, la comparación con diferentes periodos y la evaluación de tendencias en el tiempo o bien realizar análisis de causas del desempeño y determinar las causas del desempeño encontrado, analizar las variaciones de trimestre a trimestre, mes a mes o de acuerdo con la frecuencia de medición del indicador.

Figura 30

Resultado Encuesta Satisfacción del Cliente



Nota. Comparativa variables servicio y producto evaluadas de la encuesta para satisfacción clientes.

De la imagen anterior puede observarse, aunque son datos ficticios, que el apartado 2.1 Calidad del producto y el 2.2 Empaque del producto son los más bajos con un valor de 4,58 por lo que sería necesario analizar los materiales y/o productos que se están utilizando y realizar un análisis de causas. Sin embargo vemos de manera global el resultado de la medición del indicador se tiene un % del 88,89 y de acuerdo con la meta del indicador, el mismo se estaría cumpliendo y podría decirse qué:

Figura 31

Análisis de Resultados

ANALISIS	ACCIONES	RESPONSABLE	FECHA INICIO
El indicador arroja un resultado favorable para los aspectos evaluados hasta el momento	Seguir realizando las encuestas, sugerir a gerencia ampliar la frecuencia de las mismas para una mayor acertividad o cobertura	Comercial	31-ago-25

Nota. Análisis mediciones del nivel de satisfacción del cliente Miscelánea y Papelería San Vale

Estos análisis deben ser profundos y no caer en errores como sólo profundizar en los resultados cuando no se alcanzan las metas, no guardar trazabilidad del logro de buenos resultados, no profundizar en las causas del desempeño, no comparar los resultados con periodos anteriores, sólo darle importancia al dato.

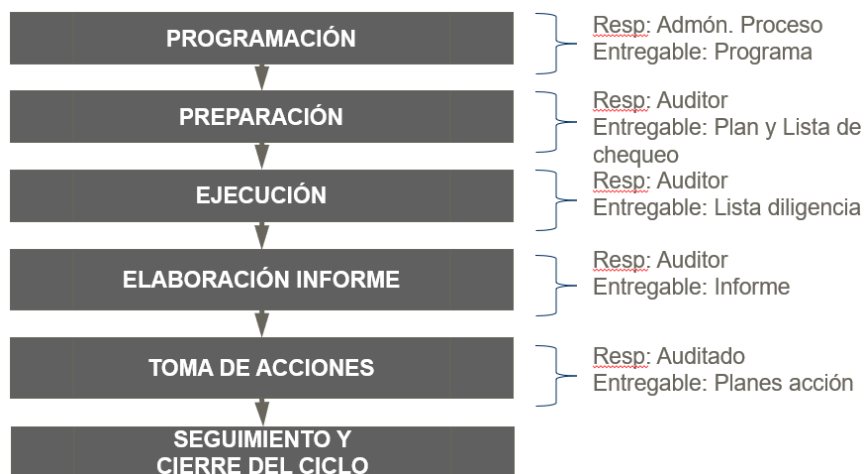
Auditorías Internas. La auditoría interna es una actividad independiente y objetiva de evaluación y consultoría dentro de una organización, cuyo objetivo es mejorar la gestión, el control y la eficacia de los procesos para lograr los objetivos organizacionales. Se enfoca en evaluar controles internos, riesgos, y el cumplimiento de normativas, y proporciona a la dirección recomendaciones para optimizar operaciones, asegurar la precisión de la información financiera y proteger los activos, verifica el cumplimiento de leyes, regulaciones y políticas internas, identifica problemas y áreas de mejora en los procesos para optimizar el uso de recursos. Se basa en un proceso sistemático y documentado para obtener evidencias objetivas,

los auditores internos recopilan información a través de la revisión de documentos y entrevistas al personal clave, tras la auditoría, se emiten informes con análisis y recomendaciones que se presentan a la alta dirección (Subdere. (s. f.))

Por tanto, una auditoría se basa en una situación real, es decir lo que se va a auditar y se compara frente a una marco referencia que sería los criterios de la auditoría y así establecer si hay concordancia entre estas dos y reportar o informar el resultado a quien solicita la auditoría. El proceso para llevar a cabo una auditoría nace tras la programación de esta, posteriormente una preparación, ejecución, elaboración de un informe, toma de acciones, seguimiento y cierre del ciclo. A continuación se representa gráficamente:

Figura 32

Auditorías Internas



Nota. Representación gráfica del ciclo de auditorías iniciando con programación, preparación, ejecución, informe, acciones, seguimiento

Se proponen los siguientes formatos para Miscelánea y Papelería San Vale para su programación, ejecución y cierre de auditorías:

Figura 34

Plan de Auditorías

<i>Papelería y Miscelánea San Vale</i>		PLAN DE AUDITORIAS		
		Version: 1		Codigo: FR 09
FECHA: 5-nov		AUDITORIA N°		
OBJETIVO: Verificar el cumplimiento de los requisitos de la		ALCANCE: Comercialización de productos de		
CRITERIOS DE AUDITORIA: ISO 9001:2015		AUDITORES: Janeth Moreno		
PROCESO/REQUISITO Gestión Comercial y servicio al cliente		LUGAR - UBICACIÓN Calle 18 # 110-44		
ENTREVISTAS				
FECHA	HORA	ACTIVIDAD	NOMBRES DE LAS PERSONAS AUDITADAS	NOMBRE DE LOS AUDITORES
5/11/2025	8:00 a. m.	Reunión de apertura	Luisa Fernanda Moreno	Janeth Moreno
5/11/2025	8:30 a. m.	Gestión Comercial y servicio al cliente	Luisa Fernanda Moreno	Janeth Moreno
5/11/2025	4:30 p. m.	Reunión de cierre	Luisa Fernanda Moreno	Janeth Moreno
OBSERVACIONES:				
RECIBIDO POR PARTE DEL AUDITADO				

Nota. FR 09 Plan de auditoría interna

Figura 35

Informe Auditorías Internas

<i>Papejería y Miscelánea San Vale</i>	FORMATO INFORME DE AUDITORIAS INTERNAS DE CALIDAD	
	Versión: 1	Código: FR 10

Proceso Auditado: _____ Fecha de Auditoría: _____

1. PERSONAS ENTREVISTADAS.

• _____	• _____
• _____	• _____
• _____	• _____

2. FORTALEZAS

3. DEBILIDADES

4. CONCLUSIONES

5. ANEXOS: Reporte de Observaciones y No Conformidades

Fecha de Presentación del Informe: _____

Firma del Auditor: _____

Nota. FR 10 Informe de auditorías internas

Figura 36*Formato Observaciones y No Conformidades*

FORMATO PARA REPORTE DE OBSERVACIONES Y NO CONFORMIDADES DE AUDITORIAS				
<i>Papelaria y Miscelanea San Vale</i>		Versión: 1	Codigo: FR 11	
Proceso Auditado:			Fecha:	
No.	Descripción de la Observación o No Conformidad Detectada	Requisito NTC-ISO 9001	CLASIFICACION	
			Menor	Obs.
Firma Auditado:				
Firma Auditor:				

Nota. FR 11 Reporte de observaciones y no conformidades de auditorías

Figura 37

Formato Correcciones, Acciones Correctivas, Preventivas y/o Mejora

FORMATO PARA SOLICITUD DE CORRECCIONES, ACCIONES CORRECTIVAS, PREVENTIVAS Y/O DE MEJORA						
<i>Papelería y Miscelánea San Vale</i>						
VERSIÓN: 1		Página: 1 de 1		Código: FR 12		
SITUACIÓN DETECTADA (1)						
					FUENTE (2) :	
					IMPACTO (3)	
					Afecta Imagen	
					Afecta Comunidad	
TIPO DE ACCIÓN PROPUESTA (4):					Efectividad	
CORRECCION ()		CORRECTIVA ()	PREVENTIVA ()	MEJORA ()	Seguridad	
					Información	
RESPONSABILIDAD PARA IMPLEMENTAR SOLUCION (5)						
PROCESO ASIGNADO						
NOMBRE RESPONSABLE (S)			CARGO			
ANÁLISIS DE CAUSAS (6):					CATEGORÍA (7)	
					Método no definido o inadecuado	
					Incumplimiento de procedimiento	
					Falta de Entrenamiento	
					Falta de recursos	
METODOLOGÍA UTILIZADA:					Planeación Inadecuada	
ACCIONES A IMPLEMENTAR (8)					SEGUIMIENTO (9)	
No	Acción	Responsable	Fecha inicio	Fecha cierre	Fecha	Observaciones
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
OBSERVACIONES A LA IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES PARA SOLUCIONAR LA SITUACIÓN DETECTADA (12):						

Nota. FR 12 solicitud de correcciones, acciones correctivas, preventivas y/o de mejora

Para analizar las causas identificar las causas que tienen mayor impacto en el problema o que lo ocasionan y sobre las cuales se va a trabajar, existen varias metodologías a usar como

lluvia de ideas; diagrama de afinidad teniendo en cuenta el conocimiento, comunicación, competencias, software, hardware; diagrama de causa – efecto o espina de pescado; diagrama por qué – por qué, se deja a elección del usuario para el caso de este formato y una vez realizado el análisis de causas proceder a establecer las acciones a implementar para minimizar o eliminar las causas principales, por último ejecutar las acciones planeadas y llevar un registro de resultados durante un período determinado y remover las causas del problema de tal forma que éste no vuelva a ocurrir y asegurar el seguimiento del nuevo procedimiento establecido, posteriormente comprobar la eficacia de las acciones desarrolladas, sobre los resultados tanto parciales como finales definidos en la planeación.

Análisis: la evaluación de la eficacia del sistema de gestión de calidad, la identificación y corrección de errores y no conformidades para optimizar costos, el cumplimiento de requisitos de la norma y legales, y la mejora continua al generar propuestas de optimización. También incrementan el compromiso de los empleados al fomentar su participación y conciencia

Revisión por la Dirección. La revisión por la dirección es un proceso que realiza la alta dirección que de forma periódica busca evaluar el sistema de gestión de la calidad de la organización. Durante esta reunión, se analizan entradas específicas como los resultados de auditorías, la retroalimentación del cliente, el desempeño de los procesos y la eficacia de las acciones correctivas, con el objetivo de tomar decisiones y definir acciones para la mejora continua, la conveniencia, adecuación y eficacia del sistema de gestión. Esta revisión incluye los estado de las acciones previas en donde se revisa el seguimiento y la eficacia de las acciones tomadas en revisiones anteriores. Los cambios en el contexto considerando los cambios en cuestiones externas e internas que son pertinentes para el sistema de gestión, el desempeño del sistema de gestión evaluando el desempeño de los procesos y la conformidad de productos y

servicios, incluyendo los resultados de auditorías internas, la retroalimentación del cliente analizando los comentarios y la satisfacción del cliente, el desempeño de proveedores, la adecuación de los recursos determinando si se necesitan más o diferentes recursos para el sistema de gestión, la eficacia de las acciones evaluando la efectividad de las acciones tomadas para abordar riesgos y oportunidades y las oportunidades de mejora identificando oportunidades para mejorar el sistema de gestión, los productos y la satisfacción del cliente (Torres, 2020).

Figura 38

Formato Acta Revisión por Dirección

ACTA DE REVISION POR LA DIRECCION

Fecha:

Periodo:

Participantes

NOMBRE	CARGO

Temas Tratados

No	Tema
1.	Estado de las acciones de la revisión por la dirección previas
2.	Cambios en las cuestiones externas e internas que sean pertinentes al sistema de gestión de la calidad
3.	Desempeño Satisfacción del cliente y la retroalimentación de las partes interesadas pertinentes
4.	Desempeño y tendencias relativas al grado en que se han logrado los objetivos de la calidad
5.	Tendencias relativas al desempeño de los procesos y conformidad de los productos y servicios
6.	Desempeño y tendencias relativas a las no conformidades y acciones correctivas
7.	Desempeño y tendencias relativas a los resultados de seguimiento y medición
8.	Desempeño y tendencias relativas a los resultados de las auditorías
9.	Tendencias relativas al desempeño de los proveedores
10.	Adecuación de los recursos
11.	Eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y las oportunidades
12.	Oportunidades de mejora

ENTRADA 1: Estado de las acciones de la revisión por la dirección previas:

RESPONSABLE POR LA ENTRADA:
ANALISIS:

ACCION PROPUESTA	S/N	COMENTARIOS
1.		



ACCIONES A EJECUTAR	RESPONSABLE	FECHA
1.		



ENTRADA 2: Cambios en las cuestiones externas e internas que sean pertinentes al sistema de gestión de la calidad:

RESPONSABLE POR LA ENTRADA:		
ANALISIS:		
ACCIONES	RESPONSABLE	FECHA

ENTRADA 3: Desempeño y tendencias relativas a la Satisfacción del cliente y la retroalimentación de las partes interesadas pertinentes

RESPONSABLE POR LA ENTRADA		
ANALISIS:		
ACCIONES	RESPONSABLE	FECHA
1.		

ENTRADA 4: Desempeño y tendencias relativas al grado en que se han logrado los objetivos de la calidad

RESPONSABLE POR LA ENTRADA:		
ANALISIS:		
ACCIONES	RESPONSABLE	FECHA
1.		

ENTRADA 5: Tendencias relativas al desempeño de los procesos y conformidad de los productos y servicios

RESPONSABLE POR LA ENTRADA		
ANALISIS:		
ACCIONES	RESPONSABLE	FECHA
1.		

ENTRADA 6: Desempeño y tendencias relativas a las no conformidades y acciones correctivas

RESPONSABLE POR LA ENTRADA:		
ANALISIS:		
ACCIONES	RESPONSABLE	FECHA
1.		

ENTRADA 7: Desempeño y tendencias relativas a los resultados de seguimiento y medición

RESPONSABLE POR LA ENTRADA:		
ANÁLISIS:		
ACCIONES	RESPONSABLE	FECHA
1.		

ENTRADA 8: Desempeño y tendencias relativas a los resultados de las auditorías

RESPONSABLE POR LA ENTRADA:		
ANÁLISIS:		
ACCIONES	RESPONSABLE	FECHA
1.		

ENTRADA 9: Tendencias relativas al desempeño de los proveedores

RESPONSABLE POR LA ENTRADA:		
ANÁLISIS:		
ACCIONES	RESPONSABLE	FECHA
1.		

ENTRADA 10: Adecuación de los recursos

RESPONSABLE POR LA ENTRADA:		
ANÁLISIS:		
ACCIONES	RESPONSABLE	FECHA
1.		

ENTRADA 11: Eficacia de las acciones tomadas para abordar riesgos y oportunidades

RESPONSABLE POR LA ENTRADA:		
ANÁLISIS:		
ACCIONES	RESPONSABLE	FECHA
1.		

ENTRADA 12: Oportunidades de mejora



RESPONSABLE POR LA ENTRADA:		
ANÁLISIS:		

ACCIONES	RESPONSABLE	FECHA
1.		

SALIDAS DE LA REVISIÓN		
LAS OPORTUNIDADES DE MEJORA		
ACCIONES	RESPONSABLE	FECHA
NECESIDADES DE CAMBIO EN EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD		
ACCIONES	RESPONSABLE	FECHA
NECESIDADES DE RECURSOS		
ACCIONES	RESPONSABLE	FECHA

CONCLUSIONES DE LA REVISIÓN POR PARTE DE LA DIRECCIÓN:

CON RESPECTO A LA EFICACIA:	
CON RESPECTO A LA ADECUACION:	
CON RESPECTO A LA CONVENIENCIA:	
CON RESPECTO A LA ALINEACIÓN CONTINUA CON LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA ORGANIZACIÓN.	

Nota. FR 13 Acta Revisión por la Dirección

Conclusiones

Un sistema de gestión de calidad permite a las organizaciones llevar de manera estructurada, sistemática, con interacciones claras y se logren los resultados esperados esto puede darse mediante la ejecución del ciclo PHVA o planificar, hacer, verificar y actuar, identificando los factores que los desvían de los resultados para poner en marcha controles preventivos minimizando efectos negativos y potencializando el uso de oportunidades.

Aunque Papelería y Miscelánea San Vale no cuenta con los recursos actualmente para llegar hasta una certificación, si podrá lograr establecer su punto de partida mediante un análisis de su contexto, necesidades y expectativas de todas la partes interesadas, definición de su política y objetivos y sepan cuál es su norte, estableciendo responsabilidades, estructura por procesos, identificar recursos necesarios para la operación y funcionamiento, evaluación, seguimiento, establecer planes de acción y lograr un mejora continua que sin lugar a dudas la llevará como microempresa a incrementar no sólo sus ingresos sino su expansión.

Se realiza un estudio diagnóstico sobre el nivel de cumplimiento actual de la Papelería San Vale con respecto a los requisitos de la norma ISO 9001:2015.

Se hace una identificar los procesos clave a tres niveles: estratégicos, clave u operativos y de apoyo.

Se establece una metodología para la identificación de riesgos análisis, que les permita evaluar y establecer controles.

Se establece una metodología para la gestión y evaluación por competencias que les permita establecer un plan de formación o capacitación.

Se establece una metodología y se define la política de calidad, objetivos de calidad.

Se diseña la estructura documental mínima necesaria ajustada a una microempresa y se crean formatos para todo el proceso de auditorías internas, acciones correctivas, preventivas y de mejora, así como Observaciones, no conformidad y producto no conforme.

Se diseña plantilla para la definición de los indicadores y su medición el desempeño de los procesos.

Se diseñan plantillas para la realización de la Revisión por parte de la Dirección.

Limitaciones y Recomendaciones

Implementar un Sistema de Gestión de Calidad bajo ISO 9001 en una Microempresa como Miscelánea y Papelería San Vale, enfrenta desafíos como falta de recursos no sólo para implementar sino para certificar con ente habilitado, resistencia al cambio al percibir exceso de trabajo, falta de compromiso, comunicación deficiente y exceso de burocracia, sin embargo se puede lograr a partir de un compromiso por parte de la dirección mediante su liderazgo y participación activa que motive e involucre al personal, formación continua, una planificación estratégica que surja a partir de un diagnóstico, definición de un política y objetivos para la organización, objetivos de un plan de proyecto con plazos definidos, establecimiento de canales de comunicación en todos los niveles, aplicar enfoque como ciclo PHVA, definición de roles y responsabilidades, medición y seguimiento a través de indicadores, fomentando la participación, la retroalimentación y la toma de decisiones basada en evidencia.

Adicionalmente, tener en cuenta que la implementación de un sistema de gestión se enfoca en mejorar continuamente como organización y no necesariamente culminar con una certificación por sólo obtener un documento, ya que si bien es cierto es relevante puesto que al tener un seguimiento externo se obtiene mayor satisfacción del cliente y fidelización, reducción de costos y errores mediante la optimización de recursos y procesos, una mejora continua en la eficiencia operativa, fortalecimiento de la ventaja competitiva e imagen empresarial, genera confianza en el mercado y abre nuevas oportunidades de negocio, esto también se puede lograr mediante el compromiso desde la Dirección y en consecuencia todo el personal.

Referencias Bibliográficas

Andrés, Á., & Andrés, Á. (23 de mayo de 2025). Diferencias entre competencias, capacidades y habilidades. Blog de Recursos Humanos de Bizneo HR: Práctico y Actual.

<https://www.bizneo.com/blog/diferencias-entre-competencias-capacidades-y-habilidades/#:~:text=competencias%20y%20capacidades-,Definiciones:%20habilidades%20y%20competencias%20VS%20capacidades,y%20lograr%20un%20desempe%C3%B1o%20%C3%B3ptimo>

Autorww. (29 de octubre de 2025). Cómo dar cumplimiento a la cláusula 8 de Operación en ISO 9001:2015. ISOTools Chile. <https://cl.isotools.us/ejemplos-practicos-dar-cumplimiento-la-clausula-8-operacion-iso-90012015/>

De Oca, H. C. M. (2021). Evolucion del concepto calidad y aporte al desarrollo regenerativo desde la estrategia empresarial.

<https://www.redalyc.org/journal/6722/672271875005/html/#:~:text=Los%20conceptos%20de%20calidad%20cambiaron%20gradualmente%20desde,incluir%20el%20componente%20facilitador%20del%20desarrollo%20sostenible>

Documentos que exige la Norma ISO 9001:2015. (s. f.-a).

[https://www.quaragroup.com/es/post/documentos-que-exige-la-norma-iso-90012015#:~:text=Los%20documentos%20obligatorios%20del%20SGC,calidad%20\(cl%C3%A1usula%205.\)](https://www.quaragroup.com/es/post/documentos-que-exige-la-norma-iso-90012015#:~:text=Los%20documentos%20obligatorios%20del%20SGC,calidad%20(cl%C3%A1usula%205.))

Documentos que exige la Norma ISO 9001:2015. (s. f.-b).

[https://www.quaragroup.com/es/post/documentos-que-exige-la-norma-iso-90012015#:~:text=Los%20documentos%20obligatorios%20del%20SGC,calidad%20\(cl%C3%A1usula%205.\)](https://www.quaragroup.com/es/post/documentos-que-exige-la-norma-iso-90012015#:~:text=Los%20documentos%20obligatorios%20del%20SGC,calidad%20(cl%C3%A1usula%205.))

- Excelente, C. (26 de junio de 2025). Cómo medir y evaluar el desempeño en tu organización - Colombia Excelente. Colombia Excelente. <https://colombiaexcelente.org/el-conocimiento-es-poder-2/#:~:text=Lo%20que%20no%20se%20puede,Peter%20Drucker.>
- Grupo Calidad 360. (27 noviembre de 2021). 7.2 Competencia - ISO 9001:2015 [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=UO42DywLkgM>
- Gsalles. (13 de noviembre de 2025). Cómo implementar correctamente el procedimiento de control de registros - - QualityWeb 360. QualityWeb 360. <https://www.qualityweb360.com/es/como-implementar-correctamente-el-procedimiento-de-control-de-registros-iso-9001/#:~:text=registros%20ISO%209001-,Comprensi%C3%B3n%20de%20la%20importancia%20del%20control%20de%20registros,sistema%20de%20gesti%C3%B3n%20de%20calidad>
- Importancia y características de la Auditoría Interna | Subdere. (s. f.). <https://www.subdere.gov.cl/documentacion/importancia-y-caracter%C3%ADsticas-de-la-auditor%C3%ADa-interna#:~:text=a%20la%20autoridad-,Funciones,y%20materiales%20de%20la%20Subsecretar%C3%ADa.>
- Pérez, P. (10 de julio de 2024). Gestión de Riesgos en la ISO 9001: Identificación, Evaluación y Tratamiento de Riesgos. Parte I. Software ISO. <https://www.isotools.us/2024/02/15/gestion-de-riesgos-en-la-iso-9001-identificacion-evaluacion-y-tratamiento-de-riesgos-parte-i/#:~:text=Uno%20de%20los%20aspectos%20fundamentales,sus%20objetivos%20y%20mejorar%20continuamente>

- Santolaria, D. (s. f.). ISOWin. <https://isowin.org/blog/competencia-empleados-ISO-9001/#:~:text=Cuando%20en%20la%20norma%20ISO%209001%202015,tomar%20acciones%20para%20corregir%20las%20incoherencias%20encontradas>.
- Suárez Villa, A. (2019). Diseño de un sistema de gestión de calidad basado en la Norma ISO 9001:2015 para la Empresa S&S, Servicios y Suministros de Ingeniería Ltda.
Universidad del Valle
- Suscriptor. (11 de septiembre de 2025,). Mejores prácticas con la gestión documental ISO 9001. Software ISO. <https://www.isotools.us/2022/09/06/mejores-practicas-con-la-gestion-documental-iso-9001/>
- Torres, I. (20 de octubre de 2020). Cómo hacer la Revisión por la dirección según ISO 9001. IVE Consultores. <https://iveconsultores.com/revision-por-la-direccion/>
- Valencia, J. (2023). Gestión Integral por Procesos.
<https://siga.unal.edu.co/images/Modulos/Ova/Enfoque-integral-por-procesos-UNAL.pdf>