

Transición a la Norma ISO 9001 - 2015
Numeral 4. CONTEXTO ORGANIZACIONAL
(Mauricio Bohórquez Escobar - Raúl García Bustos)

RESUMEN.

La elaboración del contexto organizacional necesario en la transición a la nueva versión de las normas de sistemas de gestión ISO, aparece en la estructura de alto nivel con cuatro componentes, las cuestiones externas e internas, las partes interesadas, el alcance del sistema de gestión y los procesos, con fundamento en tres perspectivas, la humana, estratégica y operativa en una gestión integral se unen el sistema de gestión de calidad, el sistema de gestión ambiental y el sistema de gestión en salud y seguridad en el trabajo, se ofrece una metodología basada en el ciclo PHVA, con diferentes instrumentos para realizar el análisis de contexto, que considera la naturaleza de cada organización y sus implicaciones para lograr una transición exitosa.

PALABRAS CLAVE.

Contexto, cuestiones, partes interesadas, requisitos, alcance.

1. INTRODUCCIÓN

El universo empresarial está en constante evolución como obvio resultado las normas que acompañan la gestión, deben mantener su vigencia, en el año 2015 las normas ISO sobre sistemas de gestión se modernizan, se incluye un nuevo apartado sobre el contexto de la organización, con el fin de facilitar a las empresas la actualización de sus marcos de referencia frente al cambio constante del entorno, al adaptar las organizaciones al cambio constante se garantiza su vigencia y mejora en los resultados, en la actualidad según Romero, Matamoros, & Campo (2013) afirman “Las organizaciones se interpretan como sistemas dinámicos, abiertos, con mecanismos de control y regularidades internas percibidas como estructura. En el sistema, el movimiento se considera como origen del cambio, influido por relaciones externas y por sus regularidades internas” (p.38). Esa dinámica organizacional de cambios constantes que caracteriza a las

empresas hoy día, motiva la necesidad de adaptarse permanentemente y aprender mediante un proceso de resiliencia¹ organizacional, para asimilar los efectos del cambio favorablemente.

Hoy en día, gracias a la globalización (Escobar Sierra, Vera, & Correa Espinal, 2014. p.197) y el avance tecnológico, entre otros factores, las organizaciones son mucho más complejas y menos predecibles, en la práctica se distancian de los modelos convencionales, entidades donde se evidencia el caos, pero a partir de dicho caos asiste un orden, por inercia logran adaptarse y continúan con relativa sostenibilidad su existencia, nacen las entidades caórdicas², por ello la transición adecuada de la Norma ISO 9001-2008, a la versión ISO 9001-2015, en el componente de contexto organizacional, busca se dé este paso con el mayor nivel de éxito, para garantizar la sostenibilidad de la organización en el tiempo, al conocer a fondo la situación inicial, con evidencias objetivas del diagnóstico de su contexto organizacional, se facilita una mayor efectividad, con este artículo se busca delinear una metodología básica que permita hacer esta transición de la mejor manera posible.

En este sentido se plantean dos objetivos a desarrollar:

1- Incorporar a partir del contexto de la organización, la perspectiva humana, estratégica y operativa en una gestión integral, en este caso el sistema de gestión de calidad, el sistema de gestión ambiental y el sistema de gestión en salud y seguridad en el trabajo .

2- Facilitar el proceso de transición mediante la elaboración de un contexto organizacional pertinente, que posibilite establecer las implicaciones de los nuevos lineamientos en los procesos, sus interacciones y su estado actual para alcanzar una gestión integral.

El alcance de este artículo, se define a partir de la aplicación del numeral 4. de la norma NTC-ISO-9001 versión 2015, *Contexto de la organización*, es una guía para las organizaciones que comienzan el proceso de transición, bajo el entendido de un sistema de gestión integral, que consolida la articulación de los sistemas de calidad, el sistema de gestión ambiental NTC ISO 14001-2015 y el sistema de gestión en salud y seguridad en el trabajo ISO DIS 45001.

Pretende ser un modelo metodológico que guíe paso a paso la implementación de las nuevas normas, desde el contexto de la organización y la perspectiva de una gestión integral como

¹ La palabra resiliencia deriva desde el latín *resilire*, término que significa 'volver atrás, volver a la posición original, resaltar y rebotar'. Es un concepto que procede de la física, donde hace referencia a la capacidad de un material de recobrar su forma original y volver al estado de equilibrio después de someterse a una presión deformadora. Meneghel, I., Martínez Martínez, I. M., & Salanova Soria, M. (2013) (p 14).

² la palabra caórdico [caos y orden] El comportamiento de cualquier auto-organización y el organismo autónomo, organización o sistema que combina armoniosamente características del caos y el orden.a. (Hock, 2005)

estructura de alto nivel, dando alcance al sistema de gestión de calidad, que cumpla las cuestiones externas e internas y con los requisitos exigidos de las partes interesadas pertinentes.

Su importancia radica en que las organizaciones que actualmente tienen implementada la norma de calidad ISO 9001:2008 deben transitar hacia la norma ISO 9001:2015, al mismo tiempo deben articular el componente de salud y seguridad en el trabajo y la norma ambiental, lo anterior se verá reflejado en un sistema fortalecido en los procesos, logrando beneficios para la organización y la satisfacción de los grupos de interés de su entorno.

En el corto plazo el conocimiento del contexto de la organización genera un impacto positivo, al facilitar el ajuste del direccionamiento estratégico, la redefinición de sus procesos en función del cumplimiento de los requisitos exigidos y la consolidación de los sistemas de gestión de manera unificada. El artículo se ha estructurado en tres partes, un apartado de la reflexión sobre los fundamentos teóricos del contexto organizacional, posteriormente un apartado con las líneas metodológicas propuestas y finalmente las recomendaciones generales y conclusiones del ejercicio.

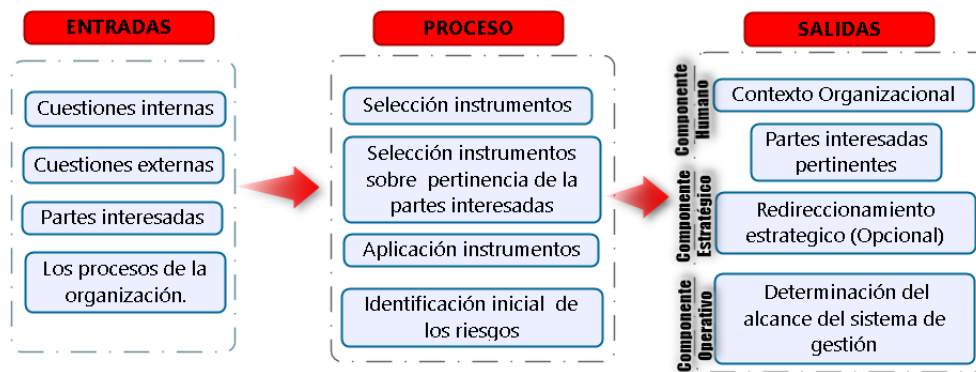
2. REFLEXIÓN

El contexto organizacional como nuevo numeral de las normas ISO 2015 de sistemas de gestión, proporciona la información necesaria para evaluar el estado actual y mantener vigente el direccionamiento estratégico de la organización, así no comprometer su sostenibilidad, asimismo la elaboración del contexto mediante una metodología consistente, hace posible un proceso de transición de manera adecuada. Con la estructura de alto nivel definida por la ISO, se busca facilitar la integración de los sistemas de gestión, es por eso que el contexto aparece como la primera novedad de esta versión al incorporar cuatro elementos básicos en su conformación: cuestiones externas e internas, partes interesadas, alcance del sistema de gestión, los procesos de la organización.

En cuanto son definidas las cuestiones internas y externas y los requisitos de las partes interesadas, el contexto ofrece igualmente insumos para determinar los riesgos y oportunidades de la organización, asimismo ofrece elementos y directrices para los procesos de la organización, y la revisión por la dirección, asimismo el enfoque de riesgos es un nuevo eje estructural de las normas de gestión ISO, se relaciona con el contexto como lo señala la Norma (ISO 31000- 2009

p.1) “Establecer el contexto capturaré la objetivos de la organización, el entorno en el que persigue estos objetivos, las partes interesadas y la diversidad de criterios de riesgo todo lo cual ayudará a revelar y evaluar la naturaleza y complejidad de sus riesgos.” La capacidad para asumir los riesgos con conocimiento disminuye las posibilidades de fracaso al tomar decisiones sustentadas en datos.

Figura 1. Proceso del contexto organizacional



FUENTE: Los autores del artículo. Noviembre de 2016

Igualmente en este proceso, es preciso identificar las necesidades de las partes interesadas, para ajustar los procesos internos que permiten el cumplimiento de las expectativas de esos grupos de interés.

El contexto entendido como el reconocimiento del entorno, tanto interno como externo en ámbitos tales como los políticos, económicos, sociales, ambientales, tecnológicos y organizacionales entre otros, a su vez puede ser local, nacional o internacional, involucra algunos conceptos básicos tales como *contexto*, *cambio organizacional*, *gestión integral*, *partes interesadas* y *cuestiones internas y externas* y *el alcance del sistema de gestión*. brevemente definidos a continuación.

Contexto. Según la NTC-ISO 9001 el contexto de una organización es un proceso, “Este proceso determina los factores que influyen en el propósito, objetivos y sostenibilidad de la organización, considera factores internos tales como los valores, cultura, conocimiento y desempeño de la organización, también considera factores externos tales como entornos legales, tecnológicos, de mercados, culturales, sociales y económicos. (ICONTEC, 2015, p.2)

Cambio organizacional. “El concepto de cambio planeado y el concepto de cambio emergente o súbito. El cambio planeado está determinado por la orientación de los procesos de transformación como resultado de la reflexión y el ajuste gradual de las organizaciones. A su vez, el cambio emergente o súbito se relaciona con la capacidad de responder rápidamente a las situaciones inesperadas que pueden presentarse en el entorno organizacional.”(José Luis, 2014, p.3)

Gestión Integral de la calidad. La gestión integral de la calidad busca establecer un sistema de gestión único según la NTC-ISO 9000 (2015) “los objetivos, los procesos y los recursos relativos a la calidad... pueden lograrse de una forma más eficaz y efectiva y usarse cuando el Sistema de Gestión de Calidad se integre en otros sistemas de Gestión”(p.12).

Partes interesadas. las empresas, personas o autoridades que influyen sobre la organización, según la NTC-ISO 9000 (2015) “aquellas que generan riesgo significativo para la sostenibilidad de la organización si sus necesidades o expectativas no se cumplen”(p.3).

Cuestiones internas y externas. Se refiere a aquellas circunstancias, factores o condiciones con la capacidad de influir positiva o negativamente sobre la organización, con algún grado de pertinencia, si están bajo su control (puertas adentro) se consideran internas, si no están bajo su control (puertas afuera) se consideran externas.

Riesgos. Es el efecto de la incertidumbre es así como la acción de la organización ya no solamente se centra en prevenir, sino también en aprovechar el enfoque de riesgos para expandir las posibilidades desde lo positivo es decir desde las oportunidades, por tanto lograr su sostenibilidad en el tiempo y su crecimiento sostenido. Tocabens, (2011 p. 472.)

Alcance del sistema de gestión: El alcance es la afirmación soberana que realiza la organización con respecto de los servicios y productos que debe influir el sistema de gestión de la calidad. La Maestría en Calidad y Gestión Integral del convenio USTA ICONTEC (Clase de Gestión de la Calidad agosto 13 de 2016), establece tres componentes fundamentales para tener en cuenta en un sistema de gestión integral el componente estratégico, el componente operacional y el componente humano, en perspectiva de la transición de las normas ISO 2015, frente a lo cual existe una relación entre los elementos de estos componentes con tres sistemas de gestión básicos, el sistema de gestión de la calidad, el sistema de seguridad y salud en el trabajo y el sistema de gestión ambiental.

El contexto de la organización se enmarca a partir del componente estratégico, dada su naturaleza permite vincular en un diagnóstico único, las principales variables necesarias para orientar la misionalidad, redefinir su alcance en perspectiva de sus intereses de sostenibilidad en un marco amplio y ubicar de forma pertinente a la organización en su entorno tanto interno como externo, igualmente el monitoreo permanente a la información resultante y su constante evaluación garantizan la verificación y ajuste de su orientación directiva; Igualmente al establecer el contexto, también es posible conocer el estado inicial de los procesos requeridos en la operación de la organización, ejercicio elaborado a partir de la aplicación del numeral 4.4 señalado por la estructura de alto nivel, la cual menciona “la organización deberá establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión de la calidad, incluidos los procesos necesarios y sus interacciones, de acuerdo con los requisitos de la norma internacional” (NTC-ISO 9001-2015 p. 3).

Los requisitos: Comprensión de la organización y su contexto y Expectativas y necesidades de las partes interesadas. los incorpora la ISO 9001 2015, como nuevos por lo que la organización los debe realizar e implementar en su totalidad.

El requisito: Determinación del alcance del sistema de gestión, en la transición para la norma ISO 9001 2008 excluye el capítulo 7 Realización del Producto, mientras en la nueva norma ISO 9001 2015 la exclusión puede aplicar para cualquier requisito de la norma.

Las exclusiones “quedan restringidas a los requisitos expresados en el Capítulo 7” según la norma ISO 9001 2008. Para la norma ISO 9001 2015 la exclusión se puede aplicar a cualquier requisito de la Norma mientras no se afecte la capacidad o responsabilidad de la organización en la prestación del servicio o el suministro de los productos, del aumento de la satisfacción del cliente.

De lo anterior concluimos que las tres normas ISO 9001, ISO 14001 y la ISO DIS 45001 requieren la inclusión de un análisis para encontrar cuales son las expectativas iniciales de las partes interesadas desde la perspectiva de la calidad, de los aspectos ambientales y del sistema de salud y seguridad en el trabajo.

Con la estructura de alto nivel se origina la siguiente tabla, en la Maestría en Calidad y Gestión Integral del convenio USTA ICONTEC (MAESTRÍA EN CALIDAD Y GESTIÓN INTEGRAL

Clase de noviembre 05 de 2016) en la cual se establece la relación correspondiente a cada elemento y los requisitos de las tres normas, junto con las evidencias necesarias.

Tabla 1. Relación de los elementos de la norma según sistemas de gestión.

Estructura de alto nivel	NTC ISO 9001:2015	NTC ISO 14001:2015	NTC ISO 45001	QUE	EVIDENCIA
Comprensión de la organización	4.1	4.1	4.1	Cuestiones internas y externas incluyendo condiciones ambientales y de seguridad y salud en el trabajo identificados.	Análisis DOFA y PESTA que identifique las cuestiones internas y externas y el estado con respecto a las cuestiones de la dirección
Requisitos de partes interesadas	4.2	4.2	4.2	a) Evidencias del seguimiento a cuestiones internas e internas incluyendo condiciones ambientales y de seguridad y salud en el trabajo identificadas. b) Identificación de los requisitos incluyendo condiciones ambientales y de seguridad y salud en el trabajo, de las partes interesadas pertinentes c) Identificación de las necesidades a nivel ambiental y de seguridad y salud en el trabajo que se convierten en requisitos legales y otros requisitos.	a) Análisis DOFA y PESTA definido para la comprensión de la organización. b) Análisis de las partes interesadas c) Plan de acción ambiental, Cartilla PEIGCH, Normatividad vigente
Alcance	4.3	4.3	4.3	a) Alcance de las cuestiones externas e internas incluyendo condiciones ambientales y de seguridad y salud en el trabajo identificados. b) Alcance de los requisitos de las partes interesadas pertinentes c) Alcance de las actividades, productos y servicios de la organización identificados, d) Identificar el alcance de las actividades relacionadas con el trabajo desempeñado y el alcance de las unidades funciones y límites físicos de la organización.	a) Determinación del alcance b) Requisitos según análisis GAP c) Alcance comparativo en perspectiva humana, estratégica y operacional d) Las exclusiones “quedan restringidas a los requisitos expresados en el Capítulo 7” según la norma ISO 9001 2008. Para la norma ISO 9001 2015 la exclusión se puede aplicar a cualquier requisito de la Norma mientras no se afecte la capacidad o responsabilidad de la organización en la prestación del servicio o el suministro de los productos, del aumento de la satisfacción del cliente.

FUENTE: Convenio USTA-ICONTEC. Clase de Gestión Integral noviembre 5 de 2016.

El componente operacional como el ejecutor del despliegue estratégico, utiliza el ajuste permanente a través de lo táctico y operativo, como lo afirma Sainz “el único modo de asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, es hacer su despliegue a todos los niveles de la empresa” (Sainz 2015 p.178) es así que la organización adapta al terreno de las acciones toda la planeación y orientaciones de la política, definidas por la cabeza de la empresa, de otra parte, el

componente principal sobre el cual descansa el sistema integrado de gestión es el componente humano, ninguna política de operatividad en la organización podría llegar a ser exitosa, de no contar con la gente, con el factor humano, ya que de esta condición parte la organización para ser sostenible.

La inclusión del contexto organizacional en la actualización de las normas ISO como un nuevo capítulo, está sustentada en la necesidad de hacer evidente la relación de la organización con el entorno y de incorporar los requisitos de las partes interesadas pertinentes.

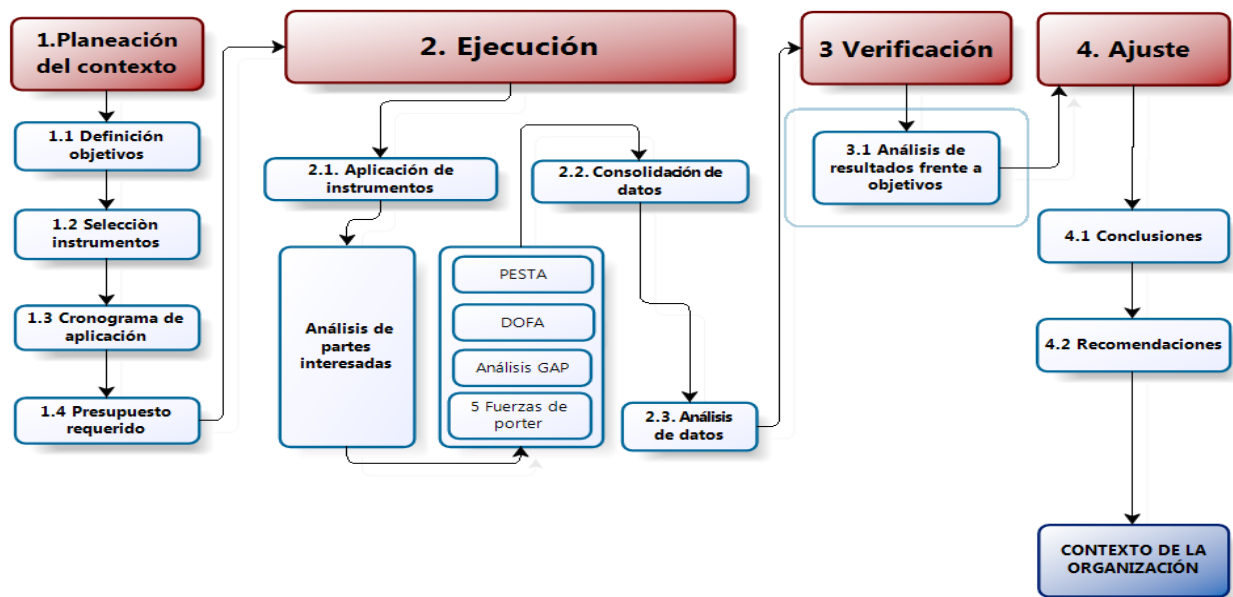
3. PROPUESTA

La elaboración del contexto organizacional requerido para ejecutar el proceso de transición, se realiza con la aplicación de la metodología PHVA, en primer lugar se realiza el alistamiento necesario que incluye la preparación de una reseña inicial con la misión, visión y objetivos estratégicos vigentes, luego se definen los objetivos del análisis del contexto y la selección del instrumento de diagnóstico pertinente, en un segundo momento se aplican los instrumentos seleccionados, se monitorea la validez de los datos obtenidos y se termina con la consolidación y análisis de la información pertinente, posteriormente se verifican los resultados frente a los objetivos planteados que se validan con los resultados obtenidos frente a la orientación estratégica de la organización, al terminar el proceso, la organización estará en capacidad de asumir de forma ordenada la transición, pues frente a los nuevos apartados de las normas ISO 2015 debe reconfigurar algunas de sus prácticas e incorporar los nuevos lineamientos, en perspectiva de una mejor integración de sus procesos, tal como lo determina la estructura de alto nivel propuesta por ISO.

3.1 PLANEACIÓN DEL CONTEXTO.

En esta parte de la metodología, se realiza el alistamiento necesario para ejecutar el contexto se parte con una reseña inicial sobre la plataforma estratégica vigente de la organización que incluye sus directrices fundamentales, posteriormente se plantean los objetivos a desarrollar con el contexto, los posibles instrumentos y las acciones necesarias en su preparación que incluyen señalar las actividades a realizar y la definición de los recursos (financieros, logísticos, técnicos).

Figura 2. Paso a paso para construir un contexto de la organización



FUENTE: Los autores del artículo. Noviembre de 2016

3.1.1 DEFINICIÓN OBJETIVOS.

Los objetivos centrales que debe tener un ejercicio de contexto se han adaptado de la normas ISO 2015 de sistemas de gestión.

- 1- Determinar las cuestiones externas e internas de la organización, las condiciones ambientales y los peligros, que son pertinentes para su propósito y su dirección estratégica y que afectan su capacidad para lograr los resultados previstos de su sistema de gestión.
2. Identificar las partes interesadas, sus necesidades y requisitos pertinentes que se convierten en requisitos legales y otros requisitos en el marco de un sistema de gestión integral.
- 3- Determinar los límites y la aplicabilidad del sistema de gestión de la calidad para establecer su alcance en cuanto a las cuestiones externas e internas, los requisitos de las partes interesadas pertinentes y los productos y servicios de la organización.

3.1.2 SELECCIÓN INSTRUMENTOS

Para establecer el contexto organizacional, requerido en la transición del nuevo conjunto de normas ISO 2015, es preciso definir criterios básicos, que permitan la selección de un instrumento adecuado, se busca generar una información de base completa veraz y confiable, con

la calidad de datos suficientes en la identificación de los aspectos críticos, que pueda establecer de forma precisa las estrategias a seguir en la planificación de la transición, con la aplicación puntual en aquellos requisitos aplicables que cambiaron para la nueva norma.

Existen diversos instrumentos diseñados para hacer el contexto de la organización, sin embargo es preciso identificar cuál es el instrumento que mejor se adapta a las características propias de la organización y su naturaleza.

Entre los criterios a considerar, para seleccionar el instrumento más indicado se debe analizar:

- 1- **La relevancia.** Consistente en la correspondencia del instrumento con el tipo de organización, su tamaño, su grado de madurez y el compromiso directivo con el sistema de gestión.
- 2- **La consistencia.** Asociada a la capacidad para generar información verificable y razonable frente al contexto externo e interno de la organización.
- 3- **El impacto.** Referido al grado de ajustes necesarios en el direccionamiento de la entidad y las implicaciones derivadas de su implementación.
- 4- **Disponibilidad de información.** Relacionada con la oportunidad en la entrega de información pertinente, la veracidad y validez de dicha información y el acceso preferente.

3.2 EJECUCIÓN

La realización del contexto de la organización requiere definir de forma acertada los instrumentos a utilizar, establecer el plan de trabajo de manera consecuente y finalmente validar la información resultante frente a las expectativas y necesidades de las partes interesadas pertinentes y la orientación estratégica de la entidad

3.2.1 APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS

Para realizar el análisis de contexto organizacional, la literatura disponible ofrece un variado número de instrumentos, no obstante en este documento se presentan cinco utilizados comúnmente, dependientes del reconocimiento inicial de la organización, también es viable utilizar la combinación de dichos instrumentos, según sea definido por la alta dirección de la entidad, siempre en observancia del instrumento que mejores especificaciones ofrezca de acuerdo a la necesidad.

3.2.1.1 ANÁLISIS DE PARTES INTERESADAS

En la realización del análisis de las partes interesadas es indispensable utilizar un instrumento que permita establecer todos los grupos que interactúan con la organización, determinar su interés principal, el tipo de recursos ofrecidos y las expectativas que se convierten en requisitos para nuestra entidad, a la vez debe incorporar expectativas en cuanto a lo ambiental y las asociadas a salud y seguridad en el trabajo, es importante definir cuales son las partes interesadas pertinentes, para lo cual se propone implementar 4 pasos básicos y luego establecer conforme a cada sistema de gestión esas partes interesadas priorizadas, en cuanto al sistema de calidad, ambiental y de seguridad y salud en el trabajo, estos criterios son:

1. Identificar plenamente las partes interesadas.
2. Determinar los requisitos exigibles.
3. Clasificar su impacto e influencia en el Sistema de Gestión integral.
4. Definir como será su manejo

A su vez para determinar los límites y la aplicabilidad del sistema de gestión de la calidad y definir su alcance, en cuanto a las cuestiones externas e internas, se recomienda utilizar el método de acuerdo directo, a través de reuniones y diálogo abierto definir con cada parte interesada los límites e intereses legítimos frente a las expectativas misionales.

Según la Guía del PMBOK, se define a un interesado como “un individuo, grupo u organización que puede afectar, verse afectado, o percibirse a sí mismo como afectado por una decisión, actividad o resultado de un proyecto” PMBOK 2013 (p. 30).

Ahora según la norma ISO 9001 2015, es pertinente conocer las necesidades y los requisitos de las partes interesadas, en su determinación existen varias alternativas para conocer esas necesidades, entre otras herramientas se pueden utilizar:

Tormenta de ideas: (Brainstorming) El propósito del Brainstorming es conseguir el máximo número de ideas sobre un tema determinado, o de explicitar un gran número de posibles soluciones a un problema concreto en un corto lapso de tiempo.(Alemany, 2010) (P 1).

Diagramas: Representaciones gráficas que hacen posible visualizar las relaciones, dependencias y encadenamientos existentes en el contexto de la organización.

Líneas de tiempo: Las cuales facilitan el análisis histórico de la organización con la superposición de hitos y momentos específicos que reflejan las decisiones tomadas en su momento por los directivos de la época.

3.2.1.2 ANÁLISIS P.E.S.T.A.

Es un instrumento adecuado para establecer las cuestiones externas que inciden sobre la organización, permite realizar el análisis del entorno a nivel macro, de los diferentes factores y las interacciones que se generan entre ellos. Antognolli (2008), comenta que es un acrónimo que significa factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos y Ambientales, a su vez este autor recomienda hacer primero el análisis PESTA que el DOFA, ya que ayuda a identificar los factores externos (Amenazas y Oportunidades) que usa este último; para realizar el análisis PESTA requerido en la transición de la norma, es indispensable ampliar el instrumento incluyendo el enfoque de riesgos y la clasificación entre cuestiones internas y externas.

3.2.1.3 DOFA

Es el acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (en inglés SWOT: strengths, weaknesses, opportunities, and threats) es útil en la determinación de las cuestiones internas (Fortalezas y Debilidades) así como también para las cuestiones externas (Oportunidades y Amenazas), tiene una connotación relacionada con el enfoque de riesgos, dado que no solamente debe entenderse el riesgo como algo negativo, sino también como una fuente de posibilidades en sentido positivo, sirve para entender y tomar decisiones en amplia clase de situaciones en las organizaciones; para (Antognolli, 2016) “El primer paso es saber exactamente dónde estamos parados, cuál es la situación del terreno, con qué elementos contamos, que tenemos que adquirir, que sabemos hacer bien, que tenemos que aprender a hacer y con quien vamos a competir”. (p.2)

El resultado del cruce de variables en una matriz DOFA genera cuatro tipos de estrategias básicas, aumentar las fortalezas, aprovechar las oportunidades, disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas.

Figura 3. ESTRATEGIAS DOFA



Tomado de (Enrique Leivas & Roberto Lamaison,) (2012) (p.2)

3.2.1.4 ANÁLISIS GAP

Se utiliza un análisis Gap para medir el impacto del cambio y cumplir la norma ISO 9001:2015 y que observe las consecuencias como: Impactos Nulo para los que la organización que está en curso, los mida como satisfactorios y los procesos no requieran cambios. Impactos menores para los que requiera ajustes. Impactos mayores para los que requiere iniciar desde cero. (González Hugo, 2016).

3. 2.1.5 LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Esta herramienta diseñada por Porter, permite identificar la competencia de una empresa de una forma muy precisa, igualmente permite establecer que tanto es susceptible de reducir su capacidad para generar beneficios. Las cinco fuerzas de Porter son, el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza procedente de los productos sustitutos, la amenaza que representan los productos entrantes y la rivalidad entre los competidores los cuatro primeros elementos operan de forma independiente los unos de los otros, intensificando las rivalidades existentes dentro de un mismo sector (Magretta, 2014) (p. 34) .

3.2.2 CONSOLIDACIÓN DE DATOS

De acuerdo al instrumento utilizado la consolidación de datos se desarrolla a partir de la generación de resúmenes y cruces de variables, en datos agregados, ya sea con categorías para datos cualitativos o a través de respuestas cerradas para datos cuantitativos.

3.2.3. ANÁLISIS DE DATOS.

Con el análisis de datos se verifica la consistencia de la información consolidada, la cual será confiable en la medida que muestre la realidad, de otra parte la disponibilidad de la información también debe estar garantizada, de tal forma que para acceder a ella no se tengan limitaciones.

3.3 VERIFICACIÓN

Se recomienda establecer una triangulación de datos mediante la comparación de distintas fuentes que se refieran al mismo elemento, y de esta manera validar la información recolectada.

3.3.1 ANÁLISIS FRENTE A OBJETIVOS.

En este paso se contrasta los objetivos planteados para la elaboración del contexto, frente a los resultados obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos, es importante señalar que al tener en cuenta los criterios de relevancia, consistencia, impacto y disponibilidad de información se garantiza un resultado consistente, enfocado hacia el análisis integrado de los elementos que conforman los tres sistemas básicos para una gestión integral.

3.3.2 DOCUMENTO FINAL CONSOLIDADO

Este documento recoge los resultados finales del contexto organizacional, en el sentido de dar respuesta a los siguientes aspectos:

- Comprensión de la Organización y de su Contexto.
- Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas.
- Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad.

3.4 AJUSTE

3.4.1 Validación del contexto frente a la orientación estratégica de la entidad.

Finalmente se contrasta la orientación estratégica de la entidad y los resultados del contexto obtenidos, la alta dirección de la organización define entonces el camino a seguir a partir de un ejercicio de transición, conforme a la orientación estratégica de la organización y a las brechas existentes evidenciadas en el ejercicio de contexto, la alta dirección determina el plan de transición a implementar de acuerdo a las necesidades de la estructura de alto nivel señaladas por el anexo SL de la normas ISO, igualmente tiene la potestad de excluir aquellos requisitos que no

sean aplicables dentro del alcance de su sistema de gestión de calidad, pero que no afecten la capacidad o la responsabilidad de la organización de asegurar la conformidad del servicio o producto (ICONTEC internacional, 2015) (p. 3)

4. CASO DE ANÁLISIS

4.1 Planeación del contexto

Para conocer el panorama general de la empresa se requiere observar las cuestiones externas e internas y hacer las respectivas valoraciones. así mismo se verifican las correspondientes necesidades de las partes interesadas que afectan o se afectan por las actividades de la organización. para lo cual se analizará mediante el DOFA, El caso aquí presentado se desarrolla en un ámbito académico, bajo una simulación que no compromete la responsabilidad de la entidad donde se realizó el análisis,

4.1.1 Reseña Inicial del Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo. FONADE.

FONADE es una empresa industrial y comercial del Estado de carácter financiero, vinculada al Departamento Nacional de Planeación. Es la única empresa estatal dotada jurídica, técnica y financieramente de facultades para agenciar proyectos de desarrollo y apoyar la fase de preparación de los mismos, debido a que muchos de los recursos se han perdido por la corrupción (Meléndez, 2016), se hace necesario que las entidades del estado se apoyen a organizaciones estatales o privadas con experiencia probada en el control jurídico, administrativo y financiero de los contratos, de forma que se salvaguarden los recursos públicos y ante todo, que las obras se realicen y sean funcionales, a continuación se muestra la Misión, la Visión y los objetivos del FONADE

MISIÓN: FONADE es una organización comprometida con el desarrollo del país a través de alianzas con entidades públicas o privadas orientadas a estructurar y ejecutar con calidad y oportunidad proyectos estratégicos dirigidos a transformar vidas en beneficio de las Entidades territoriales y de las Regiones.

VISIÓN: FONADE busca ser motor del desarrollo socioeconómico del país y sus regiones, al ser reconocido como el estructurador y ejecutor de proyectos estratégicos más efectivo de la Nación.

El Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo, FONADE, tiene por objeto principal ser Agente en cualquiera de las etapas del ciclo de proyectos de desarrollo, mediante la preparación de estudios, financiación, administración y ejecución de proyectos de desarrollo en cualquiera de sus etapas.

4.1.2 Definición objetivos

Los objetivos a alcanzar con la realización del contexto organizacional de FONADE son:

- 1- Determinar las cuestiones externas e internas de la organización, las condiciones ambientales y los peligros, que son pertinentes para su propósito y su dirección estratégica y que afectan su capacidad para lograr los resultados previstos de su sistema de gestión.
2. Identificar las partes interesadas, sus necesidades y requisitos pertinentes que se convierten en requisitos legales y otros requisitos en el marco de un sistema de gestión integral.
- 3- Determinar los límites y la aplicabilidad del sistema de gestión de la calidad para establecer su alcance en cuanto a las cuestiones externas e internas, los requisitos de las partes interesadas pertinentes y los productos y servicios de la organización.

4.1.3 Selección instrumentos

Para el ejercicio académico se escogieron cuatro instrumentos, en un modelo combinado el Análisis de las partes interesadas de obligada aplicación, y de forma opcional el Análisis PESTA, el DOFA y el análisis GAP, con lo cual se facilita posteriormente su verificación contrastando los resultados obtenidos de una misma variable y diferentes instrumentos.

4.2 Ejecución.

La ejecución del contexto de la organización requiere el concurso de dos profesionales.

4.2.1 Aplicación de instrumentos

De acuerdo a los criterios de selección del instrumento (relevancia, consistencia, impacto y Disponibilidad de información) se decide escoger como instrumentos principales el Análisis de las partes interesadas, el PESTA, el DOFA y el análisis GAP

4.2.1.1 Análisis de partes interesadas

Para el caso práctico escogido se muestra un ejemplo de una Matriz para análisis de partes interesadas en un sistema de gestión integral. se incluyen variables como los intereses, los recursos disponibles y las expectativas a nivel de los tres sistemas de gestión básicos. separados en partes interesadas internas como lo son la Junta Directiva, Colaboradores, Asesores y las partes interesadas externas tales como las Entidades Gubernamentales, Entes Territoriales. Proveedores, Contratistas, Entes reguladores y Competidores.

El análisis de las partes interesadas evidencia la influencia que cada actor tiene, en función de sus expectativas y sus necesidades, así se establece diversas variables a considerar en el direccionamiento de la entidad. para los contratistas se deben fortalecer las competencias, propiciar mejor ambiente de trabajo, contar con personal idóneo, para el cliente externo se debe responder con oportunidad.

4.2.1.2 Instrumentos

4.2.1.2.1 PESTA

Para el caso práctico escogido se muestra un ejemplo de análisis PESTA en un sistema de gestión integral, incluye además la clasificación de las cuestiones internas y cuestiones externas y también hace mención al enfoque de riesgos, nuevo énfasis de las normas de sistemas de gestión 2015.

El análisis PESTA muestra como **aspectos externos**: La pérdida de clientes por la no entrega de los productos en oportunidad, la pérdida de clientes por la mala imagen, pérdida de recursos económicos por los anteriores, búsqueda de otros recursos nuevos mercados o clientes.

Como **aspectos internos** el PESTA muestra: Demora en las entregas por falta de agilidad de los procesos, falta de actualización de los sistemas tecnológicos, alta rotación de personal que hace que los procesos de respuesta críticos no respondan a las necesidades de los clientes.

Figura 4. Análisis PESTA Fonade..

ANÁLISIS P.E.S.T.A. (Ampliado)			
ENTORNO POLÍTICO	CUESTIONES INTERNAS	CUESTIONES EXTERNAS	ENFOQUE DE RIESGOS
1 Inestabilidad política, los cambios de gobierno generan cambio de directivas en el periodo gubernamental 2 Grupos de presión congresos 3 Legislación	1 Cambio en la dirección 2 Alta rotación de personal	1 Pérdida de clientes 2 Demoras y traumatismos en las entregas de resultados 3 Demoras y traumatismos en la implementación 4 Demoras y traumatismos en la implementación	1 Disminución de recursos 2 Pérdida de oportunidad de imagen, recursos. 3 Pérdida de oportunidad de imagen, recursos.
ENTORNO ECONÓMICO			
1 Impuestos nuevos aumentan los valores de contratación y en general 2 Motivación para la ejecución por parte de los territoriales de los recursos de las APPs			
ANÁLISIS P.E.S.T.A. (Ampliado)			
ENTORNO POLÍTICO	CUESTIONES INTERNAS	CUESTIONES EXTERNAS	ENFOQUE DE RIESGOS
3 Asociaciones Público Privadas APPs 4 Competencia de la otra institución	1 Cambio en la dirección 2 Alta rotación de personal 3 Reacomodación de los procesos pertinentes.	1 Pérdida de clientes 2 Demoras y traumatismos en las entregas de resultados 3 Demoras y traumatismos en la implementación 4 Demoras y traumatismos en la implementación	1 Disminución de recursos 2 Pérdida de oportunidad de imagen, recursos. 3 Pérdida de oportunidad de imagen, recursos.
ENTORNO TECNOLÓGICO			
1 Ingeniería de Marca 2 Tecnología de punta equipos con paquetes de informática vigentes	1 Se trabaja con sistemas operativos desactualizados. Recursos económicos, legislación 2 Migración de competencias que busquen otra opción.	1 Migración de competencias. 2 Demoras y traumatismos en las entregas de resultados 3 Demoras y traumatismos en la implementación 4 Demoras y traumatismos en la implementación	1 Disminución de recursos 2 Pérdida de oportunidad de imagen, recursos. 3 Pérdida de oportunidad de imagen, recursos.
ENTORNO AMBIENTAL			
1 Legislación ambiental. 2 Tendencia amigable con el medio ambiente.	1 actualización acorde a los requerimientos. 2 Campaña acorde a las expectativas de las campañas, conciencia ecológica	1 Demoras en la implementación 2 Modelo a seguir.	1 Pérdida de imagen. 2 Campaña para la mejora continua.

FUENTE: Los autores del artículo. Noviembre 2016

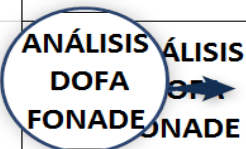
4.2.1.2.2 DOFA

Para el caso práctico escogido se muestra un ejemplo de una Matriz DOFA en un sistema de gestión integral, es para el caso importante observar al menos cuatro premisas: las fortalezas y las debilidades esta son: la capacidad directiva, económica, de competitividad en el mercado, y el recurso humano.

El análisis DOFA genera un resultado en los siguientes términos:

Aprovechamiento de la cultura organizacional. Para las aperturas en las APP, y los procesos y obras para la Paz, Incursión en nuevos negocios, Intervención en los procesos para mejorar los tiempos de entrega, Fortalecimiento de la imagen mediante la retención de personal y la mejora de las competencias, Campaña de mejora de la imagen con plan de negocios donde se ofrezca a los clientes disminución en los tiempos de entrega.

Figura 5. Matriz DOFA caso práctico.

		ANÁLISIS INTERNO	
		LISTA DE FORTALEZAS - F	LISTA DE DEBILIDADES - D
		1Cultura organizacional 2Experiencia en el mercado 3Recurso Humano Capacitado	1Imagen 2Demora en los procesos 3Falta de oportunidad en las entregas 4Rotacion de personal
ANÁLISIS EXTERNO	LISTA DE OPORTUNIDADES - O 1Alianzas Publico Privadas APP 2Firma de la paz proyectos para la reintegración	Estrategias FO Aprovechamiento de la cultura organizacional y la experiencia del recurso humano. Para las aperturas en las APP, y los procesos y obras para la Paz	Estrategias DO Posicionarse mucho mejor en el mercado con los procesos nuevos de APP y obras para la paz. Retención del personal Intervención en los procesos para mejorar los tiempos de entrega.
	LISTA DE AMENAZAS - A 1desercion o despido de personal 2Politica cambio de directores 3Fortalecimiento del FINDETER SA	Estrategias FA fortalecimiento de la imagen mediante la retención de personal y la mejora de las competencias. Campaña con plan de negocios donde se ofrezca a los clientes disminución en los tiempos de entrega.	Estrategias DA fortalecimiento del recurso humano. Fortalecer o intervenir en la mejora los procesos jurídicos y de presupuestos.

FUENTE: Los autores del artículo. noviembre de 2016.

4.2.1.2.3 Análisis GAP.

Del análisis GAP o de cierre de brechas, utilizado se obtienen los siguientes resultados:

Estudio de caracterización implementado, Estudio sobre los tiempos de respuesta de los procesos al interior de la organización, campaña publicitaria, ciclo de capacitaciones asociadas a los temas señalados, estudio cargas laborales, estudio sobre escala salarial, procesos críticos caracterizados, política definidas, indicadores ajustados, obras y servicios más expeditos, proceso de inducción ajustado, redefinición del proceso de mejora continua, políticas de servicio en cuanto a diseños y rediseños ajustadas, proceso de comunicaciones preciso para lograr la interacción, indicadores ajustados y sistemas de control e indicadores ajustados

Para finalizar la aplicación de la propuesta, se realizó la consolidación de datos, su respectivo análisis y verificación realizada con fundamento en la metodología PHVA que compara los resultados obtenidos en la ejecución de operaciones frente a la planeación definida.

4. CONCLUSIONES

Mediante el contraste de los objetivos planteados con la aplicación de la propuesta de contexto organizacional se concluye :

Se determinaron las cuestiones externas pertinentes, las alianzas público privadas junto con el posconflicto son las cuestiones que mejores expectativas ofrecen para la gestión de la entidad en el corto plazo. las condiciones ambientales a considerar como relevantes son la exigencia contractual para los operadores de los proyectos relacionada con la normatividad ambiental, la implementación del plan estratégico institucional de gestión del capital humano es la principal cuestión interna en materia de Seguridad y salud en el trabajo.

Se identificaron las partes interesadas pertinentes sus necesidades y requisitos, la oportunidad en la prestación de los servicios es el factor que mayor afecta a las partes interesadas, la idoneidad técnica en la administración de los proyectos gerenciados por FONADE, es el requisito de mayor demanda por parte de los clientes.

Se determinaron los límites y la aplicabilidad del sistema de gestión encontrándose que el alcance de los servicios principales ofrecidos por la organización está en desventaja frente a la oferta de valor que entrega la competencia ante lo cual los objetivos estratégicos deben ser replanteados, acordes al ciclo phva como plan de choque por la pérdida de clientes y la presencia en el mercado de un rival directo cada vez más fuerte, el control y seguimiento a los procesos misionales debe ser mejorado de manera inmediata.

De otra parte se infiere que el contexto organizacional es nuevo y diferenciador con fin único, encuadrar la empresa, por lo tanto debe acoger, recoger, observar, evaluar y obtener métodos para decidir sobre la integralidad de todos los aspectos que impactan el pleno funcionamiento en pos de la mejora continua, no puede evaluar numerales de manera aislada, al igual que la gestión de la organización es único, al no considerarse de forma sistémica, pierde eficiencia, efecto que se manifiesta con la pérdida de capacidad para alcanzar los objetivos estratégicos.

El monitoreo y seguimiento a las variables críticas del contexto permite la toma de decisiones acertadas frente al ajuste del direccionamiento estratégico en las organizaciones que con la transición a las nuevas versiones de las normas ISO 2015 de sistemas de gestión, deben aumentar su capacidad para dar cumplimiento a los requisitos de las partes interesadas pertinentes.

Los numerales 4.1 y 4.2 relacionados con la determinación de las cuestiones externas e internas de la organización, las condiciones ambientales y los peligros, que son pertinentes para su propósito y relacionado con la Identificación de las partes interesadas, sus necesidades y requisitos pertinentes que se convierten en requisitos legales, son nuevos en la versión ISO 2015.

El numeral 4.3. que contempla el alcance del sistema de gestión de la calidad, es incluido en la versión de la norma ISO 9001 2008, y hace referencia a la exclusión del numeral 7, Realización del Producto, que viene de esta versión anterior. Para la reciente versión de la norma ISO 9001 2015, hace tránsito la modificación que indica que las exclusiones pueden darse para cualquier numeral de la Norma, mientras no se afecte la capacidad o responsabilidad de la organización en la prestación del servicio o el suministro de los productos, y del aumento de la satisfacción del cliente.

Al unificar los elementos de los tres sistemas básicos de calidad, ambiente y Seguridad y salud en el trabajo desde la preparación del contexto, se fortalece la perspectiva de lo humano, lo operacional y lo estratégico en las organizaciones, debido a que se facilita el flujo de interacciones derivadas de las cuestiones internas y externas.

La transición hacia las nuevas versiones de las normas de gestión 2015, posibilitan a partir de la elaboración del contexto, el fortalecimiento de un modelo de gestión integral más sólido a diferencia de lo que se tenía establecido con la versión anterior.

RECOMENDACIONES

El anexo SL de las normas de gestión sobre la estructura de alto nivel ofrece una plataforma para la integración de los sistemas de gestión que simplifica el proceso de adaptación a los nuevos lineamientos.

Las implicaciones de los ajustes derivados de un contexto organizacional acertado contribuyen de manera efectiva al direccionamiento estratégico de las organizaciones, siempre y cuando la información y los instrumentos utilizados en su elaboración sean relevantes, consistentes y accesibles.

La selección de los instrumentos para la realización del contexto depende de la naturaleza y características propias de cada organización, aplicar una fórmula general no es viable, dado que el contexto es único en cada caso.

La preparación del contexto organizacional requerido en las organizaciones caólicas demanda la preparación de instrumentos especiales que integren en sus variables elementos no predecibles y condiciones especiales para generar información acertada, veraz y confiable.

Frente a los nuevos apartados de las normas ISO 2015, las organizaciones deben reconfigurar sus prácticas e incorporar los nuevos lineamientos, en perspectiva de una mejor integración de sus procesos, tal como lo determina la estructura de alto nivel propuesta por ISO.

BIBLIOGRAFÍA

- Aleman, J. M. (2010, Feb 11.). Una tormenta de ideas. *El Comercio de Perú*,
- Antognolli, S. (2016). Empresa familiar: Primer paso imprescindible F.O.D.A. *Degerencia.Com*, 1(1), 2.
- Dee hock: Entrar en lo caórdico no tiene vuelta atrás (3). Recuperado de <https://www.oroynfinanzas.com/2015/12/dee-hock-sistema-caordico-como-futuro-organizaciones-3/>
- Echemendía Tocabens, B. (2011). Definiciones acerca del riesgo y sus implicaciones. *Revista Cubana De Higiene Y Epidemiología*, 49(3), 470-481. Recuperado de <http://https://goo.gl/e5OHJH>
- Enrique Leivas & Roberto Lamaison. Matriz foda. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/2192293/MATRIZ-FODA>
- Escobar Sierra, M., Vera, L. D., & Correa Espinal, A. A. (2014). Generación de ideas en el contexto organizacional: Comprensiones a partir del estudio de una empresa del sector gráfico de medellín. *Universidad & Empresa*, 16(26), 191-209.
- Estructura de alto nivel, 2015 texto esencial idéntico, & términos y definiciones esenciales comunes. Apéndice 3 (normativo)
- Gonzalez Hugo. (2016, -08-25). Gap análisis para implementación de iso 9001:2015. Recuperado de <https://calidadgestion.wordpress.com/2016/08/25/gap-analisis-para-implementacion-de-iso-90012015/>
- ICONTEC internacional. (2008). *Sistemas de gestión de la calidad - ISO 9000:2008* (4th ed.). Bogotá: Impresión contacto gráfico ltda.
- ICONTEC internacional. (2015). *Sistemas de gestión de la calidad - ISO 9000:2015* (5th ed.). Bogotá: Impresión contacto gráfico ltda.
- ICONTEC internacional. (2015). *Sistemas de gestión de la calidad - ISO 9001:2015* (5th ed.). Bogotá: Impresión contacto gráfico ltda.
- ICONTEC internacional. (2015). *Sistemas de gestión Ambiental - ISO 14001-2015* (2th ed.). Bogotá: Impresión contacto gráfico ltda
- ISO TC 283 STTF N 001_DIS_45001. (2016). Iso tc 283 sttf n 001 iso_dis_45001

ISO 31000- 2009 p.1

Joaquín Romero, Santiago Matamoros, & Carlos Andrés Campo. (2013). Sobre el cambio organizacional. Una revisión bibliográfica. *Innovar: Revista de ciencias administrativas y sociales*, 23(50), 35-52. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/23747121>

José Luis, S. D. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 162-171

Magretta, J. (2014,). Ebook understanding michael porter [libro electrónico]Recuperado de <http://www.spanishfullfreebook.com/parte-episodios/understanding-michael-porter>

MAESTRÍA EN CALIDAD Y GESTIÓN INTEGRAL & INVESTIGACIÓN,). Usta_ Icontec curso opción de grado, Clase de GESTiòn de la Calidad. Agosto 13 de 2016

MAESTRÍA EN CALIDAD Y GESTIÓN INTEGRAL & INVESTIGACIÓN,). Usta_ Icontec curso opción de grado, Clase de Gestión integral. Noviembre 05 de 2016

Mandiola, J. R. (2013, viernes, 3 de mayo de). Aprendiendo: Caos, caótico y caórdico. Recuperado de *OroyFinanzas.com*, P. (2015, -12-31T07:20:19+01:00).

Meléndez, M. (2016). ¿Colombia perdió la guerra contra la corrupción? Recuperado de <http://www.dinero.com/edicion-impres/pais/articulo/niveles-de-corrupcion-en-la-esfera-politica-y-economica-en-colombia/218796>

Meneghel, I., Martínez Martínez, I. M., & Salanova Soria, M. (2013). El camino de la Resiliencia Organizacional: una revisión teórica. *Aloma: revista de psicología, ciències de l'educació i de l'esport*, (31), 13-24. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/oaiart?codigo=4544350>

Rosas Arango, S. M., & Corchuelo-Rodriguez, C. A. (2019). *Propuesta de necesidades de formación docente en el eje de investigación para docentes en la Universidad Santo Tomás*. <https://repository.usta.edu.co/handle/11634/15603>

Sainz de vicuña Jose. (2015). *El plan estratégico en la práctica* (4th ed.). Madrid, España: Esic Editorial.

Young, M. (2009). A meta model of change. *Journal of Organizational Change Management*, 22 (5), 524-548.