

DIRECCIONAMIENTO Y ESTRUCTURACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE
CALIDAD EN LA EMPRESA CAMPAMENTAR S.A.S. DE ACUERDO A LA NORMA
TÉCNICA ISO 9001: 2015

BRAYDY DAYAN CARRILLO CORONADO
FRANCISCO JAVIER PALACIOS TERÁN
NELDY VIVIANA POLO MORA

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA
ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE LA CALIDAD
BOGOTÁ D. C
NOVIEMBRE DE 2020

DIRECCIONAMIENTO Y ESTRUCTURACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE
CALIDAD EN LA EMPRESA CAMPAMENTAR S.A.S. DE ACUERDO A LA NORMA
TÉCNICA ISO 9001:2015

TRABAJO DE GRADO PARA OBTENER EL TÍTULO DE ESPECIALISTA EN
DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

AUTORES:

BRAYDY DAYAN CARRILLO CORONADO
JAVIER FRANCISCO PALACIOS TERÁN
NELDY VIVIANA POLO MORA

ASESOR:

GUILLERMO PEÑA GUARÍN, MG.

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA Y GESTIÓN DE LA CALIDAD
BOGOTÁ D. C
NOVIEMBRE DE 2020

Nota de aceptación.

Jurado

Bogotá DC, noviembre de 2020.

TABLA DE CONTENIDO

1. SELECCIÓN DEL TEMA Y CONTEXTO	10
1.1. Tema.	10
1.2. Contexto.....	10
1.2.1. Descripción General.....	10
1.2.2. Ubicación.	10
1.2.3. Logotipo.....	11
1.2.4. Clasificación.	12
2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	13
3. MARCO CONCEPTUAL.....	14
4. JUSTIFICACIÓN.....	16
5. FORMULACIÓN OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS	18
5.1. Objetivo General.....	18
5.2. Objetivos Específicos.	18
6. ALCANCE	19
7. METODOLOGÍA Y ACCIONES	20
8. CRONOGRAMA	22
9. RESULTADOS	23
9.1. Comprensión de la Organización y su Contexto.	23
9.1.1. Análisis DOFA.....	23
9.1.2. Análisis FODA.....	23
9.1.3. Matriz de Partes Interesadas.	24
9.1.4. Normograma.	26
9.2 Diagnóstico de la Organización.....	27
9.2.1. Componente Estratégico.	28
9.2.2. Componente Humano.	29
9.2.3. Componente Operativo y Técnico.	30
9.3. Liderazgo y Compromiso.	31

9.4. Conocimiento de la Percepción del Cliente.....	31
9.5. Direccionamiento Estratégico de la Organización.	32
9.5.1. Misión.	32
9.5.2. Visión.....	32
9.5.3. Valores Corporativos.	33
9.5.4. Política de Calidad.	33
9.5.6. Objetivos de Calidad.....	34
9.5.7. Mapa Estratégico.	35
9.5.8. Despliegue de Indicadores.	35
9.5.9. Organigrama de la Organización.	38
9.6. Estructuración del Sistema de Gestión de Calidad.....	39
9.6.1. Mapa de Procesos.	39
9.6.2. Caracterización de Procesos.	40
9.6.3. Gestión del Riesgo.	42
9.6.3.1. Matriz de Riesgos.....	43
9.6.3.2. Criterios de Valoración y Tratamiento.....	43
9.6.3.3. Criterios de Aceptación.	45
9.6.3.4. Listado de Posibles Riesgos.	46
9.6.3.5. Guía para Gestión de Riesgos.	47
9.6.4. Desarrollo de la Información Documentada por Procesos.	48
9.6.4.1. Procedimiento Control Documental (anexo H).....	49
9.6.4.2. Formato Documentación de Procedimientos (anexo I).....	49
9.6.4.3. Formato Registro y Evaluación de Proveedores (anexo J).	50
9.6.4.4. Formato Verificación Inicio y Finalización de Obra (anexo K).	50
9.6.4.5. Formato Hoja de Vida de Equipos (anexo L).	51
9.6.4.6. Manual de Funciones y Perfil de Cargo (anexo M).	52
9.6.4.7. Cuadro de Mando Integral de Indicadores (anexo N).	52
9.6.4.8. Matriz Comunicación General (anexo O).	53
9.6.4.9. Formato Libro de Proyecto (anexo P).	54
9.6.4.10. Procedimiento Salidas No Conformes (anexo Q).	55

9.6.4.11. Formato Acciones de Mejora (anexo R).	55
9.6.4.12. Procedimiento Revisión por la Alta Dirección (anexo S).....	56
9.6.5. Verificación de los Requisitos del Diagnóstico Inicial.....	56
9.6.5.1. Componente Estratégico.	57
9.6.5.2. Componente Humano.....	58
9.6.5.3. Componente Operativo y Técnico.....	59
9.7. Auditoría Interna.....	59
9.8. Formación de los Involucrados.....	60
10. CONCLUSIONES	62
11. RECOMENDACIONES	63
12. BIBLIOGRAFÍA.....	64
13. ANEXOS.....	66

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1. Ubicación geográfica CAMPAMENTAR S.A.S.	11
Imagen 2. Ubicación satelital CAMPAMENTAR S.A.S.....	11
Imagen 3. Logotipo CAMPAMENTAR S.A.S.....	12
Imagen 4. Cronograma ejecución de proyecto.	22
Imagen 5. Clientes y beneficiarios.	25
Imagen 6. Matriz de diagnóstico inicial.	27
Imagen 7. Diagnóstico inicial.....	28
Imagen 8. Diagnóstico inicial: componente estratégico.....	29
Imagen 9. Diagnóstico inicial: componente humano.	29
Imagen 10. Diagnóstico inicial: componente operativo y técnico.	30
Imagen 11. Encuesta de clima organizacional.	31
Imagen 12. Encuesta de satisfacción.	32
Imagen 13. Mapa estratégico CAMPAMENTAR S.A.S.	35
Imagen 14. Ficha técnica de indicadores.	38
Imagen 15. Organigrama CAMPAMENTAR S.A.S.	39
Imagen 16. Mapa de procesos CAMPAMENTAR S.A.S.....	40
Imagen 17. Caracterización de procesos.	42
Imagen 18. Matriz de riesgos: identificación y evaluación.....	43
Imagen 19. Matriz de riesgos: listado de posibles riesgos.	47
Imagen 20. Procedimiento control documental.....	49
Imagen 21. Formato documentación de procedimientos.	50
Imagen 22. Formato registro y evaluación de proveedores.	50
Imagen 23. Lista de verificación inicio y fin de obra.....	51
Imagen 24. Formato hoja de vida de equipos.....	51
Imagen 25. Manual de funciones y perfil de cargo.	52
Imagen 26. CMI de indicadores.	53
Imagen 27. Matriz de comunicación general.	53
Imagen 28. Formato libro de proyecto.	54
Imagen 29. Procedimiento salidas no conformes.....	55
Imagen 30. Formato acciones de mejora.....	56
Imagen 31. Procedimiento revisión por la alta dirección.	56
Imagen 32. Diagnóstico final.	57

Imagen 33. Diagnóstico final: componente estratégico.	58
Imagen 34. Diagnóstico final: componente humano.....	58
Imagen 35. Diagnóstico final: componente operativo - técnico.....	59
Imagen 36. Programa - plan - lista de chequeo - auditoría.	60
Imagen 37. Presentación sensibilización SGC.....	61

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Metodología y acciones específicas.	20
Tabla 2. Matriz DOFA - Nivel interno.....	23
Tabla 3. Matriz DOFA - Nivel externo.	23
Tabla 4. Matriz FODA.	24
Tabla 5. Matriz partes interesadas.....	25
Tabla 6. Normograma.	26
Tabla 7. Cultura organizacional.	31
Tabla 8. Despliegue de indicadores.....	36
Tabla 9. Valoración del riesgo: impacto vs. frecuencia.	43
Tabla 10. Valoración del riesgo: criterios de frecuencia.....	44
Tabla 11. Valoración del riesgo: principales criterios de impacto.	44
Tabla 12. Valoración del riesgo: criterios de efectividad de controles existentes.	45
Tabla 13. Valoración del riesgo: tipos de tratamiento.	45
Tabla 14. Tratamiento del riesgo: criterios de aceptación.	45
Tabla 15. Guía para gestión de riesgos.	47

1. SELECCIÓN DEL TEMA Y CONTEXTO

1.1. Tema.

Direccionamiento y estructuración del Sistema de Gestión de Calidad en la empresa CAMPAMENTAR S.A.S. de acuerdo a los requisitos de la norma técnica ISO 9001:2015.

1.2. Contexto.

1.2.1. Descripción General.

CAMPAMENTAR S.A.S. es una empresa que cuenta con varias líneas de negocio, entre ellas están la fabricación de contenedores, campamentos en PVC y casetas para vigilancia, proyectos de obra civil y reparaciones locativas en entidades de salud del sector público y privado.

Este proyecto será desarrollado para la línea de negocio: proyectos de obra civil y reparaciones locativas. Algunos de los servicios que hacen parte de estos frentes de trabajo son:

- Obra gris.
- Obra blanca.
- Cielos rasos.
- Adecuaciones eléctricas.
- Cambio y mantenimiento de pisos.
- Arreglos de plomería.
- Carpintería.
- Fabricación e instalación de medias cañas.
- Suministro e instalación de muebles en acero inoxidable.
- Enchape de áreas.

1.2.2. Ubicación.

La empresa está ubicada en la carrera 123 # 13-21, localidad de Fontibón, en la ciudad de Bogotá DC. Las siguientes imágenes ilustran la ubicación.



Imagen 1. Ubicación geográfica CAMPAMENTAR S.A.S.

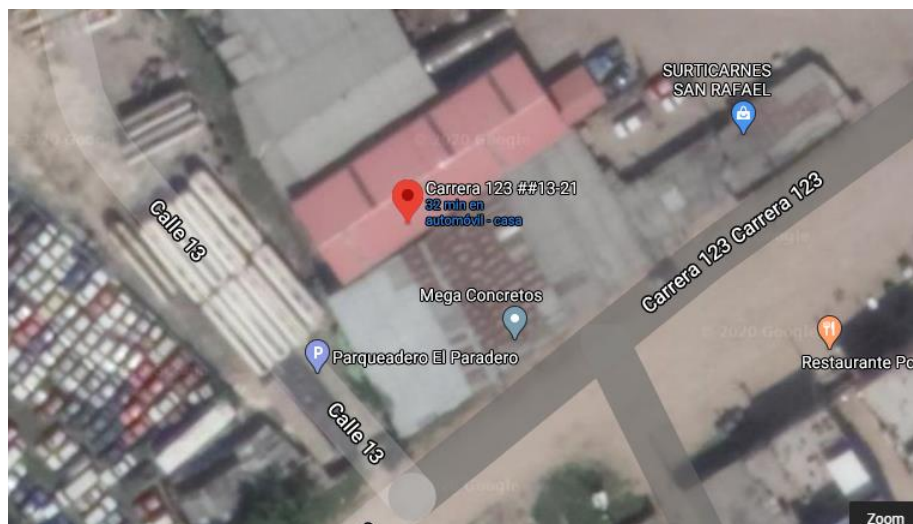


Imagen 2. Ubicación satelital CAMPAMENTAR S.A.S.

1.2.3. Logotipo.

La organización cuenta con un logotipo que la identifica en el mercado. En este se resalta la letra “C” en mayúscula, que hace referencia a la construcción como actividad principal. La letra “C” también delimita la imagen de un contenedor, el cual representa uno de los productos de sus líneas de negocio. Los colores de fondo en tonalidades grises en conjunto con el color blanco del texto representan limpieza.

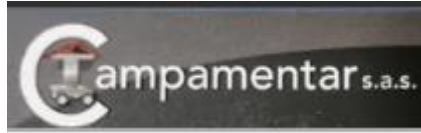


Imagen 3. Logotipo CAMPAMENTAR S.A.S.

1.2.4. Clasificación.

Esta es la clasificación de la empresa de acuerdo a las siguientes categorías.

- **Según su forma jurídica:** es una empresa unipersonal, puesto que la propiedad y responsabilidad total de su funcionamiento depende de una sola persona.
- **Según el tamaño:** es una microempresa, ya que cuenta con 6 trabajadores y posee pocos equipos industriales para sus operaciones.
- **Según el sector:** pertenece al sector terciario, porque el principal recurso de transformación es la capacidad humana para realizar tareas físicas.
- **Según el origen de su capital:** es privada, puesto que su capital proviene de personas particulares.
- **Según la interacción de sus miembros:** es informal debido a sus labores flexibles y porque además no cuenta con procesos formales establecidos para la ejecución de sus actividades.
- **Según el ámbito de la actividad:** es una empresa regional, ya que sus servicios se prestan en Bogotá y Cundinamarca.
- **Según el destino de los beneficios:** es una empresa con ánimo de lucro, ya que las ganancias van directamente a su propietario.

2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

CAMPAMENTAR S.A.S. es una empresa que se dedica a la fabricación de contenedores, campamentos en PVC y casetas para vigilancia, proyectos de obra civil y reparaciones locativas en entidades de salud del sector público y privado. La organización tiene dos años en el mercado.

Actualmente la ausencia del Sistema de Gestión de Calidad en CAMPAMENTAR S.A.S. contribuye al incumplimiento en los tiempos de entrega de sus proyectos según lo acordado con los clientes, y a sobrecostos en la adquisición de materiales o insumos. La empresa no cuenta con procesos y procedimientos estandarizados, no posee indicadores de gestión, ni métodos organizados de medición, control y seguimiento que permitan una mayor eficacia en sus actividades de operación. El mismo hecho de no poseer procesos formales ni métodos de medición y establecimiento de indicadores hace que no cuente con registros estandarizados que posibiliten la obtención de datos de manera idónea para cuantificar y medir los incumplimientos y sobrecostos, limitándose únicamente a la percepción manifiesta por clientes, propietario y colaboradores de la organización.

Por lo anterior la empresa CAMPAMENTAR S.A.S. requiere la implementación de su Sistema de Gestión de Calidad bajo los lineamientos de la norma NTC ISO 9001:2015, de tal manera que se facilite y apalanque una mayor satisfacción de los clientes, un mejor aprovechamiento de los recursos y el crecimiento de su presencia en un mercado altamente competido.

3. MARCO CONCEPTUAL

Para el desarrollo de este proyecto se tiene en cuenta los requisitos de la norma ISO 9001:2015, partiendo del contexto de la organización y la identificación de sus necesidades frente a la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, en aras de brindar soluciones a las problemáticas actuales.

A continuación, se describe algunos conceptos técnicos abordados en este proyecto.

- **Obra civil:** aquellas obras que son el resultado de la ingeniería civil y que son desarrolladas para beneficio de la población de una nación, porque algunos de los objetivos de las mismas son la organización territorial y el aprovechamiento al máximo del territorio (Florencia, 2013).
- **Reparaciones locativas:** se entiende por reparaciones o mejoras locativas, aquellas obras que tienen como finalidad mantener el inmueble en las debidas condiciones de higiene y ornato sin afectar su estructura portante, su distribución interior, sus características funcionales, formales y/o volumétricas (Curaduría Urbana Primera Itagüí, 2010).
- **Sector privado:** se define como el conjunto de entidades, empresas, corporaciones y fundaciones con o sin fines de lucro que no están controladas por el Estado, pero se rigen por sus leyes.
- **Sector público:** el sector público es el conjunto de organismos e instituciones que son manejados directa o indirectamente por el Estado (Roldán, 2018).
- **Sistema de Gestión de Calidad:** comprende actividades mediante las que la organización identifica sus objetivos y determina los procesos y recursos requeridos para lograr los resultados deseados (ICONTEC, 2015).
- **Proceso:** conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto (ICONTEC, 2015).

- **Medición:** proceso para determinar un valor (ICONTEC, 2015).
- **Servicios finales:** cuando se entrega en su totalidad una obra civil o reparación locativa solicitada por el cliente.
- **Optimización de recursos:** la palabra “optimizar” se refiere a la forma de mejorar alguna acción o trabajo realizados. Esto nos da a entender que la optimización de recursos es buscar la forma de mejorar el recurso de una empresa para que esta tenga mejores resultados, mayor eficiencia o mejor eficacia (Guerra, 2015).
- **Parte interesada:** persona u organización que puede afectar, verse afectada o percibirse como afectada por una decisión o actividad (ICONTEC, 2015).

4. JUSTIFICACIÓN

La implementación del Sistema de Gestión de Calidad en CAMPAMENTAR S.A.S. involucra también la planificación y asignación de recursos, los cuales se conciben como una inversión que puede estimular a esta pequeña empresa para la obtención de mejores fortalezas a la hora de enfrentarse en un mercado altamente competitivo y agresivo.

La implementación facilitará mediante el establecimiento de objetivos y la evaluación misma de la eficacia del sistema, que CAMPAMENTAR S.A.S. se encamine hacia el mejoramiento continuo de sus formas de trabajo y de los resultados derivados de sus actividades. Será un proyecto clave para impulsar a la empresa hacia la obtención de mejores estándares de operación, tal como suele ser habitual en las organizaciones más grandes del sector. De esta manera se podría esperar en el mediano y largo plazo, un mayor posicionamiento ante sus clientes actuales y potenciales.

El Sistema de Gestión de Calidad en CAMPAMENTAR S.A.S. facilitará la reducción de esfuerzos en sus frentes de obra, reducción de reprocesos, tiempo y costos, incrementando el uso eficiente de los recursos, la competitividad, sostenibilidad en el tiempo, identificación, tratamiento y mitigación de los riesgos, y la consecución del anhelado deseo de apertura de negocios en los ámbitos regional y nacional, generando mayores oportunidades y dando cumplimiento a los requisitos de los clientes de una manera más efectiva y aumentando el nivel de satisfacción frente a sus expectativas.

Por último podemos decir que en la actualidad el interés de las organizaciones por implementar sistemas de gestión bajo las normas ISO, hace casi obligatoria su existencia, de tal manera que se convierte en una estrategia casi instintiva de supervivencia. El Sistema de Gestión de Calidad en CAMPAMENTAR S.A.S. bajo la norma ISO 9001: 2015, también sería la base primaria para el establecimiento de futuros sistemas de gestión, reduciendo la complejidad de su integración. Por el objeto social de la empresa, por el sector al que pertenece, por sus clientes, por la normatividad y los entes que regulan sus operaciones, se podría avizorar esta necesidad futura. La metodología propuesta y ejecutada a través de este proyecto sería el primer aporte hacia el estándar de integración de esos futuros sistemas, puesto que se parte del contexto de la organización, el liderazgo, la planificación, el soporte,

la operación, la evaluación de desempeño y la mejora, considerando la estructura de alto nivel común en las normas ISO.

En conclusión, la estructuración del Sistema de Gestión de Calidad en CAMPAMENTAR S.A.S. favorecerá la adquisición de mayor confianza con proveedores, clientes, entidades regulatorias y partes interesadas en general, así como la incentivación de una cultura organizacional de procesos y de mejoramiento continuo y calidad de principio a fin.

5. FORMULACIÓN OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS

5.1. Objetivo General.

Desarrollar el direccionamiento y estructuración del Sistema de Gestión de Calidad de acuerdo a los requisitos de la norma técnica ISO 9001:2015 en CAMPAMENTAR S.A.S. con el fin mantener y atraer nuevos clientes a través de la estandarización y mejoramiento de los procesos y optimización de los recursos.

5.2. Objetivos Específicos.

- Establecer el grado de cumplimiento actual frente a los requisitos de la norma ISO 9001:2015 en CAMPAMENTAR S.A.S. de acuerdo al alcance del proyecto.
- Establecer el direccionamiento del Sistema de Gestión de Calidad en CAMPAMENTAR S.A.S.
- Desarrollar la fase de estructuración del Sistema de Gestión de Calidad en la empresa.
- Evaluar la optimización de los recursos utilizados en el desarrollo del direccionamiento y estructuración del Sistema de Gestión de Calidad de acuerdo a la norma ISO 9001:2015.

6. ALCANCE

El alcance del proyecto de implementación del Sistema de Gestión de Calidad, está delimitado de la siguiente manera.

Empresa: CAMPAMENTAR S.A.S.

Ubicación física: carrera 123 # 13-21, localidad de Fontibón, en la ciudad de Bogotá DC.

Línea de negocio empresarial: proyectos de obra civil y reparaciones locativas en entidades públicas y privadas que ofertan servicios de salud.

Periodo de tiempo: el proyecto se desarrollará entre abril 01 a diciembre 31 de 2020.

Entregables: hacen parte de los entregables de este proyecto, los siguientes documentos.

- Diagnóstico de la empresa.
- Matriz de clientes y partes interesadas.
- Valores corporativos.
- Matriz DOFA.
- Mapa estratégico.
- Política de calidad.
- Objetivos de calidad.
- Matriz de indicadores.
- Mapa de procesos.
- Matriz de riesgos.
- Procesos, procedimientos y formatos necesarios.
- Evaluación final de la implementación del SGC.
- Conclusiones.
- Recomendaciones.

7. METODOLOGÍA Y ACCIONES

En la siguiente tabla se puede ver el despliegue de las estrategias y acciones utilizadas para el cumplimiento de los objetivos del proyecto con sus respectivos entregables.

Tabla 1. Metodología y acciones específicas.

Objetivo Específico	Estrategia Metodológica	Acciones	Entregable
Establecer el grado de cumplimiento actual, frente a los requisitos de la norma ISO 9001:2015 en CAMPAMENTAR S.A.S., de acuerdo al alcance del proyecto.	Consultar información en la organización.	Conocer la organización y el entorno.	Diagnóstico de la empresa.
	Mesas de trabajo y entrevistas.	Determinar los clientes y partes interesadas.	Matriz de clientes y partes interesadas.
	Mesas de trabajo y entrevistas.	Revisar el contexto y determinar las debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas de la organización.	Matriz DOFA.
Implementar el direccionamiento del Sistema de Gestión de Calidad en CAMPAMENTAR S.A.S.	Mesas de trabajo.	Definir la misión y la visión.	Misión y visión organizacional.
	Mesas de trabajo.	Establecer la política de calidad, objetivos de calidad, indicadores para alcanzar los objetivos de calidad.	Documentación del Sistema de Gestión de Calidad, política de calidad, objetivos del Sistema de Gestión de Calidad, matriz para despliegue de objetivos de calidad e indicadores.
	Mesas de trabajo.	Definir el alcance del Sistema de Gestión de Calidad.	Alcance documentado del Sistema de Gestión de Calidad para CAMPAMENTAR S.A.S.
Desplegar la estructuración e implementación del Sistema de Gestión de Calidad en la empresa.	Mesas de trabajo.	Definir el mapa de procesos.	Mapa de procesos.
	Mesas de trabajo.	Definir y documentar la información requerida: procesos, procedimientos, criterios de riesgos y conocimiento.	Caracterización de procesos, documentación de procedimientos y formatos necesarios, análisis y evaluación de riesgos.
	Mesas de trabajo.	Descripción de acciones para el cumplimiento o mejora de los hallazgos evidenciados en el diagnóstico.	Propuesta para la estructuración del SGC en la organización.

Objetivo Específico	Estrategia Metodológica	Acciones	Entregable
Evaluar la optimización de los recursos utilizados en el desarrollo del direccionamiento y estructuración del Sistema de Gestión de Calidad de acuerdo a la norma ISO 9001:2015.	Revisión de los criterios definidos en el diagnóstico y estudio de la implementación luego del desarrollo del proyecto.	Analizar los resultados obtenidos.	DIRECCIONAMIENTO Y ESTRUCTURACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LA EMPRESA CAMPAMENTAR S.A.S. DE ACUERDO A LA NORMA TÉCNICA ISO 9001: 2015.
	Tutorías y acompañamiento.	Revisiones de los avances al documento y del documento final en conjunto con el tutor de la especialización.	

Fuente: elaboración propia.

8. CRONOGRAMA

El cronograma del trabajo de direccionamiento y estructuración del Sistema de Gestión del Calidad en la empresa CAMPAMENTAR S.A.S. se detalla en el (anexo A) de este documento.

Cada una de las fases descritas en la metodología y acciones con los entregables esperados ha debido ser ajustada por motivo de la situación coyuntural de la organización, a causa de la inactividad de sus operaciones generada por la pandemia de Covid-19 del año 2020.

Etap	Descripción	Actividades	Responsable	Abr		May				Jun				Jul				Ago				Sep				Oct				Nov				Dic				Resultado
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2					
Objetivo 1	Establecer el grado de cumplimiento actual, frente a los requisitos de la norma ISO 9001:2015 en CAMPAMENTAR SAS, de acuerdo al alcance del proyecto.	Consultar información en la organización.	Dayan	E																												Información entregada por la empresa.						
		Determinar los clientes y partes interesadas.	Dayan	E																												Matriz de partes interesadas.						
		Revisar el contexto y determinar las debilidades, oportunidades, amenazas, fortalezas de la organización.	Francisco			E	E																									Matrices y análisis DOFA y FODA.						
Objetivo 2	Implementar el direccionamiento del Sistema de Gestión de Calidad en CAMPAMENTAR SAS.	Definir la misión y la visión.	Francisco				E	E																								Misión y visión						
		Establecer la política de calidad, objetivos de calidad, indicadores para alcanzar los objetivos de calidad.	Neldy						E	E																						Política, objetivos e indicadores establecidos.						
		Definir el alcance de Sistema de Gestión de Calidad.	Neldy						E	E																						Alcance establecido.						
Objetivo 3	Desplegar la estructuración e implementación del Sistema de Gestión de Calidad en la empresa.	Definir el mapa de procesos.	Dayan							E	E																					Mapa de procesos.						
		Definir y documentar la información requerida: procesos, procedimientos, criterios de riesgos y conocimiento.	Dayan - Neldy - Francisco									E	E								E	E										Caracterización de procesos, procedimientos, formatos, matriz de						
		Descripción de acciones para el cumplimiento o mejora de los hallazgos realizados en el diagnóstico.	Francisco													E	E															Diagnóstico inicial.						
Objetivo 4	Evaluar la optimización de los recursos utilizados en el desarrollo del direccionamiento y estructuración del Sistema de Gestión de Calidad de acuerdo a la norma ISO	Revisión de los criterios definidos en el diagnóstico y estudio de la implementación luego del desarrollo del proyecto.	Dayan - Neldy - Francisco																			E	E								Diagnóstico final.							
		Revisión del documento final en conjunto con el tutor de la especialización.	Dayan - Neldy - Francisco																									E	E			Documentos finales.						
Fase Final	Presentación del proyecto.	Presentación proyecto.	Dayan - Neldy - Francisco																										E	E	Presentación de sustentación final.							
				E = Ejecutado.																																		

Imagen 4. Cronograma ejecución de proyecto.

En el cronograma se plasmaron las actividades planeadas, las cuales se ejecutaron al 100%. El inicio del desarrollo del proyecto se dio a partir de abril de 2020. Fue necesario ajustar también algunas de las actividades en principio programadas en el cronograma inicial, por la situación coyuntural arriba descrita.

9. RESULTADOS

9.1. Comprensión de la Organización y su Contexto.

9.1.1. Análisis DOFA.

Una matriz DOFA implica estudiar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (según sus iniciales DOFA), a través de un método de análisis interno y externo. En este caso las fortalezas y las debilidades son internas, mientras que las oportunidades y amenazas son externas (Rodríguez, 2018).

Con el apoyo del Gerente y del Supervisor de Obra de CAMPAMENTAR S.A.S y a través de información concreta en la matriz DOFA, se determinó su escenario actual.

Tabla 2. Matriz DOFA - Nivel interno.

ESCENARIO ACTUAL DOFA	
AL INTERIOR	
Fortalezas	Debilidades
- El gerente posee experiencia en adecuaciones, según la normatividad vigente. - Se cuenta con la solvencia económica necesaria para cumplir con los servicios ofertados. - Para la entrega de los servicios se cumple con los requisitos normativos.	- La empresa no cuenta con procesos estandarizados para la prestación de los servicios. - No todo el personal es idóneo para desempeñar las funciones. - No cuenta con una bodega para almacenamiento de material. - La empresa es nueva en el mercado, lo cual conlleva a que sus procesos sean informales.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3. Matriz DOFA - Nivel externo.

ESCENARIO ACTUAL DOFA	
AL EXTERIOR	
Oportunidades	Amenazas
- Las IPS y EPS, deben cumplir con la resolución de habilitación y acreditación. - La población en general exige calidad en la prestación de los servicios.	- Evolución de las normas ambientales en cuanto a la exigencia frente al tratamiento y disposición de residuos. - Incremento del precio de los materiales e insumos por la volatilidad del mercado. - La competencia cuenta con mayor fortaleza financiera, experiencia y reconocimiento en el sector.

Fuente: elaboración propia.

9.1.2. Análisis FODA.

La matriz FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) facilitando de esta manera

obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados (Riquelme, 2016).

A partir de la identificación realizada en la matriz DOFA, se plantea una serie de estrategias obtenidas del siguiente cruce.

- FO: estrategias de ataque.
- FA: estrategias de defensa.
- DO: estrategias de adaptación.
- DA: estrategias de supervivencia.

Tabla 4. Matriz FODA.

ESTRATEGIAS FO (ATAQUE)	ESTRATEGIAS FA (DEFENSA)
- Establecer que el periodo de pago de las obras civiles sea cancelado a 90 días. - Capacitación del personal. - Participar activamente en proyectos dirigidos a las pymes.	- Realizar la apertura de cuentas en plataformas digitales como Facebook, Instagram, Twitter, buscando promocionar la compañía y los servicios. - Participación en ferias del sector.
ESTRATEGIAS DO (ADAPTACIÓN)	ESTRATEGIAS DA (SUPERVIVENCIA)
- Establecer los procesos para la prestación de servicios de obra civil, cumpliendo con la normatividad vigente. - Buscar alianzas con los proveedores. - Conseguir un aliado para el almacenamiento de materiales y herramientas.	- Definir, implementar y documentar procedimientos para la ejecución de los procesos. - Definir, implementar y documentar la disposición final de residuos de obra civil. - Capacitación del personal sobre normas ambientales.

Fuente: elaboración propia.

9.1.3. Matriz de Partes Interesadas.

Las partes interesadas son aquellas personas, grupos, organizaciones o instituciones que se relacionan con la organización en función del quehacer o misión de esta, e intervienen en el cumplimiento de los objetivos, dirigiendo sus esfuerzos y recursos para obtener beneficios o utilidades de dichos vínculos (Gaete, 2011).

Al realizar el análisis de las partes interesadas, se identificaron aquellas internas y externas que interactúan con la organización.

- **Partes interesadas internas:** el propietario de la compañía y sus trabajadores.
- **Partes externas:** clientes, Secretaría de Salud, Ministerio de Trabajo, empresas de servicios públicos.

La imagen muestra las partes interesadas externas de tipo clientes y beneficiarios identificadas en el proyecto.

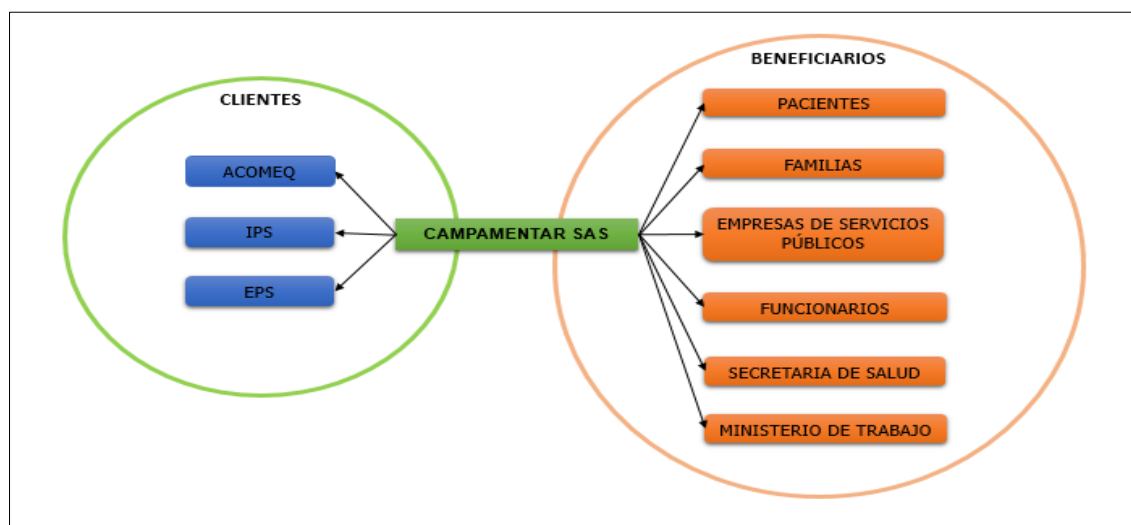


Imagen 5. Clientes y beneficiarios.

Luego de identificar las partes interesadas de la organización, se realizó un análisis de fondo referente a sus necesidades y expectativas, el cual se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 5. Matriz partes interesadas.

No.	Interno o Externo	Clientes y/o Partes Interesadas	Necesidades	Expectativas
1	Interno	Socios.	Obtención de ingresos a través de las actividades de la organización. Mantener el negocio en el tiempo.	Brindar servicios de obra civil y adecuaciones cumpliendo con los requisitos aplicables. Aumentar la cantidad de clientes y presencia en el mercado. Incrementar la rentabilidad.
2	Interno	Empleados.	Remuneración económica justa. Obtención de ingresos a través de su actividad laboral.	Salarios de acuerdo al nivel de educación y experiencia. Mantener en el tiempo su fuente de ingreso laboral para cumplir con sus necesidades.
3	Externo	ACOMEQ.	Cumplimiento de los Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS).	Valor agregado en la entrega de las obras o reparaciones locativas.
4	Externo	EPS y/o IPS.	Entrega de obra civil o reparación locativa de acuerdo a lo solicitado y la normatividad vigente aplicable.	Que las obras tengan el menor impacto durante su ejecución, para no afectar la prestación continua del servicio a pacientes y usuarios.
5	Externo	Grupos de Auditores de EPS y/o IPS.	Ausencia de no conformidades y de observaciones durante las auditorías.	Mantener en óptimas condiciones las instalaciones y edificaciones.
6	Externo	Pacientes.	Instalaciones en buen estado, confortables, visualmente agradables y óptimas para su uso y/o estadía.	Que los muebles y enseres sean cómodos.

No.	Interno o Externo	Clientes y/o Partes Interesadas	Necesidades	Expectativas
7	Externo	Familias.	Instalaciones en buen estado, visualmente agradables y en óptimas condiciones para su uso.	Última tecnología en las instalaciones.
8	Externo	Empresas de servicios públicos.	Entregar la obra civil, con todas las acometidas, para que las empresas de servicios de acueducto, alcantarillado, energía, gas y comunicaciones puedan instalar los servicios sin inconvenientes.	Facilidad y seguridad para realizar sus trabajos entregando acometidas de acuerdo a lo requerido.
9	Externo	Empresas privadas de seguridad y vigilancia que proveen servicios a IPS y EPS.	Que todas las instalaciones estén a punto y cumplan los requisitos para el suministro de circuitos de vigilancia.	Que las obras o reparaciones no interfieran con el desarrollo de sus actividades.
10	Externo	Funcionarios.	Que las instalaciones estén en óptimas condiciones para la prestación de sus servicios.	Que el desarrollo de las obras no interfiera con el desarrollo de sus labores o afecte su salud.
11	Externo	Secretaría Distrital de Salud.	Que las instalaciones se mantengan y funcionen según la normatividad vigente.	Que las instalaciones cuenten con adecuaciones de última tecnología.
12	Externo	Ministerio de Trabajo.	Mitigación de los posibles riesgos para no afectar la prestación del servicio. Cumplimiento con el SG-SST de los trabajadores que realizan la obra.	Que no se presente algún tipo de evento con los trabajadores.

Fuente: información entregada por la organización.

9.1.4. Normograma.

El normograma es una herramienta que permite a las entidades públicas y privadas delimitar las normas que regulan sus actuaciones en desarrollo con su objeto misional. Este contiene las normas externas como leyes, decretos, acuerdos, circulares, resoluciones que afectan la gestión de la entidad (López, 2015).

Tabla 6. Normograma.

NORMOGRAMA CAMPAMENTAR S.A.S.								
No.	Tipo de Documento	Número de Norma	Fecha de Emisión			Emitido por	Descripción	Estado
			Día	Mes	Año			
1	Resolución	3100	25	11	2019	Ministerio de Salud y Protección Social	Por la cual se definen los procedimientos y condiciones de inscripción de los prestadores de servicios de salud y habilitación de los servicios de salud y se adopta el Manual de Inscripción de Prestadores y Habilitación de Servicios de Salud.	Vigente
2	Resolución	14861	4	10	1985	Ministerio de Salud	Por la cual se dictan normas para la protección, seguridad, salud y bienestar de las personas en el ambiente y en especial de los minusválidos.	Vigente

Fuente: elaboración propia.

9.2 Diagnóstico de la Organización.

Con el fin de poder realizar la implementación del Sistema de Gestión de Calidad en CAMPAMENTAR S.A.S. fue necesario conocer cuál es el cumplimiento de la empresa referente a los requisitos de la NTC ISO 9001:2015; para ello se realizó su evaluación tomando de base la Matriz de Diagnóstico Inicial (anexo B); ese documento se desarrolló bajo la modalidad de entrevista telefónica con el Supervisor de Obra, quien es una de las personas que conoce a fondo el funcionamiento de la organización.

DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD CON BASE EN EL MODELO ISO 9001:2015									
Guillermo Peña Guarín									
ORGANIZACIÓN	CAMPAMENTAR S.A.S.				1. No hay aproximación formal: Los resultados son impredecibles. Solo declaraciones informales.				
FECHA	20.09.2020				2. Aproximación reactiva: Basada en necesidades puntuales, problemas presentados o ejemplos.				
ENTREVISTADO	THALIA HERNANDEZ				3. Sistema formal definido: Existe planificación pero poca aplicación o resultados; documentación.				
CARGO	SUPERVISOR DE OBRA				4. Sistema formal estable: Procesos sistemáticos; se cumplen los objetivos. Hay realimentación.				
ANTIGÜEDAD	2 AÑOS				5. Mejora continua: Hay datos válidos de mejora; tendencias conocidas. Dominio de los procesos.				
ACTIVIDAD	CONSTRUCCIÓN								
No.	Numeral	CUESTIONARIO	1	2	3	4	5	Observaciones	
1	4.1	La organización comprende su contexto externo en los aspectos: legal, tecnológico, de mercado, cultural, social y económico, así como en los ámbitos local, nacional o internacional?		X					
2	4.1	La organización comprende su contexto interno en los aspectos de: valores, cultura organizacional, conocimiento y desempeño organizacional?		X				Solo tienen definidos los valores.	
3	4.2	Se han determinado las partes interesadas del sistema de gestión de la calidad?		X					
4	4.2	Se conocen las necesidades y expectativas de esas partes interesadas?			X				
5	4.3	Se ha definido el alcance del SGC y su aplicabilidad?	X					No se tiene establecido SGC.	
MATRIZ Dx ESTRATEGICO OPERATIVO HUMANO +									

Imagen 6. Matriz de diagnóstico inicial.

En la matriz de diagnóstico se evaluaron tres componentes: componente estratégico, componente operativo o técnico y componente humano. A continuación, se describe los resultados obtenidos.

Se evaluó en total, 48 numerales específicos de la norma, discriminados así: para el componente estratégico 20, para el humano 8 y para el operativo 20. La escala de evaluación se contempló bajo los siguientes criterios.

Escala 1. No hay aproximación formal.

Los resultados son impredecibles, solo declaraciones informales.

Escala 2. Aproximación reactiva.

Basada en necesidades puntuales, problemas presentados o ejemplos.

Escala 3. Sistema formal definido.

Existe planificación pero poca aplicación o resultados, existe documentación.

Escala 4. Sistema formal estable.

Procesos sistemáticos, se cumplen los objetivos, hay realimentación.

Escala 5. Mejora continua.

Hay datos válidos de mejora, tendencias conocidas, dominio de los procesos.

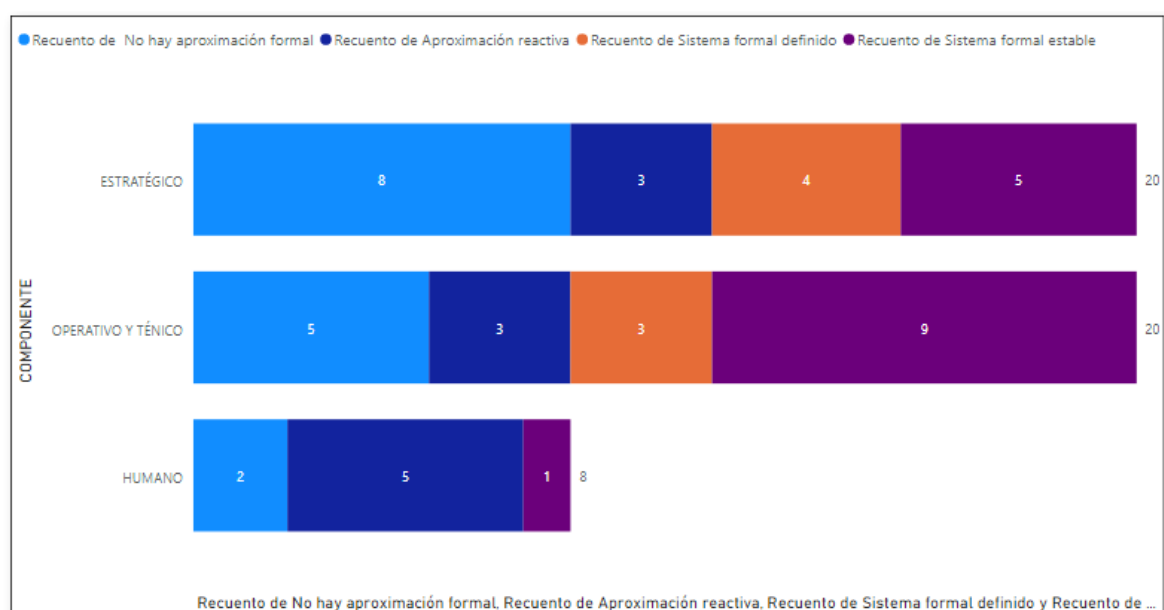


Imagen 7. Diagnóstico inicial.

9.2.1. Componente Estratégico.

Se evidenció que para el componente estratégico, 8 de los 20 criterios evaluados y correspondientes al 40%, se relacionaron con “no hay aproximación formal”, lo que indica que la organización no tiene claro la aplicación y alcance del Sistema de Gestión de Calidad así como los riesgos y oportunidades de este. No se tienen los procesos establecidos, sus interacciones, puntos de control, seguimiento, análisis de datos, mejora continua, no se cuenta con una política de calidad para ser socializada con el recurso humano de CAMPAMENTAR S.A.S.

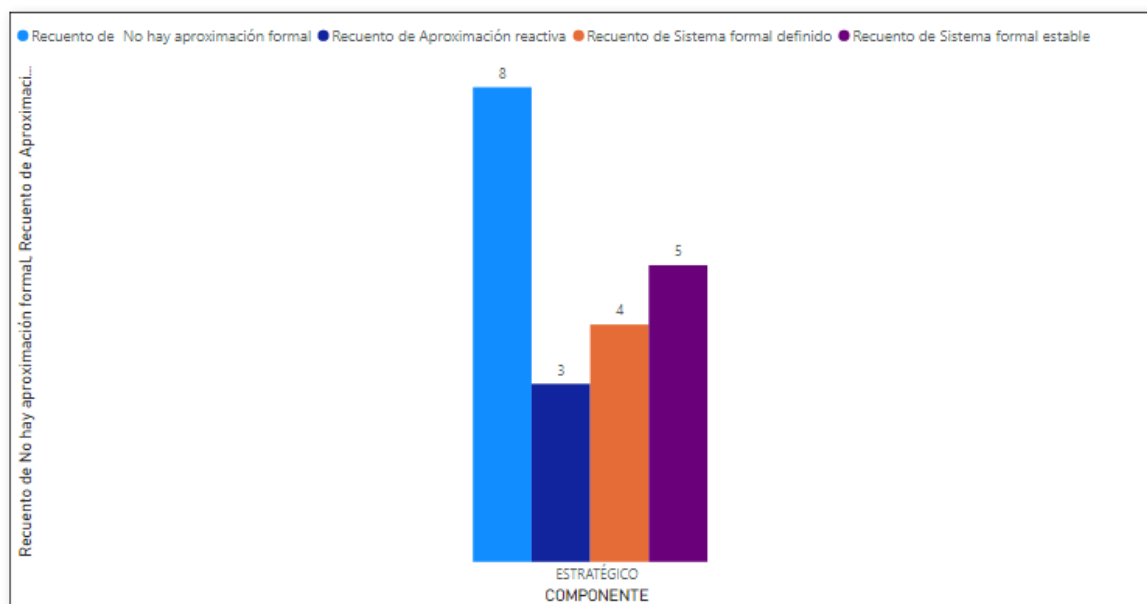


Imagen 8. Diagnóstico inicial: componente estratégico.

Para este componente se encontró un avance importante en los siguientes elementos: se cuenta con la infraestructura adecuada, se proporciona las herramientas, maquinarias y equipos necesarios para prestar los servicios a conformidad y se tiene una comunicación constante con el cliente desde el inicio del proyecto y posterior a su culminación, cumplimiento con todos los requisitos pactados y la normatividad vigente aplicable.

9.2.2. Componente Humano.

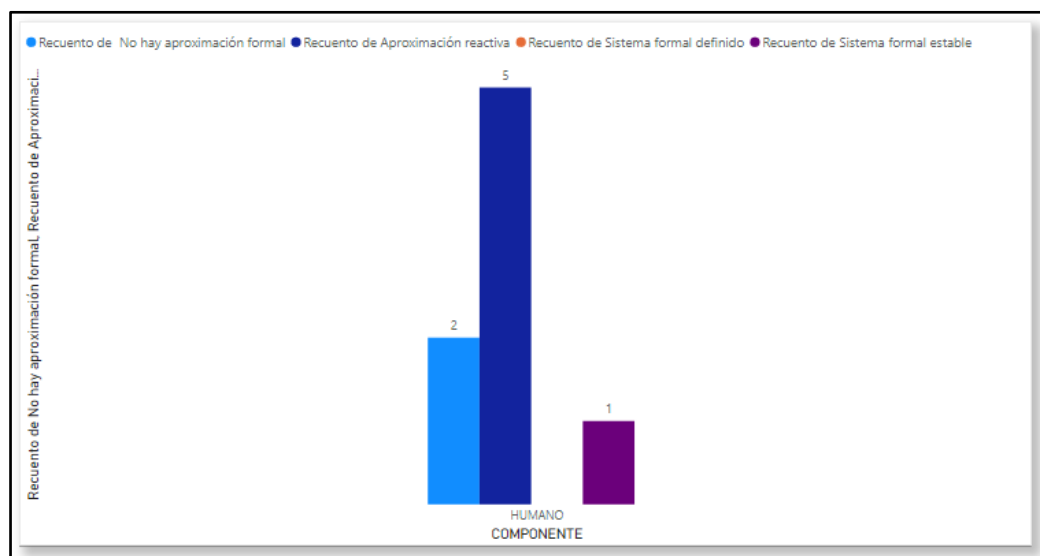


Imagen 9. Diagnóstico inicial: componente humano.

En el componente humano, 5 de los criterios evaluados -que corresponden al 63%- se calificaron como “aproximación reactiva”, lo que indica que el personal de la compañía conoce el orden jerárquico de la organización, sus funciones y responsabilidades, pero no saben cómo articularlo con el Sistema de Gestión de Calidad, no se tienen documentados los procesos y no se cuenta con una política o lineamientos de comunicación interna y externa, todo esto se hace de una manera informal. También se debe trabajar a profundidad en el numeral 5.1 de la norma ISO 9001: 2105, ya que los avances aún están por mejorar en el tiempo.

9.2.3. Componente Operativo y Técnico.

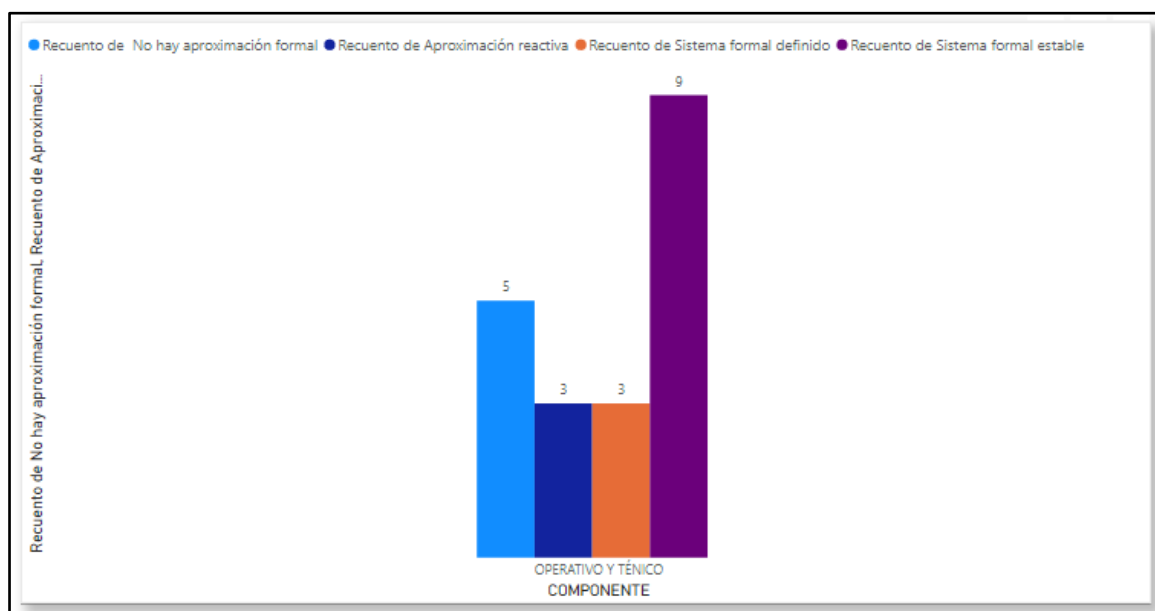


Imagen 10. Diagnóstico inicial: componente operativo y técnico.

Para este componente se evaluaron 20 numerales de la norma y 9 criterios -correspondientes al 45%- se imputaron como “sistema formal estable” ya que se tiene claro cómo realizar la prestación de los servicios según lo acordado con el cliente, se realiza seguimiento a estas actividades, se realizan cambios o modificaciones según se solicite y se entrega a conformidad con los soportes documentales necesarios con el fin de prestar un servicio postventa idóneo. Se debe trabajar en la implementación de los numerales 6.3, 7.5, 9.1.1, 9.2 y 10.3 ya que son los que reflejan menor porcentaje de cumplimiento.

9.3. Liderazgo y Compromiso.

Mediante entrevista telefónica con el Supervisor de Obra, se identificó la siguiente información en cuanto a la cultura organizacional actual de la empresa.

Tabla 7. Cultura organizacional.

CULTURA ORGANIZACIONAL - CAMPAMENTAR S.A.S.	
Estilo de liderazgo en la organización.	Liderazgo participativo: se toma en cuenta las opiniones del equipo de trabajo para tomar decisiones.
El personal es reticente o amigable con el SGC.	Existe trabajo en equipo e interés por conocer los requisitos de la norma NTC ISO 9001:2015, y cómo desde su rol cada miembro de la organización puede contribuir con el desarrollo del SGC.
Existe una comunicación asertiva internamente.	Sin importar el tamaño de la organización, la comunicación entre los colaboradores es constante.
Existe colaboración entre el gerente y las áreas de las organizaciones.	Los procesos son liderados por el Gerente General y el Supervisor de Obra.

Fuente: elaboración propia.

Se desarrolló el documento Encuesta de Clima Organizacional (anexo C), que permite al Gerente de la compañía evaluar varios criterios acerca de la satisfacción de sus trabajadores al interior de la organización.

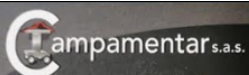
 ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL - CAMPAMENTAR SAS		Versión 01 Fecha de Vigencia 15/sep/2020
Este cuestionario tiene como único fin analizar la forma en que el personal de la organización percibe el ambiente de trabajo en el que se desempeña, de esta manera y con la colaboración de todos podemos mejorar nuestro entorno laboral. INSTRUCCIONES: Las preguntas que se realizan a continuación tienen una escala de 1 a 5 de acuerdo al grado de acuerdo y desacuerdo de cada una de las afirmaciones. 5 = Totalmente de acuerdo. 4 = De acuerdo. 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo. 2 = En desacuerdo. 1 = Totalmente en desacuerdo.		
A	INSERCIÓN AL PUESTO DE TRABAJO	5 4 3 2 1
1	Cuando ingresé a la empresa recibí capacitación.	
2	Conozco las políticas de la organización.	
3	Me indicaron cuáles eran las funciones de acuerdo al puesto de trabajo.	
4	Me brindaron la colaboración necesaria para desarrollar mis labores.	
5	Recibí el apoyo de mi jefe directo.	
6	Recibí apoyo de mis compañeros de trabajo.	
Encuesta Clima Organizacional		Control de Cambios

Imagen 11. Encuesta de clima organizacional.

9.4. Conocimiento de la Percepción del Cliente.

Con el propósito de conocer la percepción del cliente frente a los servicios ofrecidos por la organización, se desarrolló el Formato de Encuesta de Satisfacción Cliente (anexo D), donde

se evalúan aspectos como: cumplimiento de las expectativas, tiempo de entrega, nivel de satisfacción en cuanto tiempos de ejecución, orden y aseo durante las actividades de obra, atención y cordialidad del personal de la empresa.

La encuesta no se pudo aplicar en campo, ya que debido a la pandemia de Covid-19 la organización no desarrollo proyectos de obra civil o proyectos de adecuaciones locativas en entidades de salud.

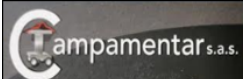
		ENCUESTA DE SATISFACCIÓN - CAMPAMENTAR S.A.S		<table border="1"> <tr> <td>Versión</td> <td>01</td> </tr> <tr> <td>Fecha de Vigencia</td> <td>15/sep/2020</td> </tr> </table>	Versión	01	Fecha de Vigencia	15/sep/2020
Versión	01							
Fecha de Vigencia	15/sep/2020							
Estimado cliente, este cuestionario tiene como único fin conocer su opinión frente a la prestación de nuestro servicio. Su opinión es de máxima importancia para la organización.								
INSTRUCCIONES:								
Por favor conteste las preguntas que se realizan a continuación de acuerdo a su opinión con (SI/NO).								
A	LA OBRA CUMPLE CON SUS EXPECTATIVAS.							
1	SI							
2	NO							
3	¿Porqué?							
B	SE CUMPLIÓ CON EL TIEMPO DE ENTREGA .							
1	SI							
2	NO							
3	¿Porqué?							
C	USTED RECOMENDARÍA NUESTROS SERVICIOS							
1	SI							
2	NO							
3	¿Porqué?							
Encuesta Satisfacción Cliente Control de Cambios +								

Imagen 12. Encuesta de satisfacción.

9.5. Direccionamiento Estratégico de la Organización.

Teniendo en cuenta el objeto social de CAMPAMENTAR S.A.S. se plantea la siguiente misión y visión.

9.5.1. Misión.

CAMPAMENTAR S.A.S. es una empresa Colombiana que provee servicios de obra civil y reparaciones locativas, para contribuir con el cumplimiento de los requisitos de habilitación y acreditación, de las entidades prestadoras de servicios de salud de los sectores público y privado.

9.5.2. Visión.

Para el año 2025 CAMPAMENTAR S.A.S. logrará un crecimiento sostenible a través de la ampliación de su portafolio y la consolidación de la calidad en sus servicios.

9.5.3. Valores Corporativos.

Los valores corporativos son elementos propios de cada negocio y corresponden a su cultura organizacional, es decir, a las características competitivas, condiciones del entorno y expectativas de sus grupos de interés como clientes, proveedores, junta directiva y empleados. Así lo asegura Dorian Faccini, directora de Human Dimensions International, consultora en desarrollo organizacional para los ramos de minería y energía. Faccini afirma que estos principios se determinan, a través del deseo o voluntad, compromiso y estrategia. Los dos primeros dependen de las personas y el último, de la orientación de la empresa. (Ceballos, 2013).

Los valores corporativos definidos para CAMPAMENTAR S.A.S. son los siguientes.

- **Competitividad:** se promueve desde la cultura organizacional y parte de la necesidad de estar constantemente impulsando la mejora de las características y la calidad de los servicios ofertados.
- **Responsabilidad social:** valor organizacional y social que se refiere al compromiso de la empresa con la comunidad, teniendo en cuenta que la comunidad en general es una de las partes interesadas de su objeto social.
- **Trabajo en equipo:** capacidad para mantener y crear un ambiente de colaboración que permita el logro de los resultados esperados.

9.5.4. Política de Calidad.

Para la norma ISO 9001:2015, existen dos condiciones que determinan la política de calidad de una organización: la primera, que esté documentada y descrita en un documento de fácil consulta y acceso; la segunda, que sea impulsada desde las esferas directivas al resto de dependencias y órganos de la empresa.

Se desarrolló la siguiente política de calidad como directriz maestra para el Sistema de Gestión de Calidad.

“CAMPAMENTAR S.A.S. contribuye al cumplimiento de los requisitos de habilitación y acreditación a entidades prestadores de servicios de salud del sector público y privado,

mediante la ejecución de proyectos de obra civil y reparaciones locativas. Es nuestro compromiso lograr la satisfacción de nuestros clientes y las partes interesadas, cumpliendo con la normatividad aplicable del sector, a través de una entrega oportuna de la infraestructura según las especificaciones pactadas, por medio de una adecuada gestión de recursos humanos y técnicos, y del mejoramiento continuo de los procesos de nuestro Sistema de Gestión de Calidad”.

9.5.5. Estrategias de Comunicación de la Política de Calidad.

Con el fin de garantizar la divulgación de la política de calidad con las partes interesadas se determinó las siguientes estrategias.

- La comunicación de la política de calidad a los trabajadores, hará parte de la inducción que se realiza cuando ingresan nuevos colaboradores a la organización.
- Se publicará la política de calidad en lugares visibles de las instalaciones de la empresa, con la finalidad que esta sea de fácil acceso para los trabajadores y que también pueda ser conocida por todos los visitantes, incluidos clientes.

9.5.6. Objetivos de Calidad.

La organización debe establecer los objetivos de la calidad para las funciones y niveles pertinentes y los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de Calidad. Los objetivos de calidad deben ser coherentes con la política de calidad, ser medibles, tener en cuenta los requisitos aplicables, ser objeto de seguimiento, comunicarse y actualizarse según corresponda (ICONTEC, 2015).

Tomando como base lo anterior, se definieron los siguientes objetivos.

- Cumplir los requerimientos y expectativas del servicio desde la adjudicación hasta la entrega de la obra.
- Garantizar que la entrega de los proyectos cumpla con los requerimientos.
- Cumplir con los tiempos pactados para la ejecución y entrega de la obra o reparación locativa.
- Asegurar que las obras cumplan las especificaciones de diseño.

- Promover el aprendizaje constante del personal para el desarrollo de sus labores diarias.
- Garantizar los recursos para la ejecución de las obras, según los materiales solicitados por los clientes.
- Implementar y mejorar los procesos del Sistema de Gestión de Calidad.

9.5.7. Mapa Estratégico.

Un mapa estratégico es una completa representación visual de la estrategia de una organización, describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del *Balanced Scorecard* o Cuadro de Mando Integral: financiera, del cliente, de los procesos, y por último, de aprendizaje y crecimiento (Roncancio, 2018) .

La siguiente imagen detalla el mapa estratégico que se diseñó para CAMPAMENTAR S.A.S.

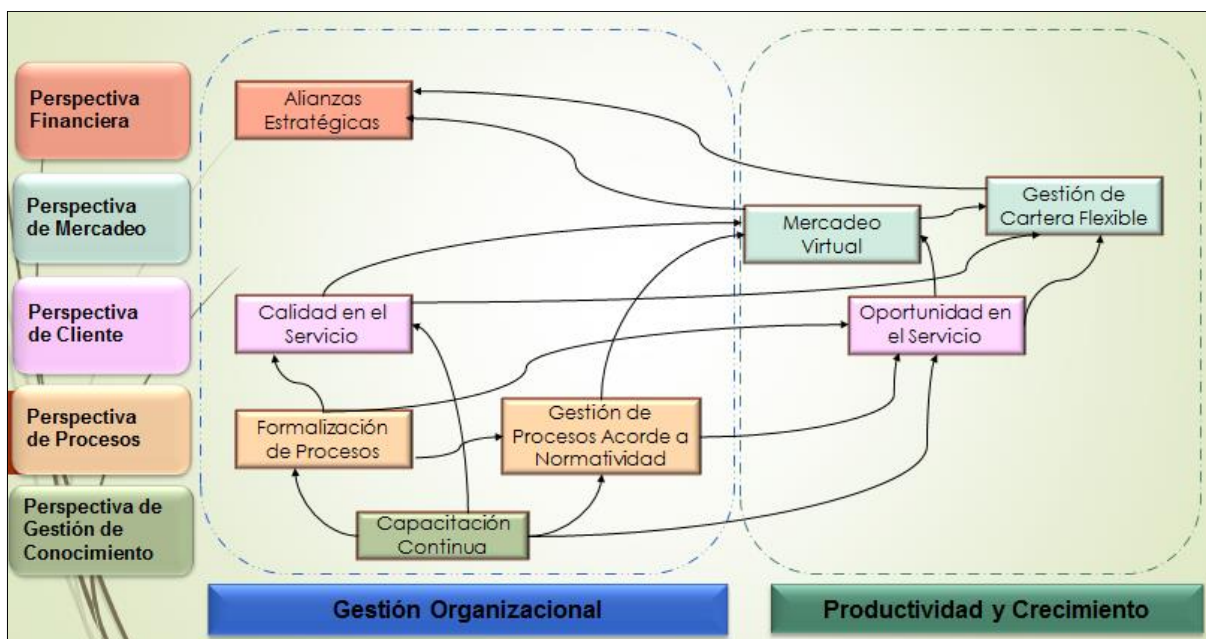


Imagen 13. Mapa estratégico CAMPAMENTAR S.A.S.

9.5.8. Despliegue de Indicadores.

A partir de los resultados obtenidos en el cuadro de mando de indicadores, en donde se evidencian los objetivos estratégicos de la organización, se realizó el siguiente despliegue de indicadores, que incluye para cada uno: objetivo, estrategia de cumplimiento, fórmula, meta, responsable y proceso.

Tabla 8. Despliegue de indicadores.

No.	Objetivo	Estrategia	Indicador	Fórmula	Meta	Responsable	Proceso
1	Cumplir los requerimientos y expectativas del servicio desde la adjudicación hasta la entrega de la obra.	Establecer un sistema para medición de la satisfacción del cliente por medio de encuestas de satisfacción.	Nivel de Satisfacción por Encuesta	(Cantidad de preguntas valoradas como “Satisfecho” o “Muy Satisfecho” / Cantidad de preguntas realizadas) x 100%	$\geq 95\%$	Supervisor de Obra Civil	Gestión Postventa
		Establecer y fortalecer los canales de comunicación con los clientes, para seguimiento, evaluación de los servicios, reclamos de garantía, recepción de PQRA.	Porcentaje de Quejas	(Cantidad de quejas / Cantidad de PQRA recibidos) x 100%	$\leq 10\%$	Supervisor de Obra Civil	Gestión Postventa
2	Garantizar que la entrega de los proyectos cumpla con los requerimientos.	Implementación de listas de chequeo y medición del nivel de cumplimiento para entrega.	Cumplimiento en Entrega	(Cantidad de elementos en lista de chequeo bajo aceptación / Cantidad de elementos en lista de chequeo de entrega) x 100%	$\geq 97\%$	Supervisor de Obra Civil	Gestión de Obra Civil
		Establecimiento de reuniones operativas semanales con supervisores.	Ejecución de Reuniones Operativas	(Cantidad de reuniones ejecutadas / Cantidad de reuniones programadas) x 100%	$\geq 90\%$	Supervisor de Obra Civil	Gestión de Obra Civil
3	Cumplir con los tiempos pactados para la ejecución y entrega de la obra o reparación locativa.	Implementación de cronogramas de trabajo y medición de avance real vs. cronogramas.	Avance de Obra	(Cantidad de hitos al día / Cantidad de hitos programados) x 100%	$\geq 95\%$	Supervisor de Obra Civil	Gestión de Obra Civil
		Evaluación de tiempo de entrega de pedidos de proveedores.	Entrega de Proveedores	(Cantidad de Pedidos entregados a tiempo / Cantidad de pedidos solicitados) x 100%	$\geq 97\%$	Supervisor de Obra Civil	Gestión de Obra Civil

No.	Objetivo	Estrategia	Indicador	Fórmula	Meta	Responsable	Proceso
4	Asegurar que las obras cumplan las especificaciones de diseño.	Contar con personal idóneo para el desarrollo de los procesos.	Evaluación de Desempeño	$(\text{Cantidad de criterios valorados con nota superior a 4} / \text{Cantidad de criterios evaluados}) \times 100\%$	$\geq 90\%$	Gerente General	Gestión Humana y Administrativa
5	Promover el aprendizaje constante del personal para el desarrollo de sus labores diarias.	Capacitación continua del personal.	Conocimiento Efectivo	$(\text{Cantidad de preguntas correctas} / \text{Cantidad de preguntas evaluadas}) \times 100\%$	$\geq 90\%$	Gerente General	Gestión Humana y Administrativa
6	Garantizar los recursos técnicos para la ejecución de las obras, según los materiales solicitados por los clientes.	Evaluación de materiales solicitados a proveedores.	Calidad de Materiales	$(\text{Cantidad de elementos cumpliendo especificaciones} / \text{Cantidad de elementos muestreados}) \times 100\%$	$\geq 97\%$	Supervisor de Obra Civil	Gestión Comercial
7	Implementar y mejorar los procesos del Sistema de Gestión de Calidad.	Implementar y mantener actualizados los procesos y procedimientos del Sistema de Gestión de Calidad	Vigencia de Procedimientos	$(\text{Cantidad de procedimientos necesarios implementados y actualizados} / \text{Cantidad de procedimientos necesarios}) \times 100\%$	$\geq 90\%$	Gerente General	Planeación Estratégica

Fuente: elaboración propia.

Para la medición, análisis y seguimiento de cada uno de estos indicadores se diseñó el formato Ficha Técnica Indicador (anexo E), la cual se estructura de la siguiente manera.

- **Información Básica del Indicador:** nombre de indicador, formula, unidad de medición, frecuencia, fuente de información, meta, responsable, nivel crítico, nivel satisfactorio, tendencia esperada.
- **Tabulación y Gráficas de Datos:** en el cual se registran y grafican los resultados obtenidos en cada uno de los periodos de medición.
- **Análisis de Causas y Acciones Propuestas:** en el cual se debe registrar el análisis de las causas y las acciones a implementar en caso de requerirse.

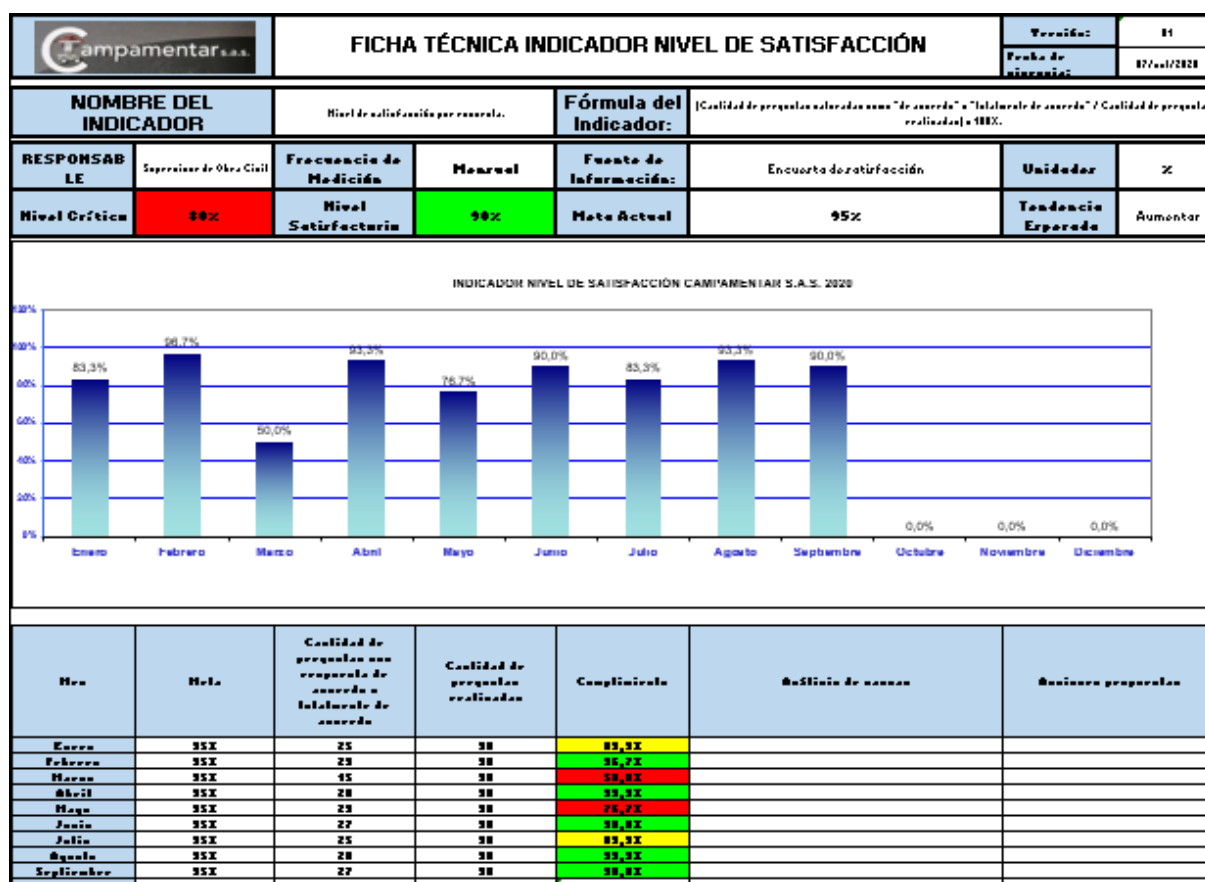


Imagen 14. Ficha técnica de indicadores.

9.5.9. Organigrama de la Organización.

El organigrama es una representación gráfica del esqueleto de una organización, mostrando los cargos jerárquicos. El organigrama permite obtener una idea rápida de cómo está organizada una empresa, cooperativa u organización sin fines de lucros, cualquiera sea el tipo de organización el organigrama es válido (Raffino, 2020).

La imagen a continuación muestra el organigrama establecido de CAMPAMENTAR S.A.S.

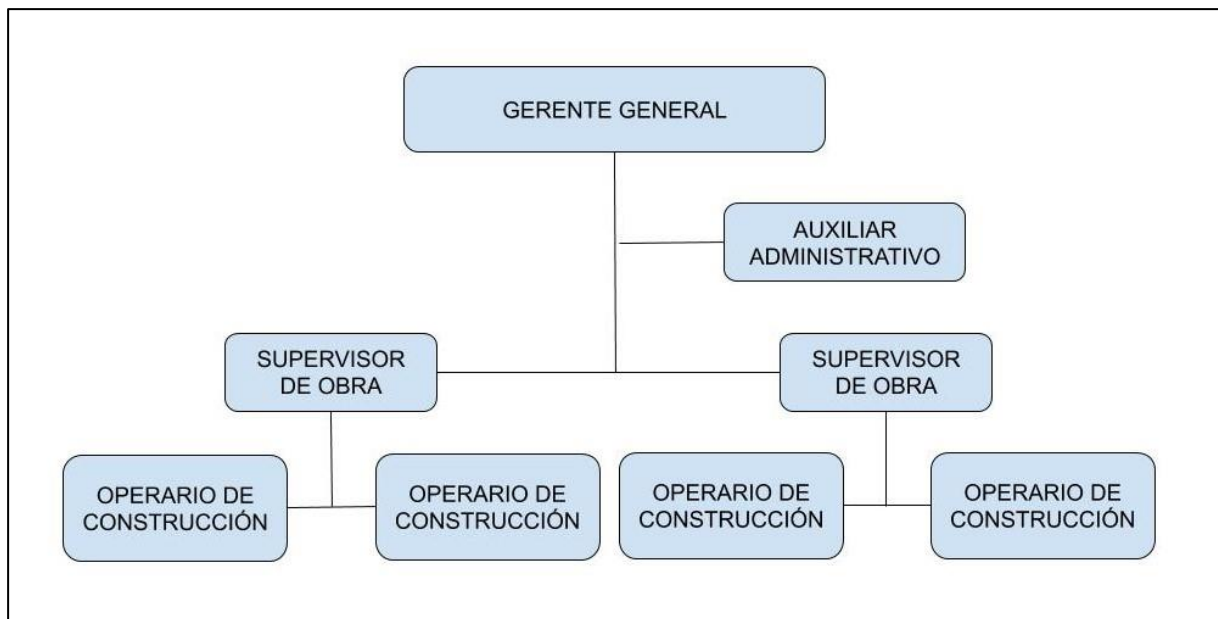


Imagen 15. Organigrama CAMPAMENTAR S.A.S.

9.6. Estructuración del Sistema de Gestión de Calidad.

9.6.1. Mapa de Procesos.

El mapa de procesos de una empresa se define gráficamente en lo que se conoce como diagrama de valor. En él se combina la perspectiva global de la compañía con las perspectivas locales del departamento respectivo en el que se inscribe cada proceso. Su desarrollo, por lo tanto, debe tratar de consensuar la posición local y el desempeño concreto de dichos procesos con propósitos estratégicos corporativos, por lo que resulta imprescindible identificarlos y jerarquizarlos en función de su definición específica (EAE Business School, 2020).

Para CAMPAMENTAR S.A.S. se diseñó el siguiente mapa en donde se definieron tres tipos de procesos vitales para la compañía: procesos estratégicos, procesos operativos y procesos de apoyo. Para todos ellos cobija la mejora continua de principio a fin de sus interacciones.

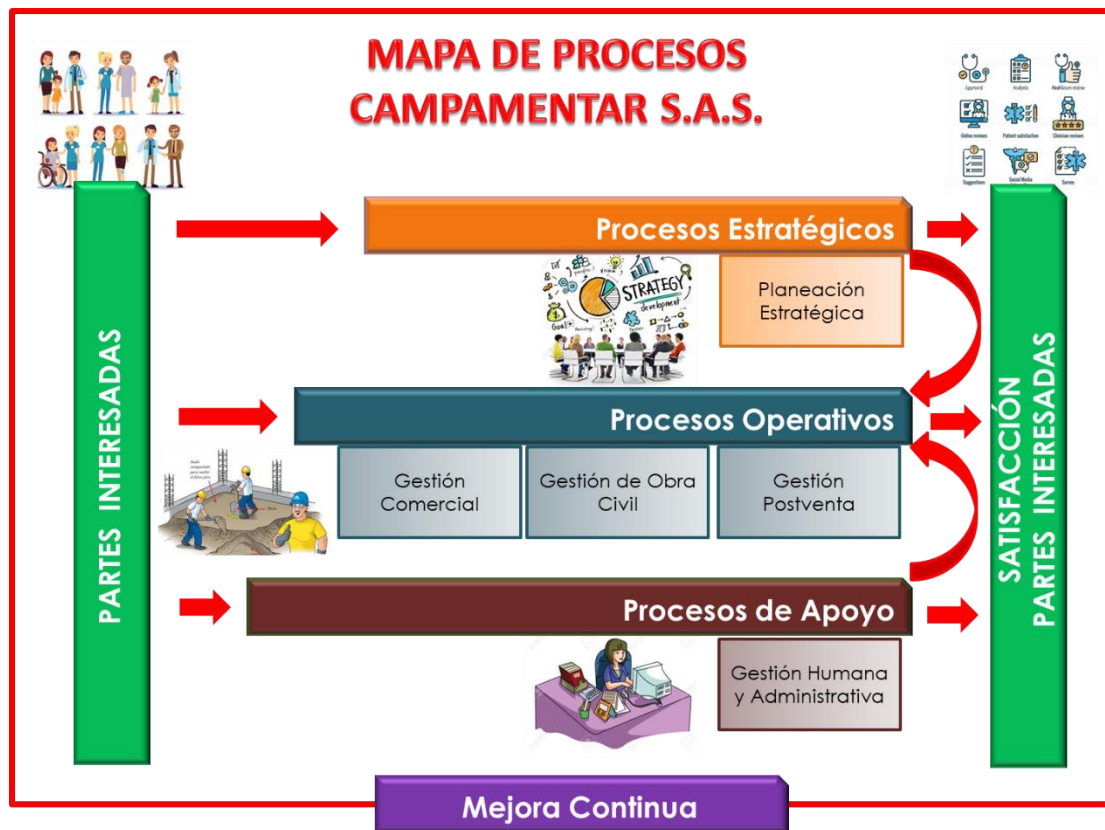


Imagen 16. Mapa de procesos CAMPAMENTAR S.A.S.

9.6.2. Caracterización de Procesos.

La caracterización, es una herramienta que facilita la descripción, gestión y control de los procesos a través de la identificación de sus elementos esenciales. La caracterización permite una comprensión cabal del objetivo de cada proceso y los aspectos clave de cómo debe ejecutarse. Como sabemos, un proceso es un conjunto de actividades que reciben unas “entradas”, las transforman a través de determinadas actividades, y generan las “salidas” con su correspondiente generación de valor (Torres, 2017).

En la caracterización de los procesos definidos en el mapa de procesos de CAMPAMENTAR S.A.S, se incluyeron los siguientes componentes.

- Identificación del proceso.
- Objetivo del proceso.
- Alcance del proceso.
- Proveedores: responsables de los elementos requeridos para dar inicio al proceso.
- Entradas: elementos requeridos para dar inicio al proceso.

- Actividades: se determinaron las actividades requeridas para la transformación de entradas en salidas, teniendo en cuenta al ciclo PHVA.
- Salidas: elementos obtenidos luego de realizar las actividades en el proceso de transformación de las entradas.
- Clientes.
- Recursos: se identificaron los recursos físicos, humanos y tecnológicos necesarios para la operación eficaz del proceso.
- Indicadores.

Los procesos identificados y caracterizados fueron los siguientes. El detalle de su caracterización se encuentra en el (anexo F).

- Planeación Estratégica.
- Gestión Comercial.
- Gestión de Obra Civil.
- Gestión Postventa.
- Gestión Humana y Administrativa.

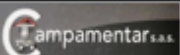
	CARACTERIZACIÓN PROCESO GESTIÓN DE OBRA CIVIL		Versión	01	
			Fecha de Vigencia	06/sep/2020	
Objetivo	Planificar, ejecutar, controlar y mejorar las actividades de obra civil y adecuaciones locativas, de acuerdo a las especificaciones pactadas con el cliente, para				
Alcance	Este proceso abarca las actividades de planificación, ejecución, evaluación de cumplimiento y mejora del desempeño necesarias en la prestación de los servicios de obra civil y adecuaciones locativas brindadas por CAMPAMENTAR S.A.S.				
Responsable	Supervisar de Obra.				
Tipo de Proceso	Operativa.				
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO					
Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Cliente	Ciclo
• Gestión Comercial. • Cliente. • Entor regulador.	• Adjudicación de obra y adecuación locativa. • Requerimiento técnico, diseñar y especificaciones. • Normatividad aplicable. • Contratar.	Planificar Obra. Estudio de la propuesta con el fin de armar los recursos necesarios para la ejecución de la obra.	• Presupuesto de obra. • Cronograma de ejecución de obra. • Programación de personal. • Planar y diseñar. • Requerimiento de materiales e insumos.	• Cliente. • Operario de Construcción. • Supervisión de Obra. • Proveedor.	P
• Supervisar de Obra. • Proveedor de material e insumos.	• Cronograma de ejecución de obra. • Programación de personal. • Planar. • Herramientar, material, maquinaria, equipo e insumos.	Ejecutar Obra. Desarrollar en sitio la obra civil y adecuación locativa.	• Acto de inicio, avance y cierre de obra. • Documentar general de control e informar. • Obra física y adecuaciones locativas.	• Gerente General. • Cliente. • Entor regulador. • Gestión Partes.	H
• Cliente. • Entor regulador. • Gestión Partes. • Supervisar de Obra. • Gerente General.	• Documentación de entrega. • Documentación de planificación de obra. • Requerir de indicadores.	Evaluar Cumplimiento. Verificación de la conformidad del programa de obra frente al presupuesto, recursos asignados, cronograma planificado y requerir y esperar.	• Análisis de causa raíz. • Valoración de cumplimiento. • Oportunidad de mejora.	• Gestión Partes. • Supervisar de Obra. • Gerente General.	F
• Gestión Partes. • Supervisión de Obra. • Gerencia General.	• Análisis de causa raíz. • Valoración de cumplimiento. • Oportunidad de mejora.	Mejorar Desempeño. Ajuste y toma de acciones para mejorar el proceso.	• Acciones y planes de mejora.	• Cliente potencial. • Entor regulador. • Gestión Partes. • Gestión Comercial. • Gestión Humana y Administrativa. • Dirección y Planeación Estratégica.	A
Documentar Relacionado					
Ver procedimiento y anexos.					
Identificación de Riesgos					
Ver matriz de riesgos.					
Indicadores					
Indicador	Fórmula		Frecuencia	Meta	
Cumplimiento en Entrega	$(\text{Cantidad de elementos en lista de chequeo} / \text{Cantidad de elementos en lista de chequeo de entrega}) \times 100$		Monthly	>97%	
Ejecución de Reuniones Operativas	$(\text{Cantidad de reuniones ejecutadas} / \text{Cantidad de reuniones programadas}) \times 100$		Monthly	>90%	
Avance de Obra	$(\text{Cantidad de hitos al día} / \text{Cantidad de hitos programados}) \times 100$		Quincenal	>95%	
Entrega de Proveedores	$(\text{Cantidad de pedidos entregados a tiempo} / \text{Cantidad de pedidos solicitados}) \times 100$		Quincenal	>97%	
Recursos					
Humano	Gerente General, Supervisar de Obra, Operarios Locativos.				
Maquinaria y Equipo	Ver inventario de maquinaria, equipo y herramientas.				
Tecnológico	Equipos de cómputo, software de diseño asistido por computadora (CAD), internet, software ofimático.				
Infraestructura	Instalaciones propias y de terceros.				
Financieros	Ver matriz de presupuesto.				

Imagen 17. Caracterización de procesos.

9.6.3. Gestión del Riesgo.

La gestión del riesgo se define como las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con respecto al riesgo. Para CAMPAMENTAR S.A.S. se desarrolló un modelo de gestión basado en la identificación y evaluación del impacto vs. la probabilidad de ocurrencia (frecuencia), el cual también contempla criterios para aceptación y tratamiento.

Se propone a la empresa la implementación del modelo detallado en documento Matriz de Riesgos (anexo G), el cual incluye los componentes detallados a continuación.

Pestaña del documento en la cual se hace el registro de los riesgos más relevantes identificados, la valoración, el registro de los controles existentes y las acciones para su tratamiento.

Imagen 18. Matriz de riesgos: identificación y evaluación.

9.6.3.2. Criterios de Valoración y Tratamiento.

En esta pestaña se establecen criterios para la valoración, de acuerdo al mapa de calor resultado de la combinación entre frecuencia e impacto, según se detalla en la siguiente tabla.

TABLA DE VALORACIÓN DEL RIESGO			
vs.	Impacto		
Frecuencia	Bajo	Moderado	Alto
Bajo	Insignificante	Bajo	Moderado
Moderado	Bajo	Moderado	Alto
Alto	Moderado	Alto	Crítico

A su vez se establecen criterios para la determinación de la frecuencia, según el detalle de la siguiente tabla.

Tabla 10. Valoración del riesgo: criterios de frecuencia.

Criterios de Frecuencia	
Valor	Definición
Alto	Suceso que ocurrirá en la mayoría de las circunstancias. Riesgos cuya probabilidad de ocurrencia es muy alta, es decir, se tiene un grado de seguridad de que esté presente >50%.
Moderado	Suceso que se presenta con cierta regularidad. Riesgos cuya probabilidad de ocurrencia es media, es decir, se tiene entre un 20% y un 50% de seguridad de que esté presente.
Bajo	Suceso inhabitual. Riesgos cuya probabilidad de ocurrencia es baja, es decir, se tiene una seguridad menor a 20% de que esté presente.

Fuente: elaboración propia.

La determinación del impacto es guiada mediante los parámetros descritos en la tabla de principales criterios de impacto, teniendo como base de referencia los económicos y financieros, reputacionales, de seguridad y ambientales.

Tabla 11. Valoración del riesgo: principales criterios de impacto.

Principales Criterios de Impacto	
Valor	Económico y Financiero
Alto	Pérdida económica > \$ 2.000.000.
Moderado	Pérdida económica entre \$ 100.000 y \$ 2.000.000.
Bajo	Pérdida económica entre \$ 0 y \$ 100.000.
Valor	Reputacional
Alto	Discusiones menores con partes interesadas.
Moderado	Dificultades en la toma de decisiones para la empresa y posible impacto negativo hacia las partes interesadas.
Bajo	Controversias judiciales y bloqueos o imposibilidad para la toma de decisiones. Afectación de la reputación ante entes de control.
Valor	Seguridad de la Información
Alto	Fuga o divulgación no autorizada de información confidencial o protegida de la empresa.
Moderado	Modificación o divulgación no autorizada de Información reservada.
Bajo	Modificación no autorizada de información de uso general.
Valor	Salud y Seguridad en el Trabajo
Alto	Pérdida no natural de vida para el personal de la empresa, clientes, proveedores o contratistas. Impacto de largo plazo o permanente en la forma normal / calidad de vida.
Moderado	Lesiones múltiples que no amenazan la vida del personal de la empresa, clientes, proveedores o contratistas. Impacto de mediano plazo en la forma normal / calidad de vida.
Bajo	Lesiones individuales no mortales para el personal de la empresa, clientes, proveedores o contratistas. Impacto de corto plazo en la forma normal / calidad de vida.
Valor	Ambiental
Alto	Destrucción o modificación muy fuerte del entorno ambiental afectado.
Moderado	Alteraciones o repercusiones importantes en el entorno ambiental con posibilidad de recuperación a corto y mediano plazo.
Bajo	Efecto mínimo en los componentes ambientales impactados.

Fuente: elaboración propia.

En la misma hoja del documento se detallan también los criterios de efectividad de los controles existentes y la definición de los tipos de tratamiento, tal como se indica a continuación.

Tabla 12. Valoración del riesgo: criterios de efectividad de controles existentes.

Criterios de Efectividad para Controles Existentes	
Valor	Definición
Fuerte	Los controles cumplen con el propósito y mitigan en su gran mayoría las causas y/o efectos asociadas al riesgo.
Moderado	Los controles presentan alguna debilidad o no permiten una gestión adecuada de todos los sucesos o causas potenciales del riesgo.
Bajo	Los controles no permiten mitigar el riesgo, causas y/o efectos en su totalidad.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 13. Valoración del riesgo: tipos de tratamiento.

Criterios de Tratamiento del Riesgo	
Valor	Definición
Asumir	El riesgo se puede aceptar sin necesidad de tomar otras medidas de control diferentes a las que se posee.
Evitar	Se debe tomar medidas encaminadas a prevenir la materialización.
Mitigar	Se debe tomar medidas encaminadas a disminuir tanto la probabilidad (medidas de prevención), como el impacto (medidas de protección).
Transferir	Se debe involucrar a un tercero en el manejo del riesgo, quien podría absorber parte de las pérdidas en caso de ocurrencia, por ejemplo a través de contratos, compra de seguros, etc.

Fuente: elaboración propia.

9.6.3.3. Criterios de Aceptación.

En esta hoja se establecen criterios para aceptación de los riesgos, dependiendo de la combinación entre el resultado de la valoración del riesgo propiamente dicho y la valoración del control actualmente existente, tal como se explica en la siguiente tabla.

Tabla 14. Tratamiento del riesgo: criterios de aceptación.

Nivel de Riesgo	Valoración del Control	Criterios de Aceptación
Crítico y Alto	Fuerte	El riesgo exige monitoreo permanente, no es necesario tomar medidas de control adicionales a las existentes. Se implementa nuevos controles si existe un criterio que así lo obligue. Debe ser gestionado y monitoreado por el responsable del riesgo y el Gerente General.
Crítico y Alto	Moderado	Se deben tomar acciones para mejorar los controles existentes y/o implementar nuevos controles en el corto plazo. Debe ser gestionado y monitoreado por el responsable del riesgo y el Gerente General.

Nivel de Riesgo	Valoración del Control	Criterios de Aceptación
Crítico y Alto	Bajo	Se debe tomar acciones para mejorar los controles existentes y/o implementar nuevos controles de forma inmediata. El tratamiento del riesgo es de alta prioridad y puede implicar recursos adicionales en cada proyecto de obra. Debe ser gestionado y monitoreado por el responsable del riesgo y el Gerente General.
Moderado	Fuerte	El riesgo exige monitoreo permanente del entorno. No es necesario tomar medidas de control adicionales a las existentes. Se implementa nuevos controles si existe un criterio que lo obligue. Debe ser gestionado y monitoreado por el responsable del riesgo.
Moderado	Moderado	Se debe tomar acciones para mejorar los controles existentes y/o implementar nuevos controles en el mediano plazo. Se implementa nuevos controles si existe un criterio que lo obligue. Debe ser gestionado y monitoreado por el responsable del riesgo.
Moderado	Bajo	Se debe tomar acciones para mejorar los controles existentes y/o implementar nuevos controles en el corto plazo o hasta que se pueda presupuestar. Se implementa nuevos controles si existe un criterio que lo obligue. Debe ser gestionado y monitoreado por el responsable del riesgo.
Bajo	Cualquier nivel	El riesgo se puede asumir sin necesidad de tomar otras medidas de control diferentes a las existentes. Se implementa nuevos controles si existe un criterio que lo obligue. Debe ser gestionado y monitoreado por el responsable del riesgo para que no incremente su nivel.
Insignificante	Cualquier nivel	El riesgo se puede asumir sin necesidad de tomar otras medidas de control diferentes a las existentes. Se implementa nuevos controles si existe un criterio que lo obligue. Se debe gestionar y monitorear por el responsable del riesgo para que no incremente su nivel.

Fuente: elaboración propia.

9.6.3.4. Listado de Posibles Riesgos.

Esta hoja de la herramienta incluye un inventario de 61 posibles riesgos que pudieran en algún momento y bajo ciertas circunstancias ser de relevancia para incluirse dentro de la matriz de evaluación y acciones de tratamiento.

Los 61 posibles riesgos fueron clasificados teniendo en cuenta el proceso que más impactarían y que se encontraría a cargo de su gestión, bajo las siguientes categorías.

- Ambiental.
- Económico y Financiero.
- Legal y Normativo.
- Mano de Obra.
- Mercado.
- Natural.
- Proveedores.

- Reputacional.
- Salud y Seguridad en el Trabajo.
- Seguridad de la Información.
- Social.

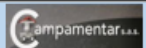
			MATRIZ DE RIESGOS - CAMPAMENTAR SAS		Versión01 Fecha de Vigencia20/feb/2020
LISTADO DE POSIBLES RIESGOS					
Nº	Proceso	Tipo de Riesgo	Descripción		
1	Obra Civil	Ambiental	Dañar o destrucción al entorno natural circundante por motivo de una obra, lo que puede dar lugar a multas, sanciones y daños a la reputación.		
2	Obra Civil	Ambiental	Fugas, derrames, emisiones derivadas de las proyecciones de obra.		
3	Planeación Estratégica	Ambiental	Inadecuada gestión de residuos desde la compra de materiales e insumos hasta la disposición final (residuos electrónicos, plásticos, reciclables, ordinarios, etc.).		
4	Planeación	Económica y Financiera	Incumplimiento de compromisos u obligaciones financieras.		
5	Planeación	Económica y Financiera	Fondos insuficientes o no disponibles en un lugar requerido para cumplir con las obligaciones de las proyecciones.		
6	Comercial	Económica y Financiera	Falta de viabilidad comercial, técnica y financiera de nuevas proyecciones y servicios.		
7	Comercial	Económica y Financiera	Declaratoria de insolvencia o quiebra de la contratación.		
8	Humana y Administrativa	Económica y Financiera	Pérdida, robo, hurto o daño de herramientas, materiales, equipos o activos en general.		
9	Humana y Administrativa	Económica y Financiera	Información financiera errónea o incompleta.		
10	Planeación	Económica y Financiera	Equivocación en la estimación de las proyecciones requeridas.		
11	Planeación	Económica y Financiera	Fuga de efectivo insuficiente.		
12	Planeación	Económica y Financiera	Asignación inadecuada de recursos financieros y de otros tipos a procesos y proyectos.		
13	Comercial	Legal y Normativa	Imprecisión en el objeto y alcance de un proyecto.		
14	Comercial	Legal y Normativa	Equivocación en la elaboración de las proyecciones y contratos.		
15	Obra Civil	Legal y Normativa	Supervisión de un proyecto de obra.		
16	Planeación Estratégica	Legal y Normativa	Vencimiento de pólizas de seguros y garantías exigidas en los contratos, extendiendo los plazos de pago de las obligaciones derivadas de las mismas.		
17	Obra Civil	Legal y Normativa	Error en el diseño, especificaciones técnicas y cantidades en los contratos.		
18	Comercial	Legal y Normativa	Cambiar en el objeto y/o alcance del contrato.		
19	Planeación	Legal y Normativa	Derivación de la responsabilidad de una nueva actividad.		
20	Planeación	Legal y Normativa	Interrupción pública que busque favorecer a terceros o a las compañías.		
21	Planeación Estratégica	Legal y Normativa	Imprecisión de multas, sanciones o demandas en contra de la empresa; multas y demandas críticas por su impacto económico y reputacional.		
22	Planeación	Legal y Normativa	No contar con la licencia necesaria para continuar con la operación.		
23	Planeación	Legal y Normativa	Incumplimiento de procedimientos, requisitos o normas legales o regulatorias.		
24	Planeación	Legal y Normativa	Accidente de terceros atribuible a la empresa.		
25	Planeación	Legal y Normativa	Vencimiento de las pólizas exigidas por los clientes extendiendo los plazos de pago de las obligaciones derivadas de las mismas.		
26	Humana y Administrativa	Mano de obra	Rotación de personal.		
27	Humana y Administrativa	Mano de obra	Dificultad para reclutar personal.		
28	Obra Civil	Mano de obra	Incumplimiento de deberes y responsabilidades laborales, normas, procedimientos y actividades propias de la operación.		
29	Obra Civil	Mano de obra	Falta de capacitación necesaria para llevar a cabo las labores.		
30	Obra Civil	Mano de obra	Reducción de la productividad del personal.		
31	Obra Civil	Mano de obra	Daños a equipos o instalaciones de terceros.		
32	Obra Civil	Mano de obra	Demoras en la ejecución de actividades.		
33	Obra Civil	Mano de obra	Ausentismo laboral.		
34	Obra Civil	Mano de obra	Errores involuntarios, acciones no motivadas por la intención de causar un daño.		
35	Obra Civil	Mano de obra	Pérdida de personal clave en la empresa.		
36	Planeación	Mano de obra	Falta de supervisión o supervisión ineficaz que podría dar lugar a que las causas incidentes de incumplimiento se extiendan a otros niveles de la organización.		
37	Planeación	Mano de obra	Falta de supervisión o supervisión ineficaz del entorno externo y su impacto.		
38	Planeación	Mano de obra	Insuficiente recurso humano para el desarrollo de las actividades administrativas y de soporte de la empresa.		
39	Comercial	Merceda	Ingreso de nuevos competidores relevantes a futuro cercano de las actuales.		
40	Planeación Estratégica	Merceda	Mala calidad de la información o falta de información suficiente como insumos en la formulación de la estrategia comercial (incluir la falta de la competencia) de análisis e interpretación de datos para tomar decisiones óptimas de la data, debido a la inexperiencia y a la falta de habilidad en el análisis (por ejemplo, consideración insuficiente de las interrelaciones de variables clave como la dinámica del crecimiento o proyección de la demanda en la formulación y aprobación de la estrategia comercial. Insuficiente conocimiento del mercado (línea de negocio, geografía). Falta de rigor en el análisis y consideración de alternativas y la consecuencia de las decisiones estratégicas que pueden		
41	Planeación Estratégica	Merceda			
Matriz de Riesgos		Valoración y Tratamiento		Criterios de Aceptación	
Listado de Posibles Riesgos					

Imagen 19. Matriz de riesgos: listado de posibles riesgos.

9.6.3.5. Guía para Gestión de Riesgos.

Finalmente el documento incluye una pestaña llamada “Guía”, en la cual se suministra las instrucciones para el diligenciamiento y mantenimiento de la matriz de identificación, valoración y tratamiento, a partir de 7 etapas en las que también se puede dividir la gestión de riesgos de principio a fin para CAMPAMENTAR S.A.S.

Tabla 15. Guía para gestión de riesgos.

No	Etapas	Acciones a Realizar
1	Contexto	Conocer el proceso y centrarse en sus actividades críticas.

No	Etapa	Acciones a Realizar
2	Identificación	Identificar los eventos que no permiten el cumplimiento de la finalidad del proceso. Registrar el detalle del riesgo en la hoja "Matriz de Riesgos", teniendo en cuenta el listado de posibles riesgos. Diligenciar los campos de consecuencias y causas.
3	Análisis	Diligenciar los controles existentes y la efectividad de los controles existentes.
4	Valoración	Registrar la frecuencia e impacto para determinar el nivel de riesgo, teniendo en cuenta los criterios de la hoja "Valoración y Tratamiento". Priorizar los riesgos identificados y valorados.
5	Tratamiento	Tener en cuenta los "Criterios de Aceptación" para definir los planes de acción mediante la identificación de nuevos controles o mecanismos propuestos para dar tratamiento a los riesgos. Registrar el tipo de tratamiento del riesgo, según los descritos en la hoja "Valoración y Tratamiento". Registrar el responsable de cada acción.
6	Seguimiento y Revisión	Registrar las fechas de inicio de las acciones. Registrar el seguimiento y la fecha fin de implementación de cada acción de tratamiento. Identificar si han surgido nuevos riesgos y validar aquellos que ya no están vigentes. Actualizar la "Matriz de Riesgos".
7	Comunicación y Consulta	Comunicar y divulgar el resultado de la gestión riesgo a las partes interesadas que se considere pertinentes.

Fuente: elaboración propia.

Para este proyecto de direccionamiento y estructuración del Sistema de Gestión de Calidad en CAMPAMENTAR S.A.S. no fue posible la consecución de los espacios de trabajo con los colaboradores de la organización, con el fin de documentar los controles existentes para los riesgos identificados y establecer las acciones de tratamiento derivadas de la valoración. Esto con ocasión de la coyuntura actual a causa de la pandemia de Covid-19 del año 2020.

Por lo anterior se hace entrega a la empresa de la herramienta descrita en su totalidad para que sea implementada la gestión del riesgo como uno de los componentes fundamentales del Sistema de Gestión de Calidad aquí estructurado.

9.6.4. Desarrollo de la Información Documentada por Procesos.

Dentro del desarrollo de la fase de estructuración del Sistema de Gestión de Calidad, se identificaron diversas necesidades documentales de los procesos para lograr la eficacia de este sistema. Los documentos desarrollados se describen a continuación.

9.6.4.1. Procedimiento Control Documental (anexo H).

En el desarrollo del Sistema de Gestión de Calidad es de suma importancia contar con un procedimiento de información documentada que establezca los lineamientos necesarios para el correcto manejo y uso de la información generada por los procesos. Adicionalmente, permite la estandarización en la generación de formatos, procesos, procedimientos, caracterizaciones y garantiza la utilización de información actualizada y aprobada por la alta dirección.

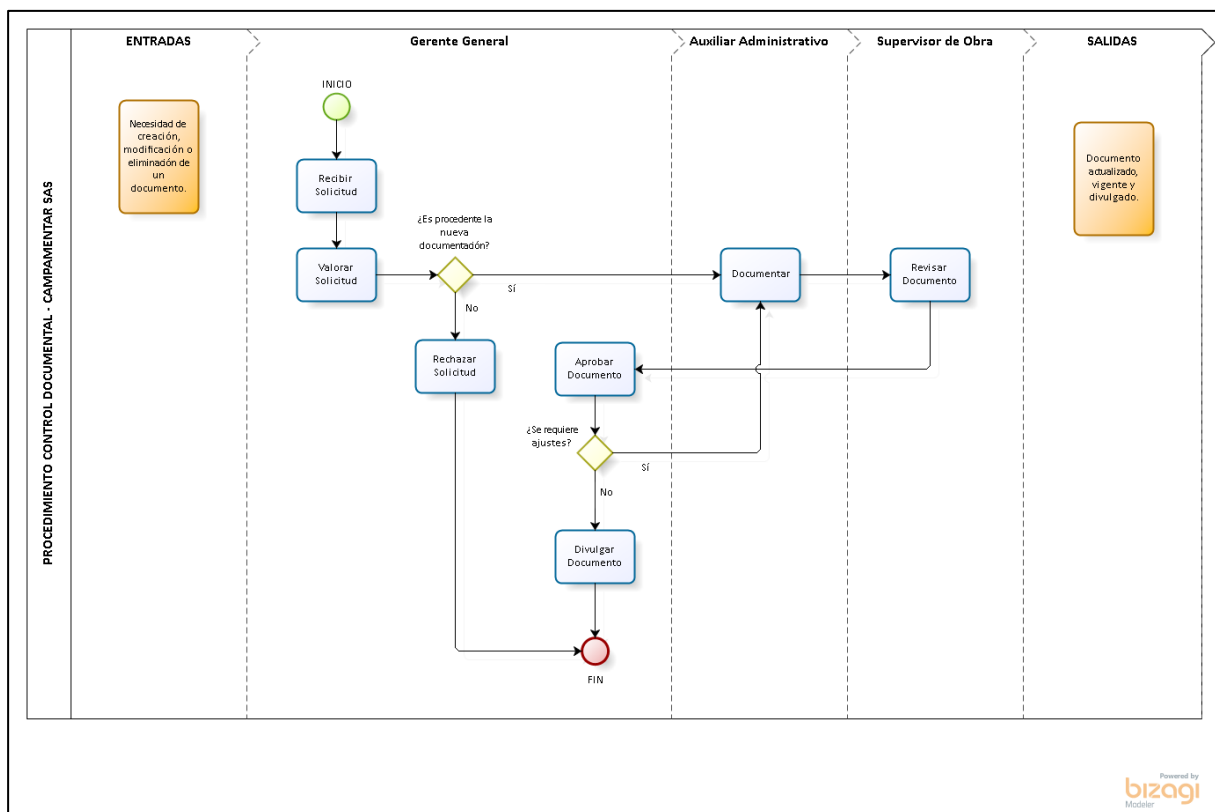
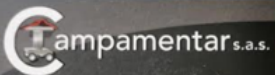


Imagen 20. Procedimiento control documental.

El procedimiento es un documento en Excel que consta de una hoja de ficha principal que describe el objetivo, alcance, responsable y lineamientos generales, así como las hojas con el detalle de actividades, diagrama de flujo, glosario, anexos y control de cambios.

9.6.4.2. Formato Documentación de Procedimientos (anexo I).

Al procedimiento Control Documental quedó ligada la plantilla para creación de procedimientos, la cual fue denominada como Formato Documentación de Procedimientos (anexo I).

	LISTA DE VERIFICACIÓN INICIO DE OBRA			Versión	01
				Fecha de Vigencia	03/sep/2020

FECHA		ORDEN DE TRABAJO	
EMPRESA CONTRATISTA		FECHA INICIO	
PERSONA DE CONTACTO		FECHA FIN	
CARGO - CELULAR		SUPERVISOR	

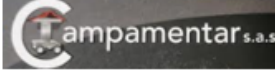
ASPECTOS GENERALES	SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN
1 Se cuentan con salidas de emergencia.				
2 Se cuenta con señalización de emergencia.				
3 Está disponible un botiquín de primeros auxilios y está equipado adecuadamente.				
4 Los trabajadores tienen claro el procedimiento para reportar un accidente de laboral.				
5 Se cuenta con números de emergencia en un lugar visible.				
6 Los trabajadores conocen el manejo de residuos.				
7 Los trabajadores cuentan con los EPP que se requieren.				
La labor a desarrollar es de alto riesgo (trabajo caliente,				

Inicio de Obra
Fin de Obra
Control de Cambios
+

Imagen 23. Lista de verificación inicio y fin de obra.

9.6.4.5. Formato Hoja de Vida de Equipos (anexo L).

Este formato permite tener la información sobre las características generales, técnicas y fechas de calibración de los equipos que utiliza la organización (anexo L).

	FORMATO HOJA DE VIDA DE EQUIPOS		Versión	01
			Fecha de Vigencia	05/sep/2020

NOMBRE DEL EQUIPO		MODELO	
MARCA		SERIE	

IMAGEN DEL EQUIPO	CARACTERISTICAS GENERALES

CARACTERISTICAS TÉCNICAS	
Voltaje directo	
Voltaje alterno	
Corriente directa	

Nombre de Equipo
Control de Cambios
+

Imagen 24. Formato hoja de vida de equipos

9.6.4.6. Manual de Funciones y Perfil de Cargo (anexo M).

Este documento incluye información relacionada con la descripción de roles y responsabilidades. Se definen la misión y funciones de cada cargo, entre otras características (anexo M).

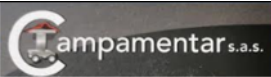
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO		Versión	01		
			Fecha de Vigencia	25/jul/2020		
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO						
Nombre del Cargo	Supervisor de Obra.					
Personal a Cargo	Operarios de Construcción.					
Cargo al Cual Reporta	Gerente General.					
Tipo de Proceso al que Pertenecer	Operativo.					
2. MISIÓN DEL CARGO						
Supervisar las labores de la organización en las obras civiles, cumpliendo con lo establecido en la normatividad vigente y en los procedimientos, mediante la realización de las actividades propias del cargo en forma efectiva, eficaz y oportuna, y aplicando los conocimientos inherentes al cargo.						
3. RESPONSABILIDADES DEL CARGO						
1. Supervisar las obras civiles y el avance de las mismas.						
2. Garantizar que se cumpla con los tiempos de entrega pactados con los clientes, así como el cumplimiento del cronograma de la obra, la ejecución de la misma bajo los parámetros de calidad establecidos en la organización.						
3. Garantizar la disponibilidad de personal requerido para la ejecución de las obras, disponibilidad de materiales, herramientas y equipos.						
4. Mantener en estado óptimo las herramientas y hacer buen uso de los materiales.						
5. Asegurar que todo el personal a cargo, utilice los elementos de protección personal durante la ejecución de la obra.						
6. Dirigir las actividades del equipo de trabajo en obra.						
4. REQUISITOS						
	Gerente General	Supervisor de Obra	Operario de Construcción	Auxiliar Administrativo	Control de Cambios	+

Imagen 25. Manual de funciones y perfil de cargo.

9.6.4.7. Cuadro de Mando Integral de Indicadores (anexo N).

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados entre sí, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización con la estrategia de la empresa. El CMI contempla la actuación de la organización desde cuatro perspectivas (CMI Gestión, 2017).

En la siguiente imagen se evidencia la estructura del CMI que se desarrolló para CAMPAMENTAR S.A.S. (anexo N), con esta herramienta se podrá llevar el seguimiento y análisis de los indicadores por periodo y emprender acciones de mejora a partir de esta medición, cuando así sea necesario.

9.6.4.9. Formato Libro de Proyecto (anexo P).

El formato de Libro de Proyecto (anexo P) es una herramienta que se entrega a CAMPAMENTAR S.A.S. para el registro de la información más importante de cada proyecto de obra civil o reparación locativa. Es un libro en Excel que consta de 4 hojas para la documentación de los siguientes detalles.

Información Básica Contractual: información básica del contrato con el cliente.

Matriz de Escalamiento Interno: información de las personas vinculadas internamente al proyecto y del escalamiento jerárquico frente a las necesidades de comunicación.

Modelo de Comunicación: modelo de comunicación con el cliente, contactos claves, tipo y medios de comunicación. Información de los tipos de reuniones o comités que se llevan a cabo y que están vinculados al proyecto.

Matriz de Proveedores: registro de la información clave de los proveedores involucrados para el proyecto.

	FORMATO LIBRO DE PROYECTO	Versión	01
		Fecha de Vigencia	20/sep/2020
Ficha Principal			
Hoja	Contenido	Observaciones	Actualizado a
Información Básica Contractual	Información básica del contrato con el cliente.		20/sep/2020
Matriz de Escalamiento Interno	Información de las personas vinculadas internamente al proyecto y del escalamiento jerárquico frente a las necesidades de comunicación.		20/sep/2020
Modelo de Comunicación	Modelo de comunicación con el cliente, contactos claves, tipo y medios de comunicación. Información de los tipos de reuniones o comités que se llevan a cabo y que están vinculados al proyecto.		20/sep/2020
Matriz de Proveedores	Registro de la información clave de los proveedores involucrados para el proyecto.		20/sep/2020
Ficha Principal	Información Contractual	Matriz de Escalamiento	Modelo de Comunicación
Proveedores	Control de Cambios		

Imagen 28. Formato libro de proyecto.

Como se puede apreciar, el Libro de Proyecto también incluye aspectos de comunicación, reuniones y comités, pero a diferencia de la Matriz de Comunicación General, estos están enfocados solo a temas que permiten apalancar el control de un proyecto específico y no de toda la organización.

9.6.4.10. Procedimiento Salidas No Conformes (anexo Q).

Se estructura y entrega a CAMPAMENTAR S.A.S. el procedimiento Salidas No Conformes (anexo Q), cuyo objetivo es asegurar que los servicios de obra civil y reparaciones locativas que no cumplan con los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad, sean identificados, controlados y tratados de manera adecuada según la naturaleza de su no conformidad.

El procedimiento contempla una serie de 5 actividades que definen los pasos a seguir para el tratamiento de los servicios o productos no conformes, así como los lineamientos a tener en cuenta de principio a fin en su ejecución.

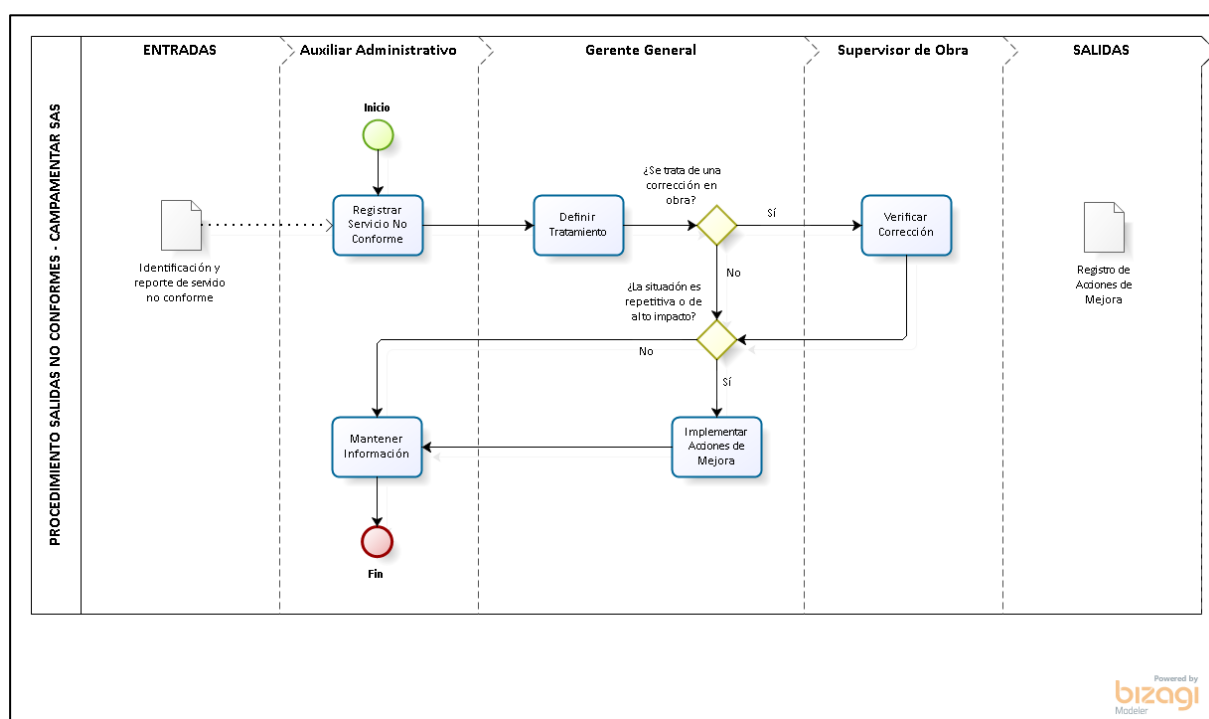


Imagen 29. Procedimiento salidas no conformes.

9.6.4.11. Formato Acciones de Mejora (anexo R).

Se elabora la plantilla denominada Formato Acciones de Mejora (anexo R), con el propósito de entregar una herramienta a través de la cual la empresa puede mantener de manera controlada y organizada el registro de la información derivada de las acciones tomadas para tratar las salidas no conformes, y también de cualquier otro tipo de situación que requiera la ejecución de planes o acciones para mejorar la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad.

Campamentar s.a.s. FORMATO ACCIONES DE MEJORA - CAMPAMENTAR SAS							Versión	01
							Fecha de Vigencia	20/sep/2020
No.	Proceso	Situación a Mejorar	Acción de Mejora	Responsable - Cargo	Fecha Implementación	Fecha Verificación	Evidencia	Fecha de Cierre
3	Planeación Estratégica							
2	Gestión de Obra Civil							
1	Gestión Postventa							

Imagen 30. Formato acciones de mejora.

9.6.4.12. Procedimiento Revisión por la Alta Dirección (anexo S).

Se diseñó el procedimiento Revisión por la Alta Dirección (anexo S), en el cual se estructura la primera versión de los lineamientos y actividades a contemplar para el cumplimiento de este tipo de requisitos incluidos en la norma ISO 9001: 2015.

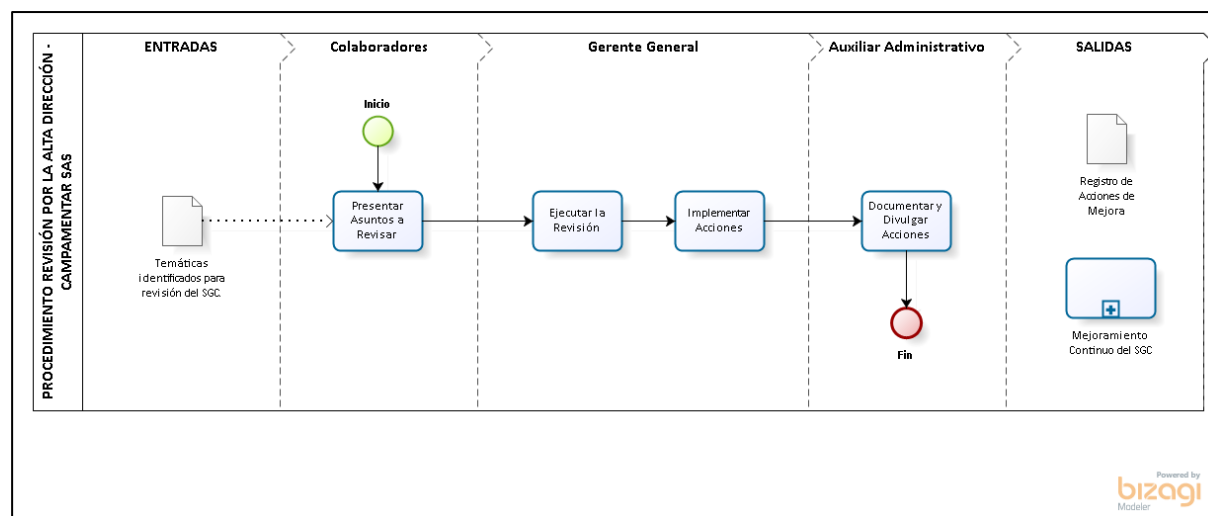


Imagen 31. Procedimiento revisión por la alta dirección.

9.6.5. Verificación de los Requisitos del Diagnóstico Inicial.

Posterior al desarrollo de todo el proyecto se aplicó nuevamente la matriz de diagnóstico para evaluar los componentes: estratégico, humano y operativo - técnico (anexo T), a continuación se muestra los resultados obtenidos.

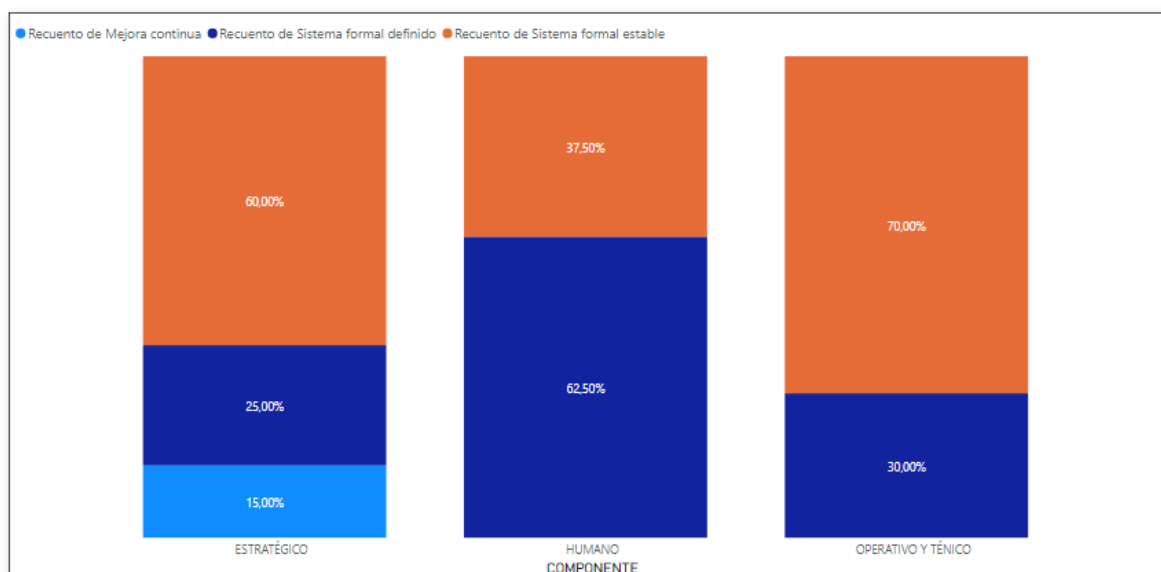


Imagen 32. Diagnóstico final.

Cabe recordar que para la evaluación de los requisitos se utilizó una escala de 1 a 5 donde:

- Escala 1. No hay aproximación formal.
- Escala 2. Aproximación reactiva.
- Escala 3. Sistema formal definido.
- Escala 4. Sistema formal estable.
- Escala 5. Mejora continua.

En la imagen anterior se evidencia que para el componente estratégico, el 60% de sus criterios se encuentran en la escala de “sistema formal estable” que indica que se cuenta con procesos sistemáticos, se cumplen los objetivos, hay realimentación. Para el componente humano, el 62,50% de los criterios evaluados se encuentran en “sistema formal definido” que indica que existe planificación pero poca aplicación o resultados, existe documentación. Para el componente operativo y técnico, el 70% de los criterios evaluados están en el rango “sistema formal estable”.

9.6.5.1. Componente Estratégico.

En la imagen siguiente se puede evidenciar que 12 de los 20 criterios evaluados se encuentran dentro de la escala “sistema formal estable”, lo que nos indica que con el desarrollo del proyecto se creó y entendió el alcance del SGC, contexto de la organización, identificación de partes interesadas, valores corporativos, posibles riesgos que se pueden presentar, procesos e información documentada.

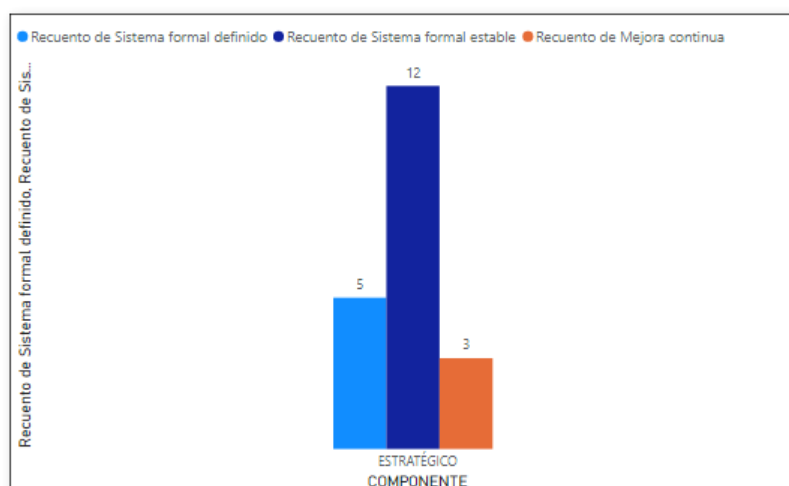


Imagen 33. Diagnóstico final: componente estratégico.

En comparación con el diagnóstico inicial se logró un avance significativo, ya que 8 criterios se encontraban en “no hay aproximación formal” y estos pasaron a ser calificados con 3, 4 y 5 puntos. La alta dirección debe trabajar en la revisión del Sistema de Gestión de Calidad para que este se mantenga alineado con la planeación estratégica.

9.6.5.2. Componente Humano.

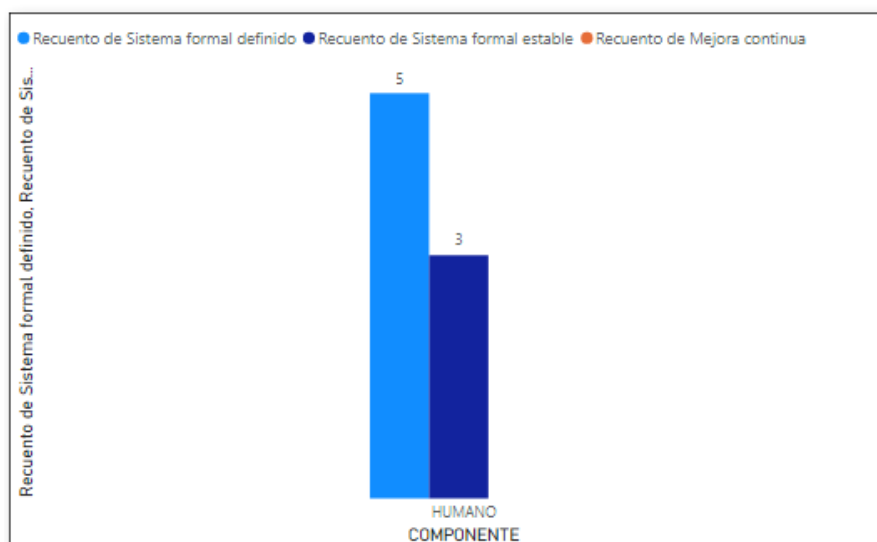


Imagen 34. Diagnóstico final: componente humano.

Para el componente humano, 5 de los 8 criterios evaluados -correspondientes al 63%- se calificaron como “sistema formal estable”, lo cual hace referencia a que ya se estableció las funciones y responsabilidades del talento humano, su articulación con el Sistema de Gestión

de Calidad, se estableció la matriz de comunicación interna y externa de la compañía. Todo esto se logró con el desarrollo del proyecto.

CAMPAMENTAR S.A.S. debe socializar y sensibilizar al personal interno sobre el Sistema de Gestión de Calidad que se estructura, de tal manera que cada uno de sus colaboradores pueda realizar aportes significativos para su mantenimiento y avance.

9.6.5.3. Componente Operativo y Técnico.

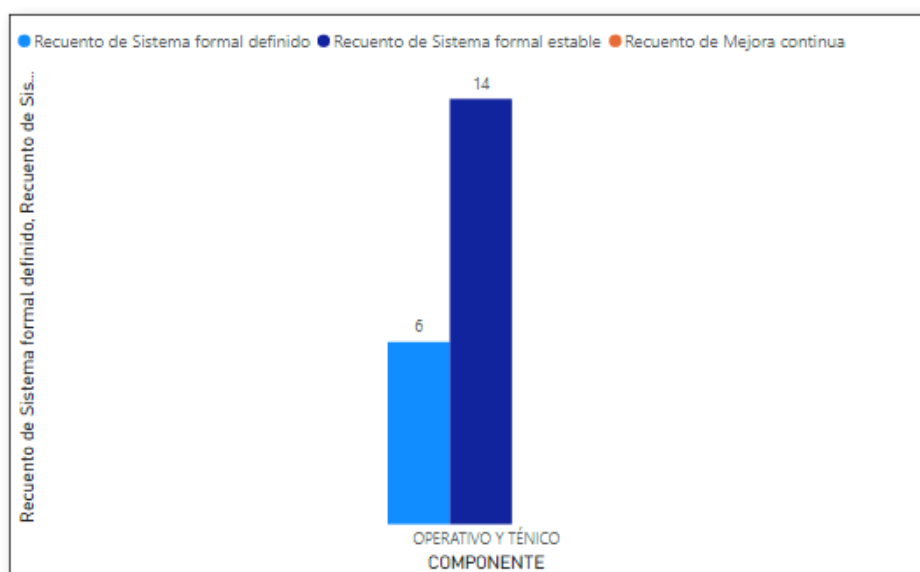


Imagen 35. Diagnóstico final: componente operativo - técnico.

Para el diagnóstico inicial se evidenció que 9 de los 20 criterios evaluados fueron calificados como “sistema formal estable”. Al aplicar la matriz posterior al desarrollo del proyecto, la cantidad de estos criterios ascendió a 14. Esto refleja la estructuración de información documentada necesaria para hacer seguimiento, evaluación del desempeño y eficacia del Sistema de Gestión de Calidad, auditorías internas, revisión de acciones correctivas, entre otros. Se esperaba que la organización mantenga y mejore tal documentación.

9.7. Auditoría Interna.

Dentro de la estructuración del sistema de Gestión de Calidad para CAMPAMENTAR S.A.S. se construye el formato Programa - Plan - Lista de Chequeo - Auditoría (anexo U), cuyo propósito es dejar a la organización un modelo de planificación del proceso de auditoría interna. El formato consta de 3 hojas de Excel y en cada una de ellas se describen los componentes del programa, plan y la lista de chequeo de auditoría.

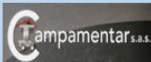
		LISTA DE CHEQUEO AUDITORÍA INTERNA SGC - CAMPAMENTAR SAS		Versión: 01																	
				Fecha de Vigencia: 20/oct/2020																	
OBJETIVO DEL PROGRAMA		Establecer los ciclos y fechas de auditoría al Sistema de Gestión de Calidad.																			
ALCANCE		Este programa aplica para auditorías internas y externas al Sistema de Gestión de Calidad de proyectos de obra civil y reparaciones locativas de Campamentar S.A.S.																			
RIESGOS		1. La organización no cuenta en su interior con colaboradores que posean competencias para desarrollar auditorías. 2. Que la empresa no cuente con el presupuesto para la ejecución del programa de auditoría. 3. Que la sede se encuentre cerrada por motivos de fuerza mayor.																			
OPORTUNIDADES		1. Incrementar el nivel de competencia del personal de la organización, frente a un proceso de auditoría del Sistema de Gestión de Calidad. 2. Verificar el grado de cumplimiento del Sistema de Gestión de Calidad frente a los requisitos de norma, con el fin de emprender acciones para el cierre de brechas.																			
CRITERIOS DE AUDITORÍA		Requisitos aplicables NTC ISO 9001: 2018.																			
MÉTODOS DE AUDITORÍA		In situ con interacción humana.																			
DOCUMENTOS DE REFERENCIA		Documentación del Sistema de Gestión de Calidad de Campamentar S.A.S.																			
FECHA DE ACTUALIZACIÓN		20 de octubre 2020.																			
PROCESOS		TIPO DE AUDITORÍA		RESPONSABLE		CRONOGRAMA 2021															
Programa Auditoría		Plan Auditoría		Lista de Chequeo		Control de Cambios		+		ENE FEB MAR ABR MAY JUN JUL AGO SEP OCT NOV DIC											

Imagen 36. Programa - plan - lista de chequeo - auditoría.

9.8. Formación de los Involucrados.

Con el fin de sensibilizar a los colaboradores de CAMPAMENTAR S.A.S. acerca del Sistema de Gestión de Calidad, se elaboró una presentación en Power Point sobre la NTC ISO 9001:2015, la cual abarca temáticas como: ciclo PHVA, qué es un Sistema de Gestión de Calidad, generalidades, principios, responsabilidades, alcance, política y objetivos de calidad, indicadores, entre otras. La presentación se denomina Concientización SGC (anexo V).

La citada herramienta se envía al Gerente General de la organización ya que no fue posible habilitar un espacio para socializarse a modo de formación, debido a motivos de fuerza mayor por la situación de pandemia Covid-19.



Imagen 37. Presentación sensibilización SGC.

10. CONCLUSIONES

- Posterior a realizar el diagnóstico inicial de la organización, se evidenció que para el componente estratégico el 40% de los criterios evaluados hacen referencia a que no se tienen procesos establecidos, por lo cual no se puede aplicar el ciclo PHVA sobre ellos; tampoco se cuenta con una política y objetivos de calidad declarados formalmente. Para el componente humano se identificó un avance significativo ya que se conoce el manejo del recurso humano, sus roles y responsabilidades, pero se debe trabajar en la articulación con el SGC. Finalmente para el componente operativo y técnico se tiene claridad de cómo se realiza la prestación de los servicios pero se deben documentar todos los procedimientos que sean necesarios.
- Al desarrollar el direccionamiento estratégico de CAMPAMENTAR S.A.S. se logró establecer la misión, visión, valores, política de calidad, objetivos de calidad, indicadores y cuadro de mando integral, que permitirán una mayor eficacia de los recursos y también encaminar a la empresa hacia una cultura organizacional en pro de ofrecer servicios de calidad.
- Al realizar la estructuración del Sistema de Gestión de Calidad fue posible elaborar el mapa y la caracterización de procesos, la identificación de 61 posibles riesgos con una completa metodología para su gestión, el desarrollo de la información documentada, formatos para la selección, evaluación y seguimiento de proveedores, manual de funciones y perfil de cargos del recurso humano, procedimiento de salidas no conformes y matriz de comunicaciones, entre otra variedad de documentos necesarios. Esto apalancará un mayor cumplimiento en los componentes estratégico, humano y técnico-operativo de la organización.

11. RECOMENDACIONES

- Es de vital importancia que el personal de CAMPAMENTAR S.A.S. conozca y entienda el Sistema de Gestión de Calidad de la empresa y cuál es su rol dentro del mismo, para lograr el cumplimiento a cabalidad de los requisitos y satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. Esta actividad se puede desarrollar con el apoyo de la presentación en Power Point que se entrega como anexo a este trabajo.
- En la actualidad, muchas empresas públicas y privadas están realizando alianzas estratégicas con instituciones de educación superior u organizaciones especializadas en algún tema o sector, con el fin de capacitar a sus colaboradores y contribuir a su crecimiento profesional motivándolos a permanecer en la empresa. Debido a que CAMPAMENTAR S.A.S. es una microempresa que lleva dos años en el sector, podría buscar estas mismas alianzas para que su talento humano adquiera o refuerce los conocimientos en distintos campos y así ampliar su portafolio de productos.
- La organización CAMPAMENTAR S.A.S. debería realizar una evaluación periódica de su contexto, a fin de encontrar posibles amenazas y oportunidades que contribuyan al fortalecimiento de sus capacidades operativas y de su sostenibilidad.
- Se recomienda integrar los elementos fundamentales que dirigen el SGC entregados en este documento (política, objetivos) a la inducción de los nuevos colaboradores. También se recomienda integrarlos a los espacios físicos de la empresa, fomentando la promoción visual, de tal manera que el Sistema de Gestión de Calidad se adopte en el lenguaje habitual y en la cultura general de la organización.

12. BIBLIOGRAFÍA

CMI Gestión (2017). Cuadro de Mando Integral. Recuperado de:
<<https://cmigestion.es/cuadro-de-mando-integral/>>.

EAE Business School. (2020). Mapa De Procesos: Definición, Tipos, ISO y Desarrollo. [online]. EAE Business School. Recuperado de: <<https://retos-operacionales-logisitca.eae.es/tipos-definicion-y-desarrollo-de-un-mapa-de-procesos/>>.

Florencia, U. (2020). Definición De Obra Civil. [online]. Definición ABC. Recuperado de:
<<https://www.definicionabc.com/general/obra-civil.php>>.

Gaete, R. (2011). Identificación de los Stakeholders de las Universidades. Revista de ciencias sociales. [online]. Universidad de Zulia. Recuperado de:
<<https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaustasp/reader.action?docID=3209158&query=partes%2Binteresadas%2Bde%2Buna%2Borganizacion>>.

ICONTEC. (2015) NTC ISO 9000:2015. Sistema de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario.

ICONTEC. (2015) NTC ISO 9001: 2015. Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos.

Itagüí, C. (2020). ¿Qué Es Una Reparación Locativa? [online]. Curaduría1itagui.com. Recuperado de: <<http://www.curaduria1itagui.com/item/13-que-es-una-reparacion-locativa.html>>.

Raffino, M. (2020). Organigrama. [online]. Concepto De. Recuperado de:
<<https://concepto.de/organigrama>>.

Riquelme Leiva, Matías. (2016). FODA: Matriz o Análisis FODA – Una herramienta esencial para el estudio de la empresa. Santiago, Chile. [online]. Recuperado de:
<<https://www.analisisfoda.com/>>.

Rodriguez, F. (2018). Análisis DOFA: Qué es y Cómo hacerlo (con ejemplos). [online]. Modo Emprendedor. Recuperado de: <<https://www.modoempredor.com/analisis-dofa/>>.

Roldán, P. (2020). Sector Público-Definición, Qué es y Concepto. Economipedia. [online]. Economipedia. Recuperado de: <<https://economipedia.com/definiciones/sector-publico.html>>.

Roncancio, G. (2018). Qué es un mapa estratégico en el Balanced Scorecard y Cómo Se Hace. [online]. Pensemos. Recuperado de: < <https://gestion.pensemos.com>>.

Sánchez, J. (2020). Concepto De optimización De Recursos. Gestipolis. [online]Gestipolis. Recuperado de: <<http://www.gestipolis.com/concepto-de-optimización-de-recursos/>>.

13. ANEXOS

Anexo A - Cronograma Proyecto - Campamentar.xlsx

Anexo B - Matriz de Diagnóstico Inicial - Campamentar.xlsx

Anexo C - Encuesta de Clima Organizacional - Campamentar - V01.xlsx

Anexo D - Encuesta Satisfacción Cliente - Campamentar - V01.xlsx

Anexo E - Formato Ficha Técnica Indicador - Campamentar - V01.xlsx

Anexo F - Caracterización de Procesos - Campamentar - V01.xlsx

Anexo G - Matriz de Riesgos - Campamentar - V01.xlsx

Anexo H - Procedimiento Control Documental - Campamentar SAS - V01.xlsx

Anexo I - Formato Documentación de Procedimientos - Campamentar - V01.xlsx

Anexo J - Formato Registro y Evaluación Proveedores - Campamentar.xlsx

Anexo K - Formato Verificación Inicio y Finalización de Obra - Campamentar - V01

Anexo L - Formato Hoja de Vida Equipos - Campamentar - V01.xlsx

Anexo M - Manual de Funciones y Perfiles - Campamentar - V01.xlsx

Anexo N - Formato CMI Indicadores - Campamentar - V01.xlsx

Anexo O - Matriz Comunicación General - Campamentar - V01.xlsx

Anexo P - Formato Libro de Proyecto - Campamentar - V01.xlsx

Anexo Q - Procedimiento Salidas No Conformes - Campamentar - V01.xlsx

Anexo R - Formato Acciones de Mejora - Campamentar - V01.xlsx

Anexo S - Revisión por la Alta Dirección - Campamentar - V01.xlsx

Anexo T - Diagnóstico Final - Campamentar.xlsx

Anexo U - Formato Programa - Plan - Lista de Chequeo - Auditoría - Campamentar - V01.xlsx

Anexo V - Concientización SGC - Campamentar.pptx

Anexo W - Lista de Chequeo 4 Fases - Campamentar.xlsx