

Medición del éxito o nivel de madurez de ASOPORMEN, usando como herramienta de gestión la autoevaluación que ofrece la norma ISO 9004 versión 2018

Adriana Elvira Muñoz Rueda

Trabajo de Grado

Director:

German Guarnizo Bocanegra

Especialista en Docencia Universitaria.

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Facultad de Ciencias Económicas y Estadística

Especialización en Gestión de Proyectos

Bucaramanga

2019

Contenido

	Pág.
Introducción	5
1. El problema	7
2. Objetivos	10
2.1 Objetivo General	10
2.2 Objetivos Específicos	10
3. Reseña Histórica de ASOPORMEN	12
4. Marco Teórico	13
5. Metodología utilizada	22
5.1 Esquema de investigación	22
5.2 Diseño de investigación	23
5.3 Clasificación de las variables de estudio.	24
5.4 Fuentes de información a utilizar en la investigación.....	26
5.5 Proceso de la investigación.....	26
6. Resultados y procesamiento encuesta ISO 9004 2018	27
7. Conclusiones	67
8. Opinión personal	70
Referencias Bibliográficas	72
Apéndices.....	73

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Medición del éxito organizacional bajo norma ISO:9004 -2018.....	17
Tabla 2. Atributos del diseño de la investigación	23
Tabla 3. Descripción de las variables a analizar	24
Tabla 4. Descripción de las fuentes de información	26
Tabla 5. Diagnóstico y direccionamiento de Asopormen.....	31
Tabla 6. Diagnóstico y direccionamiento resumido por cláusula	55

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. La familia de las normas ISO 9000	14
Figura 2. Relación entre la norma ISO 9001 y la norma ISO 9004.....	15
Figura 3. Mapa conceptual de la norma ISO 9004 2018	16
Figura 4. Página de inicio de http://MidetuExito.com	19
Figura 5. Etapas a seguir para autoevaluación ISO 9004 2018 y Direccionamiento.....	20
Figura 6. Respondiendo la encuesta autoevaluación ISO 9004 2018 y Direccionamiento	21
Figura 7. Etapas del proceso de autoevaluación y direccionamiento	26
Figura 8. Nivel de éxito o madurez generado por la herramienta.....	28
Figura 9. Diagrama de barras del nivel de éxito o madurez de Asopormen.....	28
Figura 10. Diagrama de barras del nivel de éxito o madurez por cláusula.....	30

Introducción

Existen muchas maneras de orientar a una organización para lograr un éxito sostenido a través del tiempo. No obstante, dentro de la investigación bibliográfica realizada se encontró que una norma universal como lo es la ISO 9004 podría proporcionar una buena métrica para evaluar el éxito y proporcionar recomendaciones para mejorarlo a largo plazo. La Norma ISO 9004 mide los elementos que componen el sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9000 pretendiendo satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes (Amaya, 10).

La norma ISO 9004 cuenta con una herramienta de autoevaluación que consiste en una muy completa encuesta con 31 preguntas cada una de ellas con 5 opciones de respuesta. Con la aplicación de ésta encuesta, es posible hacer un diagnóstico estratégico de una organización, medir su nivel de madurez y hacer un direccionamiento o generar un plan de acciones con recomendaciones, que una organización debe llevar a cabo para que pueda alcanzar su máximo nivel de madurez o éxito.

Aplicando ésta encuesta, en una Empresa importante del departamento de Santander, como lo es Asopormen, es posible a partir de sus resultados entregar un diagnóstico y direccionamiento estratégico con plan de acciones, que permitan mejorarla. Concluido el diagnóstico Asopormen, podrá también evaluar y comparar sus acciones frente a la reciente re-certificación que obtuvo en el mes de Agosto de 2019.

La importancia del aporte y aplicabilidad del proyecto para la institución, se considera un gran aporte para poder medir la efectividad de su Sistema de calidad y le entrega herramienta de empoderamiento a la alta Dirección, quién al obtener el diagnóstico y las recomendaciones para el plan de acción, tendrá mayores elementos de control a variables que requieran de refuerzo o mejorar su plan de acción, para un adecuado seguimiento y control bajo normativa internacional con tendencia a la excelencia, garantizando mantener el éxito sostenido en el tiempo.

Como parte del trabajo realizado y aplicado en Asopormen, el investigador capacitó y dio a conocer a la alta Dirección la norma ISO:9004:2018, y su diferencia con la ISO:9001, en cuanto a que la ISO:9004 no es certificada ni auditada por ningún ente acreditado, y se asume más como una recomendación a un estilo de trabajo con buenas practicas y de reconocimiento internacional, frente a la ISO:9001 que si es una norma auditable y certificable por entes acreditados y aplicables en Colombia como certificadores de la norma. La ISO:9004 vá más allá de la ISO:9001 y se enfoca en modelos de excelencia. La versión ISO:9004:2018 renueva la versión que regía desde el 2009.

1. El problema

Las empresas en el mundo, día por día invierten en mejorar sus procesos y adquirir buenas prácticas, guiadas por normas certificadas con grandes inversiones de dinero y recurso, en búsqueda de mantener una posición destacada en el mercado y ser más competitivas. Con el paso del tiempo deben ir trabajando por la mejora continua, adquiriendo un alto nivel de madurez, y la gran dificultad es encontrar el método que les garantice una apuesta hacia la excelencia y el éxito sostenido. Existen normas de carácter internacional como lo es ISO:9004:2018, sin embargo dada su complejidad, nivel de exigencia y pese a que es una guía que no requiere certificación, las organizaciones tienden a conformarse con la ISO:9001:2015 que estandariza sus procesos, y les cuesta evolucionar en su Sistema de Gestión de la calidad, hacia los modelos de excelencia que ofrece la ISO:9004, cuyo objetivo es ayudar a lograr el éxito sostenido de una organización.

Las normas ISO, son un referente a nivel mundial y en Colombia tomaron gran relevancia, con entes certificadores que avalan las competencias de las Empresas, para proporcionar confianza de la capacidad de una organización en producir productos y servicios conformes, bajo la ISO:9001:2015, certificando sus procesos como sinónimo de idoneidad de los servicios o productos del portafolio de una Empresa. Sin embargo, su evolución hacia la excelencia con éxito sostenido a largo plazo, bajo la norma ISO:9004:2018, por tratarse de una norma que no requiere certificación, y que se enfoca en la autoevaluación para validar el nivel de madurez, se hace muy necesario automatizar la encuesta, que es el instrumento que ofrece la norma ISO:9004,

en una plataforma informática tipo App's, para hacerla más ágil y más flexible en su uso, pudiendo diagnosticar y generar un plan de acción con un solo click.

Es así como las Empresas en el mundo de la globalización, requieren de herramientas en lo posible informáticas, que les permitan medir que tan exitosas son, y que les digan como mantener el éxito sostenible a través del tiempo, de acuerdo con unos parámetros establecidos por una norma basada en la gestión de la calidad ISO:9001 y a su vez siendo diagnosticadas y direccionadas, según los parámetros de los Sistemas de Gestión de la Calidad. Siguiendo las recomendaciones obtenidas en el direccionamiento estratégico resultante de la autoevaluación, a partir del diagnóstico que ofrece la norma ISO:9004, la empresa podrá gestionar para alcanzar su máximo nivel de éxito o madurez.

Las Empresas y sus directivos, tienen la necesidad de contar con una herramienta que les permita hacer diagnóstico y direccionamiento de sus organizaciones y proyectos, que les facilite el autodiagnóstico y contemplando la normativa de estándar internacional ISO:9004, lo que hace posible enfocar esfuerzos y recursos a la organización, para garantizar el éxito sostenible en el tiempo, contando con trazabilidad de las acciones a partir de su autodiagnóstico.

Esta investigación se justifica en la medida de que es necesario diagnosticar y direccionar a Asopormen hacia el éxito sostenido, una entidad sin ánimo de lucro que contribuye al mejoramiento de la calidad de vida, con servicios integrales en salud en Santander, desde hace 53 años de trabajo ininterrumpido. La institución cuenta con certificación en calidad ISO:9001 desde hace 6 años, y desea evolucionar a trabaja por la mejora continua hacia modelos de excelencia. El

enfoque para el diagnóstico es de carácter universal, basado en las normas ISO:9000 e ISO:9004 en la gestión de la calidad.

Por lo tanto, el estudiante aspirante a Especialista en gestión de proyecto, a través de la investigación, plantea la siguiente pregunta:

¿Se considera que la aplicación informática tipo App's "midetuexito.com", basada en la herramienta de autodiagnóstico a través de la encuesta que ofrece la norma ISO:9004:2018, puede medir el nivel de madurez de Asopormen y generar un plan de acción con oportunidad de mejora hacia la excelencia por el éxito sostenido?

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

Determinar el nivel de madurez o éxito de ASOPORMEN, realizando el diagnóstico y direccionamiento estratégico, aplicando la encuesta de autoevaluación ISO 9004 en su versión 2018, para así generar un plan de acción que le permita gestionar por el éxito sostenido en el tiempo.

2.2 Objetivos Específicos

- Identificar las actividades que permitirán el cumplimiento del objetivo general del proyecto, y aportar las acciones necesarias que conduzcan al instituto Asopormen, por el camino hacia la excelencia, en búsqueda del éxito sostenido en el tiempo, basados en la norma ISO 9004 versión 2018, con metodología de autodiagnóstico por la alta dirección, sin requerimientos de auditorias o procesos certificados.
- Comprobar el nivel de madurez de la calidad. Mediante la Aplicación de la encuesta basada en norma ISO:9004:2018 a cargo de la alta Dirección, con oportunidad de autoevaluación, se podrá medir el nivel de éxito o madurez de la calidad.

- Aprovechar el diagnóstico estratégico. El resultado de la autoevaluación reflejado en la encuesta aplicada permitirá entregar un diagnóstico estratégico con recomendaciones para el plan de acción.
- Analizar el Direccionamiento estratégico. Se entrega el plan de acciones o recomendaciones aplicables y para emprender el camino hacia la excelencia del éxito sostenido en el tiempo, implementando buenas prácticas de talla internacional, aplicable a la organización como resultante del diagnóstico que arroja la tabulación de la encuesta.

3. Reseña Histórica de ASOPORMEN

Según <https://www.asopormen.org.co/>, ASOPORMEN fue creada en Bucaramanga, Departamento de Santander, república de Colombia, el 12 de noviembre de 1965 por un grupo de ciudadanos visionarios y conscientes de las necesidades y ajustes razonables de la población con discapacidad de Santander.

El 30 de julio de 1966 se le otorgó la personería jurídica por medio de la resolución N° 0124 como Asociación sin ánimo de lucro y desde esta fecha ha venido funcionando ASOPORMEN de forma ininterrumpida.

Misión: ASOPORMEN es una entidad sin ánimo de lucro que contribuye al mejoramiento de la calidad de vida, la participación social, la garantía de derechos y atención oportuna de derechos de las personas con capacidades diversas a través de un abordaje integral e interdisciplinario.

Visión: Ser líderes del oriente colombiano en la atención oportuna de las capacidades diversas del ser humano en todas sus etapas mediante tratamiento integrales.

Razón de ser de Asopormen: Los Niños, Niñas, Adolescentes, Jóvenes, Adultos con Capacidades Diversas.

4. Marco Teórico

Según (Amaya, 8), se toman los siguientes conceptos básicos sobre los cuales se fundamenta la medición del éxito:

En la Figura 1 se puede apreciar la relación existente en la familia de las normas ISO 9000. Es así como, la norma ISO 9000 contiene los fundamentos y el vocabulario que se maneja en los Sistemas de Gestión de la Calidad. A su vez, la norma ISO 9001 establece los requisitos que debe tener un Sistema de Gestión de la Calidad. Finalmente, la norma ISO 9004 mediante su encuesta de autoevaluación permite medir el nivel de madurez o éxito de cada uno de los elementos de un Sistema de Gestión de la Calidad establecidos en las otras dos normas, generando un diagnóstico integral de cualquier Organización.

A partir del diagnóstico obtenido con la Norma ISO 9004 se puede definir cuál es la brecha que hace falta lograr en la organización para alcanzar el máximo nivel de madurez o éxito generándose de esta manera un Direccionamiento Estratégico Organizacional.

FAMILIA DE NORMAS ISO 9000

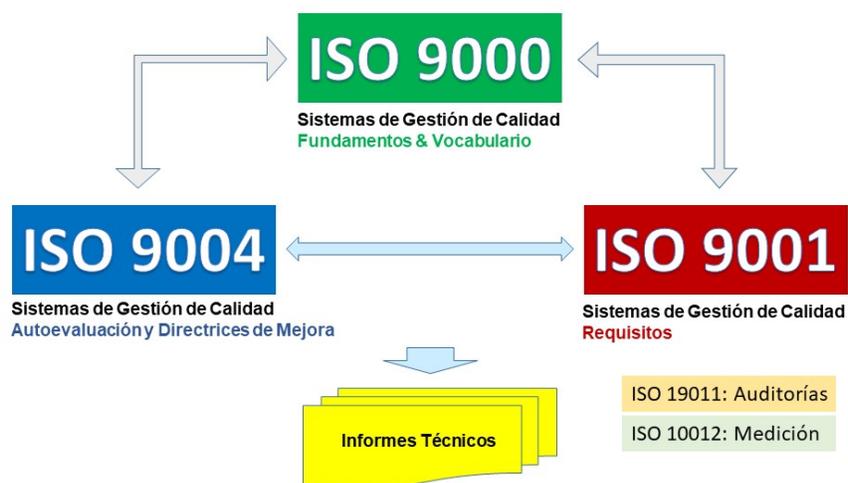


Figura 1. La familia de las normas ISO 9000

Nota. Tomado de: Quality Jobs (2018) ISO 9004:2018 - The CQI guide to achieving sustained success is here Recuperado de: <https://www.quality.org/iso-9004>

En la Figura 2 (Amaya, 9) ya se puede apreciar, más en detalle, el rol que juega la Norma ISO 9004 respecto de la ISO 9001 y en referencia a la gestión de la calidad. Se puede ver como las siete Cláusulas de la norma ISO 9004 contribuyen al cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001 para satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios o grupos de interés.

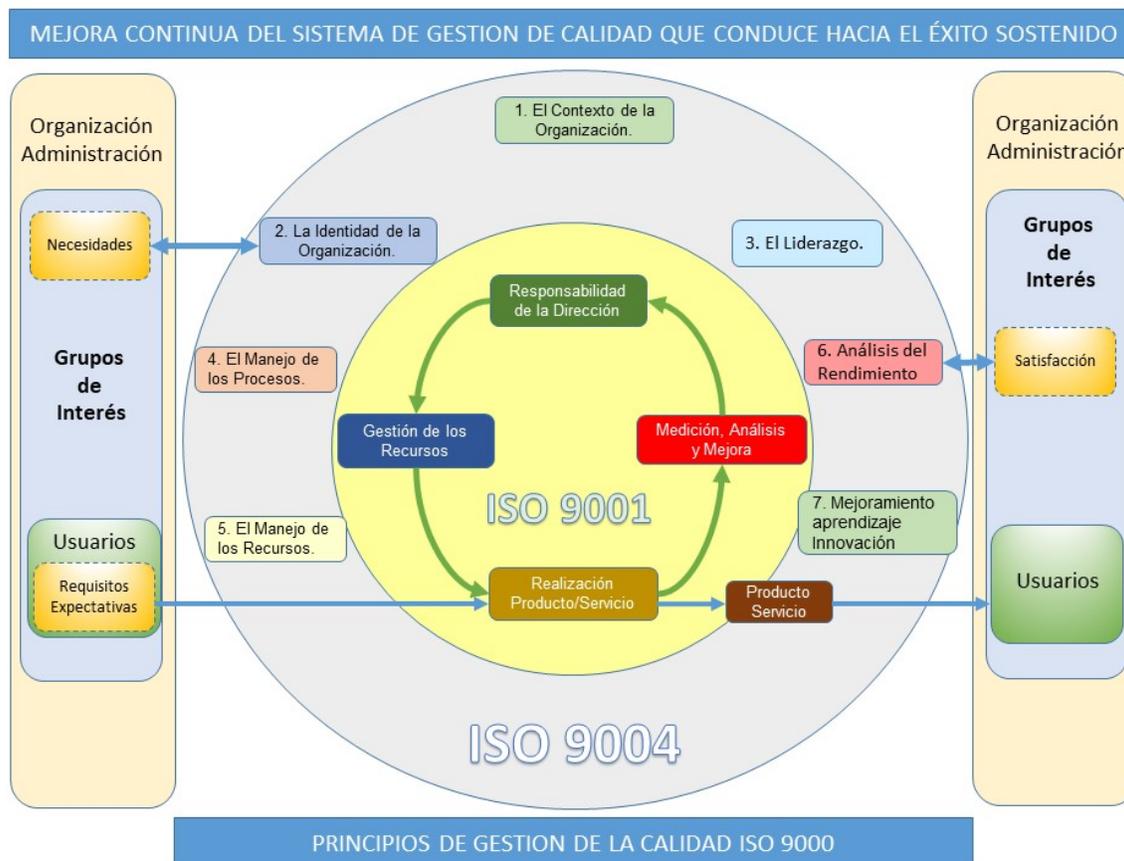


Figura 2. Relación entre la norma ISO 9001 y la norma ISO 9004

Nota. Tomado de: Quality Jobs (2018) ISO 9004:2018 - The CQI guide to achieving sustained success is here Recuperado de: <https://www.quality.org/iso-9004>

El éxito sostenido de una organización se logra por su capacidad para satisfacer las necesidades y las expectativas de sus clientes y de otras partes interesadas, a largo plazo, y de un modo equilibrado. El éxito sostenido se puede lograr mediante la gestión eficaz de la organización, mediante la toma de conciencia del entorno de la organización, mediante el aprendizaje y a través de la aplicación apropiada de mejoras, innovaciones o ambas (Amaya, 10).

La Norma ISO 9004 contiene una herramienta de autoevaluación para la evaluación del nivel de madurez o éxito de una organización, que incluye aspectos como el liderazgo, la estrategia, el

sistema de gestión, los recursos y los procesos, para identificar las fortalezas, debilidades y oportunidades tanto para la mejora, como para la innovación, con el fin de lograr emprender el camino hacia la excelencia operativa con procesos eficaces y eficientes.

MAPA CONCEPTUAL DE LA NORMA ISO 9004 2018



Figura 3. Mapa conceptual de la norma ISO 9004 2018

Nota. Tomado de: Quality Jobs (2018) ISO 9004:2018 - The CQI guide to achieving sustained success is here Recuperado de: <https://www.quality.org/iso-9004>

(Amaya, 11) Muestra como es posible apreciar en la Gráfica No 3 y en la tabla No.1 que se muestra enseguida, el éxito organizacional se fundamenta en 7 factores o Cláusulas (5. El Contexto de la Organización, 6. La Identidad de la Organización, 7. El Liderazgo, 8. El Manejo de los Procesos, 9. El Manejo de los Recursos., 10. El Análisis y evaluación del rendimiento, 11.

El Mejoramiento, el Aprendizaje e Innovación.). Estas siete Cláusulas se dividen, cada una, en varias Sub Cláusulas a las cuales se les establece una calificación que va de 1 a 5 indicando su nivel de madurez.

Tabla 1.

Medición del éxito organizacional bajo norma ISO 9004 -2018

Cláusula	Sub Cláusula	Nivel de Madurez					
		1	2	3	4	5	Media
5. Contexto de la Organización.	5.2. Partes interesadas relevantes.						
	5.3. Asuntos internos y externos.						
6. Identidad de la Organización.	6.2. Misión, visión, valores y cultura.						
7. Liderazgo.	7.1. General.						
	7.2. Política y estrategia.						
	7.3. Objetivos.						
	7.4. Comunicación.						
8. Manejo de Procesos.	8.1. General.						
	8.2. Determinación de procesos.						
	8.3. Responsabilidad y autoridad para los procesos.						
	8.4.1. Gestión de procesos (gestión de alineación / vinculación los procesos)						
	8.4.2. Gestionar procesos (alcanzar un mayor nivel de rendimiento).						
	8.4.3. Gestionar procesos (mantener el nivel alcanzado).						
9. Manejo de Recursos.	9.1. General.						
	9.2. Gente.						
	9.3. Conocimiento organizacional.						

Cláusula	Sub Cláusula	Nivel de Madurez					
		1	2	3	4	5	Media
	9.4. Tecnología.						
	9.5. Infraestructura y ambiente de trabajo.						
	9.6. Recursos provistos externamente.						
	9.7. Recursos naturales.						
10. Análisis y evaluación del rendimiento.	10.1. General.						
	10.2. Indicadores de desempeño.						
	10.3. Análisis de rendimiento.						
	10.4. Evaluación del desempeño.						
	10.5. Auditoría interna.						
	10.6. Auto evaluación.						
	10.7. Reseñas.						
11. Mejoramiento, Aprendizaje e Innovación.	11.1. General.						
	11.2. Mejora.						
	11.3. Aprendizaje.						
	11.4. Innovación.						
NIVEL DE ÉXITO DE LA ORGANIZACIÓN							ei

Nota: Esta tabla contiene las variables o sub-cláusulas ISO 9004

Se puede, finalmente decir, que la norma ISO 9004 permite diagnosticar a cualquier organización según siete criterios o cláusulas básicas como son:

El Contexto de la Organización.

La Identidad de la Organización.

El Liderazgo.

El Manejo de los Procesos.

El Manejo de los Recursos.

El Análisis del Rendimiento.

El Mejoramiento aprendizaje e Innovación.

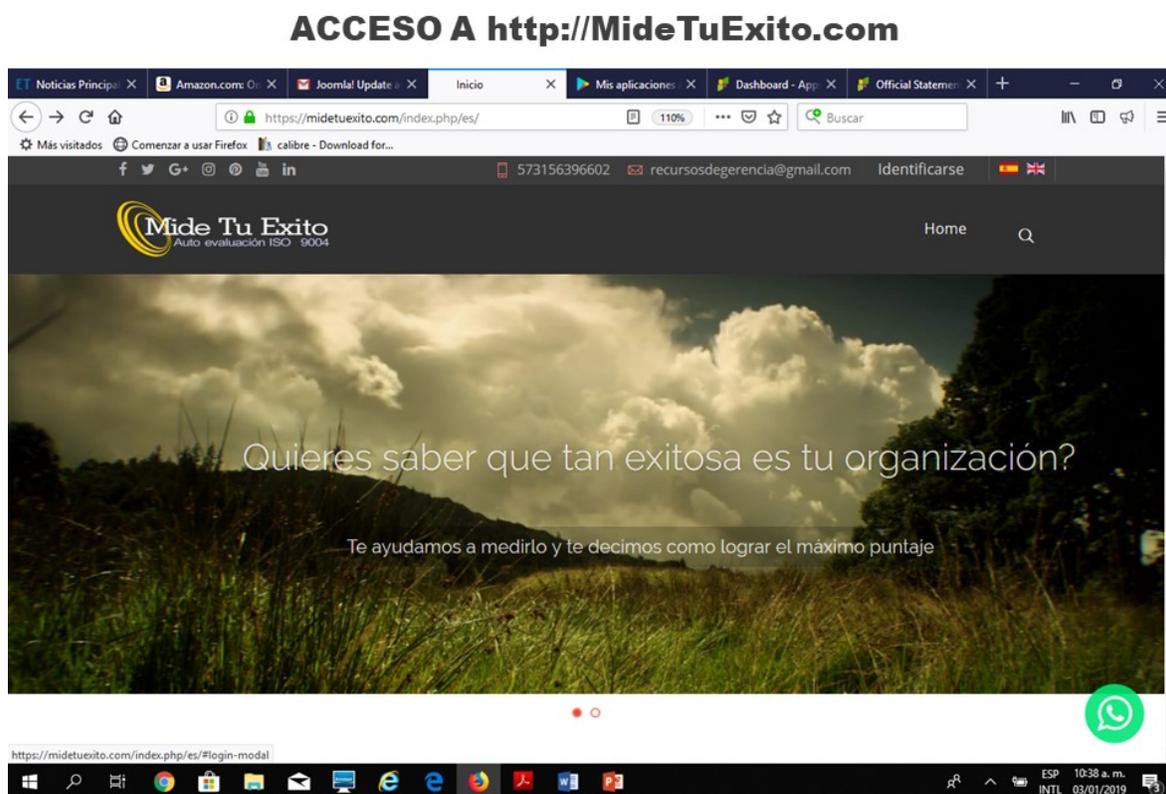


Figura 4. Página de inicio de <http://MidetuExito.com>

Nota. Tomado de: Mide tu exito (s.f.) Pagina de inicio Recuperado de: <https://midetuexito.com>

En la Figura 4 se puede apreciar la presentación de la herramienta informática que permitirá aplicar la encuesta ISO 9004 disponible en <http://MideTuExito.com>. En la gráfica No 5 se pueden ver las opciones que maneja la herramienta informática.

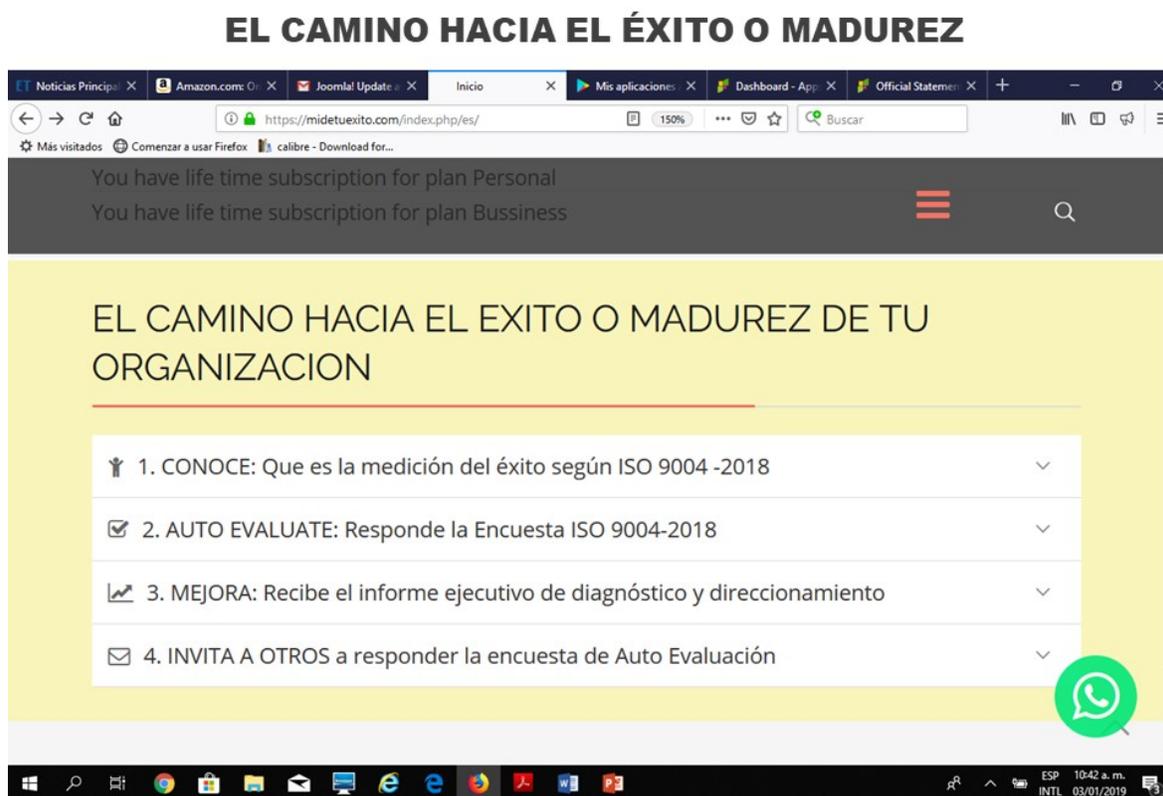


Figura 5. Etapas a seguir para autoevaluación ISO 9004 2018 y Direccionamiento

Nota. Tomado de: Mide tu exito (s.f.) Pagina de inicio Recuperado de: <https://midetuexito.com>

En la Figura 6 se pueden apreciar 2 de las 31 preguntas de la encuesta ISO:9004 a aplicar:

2 DE LAS 31 PREGUNTAS ENCUESTA ISO 9004

91235638

Nombre Empresa
Recursos de Gerencia

Responsable de la Encuesta
Mide Tu Exito

Fecha y Hora
2018-10-29 02:17:59

5.2. Partes interesadas relevantes. ☆

- 1. Las partes interesadas están identificadas.
- 2. Hay informalidad en los procesos para satisfacer las necesidades de las partes interesadas.
- 3. Hay formalidad en la identificación de necesidades de las partes interesadas.
- 4. Las necesidades de las partes interesadas se conocen.
- 5. Las necesidades de las partes interesadas son atendidas.

5.3. Asuntos internos y externos. ☆

- 1. Hay informalidad para determinar y abordar los problemas.
- 2. Los procesos para identificar problemas están definidos, pero los riesgos y oportunidades se identifican informalmente.
- 3. Los procesos para la identificación de problemas están identificados claramente.
- 4. Los procesos para resolver asuntos internos y externos están establecidos y tienen en cuenta la estrategia.
- 5. Hay procesos establecidos para la revisión continua de los problemas.

6.2. Misión, visión, valores y cultura. ☆

Figura 6. Respondiendo la encuesta autoevaluación ISO 9004 2018 y Direccionamiento

Nota. Tomado de: Mide tu exito (s.f.) Autoevaluacion ISO 9004 – 2018 Recuperado de: <https://midetuexito.com/index.php/es/autoevaluacion-iso-9004-2018>

5. Metodología utilizada

Se definen las estrategias de investigación dependiendo del área y campo de investigación, como la descripción de los métodos de recolección de datos, controles a introducir, tipo de análisis, tipo de estudio, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de información, metodología del estudio.

La metodología para el desarrollo del proyecto de investigación plasmado en la monografía presente, fué basada en ubicar una Empresa en Santander, para aplicar la encuesta o diagnóstico, mediante entrevista personal para explicar la APP <https://midetuexito.com> que contiene el cuestionario, que permitirá arrojar el diagnóstico de la Empresa a la que se le va a aportar el beneficio de aplicar la herramienta.

5.1 Esquema de investigación

Esta investigación se ha desarrollado manejando un enfoque basado en un esquema explicativo lo que implica analizar causas y efectos de la relación entre las variables correspondientes a cada una de las unidades de análisis en estudio. Dado que la estadística se ocupa de estudiar o investigar algunas de las características comunes a los individuos de una determinada población o muestra, se hace necesario determinar el diseño de la investigación; en el cual se indica el tipo de diseño utilizado y las variables a estudiar.

5.2 Diseño de investigación

Aquí se indican las características particulares del estudio realizado, tales como la unidad de análisis, la situación espacial del estudio, la situación temporal del estudio, el tipo de estudio o diseño que para este caso es muestral cuantitativo, por ello la importancia de haber realizado un análisis descriptivo y multivariado; el estudio es de corte transversal, ya que los datos fueron obtenidos en el mismo o aproximadamente en el mismo momento o punto en la Tabla se relacionan las 31 variables a estudiar, con su tipo, clase y escala de medida, dichas variables son cuantitativas discretas, las cuales tomaron valores de 1, 2, 3, 4 ó 5; desde un nivel muy bajo hasta un nivel muy alto.

Tabla 2.

Atributos del diseño de la investigación

Factor	Tipo de diseño
Unidades de análisis: Empresa Grande Contribuyente de Santander	Diseño Muestral Cuantitativo. Estudio con control de variables
VARIABLES O DIMENSIONES DE ANÁLISIS: relacionadas en la Tabla	Descriptivo, Multivariado. Estudio transversal o transeccional. Población finita 1 Empresa
Situación temporal: 2019	
Situación espacial: Santander-Colombia.	

5.3 Clasificación de las variables de estudio.

Tabla 3.

Descripción de las variables a analizar

Cláusula	Sub Cláusula (Variable)	Variables		
		Clase	Tipo	Escala de Medida
5. Contexto de la Organización.	5.2. Partes interesadas relevantes.	Cuantitativa	Discreta	Razón
	5.3. Asuntos internos y externos.	Cuantitativa	Discreta	Razón
6. Identidad de la Organización.	6.2. Misión, visión, valores y cultura.	Cuantitativa	Discreta	Razón
7. Liderazgo.	7.1. General.	Cuantitativa	Discreta	Razón
	7.2. Política y estrategia.	Cuantitativa	Discreta	Razón
	7.3. Objetivos.	Cuantitativa	Discreta	Razón
	7.4. Comunicación.	Cuantitativa	Discreta	Razón
8. Manejo de Procesos.	8.1. General.	Cuantitativa	Discreta	Razón
	8.2. Determinación de procesos.	Cuantitativa	Discreta	Razón
	8.3. Responsabilidad y autoridad para los procesos.	Cuantitativa	Discreta	Razón
	8.4.1. Gestión de procesos (gestión de alineación / vinculación los procesos)	Cuantitativa	Discreta	Razón
	8.4.2. Gestionar procesos (alcanzar un mayor nivel de rendimiento).	Cuantitativa	Discreta	Razón
	8.4.3. Gestionar procesos (mantener el nivel alcanzado).	Cuantitativa	Discreta	Razón
9. Manejo de Recursos.	9.1. General.	Cuantitativa	Discreta	Razón
	9.2. Gente.	Cuantitativa	Discreta	Razón
	9.3. Conocimiento organizacional.	Cuantitativa	Discreta	Razón

Cláusula	Sub Cláusula (Variable)	Variables		
		Clase	Tipo	Escala de Medida
	9.4. Tecnología.	Cuantitativa	Discreta	Razón
	9.5. Infraestructura y ambiente de trabajo.	Cuantitativa	Discreta	Razón
	9.6. Recursos provistos externamente.	Cuantitativa	Discreta	Razón
	9.7. Recursos naturales.	Cuantitativa	Discreta	Razón
10. Análisis y evaluación del rendimiento.	10.1. General.	Cuantitativa	Discreta	Razón
	10.2. Indicadores de desempeño.	Cuantitativa	Discreta	Razón
	10.3. Análisis de rendimiento.	Cuantitativa	Discreta	Razón
	10.4. Evaluación del desempeño.	Cuantitativa	Discreta	Razón
	10.5. Auditoría interna.	Cuantitativa	Discreta	Razón
	10.6. Auto evaluación.	Cuantitativa	Discreta	Razón
	10.7. Reseñas.	Cuantitativa	Discreta	Razón
11. Mejoramiento, Aprendizaje e Innovación.	11.1. General.	Cuantitativa	Discreta	Razón
	11.2. Mejora.	Cuantitativa	Discreta	Razón
	11.3. Aprendizaje.	Cuantitativa	Discreta	Razón
	11.4. Innovación.	Cuantitativa	Discreta	Razón
	NIVEL DE ÉXITO DE LA ORGANIZACIÓN	Cuantitativa	Discreta	

Nota: Elaboración según niveles de indicadores de la Norma ISO 9004 - 2018

5.4 Fuentes de información a utilizar en la investigación

Tabla 4.

Descripción de las fuentes de información

Fuente	Información
La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN	Calificación de las empresas como grandes contribuyentes
La gran empresa a estudiar	Empresa grande de Santander seleccionada que será la fuente primaria de información.
Bibliografía relacionada	La Bibliografía relacionada en este documento actuará como fuente secundaria.

5.5 Proceso de la investigación

MEDICION DEL ÉXITO O MADUREZ DE UNA GRAN EMPRESA EN SANTANDER DIAGNOSTICO Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO USANDO LA AUTOEVALUACION ISO 9004 2018

FASES DE LA INVESTIGACION



Figura 7. Etapas del proceso de autoevaluación y direccionamiento

Nota. Tomado de: Mide tu éxito (s.f.) Pagina de inicio Recuperado de: <https://midetuexito.com>

6. Resultados y procesamiento encuesta ISO 9004 2018

Como se puede apreciar en la tabla adjunta, y una vez aplicada la encuesta de Autoevaluación ISO 9004 versión 2018, el nivel de éxito o madurez de Asopormen es de **3.5**, el cual corresponde a un nivel medio.

Esta calificación no indica que la empresa Asopormen se encuentre en mala situación, sino que dicha calificación corresponde al comportamiento del nivel medio de las empresas en el cual tienen algunos aspectos por mejorar más en unos que en otros.

Por ejemplo, se deben revisar más detalladamente las sub cláusulas que corresponden al contexto de la organización que se mostrarán mas adelante, ya que su calificación fue de **2.5**.

También, hay que revisar las sub cláusulas correspondientes al contexto de la organización y al análisis y evaluación del rendimiento que tambien tienen calificaciones relativamente bajas.

Hay que reconocer positivamente que Asopormen refleja un buén manejo del liderazgo y de los procesos.

Records 1 to 1 of 1				
Empresa	Cláusula	Nombre Cláusula	Nombre Cláusula	Nivel madurez promedio
890201397 -- Asopormen	5	5. Context of an organization.	5. Contexto de la Organización.	2,5
	6	6. Identity of an organization.	6. Identidad de la Organización.	3,0
	7	7. Leadership.	7. Liderazgo.	4,3
	8	8. Process management.	8. Manejo de Procesos.	4,2
	9	9. Resource management.	9. Manejo de Recursos.	3,6
	10	10. Analysis and evaluation of an organization's performance.	10. Análisis y evaluación del rendimiento.	3,1
	11	11. Improvement, learning and innovation.	11. Mejoramiento, Aprendizaje e Innovación.	3,8
Grand Summary (COUNT=7)				
	COUNT=7			AVG=3,5

Figura 8. Nivel de éxito o madurez generado por la herramienta

Nota. Tomado de: Mide tu éxito (s.f.) Pagina de inicio Recuperado de: <https://midetuexito.com>

Justamente, en la siguiente gráfica se puede apreciar en un histograma, una vista comparativa de las 6 cláusulas o factores que maneja la Norma ISO 9000 y que evalúa la ISO 9004.

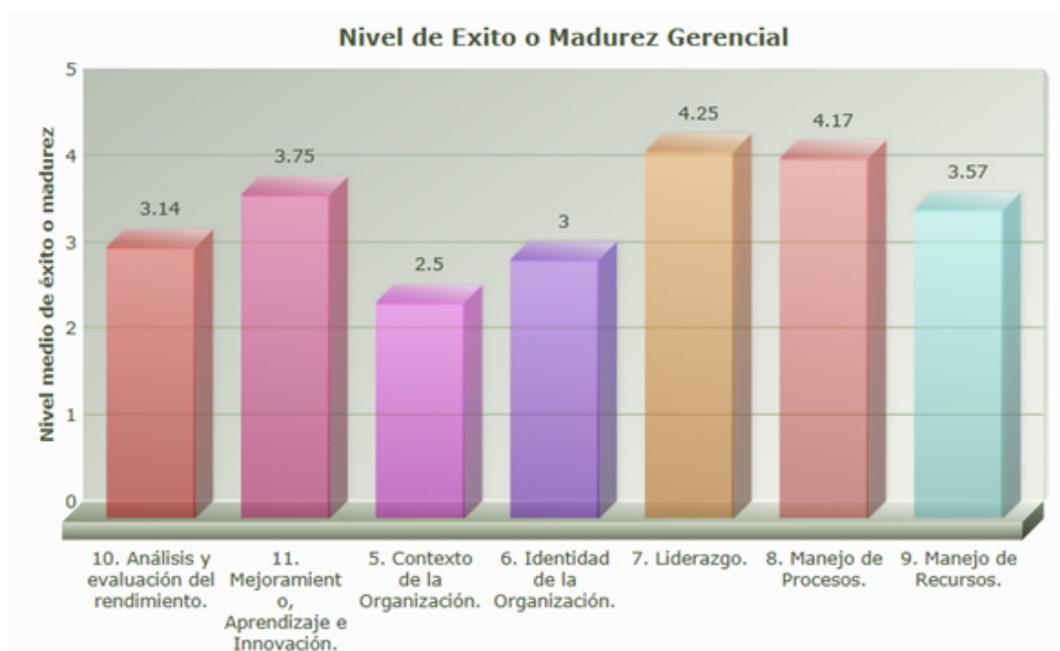


Figura 9. Diagrama de barras del nivel de éxito o madurez de Asopormen

Nota. Tomado de: Mide tu éxito (s.f.) Pagina de inicio Recuperado de: <https://midetuexito.com>

Como se puede apreciar en la Figura 9 y haciendo un análisis de cada elemento del éxito o madurez de Asopormen es posible decir que la empresa tiene un nivel alto en lo que se refiere a los temas de liderazgo y manejo de procesos.

También hay que decir que está muy bajamente evaluada en lo que se refiere al contexto de la organización ya que se encontró que se identifican cuales son sus partes interesadas, pero hace falta involucrarlas activamente en los procesos de la organización.

Entrando en más detalle en la siguiente grafica se pueden apreciar las calificaciones de 1 a 5 correspondientes al nivel de madurez correspondiente a las sub-cláusulas que establece la Norma ISO 9004 y que se explican en detalle en la tabla de Diagnóstico y Direccionamiento que se muestra más adelante.

Por ahora, en la Figura 10 se puede apreciar que las partes interesadas relevantes tienen una muy baja calificación (Color Rojo) porque es necesario involucrarlas en el manejo de los procesos. Igualmente, también tienen baja evaluación las sub-cláusulas 9.4 Tecnología y 10.7 Reseñas (Color Amarillo) que indican que se debe mejorar la tecnología en Asopormen y se deben usar los Indicadores Clave KPI para mejorar la organización.

Las sub clausulas con calificación 5.0 (Color Azul) están muy bien y se deben mantener. Las sub clausulas con calificación 3.0 y 4.0 (Color Verde) están bien pero se pueden mejorar.

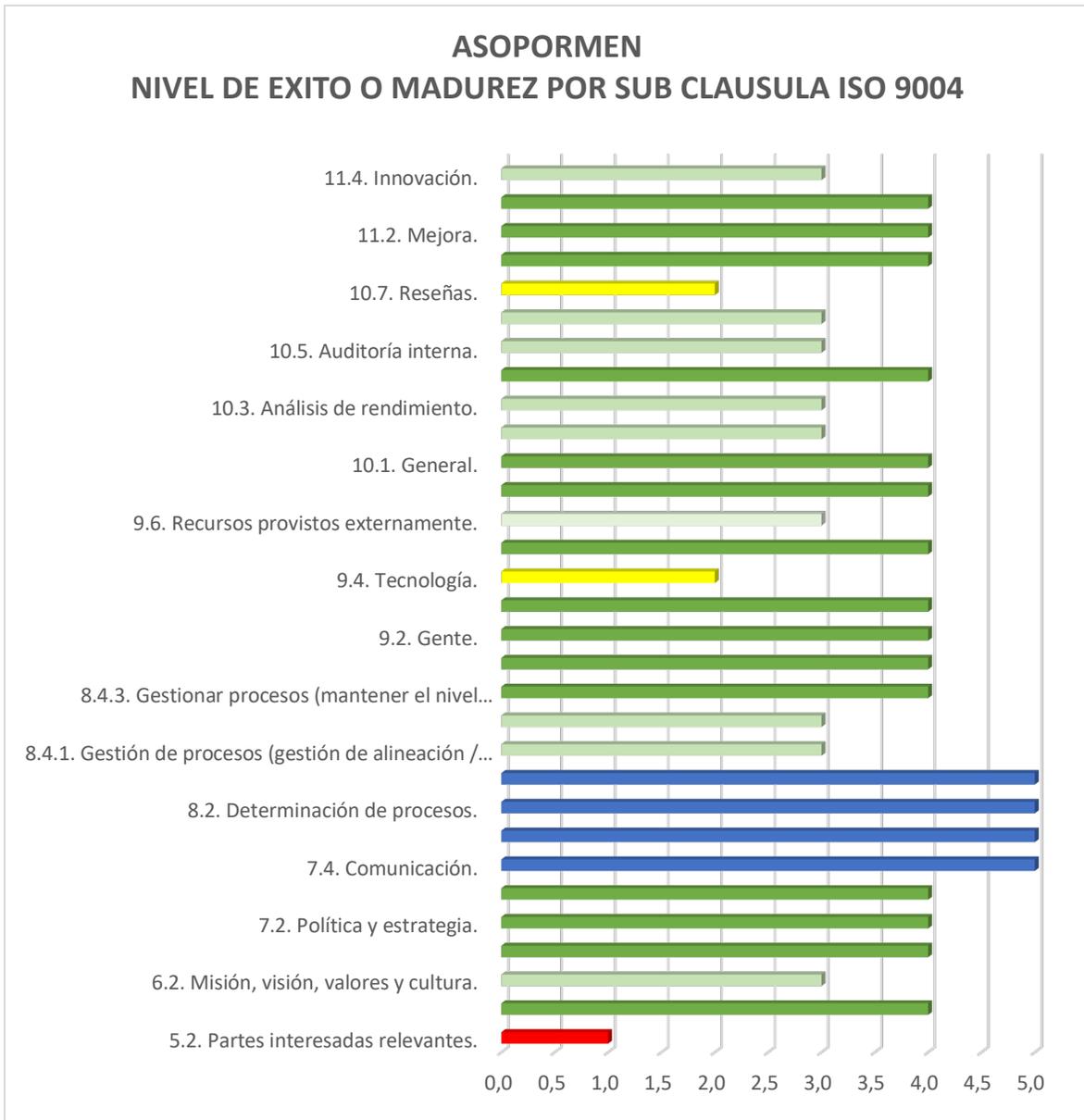


Figura 10. Diagrama de barras del nivel de éxito o madurez por cláusula

Nota. Tomado de: Mide tu éxito (s.f.) Pagina de inicio Recuperado de: <https://midetuexito.com>

Finalmente, después de aplicada la encuesta ISO 9004, a la empresa ASOPORMEN usando la herramienta de diagnóstico y direccionamiento <http://MideTuExito.com> se puede visualizar en la siguiente tabla (Tabla No 6) el diagnóstico y direccionamiento de la compañía que indica la situación actual y las recomendaciones a seguir.

Es de anotar que las cláusulas y sub cláusulas que establece la Norma ISO 9004 se enuncian a continuación en perfecto y estricto orden de acuerdo con la norma; que el diagnóstico del nivel obtenido es una fiel transcripción de la norma ISO 9004 traducida del idioma inglés, por tanto no se puede cambiar.

La columna de DIRECCIONAMIENTO si es un aporte de análisis de esta investigación en la cual se brindan unas recomendaciones a seguir por Asopormen para a partir de la calificación obtenida en la encuesta poder alcanzar el máximo nivel de madurez que en este caso es 5.0.

Lo que debe hacer la Alta Gerencia de Asopormen es aplicar las instrucciones de Direccionamiento.

Tabla 5.

Diagnóstico y direccionamiento de ASOPORMEN

Cláusula	Sub Cláusula	Nivel	Diagnostico	Direccionamiento
			Descripción nivel obtenido	¿Como lograr máximo nivel?
5. Contexto de la Organización.	5.2. Partes interesadas relevantes.	1,0	1. Las partes interesadas están identificadas, incluyendo también sus necesidades y expectativas y también si los riesgos y las oportunidades asociados son informales o ad hoc.	Se recomienda, en primer, lugar identificar las partes interesadas clave (clientes internos, externos y otros), en segundo lugar, identificar cuales son sus necesidades más importantes. Y luego, definir cuales son los

Clausula	Sub Clausula	Nivel	Diagnostico	Direccionamiento
			Descripción nivel obtenido	¿Como lograr máximo nivel?
				procesos ó mecanismos básicos que se van a utilizar para satisfacer sus necesidades. En segundo lugar, se deben definir y luego socializar ante todas las partes interesadas cual es la misión, la visión, los valores, los objetivos, políticas y planes.
5.3. Asuntos internos y externos.		4,0	4. Los asuntos internos y externos están establecidos y muestran consideración de factores tales como los requisitos legales, reglamentarios y específicos del sector, la globalización, la innovación, las actividades y los procesos asociados, la estrategia y los niveles de competencia, el conocimiento organizacional. Los	a) Definir de manera clara los procesos que pueden afectar la capacidad de la organización para lograr el éxito. b) Se tienen en cuenta factores como la globalización, la innovación, los requisitos legales y del sector para definir los asuntos internos. c) Hay unos procesos para direccionar asuntos que se consideran riesgos para garantizar el éxito

Clausula	Sub Clausula	Nivel	Diagnostico	Direccionamiento
			Descripción nivel obtenido	¿Como lograr máximo nivel?
			riesgos y las oportunidades se determinan, y tienen en consideración la información del pasado de la organización y su situación actual. Los procesos para direccionar asuntos que se consideran riesgos para el éxito sostenido, u oportunidades para mejorar el éxito sostenido, se establecen, implementan y mantiene	sostenido. d) Hay implementados procedimientos de revisión continua y evaluación de los problemas.
	Nivel de Madurez Contexto	2,5		
6. Identidad de la Organización.	6.2. Misión, visión, valores y cultura.	3,0	3. La alta dirección está involucrada en la determinación de la misión, visión y valores, basada en procesos que dan cuenta de la definición y el mantenimiento del	a) Se recomienda hacer un ejercicio de análisis y reconocimiento de la cultura organizacional. b) La dirección de la compañía debe comunicar la misión, la visión, los valores y la

Clausula	Sub Clausula	Nivel	Diagnostico	Direccionamiento
			Descripción nivel obtenido	¿Como lograr máximo nivel?
			contexto de la organización en relación con su identidad definida. La comprensión de la cultura actual, junto con un proceso para considerar la necesidad de un cambio en la cultura, está en su lugar y se lleva a cabo. Los cambios en la identidad de la organización se comunican de manera informal a las partes interesadas.	cultura a todas las partes interesadas. c) Evaluar que aspectos de la cultura organizacional deben cambiar o mejorar.
	Nivel de Madurez Identidad	3		
7. Liderazgo.	7.1. General.	4,0	4. Los procesos y sus interacciones se determinan sistemáticamente de tal manera que las salidas y entradas crean un ambiente interno, en el que las personas están comprometidas con el	a) Se recomienda encontrar un liderazgo en el cual sus interacciones se dan a todos los niveles de la organización de manera que se promueve el ya iba para la vida de más de lascompromiso hacia

Clausula	Sub Clausula	Nivel	Diagnostico	Direccionamiento
			Descripción nivel obtenido	¿Como lograr máximo nivel?
			logro de los objetivos de la organización, y de una manera que promueven la comprensión y apoyan la capacidad de la organización para lograr el éxito sostenido. Todos los factores pertinentes y sus interrelaciones son considerados en la determinación de los procesos.	el logro de los objetivos.
	7.2. Política y estrategia.	4,0	4. Los procesos y sus interacciones se determinan de manera sistemática para asegurar la política y estrategia proporcionando un marco global para la gestión de procesos, para apoyar el despliegue y facilitar los cambios, así como para dar cuenta efectiva de los aspectos y	a) Se recomienda revisar que la política y la estrategia apoyen la gestión por procesos y que ellas le apunten a una gestión integral del negocio.

Clausula	Sub Clausula	Nivel	Diagnostico	Direccionamiento
			Descripción nivel obtenido	¿Como lograr máximo nivel?
			factores aplicables. Los procesos para el mantenimiento de un modelo estandarizado o personalizado para un marco de la estrategia y la política se determinan y ayudan a la mitigación de riesgos, tomando ventaja de las oportunidades.	
7.3. Objetivos.		4,0	4. Los procesos y la relación entre la política, la estrategia y el liderazgo demostrado y el compromiso fuera de la organización están dinámicamente determinados y mantenidos.	a) Verificar que los objetivos a largo plazo estén claramente definidos y cuantificados. b) verificar que exista un compromiso de la alta dirección con los objetivos.
7.4. Comunicación.		5,0	5. Los procedimientos para la comunicación de la política, la estrategia y los objetivos son dinámicos, con las	

Clausula	Sub Clausula	Nivel	Diagnostico	Direccionamiento
			Descripción nivel obtenido	¿Como lograr máximo nivel?
			interrelaciones de la política, la estrategia y los objetivos que se transmiten claramente a todos los destinatarios, de manera que las diferentes necesidades de cada uno se tienen en cuenta.	
	Nivel de Madurez Liderazgo	4,3		
8. Manejo de Procesos.	8.1. General.	5,0	5. Todos los procesos relevantes y sus interacciones son gestionados de manera proactiva, incluyendo los procesos externalizados, para asegurarse de que son eficaces y eficientes, con el fin de lograr las políticas, estrategias y objetivos de la organización. Los procesos y sus interacciones están adaptados y	

Clausula	Sub Clausula	Nivel	Diagnostico	Direccionamiento
			Descripción nivel obtenido	¿Como lograr máximo nivel?
			optimizados para el contexto de la organización. El rendimiento de los procesos ha alcanzado el de las organizaciones líderes en el sector que opera la organización.	
	8.2. Determinación de procesos.	5,0	5. Los procesos y sus interacciones se determinan y se cambian de manera flexible de acuerdo con las políticas, estrategias y objetivos de la organización.	
	8.3. Responsabilidad y autoridad para los procesos.	5,0	5. Las responsabilidades, autoridades y funciones de los propietarios de los procesos son reconocidas en toda la organización. Las responsabilidades y autoridades para las interacciones entre los procesos están bien definidas. Las	

Clausula	Sub Clausula	Nivel	Diagnostico	Direccionamiento
			Descripción nivel obtenido	¿Como lograr máximo nivel?
			personas asociadas con los procesos individuales tienen competencias suficientes para las tareas y actividades involucradas.	
8.4.1. Gestión de procesos (gestión de alineación / vinculación entre los procesos		3,0	3. La red de procesos, su secuencia y las interacciones se visualizan en un gráfico para comprender las funciones de cada proceso en el sistema y sus efectos sobre el rendimiento del sistema. Los procesos y sus interacciones se gestionan como un sistema para mejorar la alineación y la vinculación entre los procesos.	a) Buscar que los procesos funcionen como un sistema y estén alineados mejorando sus interacciones. b) Lograr que con base en una gestión centrada en procesos haya una revisión, evaluación y mejora continua que garantice la eficiencia y eficacia.
8.4.2. Gestionar procesos (alcanzar un mayor nivel de rendimiento).		3,0	3. Los procesos y sus interacciones se mejoran basados en las políticas, las estrategias y los objetivos de la	a) Se recomienda gestionar para que las personas estén motivadas a participar en las actividades de

Clausula	Sub Clausula	Nivel	Diagnostico	Direccionamiento
			Descripción nivel obtenido	¿Como lograr máximo nivel?
			organización. El logro de los objetivos de mejora de los procesos y sus interacciones son revisados de forma regular.	mejora e incluso a proponerlas. b) Implementar el mejoramiento de procesos c) Implementar nuevas tecnologías, desarrollo de productos y/o servicios d) Revisar el logro de los objetivos de mejora en relación con la revisión de las políticas, estrategias y objetivos.
8.4.3.	Gestionar procesos (mantener el nivel alcanzado).	4,0	4. Los procedimientos garantizan los criterios de conformidad de las salidas. La gente tiene suficientes conocimientos y habilidades para seguir los procedimientos y entender los impactos de no seguir los procedimientos. Se tiene en cuenta la motivación y la prevención del error	a) Calificar a las personas en conocimientos y habilidades para gestionar y revisar sus procesos. b) Las desviaciones en los procesos se deben evaluar para buscar su mejoramiento c) Se deben evaluar y mitigar los riesgos por cada proceso.

Clausula	Sub Clausula	Nivel	Diagnostico	Direccionamiento
			Descripción nivel obtenido	¿Como lograr máximo nivel?
			humano. Los puntos de control y los indicadores de rendimiento relacionados se definen para detectar las desviaciones (que son causadas principalmente por cambios en las personas, equipos, métodos, materiales, la medición y el medio ambiente para el funcionamiento de los procesos) y tomar las acciones apropiadas cuando sea necesario.	
	Nivel de Madurez Procesos	4,2		
9. Manejo de Recursos.	9.1. General.	4,0	4. Los controles soportan el uso eficaz y eficiente de los recursos en todos los procesos. La accesibilidad de los recursos	a) Hacer integración con los proveedores para garantizar una mejora continua en los recursos que proporcionan.

Clausula	Sub Clausula	Nivel	Diagnostico	Direccionamiento
			Descripción nivel obtenido	¿Como lograr máximo nivel?
			<p>proporcionados externamente se confirma por la organización. Los proveedores externos son alentados por la organización para implementar mejoras en el uso eficiente y eficaz de los recursos. Un proceso de planificación estratégica para la obtención y asignación de recursos está en su lugar y está alineado con los objetivos de la organización con el fin de lograr un desempeño eficaz y eficiente apoyando el éxito sostenido.</p>	
	9.2. Gente.	4,0	4. La información, el conocimiento y la experiencia son compartidos para proporcionar el crecimiento personal.	a) Se recomienda hacer reconocimiento a los buenos resultados y buenas prácticas, y que se motive para que participen en el

Clausula	Sub Clausula	Nivel	Diagnostico	Direccionamiento
			Descripción nivel obtenido	¿Como lograr máximo nivel?
			El aprendizaje, la transferencia de conocimientos y el trabajo en equipo dentro de la organización son evidentes. El desarrollo de competencias se proporciona a desarrollar habilidades para la creatividad y la mejora. La gente es consciente de sus competencias personales y de que pueden contribuir a la mejora de la organización. La planificación de carrera está bien desarrollada.	desarrollo de nuevos procesos. b) Hacer desarrollo de competencias en los funcionarios y facilitar el desarrollo de las personas en la organización.
9.3.	Conocimiento organizacional.	4,0	4. Existen procesos para la recolección y análisis de datos de la competencia. Los procedimientos para evaluar la comprensión personal del	a) Implementar los procesos para el análisis de datos de las partes interesadas, ya sean clientes, proveedores o la competencia. b) Implementar un sistema

Clausula	Sub Clausula	Nivel	Diagnostico	Direccionamiento
			Descripción nivel obtenido	¿Como lograr máximo nivel?
			conocimiento de la organización relevante están presente. Los métodos para que los propietarios de los procesos puedan evaluar las competencias se aplican. Los métodos para determinar y comunicar las funciones de los propietarios de los procesos en la gestión de personal son conocidos y aplicados.	de gestión por competencias.
9.4. Tecnología.		2,0	2. Algunos de los procesos para la identificación de las últimas innovaciones y desarrollos tecnológicos existen dentro de la organización o en los sectores con los que se relaciona directa o indirectamente.	a) Llevar la identificación de innovaciones y desarrollos tecnológicos a todos los procesos en la organización. b) Implementar procedimientos para identificar riesgos, beneficios y oportunidades en las tecnologías emergentes

Clausula	Sub Clausula	Nivel	Diagnostico	Direccionamiento
			Descripción nivel obtenido	¿Como lograr máximo nivel?
				evaluando su beneficio / costo. c) Se recomienda evaluar periódicamente el impacto de las tecnologías que se aplican en la organización en cada momento. d) También se recomienda a la organización estar continuamente evaluando la aparición de nuevas tecnologías y metodologías que puedan contribuir al mejoramiento del trabajo.
9.5.	Infraestructura y ambiente de trabajo.	4,0	4. Los procesos para la implementación de técnicas avanzadas para mejorar el rendimiento y garantizar la máxima eficiencia en el uso de la infraestructura y los recursos del entorno trabajar están en su lugar. Estos procesos operan de una manera	a) Integrar la infraestructura y el ambiente de trabajo para que potencialicen el logro de los objetivos. b) Buscar técnicas avanzadas para mejorar la eficiencia en el uso de la infraestructura y los recursos.

Clausula	Sub Clausula	Nivel	Diagnostico	Direccionamiento
			Descripción nivel obtenido	¿Como lograr máximo nivel?
			proactiva y contribuyen al logro de los objetivos de la organización, incluyendo el cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios.	
	9.6. Recursos provistos externamente.	3,0	3. Hay una buena relación de trabajo entre las dos organizaciones, las comunicaciones regulares sobre temas relacionados con el producto o servicio proporcionado están en su lugar.	a) Hacer relaciones de integración con proveedores externos buscando la mejor cooperación para el desarrollo de los proyectos. b) Se recomienda a la organización hacer alianzas con otras organizaciones que les permita desarrollarse con base en negocios de interés en común.
	9.7. Recursos naturales.	4,0	4. La organización reconoce su responsabilidad con la sociedad en cuanto a la gestión de los recursos naturales. La	a) La organización debe implementar el uso eficiente y racional de los recursos naturales en todos sus procesos.

Clausula	Sub Clausula	Nivel	Diagnostico	Direccionamiento
			Descripción nivel obtenido	¿Como lograr máximo nivel?
			organización ha puesto en marcha algunas de las mejores prácticas en su aplicación actual de los recursos naturales.	
	Nivel de Madurez Recursos	3,6		
10. Análisis y evaluación del rendimiento.	10.1. General.	4,0	4. Con base en el análisis y la revisión de la información disponible integral, se determina la necesidad de actualización y comprensión del contexto, las políticas, la estrategia y los objetivos de la organización.	a) Desarrollar una evaluación para reunir, analizar y revisar la información disponible y para determinar la necesidad de actualizar y comprensión del contexto, las políticas, estrategias y objetivos de la organización, y para identificar oportunidades de mejora, el aprendizaje y la innovación de las actividades de liderazgo de la organización .
	10.2. Indicadores de desempeño.	3,0	3. El progreso en el logro de los resultados planificados contra la política, la estrategia y	a) Crear indicadores clave de rendimiento medibles KPI que permita medir los

Clausula	Sub Clausula	Nivel	Diagnostico	Direccionamiento
			Descripción nivel obtenido	¿Como lograr máximo nivel?
			los objetivos de los procesos y funciones pertinentes se evalúa usando indicadores de rendimiento. Las necesidades y expectativas de los clientes y otras partes interesadas se tienen en cuenta a la hora de seleccionar indicadores clave de rendimiento medibles. Las decisiones se encuentran adecuadamente soportadas por indicadores clave de rendimiento fiables, utilizables y medibles.	resultados contra la misión, visión, políticas, estrategia y objetivos, en todos los niveles y en todos los procesos. b) Implementar un proceso para monitorear el progreso en el logro de los resultados planificados y tomar decisiones utilizando indicadores clave de rendimiento medibles.
10.3. Análisis de rendimiento.		3,0	3. El desempeño de la organización se analiza para identificar los problemas y las oportunidades potenciales. Un proceso de análisis sistemático está	a) Se recomienda conseguir herramientas para identificar los problemas y las oportunidades potenciales. b) Desarrollar un análisis exhaustivo para

Clausula	Sub Clausula	Nivel	Diagnostico	Direccionamiento
			Descripción nivel obtenido	¿Como lograr máximo nivel?
			apoyado en el amplio uso de herramientas estadísticas.	identificar las fortalezas potenciales para ser fomentado con respecto a las actividades de liderazgo de la organización, así como la debilidades y actividades de liderazgo de la organización, incluyendo: - establecimiento de la política y la comunicación; - gestión de los procesos; - gestión de los recursos; - la mejora, el aprendizaje y la innovación.
10.4.	Evaluación del desempeño.	4,0	4. Cuando no se han alcanzado los objetivos, se investigan las causas con una revisión apropiada de la implementación de políticas, estrategias y objetivos y gestión de los recursos de la organización. Los	a) Utilizar el Benchmarking o evaluación comparativa de manera sistemática como una herramienta para identificar oportunidades de mejora, aprendizaje e innovación.

Clausula	Sub Clausula	Nivel	Diagnostico	Direccionamiento
			Descripción nivel obtenido	¿Como lograr máximo nivel?
			<p>resultados de la evaluación se entienden integralmente, y se resuelven las deficiencias detectadas. Se prioriza en función de sus impactos en las políticas, estrategias y objetivos de la organización. La mejora en el rendimiento de la organización se evalúa desde una perspectiva a largo plazo. El desempeño de la organización se evalúa según el punto de vista de las necesidades y expectativas de las partes interesadas.</p>	
10.5. Auditoría interna.		3,0	<p>3. Las auditorías internas se llevan a cabo de una manera consistente, por personal competente que no están involucrados en la</p>	<p>a) La auditoria interna debe identificar riesgos y no conformidades reconociendo las buenas prácticas. b) Establecer un proceso para la revisión de todos los</p>

Clausula	Sub Clausula	Nivel	Diagnostico	Direccionamiento
			Descripción nivel obtenido	¿Como lograr máximo nivel?
			<p>actividad que se examina, de conformidad con un plan de auditoría. La auditoría interna identifica problemas, no conformidades y riesgos, así como el seguimiento del progreso en el cierre de previ- problemas identificados ormente, no conformidades y riesgos.</p>	<p>informes de auditoría interna para identificar las tendencias que pueden requerir acciones correctivas para toda la organización involucrando a otras partes interesadas en sus auditorías, con el fin de ayudar a identificar oportunidades adicionales de mejora.</p>
10.6. Auto evaluación.		3,0	<p>3. La autoevaluación se lleva a cabo de una manera consistente y los resultados se utilizan para determinar la madurez de la organización y para mejorar su rendimiento general.</p>	<p>a) Utilizar la autoevaluación para determinar las fortalezas y debilidades de la organización, así como sus mejores prácticas. b) Desarrollar un procedimiento de autoevaluación aplicable a todos los niveles comunicando sus resultados a las personas relevantes en la organización.</p>

Clausula	Sub Clausula	Nivel	Diagnostico	Direccionamiento
			Descripción nivel obtenido	¿Como lograr máximo nivel?
10.7.	Reseñas.	2,0	2. Los exámenes se realizan para evaluar el progreso en el logro de las políticas, estrategias y objetivos, y para evaluar el desempeño del sistema de gestión. proyectos y acciones de mejora pertinentes son evaluados durante las revisiones, con el fin de evaluar el progreso en contra de sus planes y objetivos.	a) Utilizar de manera sistemática indicadores clave de rendimiento KPI medibles. b) Utilizar la información, que resulta de la medición del desempeño, evaluación comparativa, el análisis y las evaluaciones, auditorías internas y autoevaluaciones, para identificar oportunidades de mejora, el aprendizaje y la innovación, así como para identificar cualquier necesidad de adaptar las políticas, la estrategia de la organización y objetivos. c) Hacer revisiones sistemáticas se utilizan para identificar oportunidades de mejora, el aprendizaje y la innovación de las

Clausula	Sub Clausula	Nivel	Diagnostico	Direccionamiento
			Descripción nivel obtenido	¿Como lograr máximo nivel?
	Nivel de Madurez Análisis y Evaluación	3,1		actividades de liderazgo de la organización.
11. Mejoramiento, Aprendizaje e Innovación.	11.1. General.	4,0	4. Los procesos se implementan para la supervisión continua de los problemas internos y externos que podrían conducir a la mejora, el aprendizaje y la innovación, que están alineados con los objetivos estratégicos.	a) Se recomienda incluir la mejora, el aprendizaje y la innovación como actividades de rutina a través de toda la organización.
	11.2. Mejora.	4,0	4. Mejoras y resultado de la innovación en el aprendizaje y mejoras adicionales.	a) Implementar un enfoque de mejora de la capacidad sostenida para aprender, cambiar y lograr el éxito a largo plazo.
	11.3. Aprendizaje.	4,0	4. El aprendizaje se aborda en la estrategia y las políticas. El aprendizaje es reconocido como una cuestión clave. La	a) Implementar una cultura de aprendizaje para hacer exitosos los procesos de mejora e innovación que integren las competencias de las

Clausula	Sub Clausula	Nivel	Diagnostico	Direccionamiento
			Descripción nivel obtenido	¿Como lograr máximo nivel?
			creación de redes, conectividad e interactividad son estimulados por la alta dirección para compartir conocimientos.	personas y las de la organización.
	11.4. Innovación.	3,0	3. Los procesos de innovación de nuevos productos y servicios son capaces de identificar los cambios en cuestiones externas e internas, con el fin de planificar las innovaciones. Los riesgos asociados a las innovaciones previstas se consideran. La organización apoya las iniciativas de innovación con los recursos necesarios.	a) Involucrar a proveedores externos, socios y partes interesadas en los procesos de innovación. b) Evaluar La eficacia y la eficiencia de los procesos de innovación. c) Aplicar innovación a todos los niveles, a través de cambios en la tecnología, los procesos, el sistema de gestión y el modelo de negocio de la organización.
	Nivel de Madurez Innovación	3,8		
	Nivel de Madurez Global Asopormen	3,5		

Clausula	Sub Clausula	Nivel	Diagnostico	Direccionamiento
			Descripción nivel obtenido	¿Como lograr máximo nivel?
Nota: Esta tabla es el resultado de obtener el diagnóstico del nivel de madurez con base en lo que se ha respondido en la encuesta que corresponde a la descripción respectiva en la norma ISO 9004. El Direccionamiento es lo que hay que hacer para llegar a una calificación de 5 en cada sub-cláusula				

En la Tabla 6 que se muestra a continuación se puede resumir como resultado de la investigación, cuál es la descripción del nivel actual encontrado para cada uno de los factores que establece la Norma ISO 9004 y cuál es la brecha que debe superar Asopormen para alcanzar el nivel de madurez máximo en cada cláusula o factor:

Tabla 6.

Diagnóstico y direccionamiento resumido por cláusula

Cláusula	Sub Cláusula	Diagnóstico / Direccionamiento	
		Descripción del Nivel Encontrado por Factor	Que hace falta o que es necesario hacer por factor para mejorar el nivel de madurez
5. Contexto de la Organización.	5.2. Partes interesadas relevantes. 5.3. Asuntos internos y externos.	2,5 Las partes interesadas están identificadas, incluyendo también sus necesidades y expectativas y también si los	Se recomienda, en primer, lugar identificar las partes interesadas clave (clientes internos, externos y otros), en segundo lugar, identificar

Cláusula	Sub Cláusula	Diagnóstico / Direccionamiento	
		Descripción del Nivel Encontrado por Factor	Que hace falta o que es necesario hacer por factor para mejorar el nivel de madurez
		riesgos y las oportunidades asociados son informales o ad hoc.	<p>cuales son sus necesidades más importantes. Y luego, definir cuales son los procesos ó mecanismos básicos que se van a utilizar para satisfacer sus necesidades. En segundo lugar, se deben definir y luego socializar ante todas las partes interesadas cual es la misión, la visión, los valores, los objetivos, políticas y planes.</p> <p>Definir de manera clara los procesos que pueden afectar la capacidad de la</p>

Cláusula	Sub Cláusula	Diagnóstico / Direccionamiento	
		Descripción del Nivel Encontrado por Factor	Que hace falta o que es necesario hacer por factor para mejorar el nivel de madurez
			organización para lograr el éxito.
6. Identidad de la Organización.	6.2. Misión, visión, valores y cultura.	3,0 La alta dirección está involucrada en la determinación de la misión, visión y valores, basada en procesos que dan cuenta de la definición y el mantenimiento del contexto de la organización en relación con su identidad definida. La comprensión de la cultura actual, junto con un proceso para considerar la necesidad de un cambio en la cultura, está en su lugar y se lleva a	Se recomienda hacer un ejercicio de análisis y reconocimiento de la cultura organizacional. b) La dirección de la compañía debe comunicar la misión, la visión, los valores y la cultura a todas las partes interesadas. c) Evaluar que aspectos de la cultura organizacional deben cambiar o mejorar.

Cláusula	Sub Cláusula	Diagnóstico / Direccionamiento	
		Descripción del Nivel Encontrado por Factor	Que hace falta o que es necesario hacer por factor para mejorar el nivel de madurez
			cabo. Los cambios en la identidad de la organización se comunican de manera informal a las partes interesadas.
7. Liderazgo.	7.1. General. 7.2. Política y estrategia. 7.3. Objetivos. 7.4. Comunicación.	4,3	Los procesos para el mantenimiento de un modelo estandarizado o personalizado para un marco de la estrategia y la política se determinan y ayudan a la mitigación de riesgos, tomando ventaja de las oportunidades.
			Se recomienda encontrar un liderazgo en el cual sus interacciones se dan a todos los niveles de la organización de manera que se promueve el compromiso hacia el logro de los objetivos. Se recomienda revisar que la política y la estrategia apoyen la

Cláusula	Sub Cláusula	Diagnóstico / Direccionamiento	
		Descripción del Nivel Encontrado por Factor	Que hace falta o que es necesario hacer por factor para mejorar el nivel de madurez
			gestión por procesos y que ellas le apunten a una gestión integral del negocio.
			Verificar que los objetivos a largo plazo estén claramente definidos y cuantificados. b) verificar que exista un compromiso de la alta dirección con los objetivos.
8. Manejo de Procesos.	8.1. General.	Las responsabilidades, autoridades y funciones de los propietarios de los procesos son reconocidas en toda la	Buscar que los procesos funcionen como un sistema y estén alineados mejorando sus interacciones. b) Lograr que con base en una gestión
	8.2. Determinación de procesos.		
	8.3. Responsabilidad y autoridad para los procesos.	4,2	

Cláusula	Sub Cláusula	Diagnóstico / Direccionamiento	
		Descripción del Nivel Encontrado por Factor	Que hace falta o que es necesario hacer por factor para mejorar el nivel de madurez
	8.4.1. Gestión de procesos (gestión de alineación / vinculación los procesos)	organización. Las responsabilidades y autoridades para las interacciones entre los procesos están bien	centrada en procesos haya una revisión, evaluación y mejora continua que garantice la eficiencia y
	8.4.2. Gestionar procesos (alcanzar un mayor nivel de rendimiento).	definidas. Las personas asociadas con los procesos individuales tienen competencias suficientes para las tareas y actividades involucradas.	eficacia. Se recomienda gestionar para que las personas estén motivadas a participar en las actividades de mejora e incluso a proponerlas. Implementar el mejoramiento de procesos.
	8.4.3. Gestionar procesos (mantener el nivel alcanzado).		Implementar nuevas tecnologías, desarrollo de productos y/o servicios. Revisar el logro de los

Cláusula	Sub Cláusula	Diagnóstico / Direccionamiento	
		Descripción del Nivel Encontrado por Factor	Que hace falta o que es necesario hacer por factor para mejorar el nivel de madurez
			objetivos de mejora en relación con la revisión de las políticas, estrategias y objetivos.
9. Manejo de Recursos.	9.1. General. 9.2. Gente. 9.3. Conocimiento organizacional. 9.4. Tecnología. 9.5. Infraestructura y ambiente de trabajo. 9.6. Recursos provistos externamente. 9.7. Recursos naturales.	3,6 Se planean los recursos y se hace una revisión periódica de la eficacia en su uso, se identifican a proveedores y aliados, se hace una medición periódica del ambiente de trabajo, de la infraestructura y de los procesos, se comparten los conocimientos, la tecnología y la información, se busca el uso	Ahora además de planear los recursos es necesario evaluar los riesgos y mitigarlos, y que haya una comunicación abierta de las necesidades con los aliados de la organización, deben implementarse acciones preventivas. Hay que mostrar evidencias de que el ambiente de trabajo favorece la productividad, la

Cláusula	Sub Cláusula	Diagnóstico / Direccionamiento	
		Descripción del Nivel Encontrado por Factor	Que hace falta o que es necesario hacer por factor para mejorar el nivel de madurez
		eficiente de los recursos naturales.	creatividad y el bienestar. Es necesario compartir la información y los conocimientos con proveedores y aliados. Los procesos deben contemplar la protección de los recursos naturales y el ambiente, hay que demostrarlo usando benchmarking.
10. Análisis y evaluación del rendimiento.	10.1. General. 10.2. Indicadores de desempeño. 10.3. Análisis de rendimiento. 10.4. Evaluación del desempeño. 10.5. Auditoría interna. 10.6. Auto evaluación. 10.7. Reseñas.	3,1 Cuando no se han alcanzado los objetivos, se investigan las causas con una revisión apropiada de la implementación de políticas, estrategias y	Utilizar el Benchmarking o evaluación comparativa de manera sistemática como una herramienta para identificar oportunidades de

Cláusula	Sub Cláusula	Diagnóstico / Direccionamiento	
		Descripción del Nivel Encontrado por Factor	Que hace falta o que es necesario hacer por factor para mejorar el nivel de madurez
		objetivos y gestión de los recursos de la organización.	mejora, aprendizaje e innovación.
		Los resultados de la evaluación se entienden integralmente, y se resuelven las deficiencias detectadas. Se prioriza en función de sus impactos en las políticas, estrategias y objetivos de la organización. La mejora en el rendimiento de la organización se evalúa desde una perspectiva a largo plazo. El desempeño de la organización se evalúa según el	Utilizar la autoevaluación para determinar las fortalezas y debilidades de la organización, así como sus mejores prácticas. Desarrollar un procedimiento de autoevaluación aplicable a todos los niveles comunicando sus resultados a las personas relevantes en la organización. Utilizar de manera sistemática indicadores clave de rendimiento KPI

Cláusula	Sub Cláusula	Diagnóstico / Direccionamiento	
		Descripción del Nivel Encontrado por Factor	Que hace falta o que es necesario hacer por factor para mejorar el nivel de madurez
		punto de vista de las necesidades y expectativas de las partes interesadas.	medibles. Utilizar la información, que resulta de la medición del desempeño, evaluación comparativa, el análisis y las evaluaciones, auditorías internas y autoevaluaciones, para identificar oportunidades de mejora, el aprendizaje y la innovación, así como para identificar cualquier necesidad de adaptar las políticas, la estrategia de la organización y objetivos. Hacer revisiones

Cláusula	Sub Cláusula	Diagnóstico / Direccionamiento	
		Descripción del Nivel Encontrado por Factor	Que hace falta o que es necesario hacer por factor para mejorar el nivel de madurez
			sistemáticas se utilizan para identificar oportunidades de mejora, el aprendizaje y la innovación de las actividades de liderazgo de la organización.
11. Mejoramiento, Aprendizaje e Innovación.	11.1. General. 11.2. Mejora. 11.3. Aprendizaje. 11.4. Innovación.	3,8	Hay un interés en la mejora basada en la estrategia, la mejora no funciona a todos los niveles de la organización, se desarrollan eventos para compartir información y se reconocen los resultados positivos.
			Se requiere ahora que la mejora sea algo rutinario en las organizaciones de modo que se obtengan resultados superiores a los del promedio del sector. La innovación se debe aplicar a productos, procesos, estructuras, modelo operativo y sistema de administración.

Cláusula	Sub Cláusula	Diagnóstico / Direccionamiento	
		Descripción del Nivel Encontrado por Factor	Que hace falta o que es necesario hacer por factor para mejorar el nivel de madurez
			La capacidad de aprendizaje debe integrar las competencias individuales.
	NIVEL DE ÉXITO DE LA ORGANIZACIÓN	3,5	ei

Fuente: Elaboración del autor según niveles de indicadores de la Norma ISO 9004 - 2018

7. Conclusiones

Conclusión No 1.

El resultado del análisis de los datos indica que el nivel de éxito o madurez de Asopormen es 3.5 / 5.0 (Medio), o también se puede decir que la empresa tiene un nivel de éxito o madurez del 70%. Este es un valor que se considera que está dentro de lo normal y que le brinda oportunidad con un espacio de mejoramiento a la organización para alcanzar su máximo nivel de madurez. Como propósito para alcanzar la excelencia, en la búsqueda de la sostenibilidad del éxito en el tiempo, con estándares de calidad de talla internacional.

Conclusión No 2.

En la Tabla 6 que resume como resultado de la investigación, cuál es la descripción del nivel actual encontrado para cada uno de los factores (Cláusulas) que establece la Norma ISO 9004 y cuál es la brecha que debe superar **Asopormen** para alcanzar el nivel de madurez o éxito máximo en cada cláusula o factor.

De allí, se puede deducir fundamentalmente que Asopormen al obtener una calificación de 2.5/5.0 en la sub-cláusula correspondiente al contexto de la organización tiene mucho por mejorar. Basicamente, Las partes interesadas están identificadas, incluyendo también sus

necesidades y expectativas y también que los riesgos y las oportunidades asociados son informales o ad hoc.

Se recomienda, en primer, lugar identificar las partes interesadas clave (clientes internos, externos y otros), en segundo lugar, identificar cuales son sus necesidades más importantes. Y luego, definir cuales son los procesos ó mecanismos básicos que se van a utilizar para satisfacer sus necesidades.

En segundo lugar, se deben definir y luego socializar ante todas las partes interesadas cual es la misión, la visión, los valores, los objetivos, políticas y planes.

En cuanto al manejo de los procesos se obtuvo una calificación de 4.2/5.0 que indica que las responsabilidades, autoridades y funciones de los propietarios de los procesos son reconocidas en toda la organización.

Conclusión No 3.

El investigador del proyecto aplicado en Asopormen, recomienda basado en el conocimiento del convencimiento de la alta Dirección de la institución, en seguir las recomendaciones y guía de la norma internacional ISO:9004:2018 para la mejora e idoneidad de la calidad, que se evalúe el plan de acciones resultante de la auditoria de re-certificación en ISO:9001:2015, puesto que una de las mejoras de la versión 2015, es que la organización tenga en cuenta todos los aspectos internos y externos que puedan llegar a afectar los objetivos estratégicos y la planificación del

Sistema de Gestión de la calidad. El nivel de madurez obtenido en 2,5, significaría una no conformidad mayor al Sistema de Calidad ISO:9001:2015.

Revisado el plan de acciones se puede implementar la mejora como resultado obtenido de aplicar la encuesta de la ISO:9004:2018, producto del motivo de tema de investigación de ésta monografía para optar el título de especialista en Gestión de proyectos, habiéndose cumplido el objetivo y resultado esperado de mejora y corrobora que la norma ISO:9004 está con un mayor alcance y por encima, yendo mucho más allá de la ISO:9001.

La calificación obtenida apreciada en Tabla 6 y Tabla 5, deja apreciar que factores (o cláusulas) como el liderazgo, el manejo de recursos, el análisis y evaluación del rendimiento, presentan un comportamiento relativamente normal con calificación entre 3.0 y 4.0. Por el camino a emprender desde el direccionamiento estratégico de Asopormen, en su objetivo de trabajar por la excelencia en la búsqueda del éxito sostenido en el tiempo, con meta de calificación de 5.0 / 5.0; se deben implementar las acciones y recomendaciones en detalle especificadas en la tabla, resultantes de la aplicación del autodiagnóstico basados en la norma ISO:9004:2018. Acciones que reflejan a la alta Dirección y a su equipo de trabajo, lo necesario por realizar e implementar para mejorar y fortalecer los factores y cláusulas para la excelencia que asegure minimizar desviaciones del éxito sostenido en el tiempo. Se puede evidenciar en general, que con los datos arrojados por la aplicación informática tipo App "midetuexito.com", se puede medir el éxito o madurez de Asopormen, generando un plan de acción basados en la encuesta de la norma ISO:9004:2018.

8. Opinión personal

El desarrollo de este proyecto permite al especialista de Gestión de proyectos, investigador y autor de la presente monografía, profundizar en la herramienta informática disponible en <http://MideTuExito.com> basada en las normas universales de los sistemas de gestión de la calidad, como lo son la ISO 9004 y la ISO 9001, para entregar soluciones a las organizaciones en temas de direccionamiento estratégico, con gran flexibilidad y facilidad para el seguimiento y control adecuado a la alta dirección, quien puede contar con diagnóstico y direccionamiento para mejora a sus procesos con software inteligente en la nube y tipo app.

La experiencia que aporta el desarrollo de la tesis aplicada a una organización que se hace más competitiva con procesos de calidad avanzados en la prestación de sus servicios, brindó la oportunidad de poder aplicar la gestión de los proyectos, potencializando los conceptos adquiridos durante el desarrollo de la Especialización en Gestión de Proyectos.

Las organizaciones día por día, presentan nuevos retos y desafíos, para poder ser competitivos y dentro de las mediciones y Sistemas de Gestión que implementan, les es muy importante contemplar los parámetros dados por la norma ISO:9004:2018, para diagnosticar y presentar planes de acción que apoyen y aporten a la gestión gerencial, permitiéndose de ésta manera tener un control adicional a los Sistemas implementados y como parte de su direccionamiento estratégico, asegurar buenas prácticas bajo normativa internacional, con lo que

podrán controlar variables para el éxito sostenido en el tiempo y estar preparados para la globalización.

Llama la atención del investigador, que dentro de la encuesta aplicada realizada a Asopormen, y aún cuando están certificados en la ISO:900:2015 para asegurar la calidad de los servicios que prestan a través de sus procesos, y a no menos de 1 mes de haber obtenido la recertificación en versión 2015, la medición en general quedó dentro de un rango intermedio de 3,5, y se convierte en un gran aporte como acción de mejora, que les servirá de complemento para potencializar sus procesos y controles a través del tiempo, garantizando acciones para el éxito sostenido, en búsqueda permanente de la excelencia. Lo que significa que el resultado alcanzado y propuesto en la investigación, cumple su cometido y beneficia tanto al estudiante candidato a optar el título de especialista en Gestión de proyectos, como a la institución Asopormen que contará con una herramienta informática durante 1 año en modalidad gratuita.

Referencias Bibliográficas

- Amaya Amaya, J. (2019) ¿Que tan exitosa es tu organización y como lograr mayor éxito?: Medición del éxito y Direccionamiento Estratégico según la Autoevaluación de la Norma ISO 9004 (Spanish Edition) Edición Kindle Recuperado de:
https://www.amazon.com/exitosa-organizaci%C3%B3n-lograr-mayor-%C3%A9xito-ebook/dp/B07MFZDM8V/ref=sr_1_4?__mk_es_US=%C3%85M%C3%85%C5%BD%C3%95%C3%91&keywords=jairo+amaya+amaya&qid=1555974448&s=gateway&sr=8-4
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificaciones ICONTEC, (2010): Guía para el éxito sostenido de una organización, enfoque de gestión de calidad NTC ISO 9004 Bogotá: El Instituto, Recuperado de:
http://compromiso.sena.edu.co/documentos/doc_referencia/NTC-ISO9004_2010_Gestion_para_el_exitosostenido_de_una_organizacion.pdf
- Quality Jobs (2018) ISO 9004:2018 - The CQI guide to achieving sustained success is here Recuperado de: <https://www.quality.org/iso-9004>

Apéndices

Apéndice A. Encuesta aplicada a ASOPORMEN

Bienvenido Mide Tu Exito, [Desconecta](#)
573156396602 recursosdegerencia@gmail.com

MIDE TU ÉXITO Home Responder Autoevaluación ISO 9004:2018 Planes Informe ejecutivo Q

ID Organización

Nombre de la Organización

Responsable Encuesta

Fecha y Hora

5.2. Partes interesadas relevantes. *

5.3. Asuntos internos y externos. *

6.2. Misión, visión, valores y cultura. *

1. Las partes interesadas están identificadas.

2. Hay informalidad en los procesos para satisfacer las necesidades de las partes interesadas.

3. Hay formalidad en la identificación de necesidades de las partes interesadas.

4. Las necesidades de las partes interesadas se conocen.

5. Las necesidades de las partes interesadas son atendidas.

1. Hay informalidad para determinar y abordar los problemas.

2. Los procesos para identificar problemas están definidos, pero los riesgos y oportunidades se identifican informalmente.

3. Los procesos para la identificación de problemas están identificados claramente.

4. Los procesos para resolver asuntos internos y externos están establecidos y tienen en cuenta la estrategia.

5. Hay procesos establecidos para la revisión continua de los problemas.

1. Su establecimiento es informal.

2. Hay una comprensión básica de la misión, la visión, los valores y la cultura.

3. La alta dirección se involucra en el establecimiento de la misión, la visión y los valores.

blz

7. Liderazgo. => 7.1. General. *

- 4. La cultura de la organización está alineada con los valores.
- 5. Hay un procedimiento establecido para la revisión de la misión, visión y valores.
- 1. El proceso para definir, mantener y comunicar la visión del liderazgo, la misión y los valores, y para la promoción de un ambiente interno, en el que las personas están comprometidas con el logro de los objetivos de la organización se lleva a cabo de manera informal o de manera ad hoc.
- 2. Los procesos para establecer la identidad, el trabajo en equipo y las necesidades están claramente definidos.
- 3. Los procesos relacionados con la identidad y la divulgación de los valores están definidos y cuentan con liderazgo.
- 4. Las personas en la organización están comprometidas con el logro de los objetivos.
- 5. Los procesos y las interacciones de liderazgo se dan a todos los niveles.

7. Liderazgo. => 7.2. Política y estrategia. *

- 1. La determinación de la política y la estrategia es informal.
- 2. La política y la estrategia están establecidas en la organización.
- 3. Los procesos e interacciones entre la política y la estrategia se revisan.
- 4. Los procesos y la determinación de la política y la estrategia ayudan a mitigar los riesgos.
- 5. La política y la estrategia se utilizan para gestionar el negocio de manera integral.

7. Liderazgo. => 7.3. Objetivos. *

- 1. La determinación de los objetivos de la organización se hace de manera informal.
- 2. Los objetivos son cuantificables y están relacionados directamente con la política y la estrategia pero son a corto plazo.
- 3. Los objetivos son cuantificables y están relacionados directamente con la política y la estrategia y son a largo plazo.
- 4. Los procesos y su relación con la política y la estrategia están establecidos y son dinámicos.
- 5. Objetivos de plazo corto y largo son cuantificables, claramente entendidos, implementados y actualizados para mantener la relación con la política y estrategia, de manera que el liderazgo y el compromiso de la alta dirección se ponen de manifiesto tanto en el interior como

7. Liderazgo. => 7.4. Comunicación. *

fuera de la organización.

- 1. El proceso para comunicar la política, la estrategia y los objetivos es informal.
- 2. Hay procedimientos para comunicar la política y la estrategia.
- 3. Hay procedimientos para comunicar la política y la estrategia y además hay retroalimentación.
- 4. Hay procedimientos para comunicar la política y la estrategia y además hay retroalimentación y se tienen en cuenta las necesidades de las partes interesadas.
- 5. Los procedimientos para comunicar la política y la estrategia son dinámicos y atienden las necesidades de las partes interesadas.

8. Manejo de procesos. => 8.1. General. *

- 1. Los procesos no están formalizados.
- 2. Los procesos se gestionan de manera individual y no se gestionan sus interacciones.
- 3. Los procesos se gestionan como un sistema.
- 4. Los procesos reflejan el despliegue de la política, estrategias y objetivos de la organización, son mejores que los de otras empresas promedio del sector.
- 5. Los procesos son eficaces y eficientes y logran cumplir las políticas y estrategias de la organización.

8. Manejo de procesos. => 8.2. Determinación de los procesos. *

- 1. Los procesos no están formalizados.
- 2. Las interacciones entre procesos no están definidas.
- 3. Los procesos buscan satisfacer las necesidades de las partes interesadas.
- 4. Los procesos están definidos de manera sistemática.
- 5. Los procesos y sus interacciones funcionan y cumplen con las políticas y estrategias de la organización.

8. Manejo de procesos. => 8.3. Responsabilidad y autoridad para los procesos. *

- 1. Las responsabilidades no están definidas formalmente.
- 2. Cada proceso tiene un responsable pero sus competencias no están claras.
- 3. Cada proceso cuenta con un dueño con responsabilidades claras.
- 4. Además de que cada proceso cuenta con un dueño, las responsabilidades son claras para todos los actores del proceso.
- 5. La organización cuenta con un sistema de gestión por procesos.

8. Manejo de procesos. => 8.4.1. Manejo de procesos (Alineamiento /

- 1. Los procesos están alineados de manera informal.

Enlace entre procesos). *

- 2. Falta definir la interacción entre los procesos.
- 3. Los procesos y sus interacciones se gestionan como un sistema.
- 4. Se evalúa el rendimiento de los procesos.
- 5. Se lleva a cabo el mejoramiento de los procesos.

8. Manejo de procesos. => 8.4.2. Manejo de procesos (logrando un mayor nivel de rendimiento). *

- 1. Los procesos y sus interacciones se mejoran informalmente.
- 2. En la mejora de procesos no se tiene muy en cuenta la política, estrategia y objetivos de la organización.
- 3. Los procesos y sus interacciones se mejoran con base en las políticas y objetivos de la organización.
- 4. La gente está motivada para participar en la mejora de procesos.
- 5. El sistema de gestión por procesos es dinámico.

8. Gestión de procesos. => 8.4.3. Gestión de procesos (manteniendo el nivel alcanzado). *

- 1. Los procesos y sus interacciones operan informalmente.
- 2. Los procesos no se aplican completamente.
- 3. Los procesos están establecidos, se corrigen y se trabaja sobre sus entradas y salidas.
- 4. Los procesos tienen en cuenta la relación insumo/producto con proveedores y clientes.
- 5. Se establece un sistema para determinar el conocimiento y las habilidades necesarias para los operadores de los procesos, la evaluación de los conocimientos y habilidades de los operadores del proceso ofrecen cualificaciones para el funcionamiento del proceso. | Las personas se dedican a la elaboración o revisión de los procedimientos. | Los riesgos y las oportunidades en los procedimientos se identifican, evalúan y reducen mediante la mejora de los procedimientos. | Los cambios en los procesos se adaptan y se comparten para evitar desviaciones.

9. Gestión de recursos. => 9.1. General. *

- 1. La administración de los recursos es informal.
- 2. El uso eficiente y eficaz de los productos se hace de manera limitada.
- 3. No todos los procesos manejan sus recursos de manera eficaz y eficiente.
- 4. La planeación para obtener y asignar recursos está alineada con los objetivos de la organización.
- 5. Hay mejora continua en la gestión de los recursos.

9. Gestión de recursos. => 9.2. Gente. *

- 1. El manejo de las personas y la gestión de sus competencias se

	<p>nacen informalmente.</p> <ul style="list-style-type: none"> Ⓐ 2. El proceso para atraer personas está definido. Ⓐ 3. La eficacia de las medidas que se adoptan en la organización tiene en cuenta las competencias de las personas. ✗ 4. El aprendizaje y la transferencia de conocimiento permiten el crecimiento personal. Ⓐ 5. Se reconocen las mejores prácticas en el manejo del talento humano.
<p>9. Gestión de recursos. => 9.3. Conocimiento organizacional. *</p>	<ul style="list-style-type: none"> Ⓐ 1. La gestión del conocimiento se hace de manera informal. Ⓐ 2. Algunos procesos que alimentan el conocimiento organizacional están documentados. Ⓐ 3. Existen procesos para gestionar el conocimiento, pero, no todo el conocimiento. ✓ 4. Los procedimientos para gestionar el conocimiento están presentes. Ⓐ 5. Existen procesos para la recopilación y análisis de datos de las partes interesadas.
<p>9. Gestión de recursos. => 9.4. Tecnología. *</p>	<ul style="list-style-type: none"> Ⓐ 1. Los avances en la tecnología se tienen en cuenta informalmente. ✗ 2. Solo se tienen en cuenta algunos procesos para hacer innovaciones tecnológicas. Ⓐ 3. Hay procedimientos para evaluar el costo/beneficio de implantar nuevas tecnologías. Ⓐ 4. Hay capacidad en la organización para adaptarse a nuevas tecnologías. Ⓐ 5. Hay procesos para evaluar necesidades y adaptarse a nuevas tecnologías.
<p>9. Gestión de recursos. => 9.5. Infraestructura y ambiente de trabajo. *</p>	<ul style="list-style-type: none"> Ⓐ 1. Las necesidades de infraestructura se establecen de manera informal. Ⓐ 2. Solo se realizan algunos procesos para hacer frente a las necesidades de infraestructura. Ⓐ 3. Se aplican bien los procesos para la gestión de la infraestructura. ✗ 4. Los procesos de gestión de infraestructura contribuyen al logro de los objetivos de la organización. Ⓐ 5. La gestión de la infraestructura contribuye significativamente al logro de los objetivos de la organización.
<p>9. Gestión de recursos. => 9.6. Recursos provistos externamente. *</p>	<ul style="list-style-type: none"> Ⓐ 1. La asociación con los proveedores externos funciona de manera

9. Gestión de recursos. => 9.7. Recursos naturales. *

informal.

- 2. No se entiende claramente el valor que representan los proveedores para la organización.
- 3. Existe una buena relación cliente proveedor en la organización.
- 4. Hay una relación estrecha y de coordinación con los proveedores.
- 5. La dirección de la organización desarrolla proyectos en común con sus proveedores y otras organizaciones.

10. Análisis y evaluación del desempeño de una organización. => 10.1. General. *

- 1. No existe una gestión de los recursos naturales.
- 2. Solo se implementan algunas buenas prácticas de gestión de recursos naturales.
- 3. La gestión de los recursos naturales está alineada a los demás sistemas de gestión de la entidad.
- 4. Se han puesto en marcha mejores prácticas de gestión de recursos naturales.
- 5. La gestión de los recursos naturales es generalizada en todas las áreas de la organización.

10. Análisis y evaluación del desempeño de una organización. => 10.2. Indicadores de desempeño. *

- 1. La necesidad de comprender el contexto, las políticas, estrategias y objetivos de la organización se conoce solo informalmente.
- 2. Solo se analiza una parte de la información sobre el desempeño de la organización.
- 3. Se recoge información de manera planificada para actualizar la identidad y el contexto de la organización.
- 4. Se analiza la información disponible de manera integral para comprender y actualizar la identidad y el contexto de la organización.
- 5. Hay un enfoque sistemático para analizar la información, comprender el contexto y evaluar oportunidades de mejora.

- 1. Se usan indicadores básicos de rendimiento con datos no siempre fiables.
- 2. Solo hay un conjunto limitado de indicadores clave de rendimiento.
- 3. Las decisiones se soportan en indicadores de rendimiento claves.
- 4. Los KPI medibles proporcionan información que es exacta, fiable y útil, cuando el rendimiento no se ajusta a los objetivos, o para innovar la eficiencia y eficacia.
- 5. Los KPI medibles contribuyen a las buenas decisiones estratégicas y tácticas.

11. Mejora, aprendizaje e innovación. => 11.1. General. *

para detectar oportunidades de mejora.

- 5. Las revisiones sistemáticas se utilizan para identificar oportunidades de mejora, el aprendizaje y la innovación de las actividades de liderazgo de la organización.

- 1. Las actividades de mejora se realizan de manera informal o de manera ad hoc.
- 2. Los procesos de mejora básicas, incluyendo las correcciones y acciones correctivas están en su lugar, en base a las quejas de los interesados.
- 3. La mejora, los esfuerzos de aprendizaje y la innovación se pueden mostrar en la mayoría de los productos y algunos procesos clave.
- 4. Los procesos se implementan para la supervisión continua de los problemas internos y externos que podrían conducir a la mejora, el aprendizaje y la innovación. Además, están alineados con los objetivos estratégicos.

5. Mejora, el aprendizaje y la innovación están incrustados como las actividades de rutina: Esto se realiza a través de toda la organización y son evidentes en las relaciones con las partes interesadas.

11. Mejora, aprendizaje e innovación. => 11.2. Mejora. *

- 1. Las actividades de mejora se realizan de manera informal o de manera ad hoc. | Se proporcionan los recursos necesarios para lograr mejoras.
- 2. Los objetivos para la mejora de productos o servicios y procesos existen. | Un enfoque estructurado se aplica consistentemente.
- 3. El enfoque de procesos de mejora está alineado con la estrategia y los objetivos, y la alta dirección: Y están visiblemente involucrados en actividades de mejora. | Los esquemas son para habilitar a los equipos e individuos para generar mejoras estratégicamente relevantes. | Procesos de mejora continua incluyen las partes interesadas pertinentes.
- 4. Hay mejoras e innovación: Las mejoras y resultado de la innovación en el aprendizaje y las mejoras adicionales existen.
- 5. Hay una capacidad sostenida de mejoramiento: El enfoque de mejora del rendimiento es la capacidad sostenida para aprender, cambiar y lograr el éxito a largo plazo.

11. Mejora, aprendizaje e innovación. => 11.3. Aprendizaje. *

- 1. Las lecciones se aprenden, pero de manera reactiva: Algunas lecciones se aprenden como resultado de las quejas. | El aprendizaje es

10. Análisis y evaluación del desempeño de una organización. => 10.3. Análisis de rendimiento. *

- 1. El rendimiento de la organización se analiza informalmente.
- 2. El análisis del desempeño de la organización es limitado.
- 3. Se analiza el desempeño para identificar problemas y oportunidades.
- 4. Se analiza el desempeño de la organización conjuntamente con las partes interesadas.
- 5. Se analiza de manera exhaustiva el rendimiento de la organización.

10. Análisis y evaluación del desempeño de una organización. => 10.4. Evaluación del desempeño. *

- 1. Se evalúa informalmente el desempeño de la organización.
- 2. La evaluación del desempeño organizacional tiene limitaciones.
- 3. El desempeño de la organización se evalúa desde el punto de vista de las necesidades y expectativas de los clientes.
- 4. Los resultados de la evaluación se entienden integralmente y se revisan las políticas, estrategias y objetivos.
- 5. La evaluación comparativa se usa de manera sistemática, hay benchmarking.

10. Análisis y evaluación del desempeño de una organización. => 10.5. Auditoría interna. *

- 1. Las auditorías internas se realizan de manera reactiva.
- 2. Se realizan auditorías internas regulares sobre procesos clave.
- 3. Las auditorías se desarrollan con base en un plan de auditoría.
- 4. Los problemas, las no conformidades, los riesgos se analizan exhaustivamente.
- 5. Hay un proceso para el análisis de las auditorías y la identificación de oportunidades de mejora.

10. Análisis y evaluación del desempeño de una organización. => 10.6. Auto evaluación. *

- 1. La autoevaluación no se implementa.
- 2. La autoevaluación se realiza de manera informal o ad hoc.
- 3. La autoevaluación se realiza consistentemente.
- 4. La autoevaluación ayuda a la organización a priorizar, planificar e implementar mejoras y/o innovaciones.
- 5. La autoevaluación se realiza y se comunica a todos los niveles.

10. Análisis y evaluación del desempeño de una organización. => 10.7. Revisiones. *

- 1. Las revisiones cuando hay observaciones se hacen reactivamente.
- 2. Los exámenes evalúan el logro de los objetivos, las políticas y las estrategias.
- 3. Hay evaluaciones sistemáticas de indicadores clave de rendimiento.
- 4. Los resultados de las evaluaciones se analizan exhaustivamente.

7/9

- 1. El aprendizaje y el intercambio de conocimientos se dan de forma individual, sin el intercambio de conocimientos.
- 2. El aprendizaje y el intercambio de conocimiento se dan de modo reactivo: El aprendizaje se genera en una forma reactiva a partir del análisis sistemático de los problemas y otra información. | Los procesos existen para el intercambio de información y conocimiento, pero todavía de forma reactiva.
- 3. Se apoyan las iniciativas de aprendizaje.
- 4. El aprendizaje es un tema clave en la organización.
- 5. La capacidad de aprendizaje integra las competencias individuales con las de la organización.

11. Mejora, aprendizaje e innovación. => 11.4. Innovación. *

- 1. Existe la innovación limitada. | Nuevos productos y servicios se introducen sin planificación del proceso de innovación.
- 2. Las actividades de innovación se basan en los datos relativos a las necesidades y expectativas de las partes interesadas.
- 3. Los procesos de innovación de nuevos productos y servicios son capaces de identificar los cambios en cuestiones externas e internas, con el fin de planificar las innovaciones. | Los riesgos asociados a las innovaciones previstas se consideran. | La organización apoya las iniciativas de innovación con los recursos necesarios.
- 4. Se prioriza la innovación como herramienta para la mejora.
- 5. Las actividades de innovación anticipar posibles cambios en el contexto de la organización.

Nombre de Usuario

demo123

Id de la Encuesta

755



Enviar encuesta

9/9