

**GUÍA DE ARMONIZACIÓN ENTRE EL SISTEMA
INTEGRADO DE GESTIÓN Y EL PROGRAMA DE
CERTIFICACIÓN ITALCOL, SIGUIENDO LAS
DIRECTRICES PARA LA GESTIÓN DE LA
COMPETENCIA Y EL DESARROLLO DE LAS
PERSONAS ESTABLECIDAS EN EL ESTÁNDAR
NTC ISO 10015:2019**



DESCRIPCIÓN BREVE

Esta herramienta Documental representa una guía para la unificación de atributos entre el sistema integrado de gestión certificado por la empresa y el manual del programa de certificación ITALCOL teniendo en cuenta las especificaciones técnicas dadas por el estándar NTC ISO 10015 :2019 para la gestión de la competencia y el desarrollo de las personas.

**GUÍA DE ARMONIZACIÓN ENTRE EL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN Y EL
PROGRAMA DE CERTIFICACIÓN ITALCOL, SIGUIENDO LAS DIRECTRICES PARA
LA GESTIÓN DE LA COMPETENCIA Y EL DESARROLLO DE LAS PERSONAS
ESTABLECIDAS EN EL ESTANDAR GTC ISO 10015:2020**

Javier Ricardo Vesga González

Diana Margoth Tamayo Rojas

Director

Ing. Tatiana Alexandra Castañeda Sanchez

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

Facultad de Ingeniería Industrial

Maestría Calidad y Gestión Integral

2023

Contenido

	Pág.
1. Presentación	9
2. Objeto y Campo de Aplicación.....	10
3. Principios que basados en el estándar internacional ISO 9001:2015 que dan estructura a la presente guía de armonización.....	11
Fase 1 Planear	12
4. Requisitos de la Guía	12
4.1 Comprender el contexto de la organización Itacol.....	12
4.2 Comprender las necesidades y expectativas de las partes interesadas	14
4.3 Determinar el alcance y la aplicabilidad	17
4.4 Enfoque a Procesos	18
4.4.1 ¿Cómo identificar, clasificar y agrupar los procesos?	18
4.4.2 Procesos de Seguimiento, medición y análisis	18
4.4.3 Procesos Estratégicos	19
4.4.4 Procesos Operacionales, controles a procesos misionales – Operación de las plantas de producción.	19
4.4.5 Procesos de Soporte o Apoyo	19
5. Liderazgo	20
5.1 Compromiso y liderazgo de la Alta dirección.....	20

5.2 Política de Gestión Integrada	22
5.3 Asignación de Roles Responsabilidades y autoridades en la organización	23
5.4. Consulta y Participación de los trabajadores.....	24
6. Planificación	25
6.1 Planificar las acciones para abordar riesgos y oportunidades	25
6.1.1 Aspectos Ambientales	26
6.1.1.1 Identificación de peligros.....	26
6.1.1.2 Evaluación de los riesgos para la SST y otros riesgos para el sistema de gestión de la SST.....	28
6.1.1.3 Elemento de Armonización.....	29
6.2 Establecer los objetivos del Sistema Integrado de Gestión integrado con el programa de certificación Italcol.....	30
6.2.1 Los objetivos deben ser	30
6.3 Planificar los cambios que pueden afectar al Sistema Integrado de Gestión y al programa de certificación Italcol.....	32
Fase 2 - Hacer	33
7. Apoyo - Recursos.....	33
7.1 Determinar y proveer recursos	33
7.2 Establecer la competencia	35
7.3 Toma de Conciencia.....	37
7.4 Comunicación.....	38
7.5 Determinar la información Documentada necesaria para el programa de certificación Italcol y el Sistema Integrado de Gestión.....	39

8. Operación.....	40
8.1 Planificar el control operacional	40
8.1.1 Eliminar peligros y reducir riesgos para la Seguridad y Salud en el trabajo.....	42
8.1.2 Gestión del cambio	42
8.1.2.1 Generalidades.....	43
8.1.2.2 Contratistas.	43
8.1.2.3 Contratación externa.	43
8.2 Definir los requisitos para cada proceso y línea de producto de alimentos concentrados de Italcol.....	44
8.3 Control de procesos y servicios suministrados externamente	44
8.4 Realizar la implementación operacional del Sistema Integrado de Gestión.	46
8.5 Realizar la liberación y trazabilidad.....	46
8.6 Control de salidas no conformes	46
Fase 3 – Verificar.....	47
9. Evaluación del Desempeño.....	47
9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación	47
9.1.1 Herramientas para la Evaluación del Desempeño	48
9.1.2 Satisfacción de las necesidades del cliente, Percepción y expectativas.	49
9.1.3 Análisis y evaluación.....	50
9.2 Auditoria Interna	50
9.3 Revisión por la dirección.....	51
Fase 4 - Actuar	54
10. Mejora.....	54

10.1 Generalidades	54
10.2 No conformidad y acción correctiva	54
10.3 Realizar Mantenimiento y Mejora del Sistema Integrado de Gestión	58
11. Roles, responsabilidades y autoridades.....	58
11.1 Presidencia, Gerentes Regionales y Gerentes Corporativos	59
11.2 Jefes Corporativos, Coordinaciones y/o jefes nacionales	59
11.3 Evaluadores (Gerentes de producción, administradores de planta y/o jefes de área):	60
11.4. Facilitadores (Asistentes y Supervisores de Producción, Coordinadores de Producción, Personal de Mantenimiento, Personal de Calidad).....	62
11.5 Líder Proceso (Colaborador Nivel Operativo).	64
11.6 Líder del programa Certificación Italcol	65
Referencias Bibliográficas	67

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. <i>Proceso Gestión del Riesgo. Tomado de NTC ISO 31000:2018 Gestión de Riesgos. Directrices</i>	29
Figura 2. <i>Ejemplo: Esquema Planta de trabajadores</i>	37
Figura 3. <i>Esquema de actividades para el control de Proveedores</i>	45
Figura 4. <i>Autoevaluación</i>	48
Figura 5. <i>Elementos para planificación de auditorías internas</i>	51
Figura 6. <i>Entradas y Salidas de la Revisión por la dirección.</i>	53

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. <i>Factores Contextuales externos e internos relevantes para un sistema integrado de gestión – asociado a la DOFA de Itacol.....</i>	13
Tabla 2. <i>Clasificación de las partes Interesadas:</i>	15
Tabla 3. <i>Ejemplo para la Identificación de las necesidades y expectativas de las partes interesadas.</i>	16
Tabla 4. <i>Política de calidad como marco para establecer objetivos del sistema de gestión.....</i>	22
Tabla 5. <i>Ejemplo de Matriz de Responsabilidades y autoridades del sistema de gestión.</i>	24
Tabla 6. <i>Matriz Gestión de Cambios</i>	33
Tabla 7. <i>Entre otros elementos, ITALCOL debe contar con:</i>	34
Tabla 8. <i>Ejemplo de Identificación de comunicaciones dirigidas a las diferentes partes interesadas priorizadas por Itacol.....</i>	39

1. Presentación

Presentamos y dejamos a disposición de Itacol, la presente guía elaborada con la intención de fortalecer la gestión integrada de los sistemas certificados por la organización y su referencial propio el “Manual de Certificación Itacol”, generando herramientas de gestión enfocadas a fortalecer los procesos de mejora continua integrado con el desarrollo de objetivos estratégicos de la organización.

El presente manual corresponde al desarrollo de unos objetivos de investigación formulados con la intención de dar cumplimiento a los requisitos establecidos para optar por el Título de Magísteres en Calidad y Gestión Integral de la Universidad Santo Tomas Bucaramanga con el apoyo docente de la entidad educativa y con el compromiso de generar conocimiento aplicable para la empresa Itacol, en la implementación de herramientas para fortalecer y optimizar el mejoramiento continuo de los procesos, de forma eficiente y simplificada que aunque ya presenta un nivel de madurez con algunos sistemas de gestión, aún requiere de gestión del conocimiento enfocado en la integración de requisitos e integración de metas y objetivos estratégicos parte de la estructura con la que cuentan las normas de alto nivel como gestión de la calidad, gestión ambiental, gestión de riesgos en seguridad y salud en el trabajo y la gestión de la energía, normas ya certificadas por la organización pero no integradas a su manual interno el cual se basa en el logro de sus objetivos estratégicos mediante la gestión de las competencias de su talento humano.

Esta Guía será validada bajo los criterios de los estándares internacionales NTC ISO 9001 2015, NTC ISO 14001:2015, NTC ISO 45001:2018, NTC ISO 50001:2018 y NTC ISO 10015:2019, y el documento Interno de la empresa “Manual de Certificación Itacol”, aprovechando los atributos de la estructura Alto Nivel que representan las normas ISO para dar

un enfoque estratégico en la optimización de los sistemas de gestión apalancados por los excelentes resultados que generan las organizaciones que potencian las capacidades de su talento humano.

Esta guía de armonización entre el sistema integrado de gestión y el programa de certificación Itacol, sigue las directrices para la gestión de la competencia y el desarrollo de las personas establecidas en el estándar NTC ISO 10015:2019 y consolida la excelencia corporativa por medio de la integración de 4 referenciales internacionales y un manual interno que representa la fortaleza del pensamiento estratégico de la organización.

2. Objeto y Campo de Aplicación

La presente Guía representa una metodología para la implementación integrada de un conjunto de requisitos establecidos en los estándares internacionales NTC ISO 9001 2015, NTC ISO 14001:2015, NTC ISO 45001:2018, NTC ISO 50001:2018 y NTC ISO 10015:2019, y el documento Interno de la empresa “Manual de Certificación Itacol”, enfocada en la optimización de la gestión por medio del fortalecimiento de las competencias del talento humano de la organización, abordando temas estratégicos enfocados por la

Esta guía metodológica cuenta con algunos ejemplos de libre aplicabilidad y serán validados por expertos técnicos encargados de revisar el contenido del presente documento y generar criterios de calificación de acuerdo con lo establecido por la Universidad Santo Tomas de Bucaramanga.

3. Principios que basados en el estándar internacional ISO 9001:2015 que dan estructura a la presente guía de armonización.

Los principios de la gestión de la calidad son la base conceptual de cualquier sistema de gestión, motivo por el cual se presenta en esta guía la declaración de los principios presentes en la NTC 9001:2015.

Enfoque al cliente: El enfoque principal de la gestión de la calidad es cumplir con los requisitos del cliente y tratar de superar sus expectativas previamente identificadas.

Una institución educativa debe crear y mantener la confianza de los estudiantes interesados en sus programas de formación, generando una relación e interacción con el estudiantado a fin de crear más valor en esta comunidad objeto y demás partes interesadas, contribuyendo así: al éxito sostenido del centro universitario.

Liderazgo: Los líderes en las organizaciones son los responsables de involucrar a todos los miembros de una institución en el logro de los objetivos el cumplimiento de políticas y procesos alineados a la estrategia de la organización.

Compromiso de las personas: Las personas comprometidas, empoderadas y competentes son necesarias para aumentar las capacidades de una organización y generar valor en cada uno de sus procesos.

Enfoque a procesos: Las organizaciones alcanzan resultados coherentes y previsibles cuando sus actividades se fundamentan y gestionan en base a procesos interrelacionados y hacen parte de un sistema.

Mejora: El éxito de las organizaciones es debido al enfoque continuo a la mejora esencial para mantener sus niveles de desempeño y la capacidad de responder a las condiciones internas y externas, generando nuevas oportunidades.

Toma de Decisiones basada en la evidencia: Una organización que toma decisiones pasados en el análisis y evaluación de datos, tiene mayor probabilidad de producir los resultados deseados. Es importante que este análisis se realice en base a información de varias fuentes de entrada teniendo en cuenta que su interpretación puede ser subjetiva y entendiendo la relación causa efecto y consecuencias no previstas.

Gestión de las Relaciones: Las organizaciones deben tener en cuenta que las partes interesadas influyen en el desempeño de una organización y es más importante lograr el éxito sostenido cuando se gestionan las relaciones con las partes interesadas.

Fase 1 Planear

4. Requisitos de la Guía

4.1 Comprender el contexto de la organización Itacol

Itacol debe asegurar el debido ejercicio que permita considerar el contexto de la organización en el que se ejecutan sus actividades, teniendo en cuenta los factores que influyen en el desempeño de la organización el desempeño de sus trabajadores y las nuevas necesidades asociadas al desarrollo de nuevas competencias, la disponibilidad de nuevas tecnologías o recursos naturales.

La evaluación de los diferentes factores que intervienen en la calidad y productividad de la compañía, el estado y disponibilidad de los recursos naturales, la seguridad y los factores del entorno que pueden afectar la salud de los trabajadores, cambios en la organización o la sociedad que requiera la identificación de nuevas estrategias para el desarrollo de las competencias de los

trabajadores y la disponibilidad de energía o tecnología que favorezca o afecte la gestión y el aprovechamiento de la energía.

Italcol debe contemplar herramientas que permitan anticiparse a los diferentes cambios en su contexto que le permitan la toma de decisiones y el desarrollar un conocimiento de las cuestiones que impacten positiva o negativamente la operación de la organización.

Gestionar herramientas asociadas al análisis de contexto favorece el diseño del sistema integrado de gestión y el programa para la gestión de la competencia, además que facilitan y mejoran la toma de decisiones en la organización.

Tabla 1. *Factores Contextuales externos e internos relevantes para un sistema integrado de gestión – asociado a la DOFA de Italcol*

Factores Contextuales Externos		Factores Contextuales Internos	
Situación Política		Recursos Humanos	
Desarrollo Normativo		Cultura Organizacional	
Características del Sector económico		Tecnologías con las que cuenta la organización	
Contexto económico y financiero		Controles y proceso	
Contexto social y Cultural.		Políticas internas	
Clientes		Estructura Organizativa	
Competidores		Línea Base Energética LBEn	
Oferta del mercado		Debilidades	Fortalezas
Oportunidades	Amenazas		

El análisis de contexto de Italcol requiere del

- Evaluación continua de necesidades y requerimientos del entorno laboral (Local, Regional, Nacional) teniendo en cuenta la competitividad, tecnología, talento humano, a fin de proponer acciones en cada programa académico para adaptarse a cada necesidad identificada.
- Satisfacer las necesidades sociales, económicas, ambientales de la compañía, colaboradores, y partes interesadas priorizadas.

- Analizar el impacto de los programas y proyectos desarrollados al interior de la organización respecto a su planeación estratégica.
- Necesidades formativas de sus trabajadores de acuerdo al crecimiento de la organización o la transformación social de su entorno.

4.2 Comprender las necesidades y expectativas de las partes interesadas

- La gestión y el relacionamiento para con las partes interesadas de una organización es un componente fundamental para garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos caracterizar y comprender el entorno requiere de una comunicación directa con los actores que intervienen en cada uno de los componentes de una organización.
- Italcol es una organización que reconoce las oportunidades y atributos asociados a la gestión de sus trabajadores y es importante que dentro de ese dialogo y comprensión de necesidades de estos actores se reconozcan expectativas asociadas a la competencia y a la naturaleza de cada uno de los perfiles del cargo.
- Generar herramientas de gestión y relacionamiento con sus partes interesadas podría ser una oportunidad para el desarrollo de su sistema integrado de gestión y demás objetivos estratégicos que considere la organización.
- El enfoque asociado a la mejora continua de sistemas de gestión de calidad, medio ambiente, seguridad y salud en el trabajo y gestión de la energía son estrategias que mejoran el entorno social en el que opera Italcol y podría potencializarse en la apertura de espacios de participación, comunicación y relacionamiento con sus partes interesadas.
- Mejorar la gestión de los riesgos asociados a la naturaleza de la compañía.

- Potenciar la innovación, el desarrollo de nuevos productos o estrategias de crecimiento que permitan la gestión del conocimiento en los diferentes niveles de la organización.

Italcol puede desarrollar diferentes herramientas de relacionamiento participativo y comunicación con sus partes interesadas a continuación se presenta un ejemplo de caracterización y priorización.

Tabla 2. *Clasificación de las partes Interesadas:*

Categoría	Parte Interesada
Por Responsabilidad	Actores con los cuales Italcol tenga responsabilidades legales, financieras y operativas.
Por Influencia	Organizaciones o personas que cuyas acciones promuevan o afecten la operación de Italcol. Ejemplo: Agremiaciones de transporte
Por Proximidad	Aquellas a las cuales Italcol depende para la normalidad de su operación Ejemplo: Proveedores
Por dependencia	Partes con mayor relación con la organización Ejemplo: Clientes y trabajadores
Por Representación	Personas que representan sindicatos o grupos de interés.

Una vez se identifique las partes interesadas de la institución se deben establecer metodologías para la identificación de las expectativas y a su vez de los requisitos que serán establecidos en el sistema de gestión.

Tabla 3. *Ejemplo para la Identificación de las necesidades y expectativas de las partes interesadas.*

Partes Interesadas	Expectativas	Requisitos del Sistema Integrado de Gestión
Cientes directos e indirectos	Desarrollo de productos Atención Individualizada Innovación en la producción y cadena de suministro. Costo de los productos. Comunicación y resolución de inquietudes. Campañas comerciales.	Procesos de producción. Controles operativos asociados a la calidad del producto. Control de Aspectos e Impactos ambientales. Control de la accidentalidad y enfermedad laboral. Controles asociados al consumo de energía.
Competencia	Productos similares o sustitutos Precios en el mercado Cadena de suministro	Atributos y componentes de los productos. Demanda de insumos. Posibles convenios o asociaciones.
Comunidad	Variedad de productos Cuidado de las condiciones ambientales del entorno Generación de empleo Cumplimiento de Requisitos legales	Análisis constante de las necesidades del mercado local y regional.
Trabajadores	Estabilidad de empleo Condiciones Salariales Desarrollo de Competencia Salario Emocional Cultura Organizacional	Sistema de Incentivos Plan de Formación Continuada Desarrollo de programas de cultura organizacional o Bienestar al trabajador
Proveedores	Pedidos continuos Cumplimiento de Responsabilidades financieras	Procesos para la compra de insumos. Cumplimiento de las obligaciones financieras. Compras Ecológicas. Análisis ciclo de vida de tecnología y productos.

Elementos de Armonización:

- Evidencia buscada: a) Matriz de análisis de contexto.
- Documentos manuales del Sistema Integrado de gestión:
- Análisis del Contexto de la Organización
- Requisito 9001 :2015: Comprensión de la organización y de su contexto
- Requisito 14001 :2015: Comprensión de la organización y de su contexto
- Matriz de análisis de contexto.
- Seguimiento de las acciones y actualización del análisis de contexto documentos manual del Sistema Integrado de Gestión:
- Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas

4.3 Determinar el alcance y la aplicabilidad

El sistema Integrado de gestión requiere de la generación de límites específicos y claros de acuerdo a los procesos de producción, las sedes operativas, identificando claramente si hay exclusiones que puedan aplicarse.

Elementos de Armonización:

Los límites del Sistema Integrado de gestión adoptado por ITALCOL deben establecer los límites asociados al proceso, límites físicos asociados al despliegue de su operación o centros de trabajo teniendo en cuenta su contexto interno y externo, requisitos legales y una exhaustiva evaluación de riesgos teniendo en cuenta:

- Las unidades, funciones y límites físicos de cada una de las plantas de ITALCOL;
- Las actividades establecidas por ITALCOL, para la producción de alimentos concentrados para la nutrición animal.

- Su autoridad y capacidad para ejercer control e influencia.
- Alcance disponible y documentado, justificación en caso de no aplicar un requisito.
- Planificación, presupuestos, seguimiento de planes, Política Integrada de Gestión, etc.

4.4 Enfoque a Procesos

La clasificación de procesos para el caso de la armonización del sistema integrado de gestión y el programa de certificación Italcol. Debe aclarar el enfoque a procesos fortalecido en los requisitos de las NTC ISO 9001 2015, NTC ISO 14001:2015, NTC ISO 45001:2018, NTC ISO 50001:2018 y NTC ISO 10015:2019 con un especial manejo estratégico de las competencias de los trabajadores y el desarrollo de una fuerte cultura organizacional.

4.4.1 ¿Cómo identificar, clasificar y agrupar los procesos?

- Realizando un análisis exhaustivo de todas las actividades ejecutadas en Italcol, la función que cumplen y los resultados que se generan.
- Puntos clave de intervención para garantizar una efectiva gestión energética.

4.4.2 Procesos de Seguimiento, medición y análisis

- Verificar el estricto cumplimiento de los requisitos de toda naturaleza que estén asociados a la naturaleza de Italcol, analizando el grado de conformidad y los riesgos asociados a sus desviaciones.
- Histórico de las acciones de mejoramiento a lo largo del desarrollo del Sistema Integrado de gestión y el programa de certificación Italcol.

- Ejemplo: Auditoria Interna

4.4.3 Procesos Estratégicos

- Identificar por medio de un panel de expertos o cualquier metodología de análisis los objetivos del direccionamiento, el método y la rigurosidad para la toma de decisiones y la unificación de criterios asociados al despliegue de un sistema único que reúna los criterios del programa de certificación Italcol y los requisitos de las normas internacionales certificados por Italcol.
- Ejemplo: Desarrollo del Plan Estratégico de Italcol con objetivos unificados en un periodo de cumplimiento establecido.

4.4.4 Procesos Operacionales, controles a procesos misionales – Operación de las plantas de producción.

- Su resultado es la optimización de los procesos de producción entorno a la calidad la gestión adecuada de los recursos, el talento humano sus condiciones de salud, los aspectos ambientales y la energía.
- Ejemplo: Todas las actividades relacionadas directamente con la producción y distribución de alimentos concentrados balanceados que garanticen la nutrición animal.

4.4.5 Procesos de Soporte o Apoyo

- Cualquier proceso identificado por Italcol para garantizar la adecuada operación y alcance de objetivos del proceso misional

- Los resultados de estos procesos de apoyo en su mayoría son resultados convertidos en entradas a otros procesos.
- Ejemplo: Contratación Personal, Gestión del Mantenimiento de equipos e Infraestructura etc.

5. Liderazgo

5.1 Compromiso y liderazgo de la Alta dirección

- La certificación de cualquier sistema de gestión, el alcance de objetivos la creación de una cultura organizacional enfocada al crecimiento de Itacol, requiere del compromiso de la alta dirección.
- Asegurando los recursos para la ejecución de cada uno de los programas y procesos.
- Promoviendo el liderazgo y la fundamentación de los componentes de la cultura organizacional estableciendo la estructura de autoridad para la toma de decisiones.
- Garantizar la asignación presupuestal para el programa de formación por competencias, bienestar laboral y cultura organizacional.
- Definir lineamientos y políticas orientados al éxito del sistema integrado de gestión, garantizando su despliegue y divulgación.
- Generar espacios de evaluación y seguimiento de objetivos, promoviendo la participación de los diferentes equipos de trabajo de acuerdo a la estructura organizativa y la planificación del sistema integrado de gestión.
- Integrar los requisitos para la gestión de la energía con los demás requisitos de la organización.

- Desarrollando, liderando y promoviendo una cultura en la organización que apoye los resultados previstos del sistema de gestión de la SST.
- Protegiendo a los trabajadores de represalias al informar de incidentes, peligros, riesgos y oportunidades.
- Asegurándose de que la organización establezca e implemente procesos para la consulta y la participación de los trabajadores.
- Apoyando el establecimiento y funcionamiento de comités de seguridad y salud.
- Asegurando la conformación de un equipo de gestión de la energía
- Dirigiendo y apoyando a las personas para que contribuyan a la eficacia de la gestión energética y a la mejora de su desempeño.
- Asegurando que los Indicadores de gestión Energética permiten apropiadamente el monitoreo de su desempeño.
- Asegurando que los procesos se establecen e implementen para identificar y abordar los cambios que afecten la calidad, el desempeño ambiental, la seguridad de los trabajadores, la gestión energética o los requisitos y necesidades para el desarrollo de la competencia de los trabajadores.
- Determinar, y comprometerse con el cumplimiento de los requisitos del cliente y compromisos asociados a la evaluación de la conformidad de cada uno de sus procesos.
- Considerar los riesgos y oportunidades que pueden afectar a la conformidad de los productos, la capacidad de aumentar la satisfacción del cliente, el desempeño ambiental, la seguridad de los trabajadores, la gestión eficiente de la energía o el desempeño del talento humano.

5.2 Política de Gestión Integrada

La política de Gestión Integrada es la principal herramienta, que asegura el modelo de liderazgo establecido por la alta dirección para el establecimiento de objetivos y estrategias asociadas para su despliegue y exitoso desempeño.

En Italcol se debe establecer mecanismos para la integración de los objetivos estratégicos los cuales deben quedar reflejados en su política integrada de gestión, como marco ordenador para el aseguramiento de recursos y acciones por parte de la alta dirección que garanticen su socialización, comprensión apropiación y toma de conciencia en todos los niveles de la compañía.

Tabla 4. *Política de calidad como marco para establecer objetivos del sistema de gestión.*

Política de Calidad	Planificación de Objetivos
ITALCOL se compromete a certificar procesos y persona basada en la estrategia de gestión de competencias de todos los roles y perfiles existentes en las plantas de elaboración de alimentos concentrados para animales, generando un ambiente de gestión eficiente de cada uno de los sistemas adoptados por la organización.	a) Promover una cultura que fortalezca la gestión integrada de los sistemas certificados y el programa de certificación Italcol. b) Promover la participación de los colaboradores en la implementación de mejoras por pilar para cada proceso garantizando el éxito del sistema integrado de gestión. c) Analizar y Comunicar los resultados pertinentes de las mejoras realizadas por pilar a los colaboradores por proceso. d) Mantener información documentada como evidencia de la mejora continua. e) Informar cambios en las capacidades o la competencia de los colaboradores f) Fomentar la eficiencia de cada uno de los procesos que componen el sistema integrado de gestión. g) Fortalecer la participación de los trabajadores, y cuando existan comités o grupos que representen los trabajadores.

Política de Calidad	Planificación de Objetivos
	h) Adquirir productos y servicios que promuevan el mejoramiento del desempeño energético de Itacol.
	i) Fortalecer las actividades necesarias para la mejora del desempeño energético

5.3 Asignación de Roles Responsabilidades y autoridades en la organización

La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades se asignen, comuniquen y entiendan. (Gomez-Martinez.J.A. Pg 83)

Itacol establecerá criterios institucionales para la toma de decisiones

Se deben establecer criterios institucionales para la toma de decisiones sobre asignación de cargos, responsabilidades y procedimientos en los diferentes procesos de Itacol así como los registros de los controles que se tienen a cada uno de los criterios o estándares de cumplimiento asociados al perfil, la competencia o cualquier consideración establecida por la alta dirección para la gestión del liderazgo en todos los niveles de la organización.

Tener en cuenta para la planeación de los procesos o equipos de trabajo, la asignación de recursos humano suficiente y necesario, carga horaria, responsabilidades y demás cuestiones que pueden afectar la normal operación del sistema integrado.

Los líderes serán encargados de asegurar:

- Que se promueva el enfoque al cliente en toda la organización
- Asegurar la integración de los sistemas adoptados por la organización para la optimización de todo tipo de recursos.
- Monitorear e informar a la alta dirección, sobre el desempeño del sistema Integrado de gestión.
- Implementar planes de mejora continua de carácter preventivo, correctivo y predictivo.

- Determinar las responsabilidades asociadas a la planificación, ejecución, monitoreo y mejora continua del programa para el desarrollo de las competencias.
- Asignar recursos para el programa del desarrollo de competencias.
- Establecer criterios y métodos necesarios para el aseguramiento de los controles que promuevan la satisfacción del cliente, el desempeño ambiental, la seguridad de los trabajadores, la gestión eficiente de la energía o el desempeño del talento humano.

Tabla 5. *Ejemplo de Matriz de Responsabilidades y autoridades del sistema de gestión.*

Rol	Conformación	Responsabilidades	Autoridades
Miembro del Sistema de Gestión Ejemplo (director, Representante de la Dirección, Coordinador o Líder del programa de Certificación Italcol)	Talento Humano de Italcol con responsabilidades directas para el logro de los objetivos del sistema integrado de gestión.	Responsabilidades asignadas dentro del alcance del sistema integrado de gestión.	Nivel de autoridad para la toma de decisiones relacionadas con los objetivos del sistema integrado de gestión.

5.4. Consulta y Participación de los trabajadores

Bajo la intención de Italcol de integrar y fortalecer sus sistemas es necesario crear herramientas con un enfoque específico en promover la consulta y participación de los trabajadores mediante los siguientes requisitos:

- Proporcionar, los mecanismos el tiempo, la formación y los recursos necesarios para la consulta y participación.
- Proporcionar el acceso oportuno a la información clara, suficiente, comprensible, pertinente sobre el sistema Integrado de gestión.
- Determinar y eliminar obstáculos o barreras a la participación y minimizar aquellas que no pueden eliminarse.

- Promover el dialogo con los trabajadores en aras de fortalecer la comprensión de sus necesidades y expectativas.
- Generar objetivos claros y medibles para la prevención y minimización de riesgos asociados a la salud y seguridad de los trabajadores resultantes de la comunicación continua y participación de los trabajadores de Italcol.
- La inclusión y participación en programas de verificación, participación y auditoria interna.
- Asegurar la mejora continua de los mecanismos para la consulta y participación de los trabajadores no directivos.
- Determinar y evaluar de forma continua la competencia, necesidades de formación y mecanismos de evaluación de desempeño.
- Identificar y determinar la información y necesidades de comunicación requiere el sistema de gestión para fortalecer la consulta y participación de los trabajadores.
- Fortalecer los mecanismos de participación de los trabajadores para la investigación de incidentes, accidentes, enfermedades laborales o la apropiación de lecciones aprendidas para la eliminación de los diferentes factores de riesgos que pueda detectar cualquier trabajador de Italcol.

6. Planificación

6.1 Planificar las acciones para abordar riesgos y oportunidades

La planificación de un sistema de gestión de Calidad y sus procesos consiste en definir el modo en el que se desarrollaran las actividades en Italcol para la producción de alimentos concentrados de nutrición animal y el cumplimiento de:

- Requisitos relacionados con la cadena de valor y procesos misionales de Italcol.
- Requisitos pertinentes con otras partes interesadas
- Requisitos relativos a los productos ofertados por Italcol.
- Los objetivos del sistema integrado de gestión y el programa de certificación Italcol.
- Los requisitos legales, los criterios del sistema integrado de gestión y requisitos del programa de certificación Italcol que deben contemplarse para un desempeño óptimo e integral de la organización.
- Con este propósito Italcol a través de su proyecto de integración eficiente, debe orientar las acciones y decisiones del sistema integrado de gestión, a la optimización de los procesos, la satisfacción del cliente, el desempeño ambiental, la seguridad de los trabajadores, la gestión eficiente de la energía o el desempeño del talento humano y el fortalecimiento de los demás temas estratégicos de la organización.

6.1.1 Aspectos Ambientales

Cuando se determinan los aspectos ambientales, la organización debe tener en cuenta:

- a) Los cambios, incluidos los desarrollos nuevos o planificados, y las actividades, productos y servicios nuevos o modificados.
- b) Las condiciones anormales y las situaciones de emergencia razonablemente previsibles.

6.1.1.1 Identificación de peligros. La organización debe establecer, implementar y mantener procesos de identificación continua y proactiva de los peligros. Los procesos deben tener en cuenta, pero no limitarse a:

- a) Cómo se organiza el trabajo, los factores sociales [Incluyendo la carga de trabajo, horas de trabajo, victimización y acoso (bullying) e intimidación], el liderazgo y la cultura de la organización.
- b) Las actividades y las situaciones rutinarias y no rutinarias, incluyendo los peligros que surjan de:
 - La infraestructura, los equipos, los materiales, las sustancias y las condiciones físicas del lugar de trabajo.
 - El diseño de productos y servicios, la investigación, el desarrollo, los ensayos, la producción, el montaje, la construcción, la presentación de servicios, el mantenimiento y la disposición.
 - Los factores humanos (Condiciones propias identificadas en la población trabajadora).
 - Cómo se realiza el trabajo (Metodología de trabajo)
- c. Los incidentes pasados pertinentes internos o externos a la organización, incluyendo emergencias, y sus causas (Análisis de riesgos materializados – apetito del riesgo).
- d. Las situaciones de emergencia potenciales.
- e. Las personas, incluyendo la consideración de:
 - Aquéllas con acceso al lugar de trabajo y sus actividades; incluyendo trabajadores, contratistas, visitantes y otras personas.
 - Aquellas en las inmediaciones del lugar de trabajo que puedan verse afectadas por las actividades de la organización:
 - Los trabajadores en una ubicación que no están bajo el control directo de la organización (Contratistas o representantes de contratistas que cumplen funciones de acuerdo a los procesos de compra de servicios por parte de Italcol).

- f. Otras cuestiones, incluyendo la consideración de :
- El diseño de las áreas de trabajo, los procesos, las instalaciones, la maquinaria/ equipos, los procedimientos operativos y la organización del trabajo, incluyendo su adaptación las necesidades y capacidades de los trabajadores involucrados.
 - Las situaciones que ocurren en las inmediaciones del lugar de trabajo, causadas por actividades relacionadas con el trabajo bajo el control de la organización.
 - Las situaciones no controladas por la organización y que ocurren en las inmediaciones del lugar de trabajo que puedan causar lesiones y deterioro de la salud a personas en el lugar de trabajo.
- g. Los cambios reales o propuestos en la organización, operaciones, procesos, actividades y el sistema de gestión de la SST.
- h. Los cambios en el conocimiento y la información sobre los peligros.

6.1.1.2 Evaluación de los riesgos para la SST y otros riesgos para el sistema de gestión de la SST. La organización debe establecer, implementar y mantener procesos para:

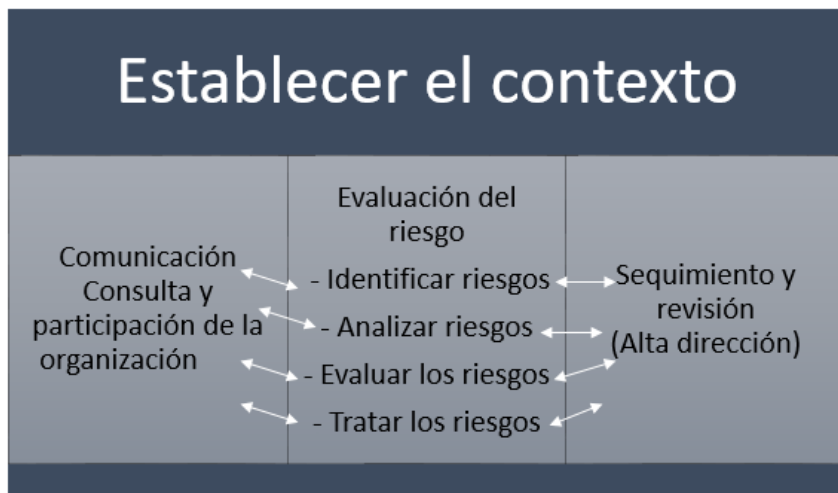
- a) Las oportunidades para la SST que permitan mejorar el desempeño de la SST, teniendo en cuenta los cambios planificados en la organización, sus políticas, sus procesos o sus actividades.

Las oportunidades de eliminar los peligros y reducir los riesgos para la SST.

- b) Otras oportunidades para mejorar el sistema de gestión de la SST.

6.1.1.3 Elemento de Armonización

Figura 1. *Proceso Gestión del Riesgo. Tomado de NTC ISO 31000:2018 Gestión de Riesgos. Directrices*



Herramientas de gestión

- Planilla de análisis de contexto de la organización.
- Matrices de riesgos y oportunidades de los procesos
- Matrices de identificación y evaluación de riesgos
- Aplicación de barreras y controles definidos
- Herramientas para la identificación de aspectos e impactos con enfoque y perspectiva al análisis de ciclos de vida (Matriz de Aspectos e Impactos Ambientales).
- Mecanismos para la comunicación de los aspectos ambientales significativos dentro de la organización. (Carteleras, correo interno, capacitaciones etc.)
- Evaluación y consideración de los diferentes requisitos legales de la organización
- Matrices de identificación y evaluación de riesgos laborales.

6.2 Establecer los objetivos del Sistema Integrado de Gestión integrado con el programa de certificación Italcol.

Fundamentación de objetivos del sistema Integrado de gestión para las funciones, niveles y procesos de forma documentada.

A partir de las políticas definidas por ITALCOL, se deben definir objetivos que permitan aterrizar todos los propósitos de la alta dirección, con atributos que permitan que dichos objetivos sean sencillos, medibles, alcanzables, retadores y a un término específico, los cuales deben mostrar correspondencia con la visión y la misión institucional. Estos objetivos deben ser planificados, para lo cual se deberá definir qué se va a hacer, quién(es) será el o los responsables, con qué recursos se contará, a qué plazo y cómo se evaluará la eficacia de cada objetivo, para lo cual se puede crear una matriz de objetivos, que deberá ser correspondiente con cada directriz de las políticas establecidas.

6.2.1 Los objetivos deben ser

Coherentes con la política integrada de gestión

Planificarse teniendo en cuenta aspectos ambientales, riesgos asociados a la seguridad y salud de los trabajadores, pertinentes a la conformidad de los alimentos concentrados de nutrición animal producidos por Italcol.

Resultantes de una consulta participativa y dialogo con los trabajadores y las partes interesadas priorizadas por Italcol.

El control de los aspectos ambientales significativos y el mejoramiento del desempeño ambiental de la organización.

Herramientas de gestión:

La planificación de objetivos y metas energéticas la organización debe establecer y mantener planes de acción que incluyan:

Las actividades que estableció la organización bajo el propósito de la gestión energética.

Los perfiles o roles de los responsables de las actividades asociadas a la gestión energética.

El modelo o mecanismo de adaptación de las acciones para la gestión energética con los demás propósitos de la organización.

Mecanismos para evaluar la eficiencia energética, metodología, indicadores, etc.

Generar datos históricos asociados al consumo de energía en cada uno de los procesos de la organización.

Con base en la data del consumo de energía identificar los usos significativos de la energía.

Para cada Uso Significativo de la Energía:

- a) Determinar las variables relevantes
- b) Determinar el desempeño energético actual de Itacol
- c) Identificar las personas que trabajan bajo el control que influyen o afectan los procesos relacionados con el Uso Significativo de la Energía (Ejemplo: Operación de equipos industriales)
- d) Determinar y priorizar las oportunidades para mejorar el desempeño energético.
- e) Estimular los usos y consumos de energía en el futuro.

Itacol debe determinar los Indicadores para el Monitoreo de la gestión Energética de sus procesos los cuales deben ser:

- a) Apropriados para la medición y el seguimiento de su desempeño energético.
- b) Permitir la mejora del desempeño.

La organización debe asegurar que las características principales de sus operaciones, que afecten el desempeño energético sean identificadas, medidas, ser objeto de seguimiento, y analizadas a intervalos planificados.

La organización debe definir e implementar un plan de acción basado en el análisis de datos asociados al consumo de la energía, los procesos asociados al uso significativo de la energía apropiada a sus dimensiones, complejidad, recursos y a sus equipos de seguimiento y medición.

El plan debe especificar los datos necesarios para el seguimiento de las características principales, y establecer cómo y con qué frecuencia se deben recopilar y conservar los datos;

y la información documentada a conservar, el plan debe incluir:

- a) Las variables relevantes para los Usos Significativos de la Energía”
- b) El consumo de energía relacionada con los procesos asociados al Uso Significativo de la Energía y demás procesos de la organización:
- c) Los criterios operacionales relacionados con el Uso significativo de la Energía;
- d) Los factores estáticos, si aplicara;
- e) Los datos especificados en el plan de acción.

6.3 Planificar los cambios que pueden afectar al Sistema Integrado de Gestión y al programa de certificación Italcol.

Se deben determinar los cambios que puedan afectar tanto al programa como al Sistema Integrado de Gestión, evidenciando los cambios que puedan presentarse tanto en los procesos, requisitos o plan estratégico de la organización, resultantes de experiencias relativas al análisis y propuestas de solución a los problemas del contexto y los cambios específicos realizados en Italcol.

Para estos cambios, es importante evaluar la disponibilidad de recursos y las consecuencias potenciales derivadas de dichos cambios.

Elemento de Armonización

Tabla 6. Matriz Gestión de Cambios

Situación o Cambio	Propósito Cambio	Impacto	Acciones Cambio	Documentos Asociados	Registros	Recursos	Objetivos Asociados
Cambio o modificación que podría alterar el cumplimiento de los Objetivos del Sistema integrado de gestión o el programa de certificación Italcol.	Objetivo por el cual se define el cambio en el Sistema Integrado de Gestión o el programa de certificación Italcol.	Posible consecuencia del cambio realizado o situación presentada	Acciones para abordar los cambios realizados	Documentos relacionados con el cambio realizado que pueden requerir alguna modificación	Registros a realizarse una vez se defina un cambio o situación que pueda alterar el Sistema integrado de gestión o el programa de certificación Italcol.	Recursos Necesarios para abordar los cambios	Objetivos que podrían verse afectados con el cambio realizado o la situación presentada.

Fase 2 - Hacer

7. Apoyo - Recursos

7.1 Determinar y proveer recursos

Italcol debe garantizar la disponibilidad y accesibilidad a unos recursos mínimos (en términos de recursos físicos, tecnológicos, humanos, de infraestructura que incluya software y conectividad, de ambiente para las operaciones y de recursos de seguimiento y medición).

Tabla 7. Entre otros elementos, ITALCOL debe contar con:

Recurso	Elementos
Infraestructura	✓ Dotación adecuada de equipos, materiales e insumos en todas sus áreas funcionales, según la naturaleza, metodología y exigencias de cada uno de sus procesos. ✓ Disponibilidad y capacidad de áreas físicas, equipos, equipos, herramientas, elementos de medición, elementos de protección personal, medios de comunicación según cada uno de los procesos y sus necesidades para la normal operación. ✓ Existencia y uso adecuado de áreas de trabajo, talleres, sitios de formación, oficinas, cafetería o sitios para la alimentación de los trabajadores, baños, servicios, espacios libres, bodegas, y demás espacios destinados a la operación, la gestión administrativa, la formación continuada y el bienestar general de los trabajadores. ✓ Disponibilidad de infraestructura física para atender las necesidades de cada uno de los procesos Planificados por Italcol. ✓ Herramientas Digitales, Software, equipos de cómputo, hardware, redes alámbricas e inalámbricas, herramientas de digitalización, comunicación etc.
Personas	Planta de trabajadores adecuados y suficientes de acuerdo a los procesos contemplados por Italcol y las metas propuestas dentro del plan estratégico.
Ambiente y recursos para la operación de los procesos - Otros	✓ Convenios, contratos y clasificación de proveedores de acuerdo al nivel de dependencia, instituciones, empresas u organizaciones, que faciliten el uso de equipos, herramientas u otros recursos considerados por Italcol. ✓ Convenios con empresas educativas o instituciones que permitan el desarrollo por competencias de los trabajadores, y la fundamentación de programas de educación continuada. ✓ Recursos humanos, logísticos y financieros necesarios para la adecuada operación de los procesos, se pueden determinar por contratación directa o compra de servicios.
Criterio de Integración	✓ Tener en cuenta los recursos específicos por cada uno de los 8 pilares de la organización por los cuales se fundamenta el Programa de certificación Italcol (Producción, protección en acción, Gestión Humana, Gestión Ambiental, Aseguramiento de la calidad, Servicio con perseverancia, Mantenimiento, logística con eficiencia)

7.2 Establecer la competencia

Cada proceso y área funcional de Italcol debe establecer la competencia de las personas con base en la educación, formación y experiencia apropiadas, la cual además debe estar certificada. Para esto, se deben establecer la cantidad de trabajadores necesarios para la operación normal de cada uno de los procesos y actividades.

Dentro de los perfiles se tendrá en cuenta:

- Misión
- Formación
- Experiencia o tiempo de experiencia
- Habilidades
- Competencias
- Funciones
- Indicadores
- Mediciones de desempeño
- Objetivos o participación en objetivos de estrategia
- Grado de autoridad y responsabilidad

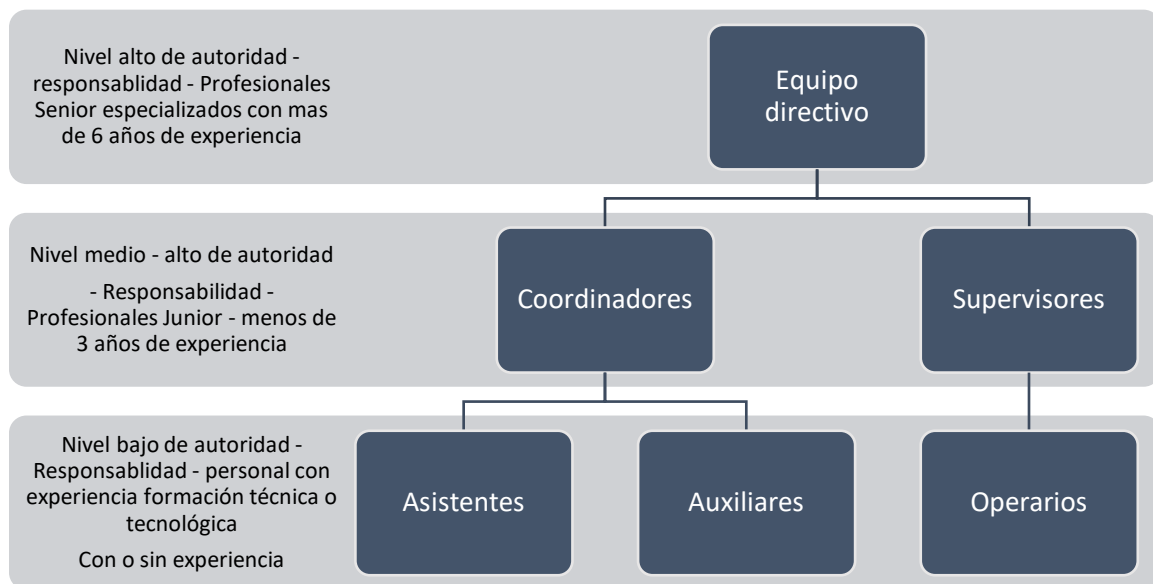
Establecer los perfiles de cargo, adicionalmente como las acciones necesarias para que se alcance la competencia necesaria y evaluar el desempeño de manera recurrente, de tal manera que se detecten brechas en función de la competencia y se puedan cerrar oportunamente.

- Se deben asegurar mecanismos que promuevan la formación y capacitación de las personas.
- El desarrollo y provisión y variedad de comunicaciones focalizadas (boletines sitios web etc.)

- Los recursos para fomentar la asistencia de los trabajadores a conferencias, foros profesionales, eventos y redes de aprendizaje y crecimiento.
- Creación y provisión de estructuras de apoyo para compartir conocimientos y habilidades.
- Estrategias de reclutamiento que tengan en cuenta las brechas existentes o talentos específicos para el logro de las diferentes metas establecidas por el sistema integrado de gestión o el plan estratégico de Italcol.
- Programas y estrategias de aprendizaje individual.
- Planes de incentivos para trabajadores que perfeccionan su desempeño a través de la auto-pedagogía.

Elementos de Armonización

1. Relación de competencias de los perfiles por nivel de autoridad
2. Hojas de vida del Recurso Humano de Italcol
3. Manuales de Funciones
4. Evaluaciones de Desempeño del Recurso Humano – Personal Administrativo y Operativo.
5. Programa de entrenamiento al cargo

Figura 2. *Ejemplo: Esquema Planta de trabajadores*

7.3 Toma de Conciencia

Para el cumplimiento de los requisitos del sistema de gestión de calidad es de vital importancia la gestión de la toma de conciencia, para la apropiación de la Misión y Visión Institucional por parte de todas las personas contratadas directa o indirectamente por Italcol.

Es considerado un requisito prioritario para el éxito del sistema de gestión de calidad y puede gestionarse mediante las siguientes acciones:

- Comunicación
- Participación
- Trabajo orientado a objetivos
- Trabajo en Equipo
- Desarrollo Profesional

7.4 Comunicación

Italcol debe establecer las comunicaciones pertinentes a su sistema integrado de gestión, puede ser a partir de una matriz de comunicaciones, establezcan:

- Que comunicar
- Quien debe comunicar
- A quien se debe comunicar
- Cuando se debe comunicar
- Como comunicar

Elementos de Armonización

- Mecanismos para la discusión actualización y difusión de los proyectos, objetivos o actividades establecidas en torno a la visión de Italcol.
- Mecanismos para la divulgación de reglamentos, estatutos y normas de conducta asociadas a principios, valores o asociadas al carácter de la compañía o cultura organizacional
- Existencia y uso de sistemas de información integrados y mecanismos eficaces que faciliten la comunicación interna y externa de Italcol.
- Página Web Actualizada
- Sistema de consulta, registro y archivo de la información documentada.
- Mecanismos para facilitar el acceso a la información por parte de la población trabajadora, clientes, proveedores y contratistas.
- Sistemas de Información para la planeación, administración, evaluación y seguimiento de los diferentes procesos y procedimientos de Italcol.
- Canales de comunicación eficientes para manifestar opiniones, sugerencias, quejas o cualquier comentario referente al servicio educativo.

Tabla 8. *Ejemplo de Identificación de comunicaciones dirigidas a las diferentes partes interesadas priorizadas por Italcol*

Parte Interesada	Comunicaciones	Medio de Comunicación
Persona u organización identificada por la Italcol y ha establecido diferentes requisitos en su sistema integrado de gestión.	Información suministrada por Italcol a sus diferentes partes interesadas.	Medio por el cual la Italcol garantiza la entrega de la información o la publicación según la criticidad de la información entregada y la parte interesada a quien se le suministra la información.

7.5 Determinar la información Documentada necesaria para el programa de certificación Italcol y el Sistema Integrado de Gestión.

Las normas ISO que componen el sistema integrado de gestión de Italcol establecen la documentación necesaria para dar cumplimiento a los requisitos que las normas piden explícitamente y las que Italcol dentro de la planificación estratégica bajo el marco ordenador del programa de certificación Italcol determinaran como necesaria para su eficaz implementación y mantenimiento; para este numeral, puede afirmarse que cada requisito, hacen parte de los documentos y registros que la organización debe tener.

Los mecanismos de control de documentos son específicos dentro del cumplimiento de requisitos de las normas ISO.

El diseño de un listado maestro unificado e integrado de documentos podría facilitar la tarea para la determinación y control de la información documentada que Italcol ha definido como necesaria para operar.

Elementos de Armonización

Controles sobre la Información Documentada

Los controles a realizar sobre la información documentada son:

- Manual o procedimiento para crear o actualizar la información documentada de Italcol.

- Elegir un soporte adecuado para su uso, consulta, archivo o conservación.
- Revisar y aprobar la información documentada antes de su distribución.

8. Operación

8.1 Planificar el control operacional

La planificación del control operacional representa las bases en las cuales Itacol debe planear los procesos operacionales que afectan directamente la producción de productos para la nutrición animal, teniendo en cuenta los requisitos y recursos necesarios para una operación eficaz, enfocada a producir alimentos concentrados de calidad teniendo en cuenta la seguridad y salud de los trabajadores, el mejoramiento del desempeño ambiental, la gestión de la energía y la competencia y gestión del conocimiento producto de la operatividad de Itacol.

Se deben determinar los resultados del cada proceso definido en la planeación del sistema integrado de gestión y los requisitos a cumplir, para esto es necesario aclarar criterios de funcionamiento de los procesos y criterios de aceptación para cada uno de los productos y requisitos de los clientes de Itacol.

Ejemplo Criterios para la producción de las líneas de alimento concentrado para mascotas.

Nombre del producto

Tabla nutricional

Buenas prácticas de manufactura

Unidades o volumen producido semanal o mensualmente.

Lotes despachados en un periodo establecido.

Indicador asociado al producto

Equipo de trabajo asociado a la línea de producción.

Equipos, insumos herramientas, competencias o conocimiento necesario para la producción del alimento concentrado.

Elementos de Armonización

Para el éxito en la operación de Itacol es importante determinar un trabajo de planificación, herramientas, recursos, controles, Elementos o sistema de medición de procesos, grado y tipo de información documentada evidenciadas en:

- Existencia y aplicación de políticas institucionales en materia de requisitos de los productos, unidades mínimas para la eficiencia del proceso flexibilidad, referidas a la organización y jerarquización de los contenidos, reconocimiento de créditos, formación en competencias tales como actitudes, conocimientos, capacidades, y habilidades, y estrategias pedagógicas, electivas, doble titulación y movilidad.
- Existencia y aplicación de políticas y normas para asegurar la continuidad y la mejora continua de los procesos de producción, la mejora de la calidad de los productos, el desempeño ambiental, la minimización de riesgos asociados a la seguridad y salud en el trabajo y la mejora de la gestión energética.
- Mecanismos de revisión y monitoreo continuo de los procesos de producción de alimentos concentrados.
- Controles para la minimización de riesgos que afecten la productividad de las plantas de producción.

8.1.1 Eliminar peligros y reducir riesgos para la Seguridad y Salud en el trabajo.

Italcol debe establecer, implementar y mantener procesos para la eliminación de los peligros y la reducción de los riesgos para la SST utilizando la siguiente jerarquía de los controles:

- a) Eliminar el peligro
- b) Sustituir con procesos, operaciones, materiales o equipos menos peligrosos.
- c) Utilizar controles de ingeniería y reorganización del trabajo.
- d) Utilizar controles administrativos, incluyendo información;
- e) Utilizar equipos de protección personal adecuados.

8.1.2 Gestión del cambio

La organización debe establecer procesos para la implementación y el control de los cambios planificados temporales y permanentes que impactan en el desempeño del sistema integrado de gestión, incluyendo:

- a) Los nuevos productos y procesos, los cambios de productos, y procesos existentes, incluyendo:
 - Las ubicaciones de los lugares de trabajo y sus alrededores
 - La organización del trabajo
 - Las condiciones de trabajo
 - Los equipos
 - Nuevas tecnologías
 - La fuerza de trabajo
- b) Cambios en los requisitos legales y otros requisitos
- c) Cambios en el conocimiento o la información sobre los peligros y riesgos para la SST.

- d) Desarrollos en conocimiento y tecnología.

8.1.2.1 Generalidades. La organización debe establecer, implementar y mantener procesos para controlar la compra de productos y servicios de forma que se asegure su conformidad del sistema integrado de gestión

8.1.2.2 Contratistas. La organización debe coordinar sus procesos de compras con sus contratistas, para identificar los peligros y para evaluar y controlar los riesgos para el sistema integrado de gestión, que surjan de:

- a) Las actividades y operaciones de los contratistas que impactan en la organización
- b) Las actividades y operaciones de la organización que impactan en los trabajadores de los contratistas
- c) Las actividades y operaciones de las contratistas que impactan en otras partes interesadas en el lugar de trabajo.

8.1.2.3 Contratación externa. La organización debe asegurarse de que las funciones y los procesos contratados externamente estén controlados, la organización debe asegurarse de que sus acuerdos en materia de contratación externa son coherentes con los requisitos legales y otros requisitos y con alcanzar los resultados previstos del sistema integrado de gestión.

El tipo y el grado de control a aplicar a estas funciones y procesos deben definirse dentro del sistema integrado de gestión.

8.2 Definir los requisitos para cada proceso y línea de producto de alimentos concentrados de Italcol.

Italcol debe definir los elementos de comunicación con los clientes, para lo cual debe evidenciarse la existencia y utilización de sistemas de información integrados y mecanismos eficaces que faciliten la comunicación interna y externa que garantice los requisitos, recursos y controles asociado a cada línea de producto, además de la página web institucional debidamente actualizada para mantener informados a los clientes sobre los temas de interés de sus partes interesadas.

Para la revisión de los requisitos, deben establecerse diferentes criterios de acuerdo al tipo de alimento concentrado o línea de producto.

Posteriormente, revisar las estrategias aplicadas para el mejoramiento de los productos, y sus actividades asociadas a la producción.

La organización debe considerar las oportunidades de mejora del desempeño energético y el control operacional en el diseño de las instalaciones, equipos, sistemas y procesos que utilizan energía, que sean nuevos, modificados, y renovados, que puedan tener un impacto significativo en su desempeño energético durante el tiempo de vida planificado o esperado.

8.3 Control de procesos y servicios suministrados externamente

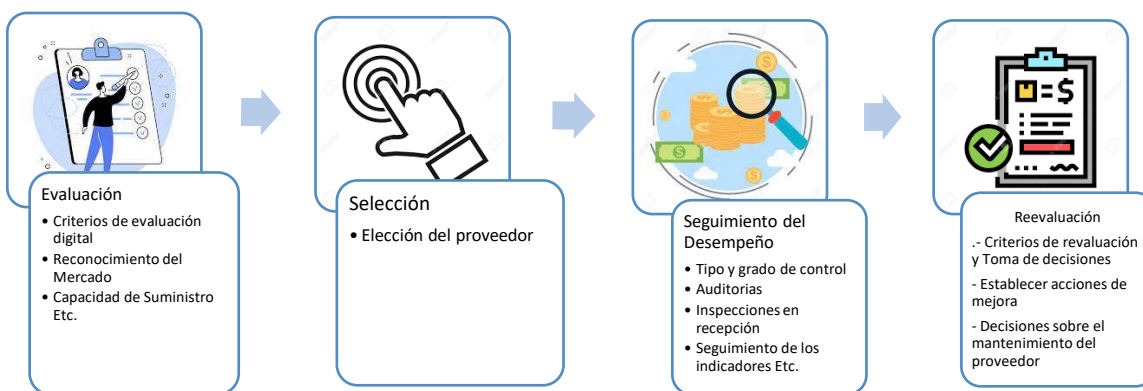
Italcol, deberá establecer controles para estos proveedores; para lo cual se debe evidenciar que los convenios, contratos que se realizan a largo plazo y en ellos la dinámica interinstitucional denotan equilibrio y reciprocidad. También se deben tener en cuenta convenios y relaciones de cooperación con instituciones del sector educativo, para el desarrollo del conocimiento la innovación asegurar la continuidad de los estudiantes en Italcol.

Elemento de Armonización

Por último, la existencia de convenios con entidades como el Sena, entidades como el ICA u organizaciones intergremiales que aseguren la gestión del conocimiento que favorezca la innovación en los procesos de Itacol.

Itacol debería establecer criterios que permitan seleccionar, evaluar, hacer seguimiento al desempeño y reevaluar dichos proveedores, para posteriormente aplicar dichos criterios e informarles de su calificación o recomendaciones resultantes del proceso de verificación de aliados para que tomen las acciones correctivas pertinentes.

Figura 3. Esquema de actividades para el control de Proveedores



Acciones para el seguimiento de cualquier servicio subcontratado:

- Considerar el proceso o servicio en el sistema integrado de gestión.
- Asegurar la competencia del personal subcontratado
- Combinar actividades de seguimiento y medición entre el proveedor y la organización.
- Establecer estándares de calidad, seguridad y sostenibilidad por contrato.
- Considerar la opinión del cliente para evaluar al proveedor.

- Hacer partícipe al proveedor del sistema integrado de gestión de acuerdo al objeto para el cual fue contratado.

8.4 Realizar la implementación operacional del Sistema Integrado de Gestión.

La implementación es poner a funcionar todo aquello que se ha planificado para la producción de alimentos concentrados.

8.5 Realizar la liberación y trazabilidad

Es importante que los alimentos concentrados sean planificados de acuerdo a unos requisitos para su liberación, así como los métodos de fabricación que aseguren la calidad de los productos desde su concepción.

8.6 Control de salidas no conformes

Italcol debe determinar a través de sus procesos de prestación del servicio cuáles serán las correcciones a realizar para esas salidas no conformes y generar acciones que permitan hacer mejoramiento continuo de las actividades ejecutadas; es importante dejar registros del tratamiento para las salidas no conformes.

Fase 3 – Verificar

9. Evaluación del Desempeño

9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación

El un sistema integrado de gestión de Itacol debe generar la información necesaria que permita evaluar la eficacia de sus actividades, la mejora de sus resultados, su desempeño ambiental, la reducción de la accidentalidad y enfermedades laborales y la eficiencia en el consumo de energía.

Para asegurar una eficaz evaluación en el sistema integrado de gestión, Itacol debe definir las actividades que requieren seguimiento y medición, la metodología para hacerlo y su utilidad para la prestación del servicio, además de la periodicidad en la cual se realizarán dichas evaluaciones.

Para el componente de seguridad y salud en el trabajo se debe considerar:

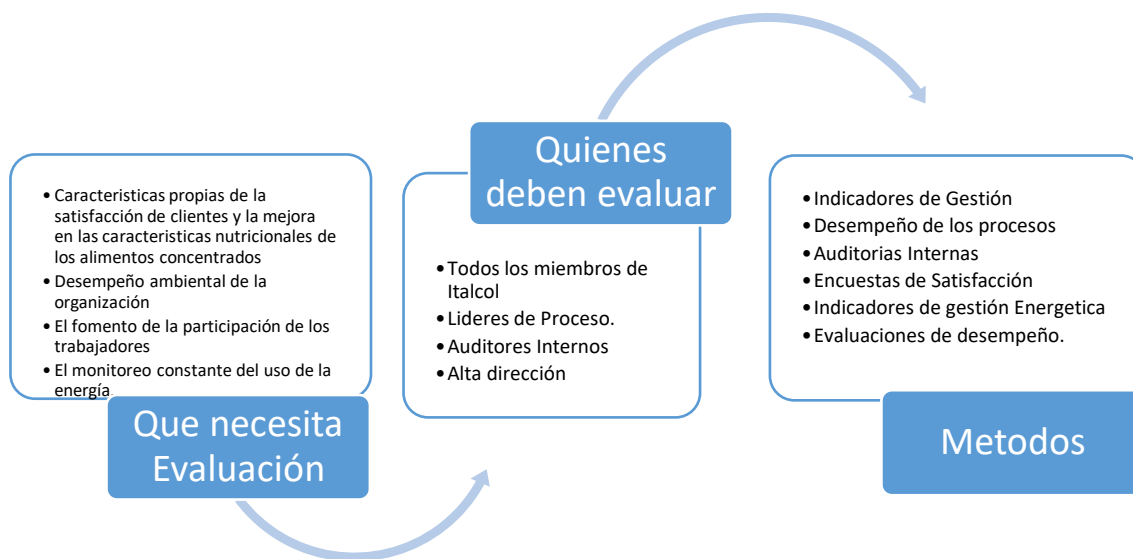
- 1) El grado en que se cumplen los requisitos legales y otros requisitos
- 2) Sus actividades y operaciones relacionadas con los peligros, los riesgos y oportunidades identificados
- 3) El progreso en el logro de los objetivos de la SST de la organización
- 4) La eficacia de los controles operacionales y de otros requisitos

Para el componente de eficiencia energética

- 1) La eficacia de los planes de acción para alcanzar los objetivos y las metas energéticas;
- 2) Los Indicadores de desempeño energético.
- 3) La operación de los procesos que contemplan Usos significativos de la energía.

- 4) El consumo de energía real versus el consumo de energía esperado.

Figura 4. Autoevaluación



9.1.1 Herramientas para la Evaluación del Desempeño

- **Indicadores de Proceso (Indicadores de calidad – Gestión Ambiental – Seguridad y salud en el trabajo y Desempeño de la gestión energética)**

Cada proceso puede necesitar distintos puntos de seguimiento y medición para que su desempeño sea eficaz, uno de los elementos que brindan capacidad de evaluación y control de las actividades de Itacol son los indicadores de proceso, los cuales deben tener en cuenta las siguientes recomendaciones para que proporcionen información idoneidad, coherencia, transparencia y credibilidad:

- Relevancia

- Definición Clara
- Frecuencia de medición y análisis
- Modo de Obtención
- Valor umbral o valor planificado
- Hoja de vida y análisis de resultados.

Italcol asegurará de que se usan y mantienen equipos de seguimiento y medición calibrados o verificados, según corresponda.

Italcol debe evaluar su desempeño ambiental y la eficacia del sistema de gestión ambiental.

La organización debe comunicar externa e internamente la información pertinente a su desempeño ambiental, según esté identificado en sus procesos de comunicación y como se exija en sus requisitos legales y otros requisitos.

9.1.2 Satisfacción de las necesidades del cliente, Percepción y expectativas.

La satisfacción de las necesidades y expectativas de las partes interesadas priorizadas por Italcol deben ser consideradas como un factor estratégico de éxito de la compañía.

La organización debe tener un procedimiento para evaluar, a intervalos planificados, el cumplimiento con los requisitos legales y otros requisitos, relacionados con su eficiencia energética, calidad de productos, desempeño ambiental, seguridad de los trabajadores, consumo de energía y competencia de los trabajadores.

Italcol debe conservar la información documentada los resultados de la evaluación del cumplimiento y las acciones tomadas.

Herramientas de gestión

- Balanced score card

- Encuestas de satisfacción
- Informes periódicos del proceso

9.1.3 Análisis y evaluación

Las metodologías para obtener información sobre la satisfacción de las necesidades del cliente pueden ser las siguientes:

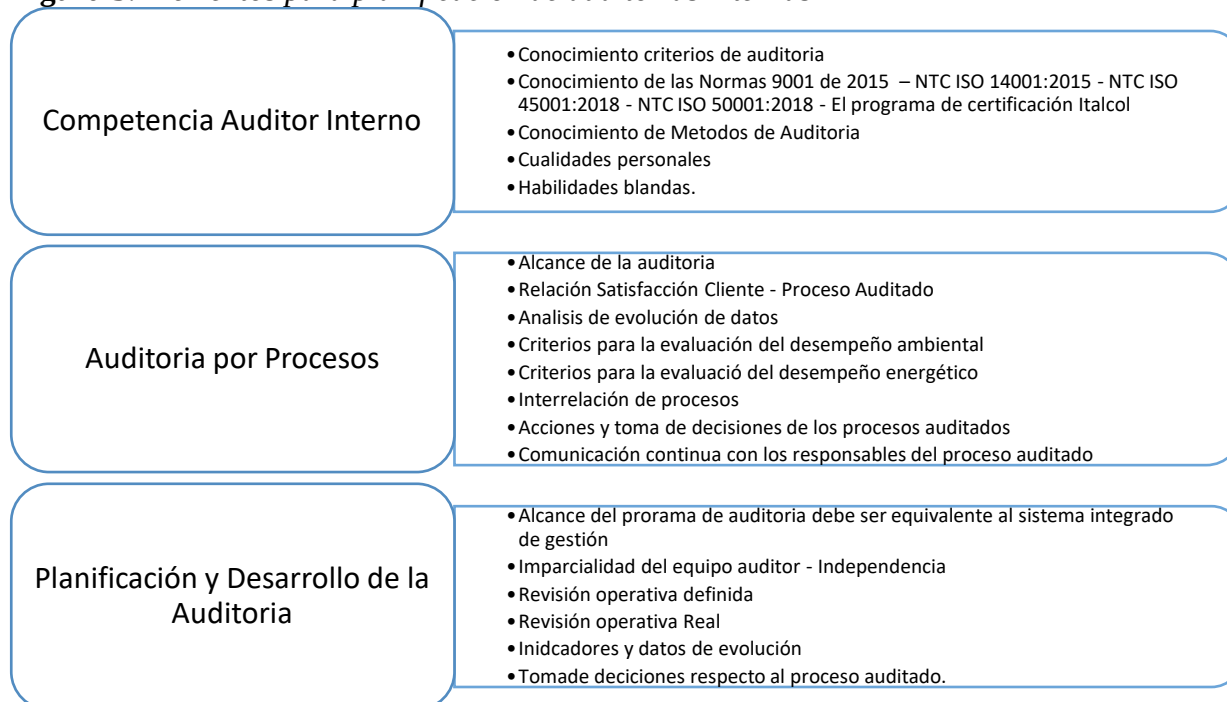
- a) La conformidad de los productos y servicios
- b) El grado de satisfacción del cliente
- c) El desempeño y la eficacia del sistema integrado de gestión.
- d) Si lo planificado se ha implementado de forma eficaz.
- e) La eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y oportunidades.
- f) El desempeño de los proveedores externos;
- g) la necesidad de mejoras en el sistema integrado de gestión.

9.2 Auditoria Interna

El objetivo general de la auditoria interna es que la organización conozca el grado de eficacia de su sistema de gestión; a fin de determinar e identificar la existencia de problemas a fin de generar acciones de mejora para corregir y mejorar el desempeño de las actividades.

Esta herramienta también es de gran ayuda para identificar riesgos y oportunidades.

Teniendo en cuenta la norma ISO 19011: 2018 “Directrices para la auditoria de los sistemas de Gestión” se identifican aspectos principales a tener en cuenta para la planificación de las auditorías internas.

Figura 5. Elementos para planificación de auditorías internas

9.3 Revisión por la dirección

La alta dirección tiene en sus manos la más importante vía para evaluar el desempeño del sistema integrado de gestión de Itacol.

Esta herramienta de gestión debe diseñarse teniendo en cuenta que las Normas ISO mencionan que el compromiso de la alta dirección con el sistema integrado de gestión debe ser establecido desde una estructura de alto nivel y siempre debe relacionarse la revisión por la dirección desde los criterios de Liderazgo y compromiso.

La revisión por la dirección debe mostrar con claridad la responsabilidad asumida en los resultados generados por el sistema de gestión, permitiendo la toma de decisiones para mejorarlos.

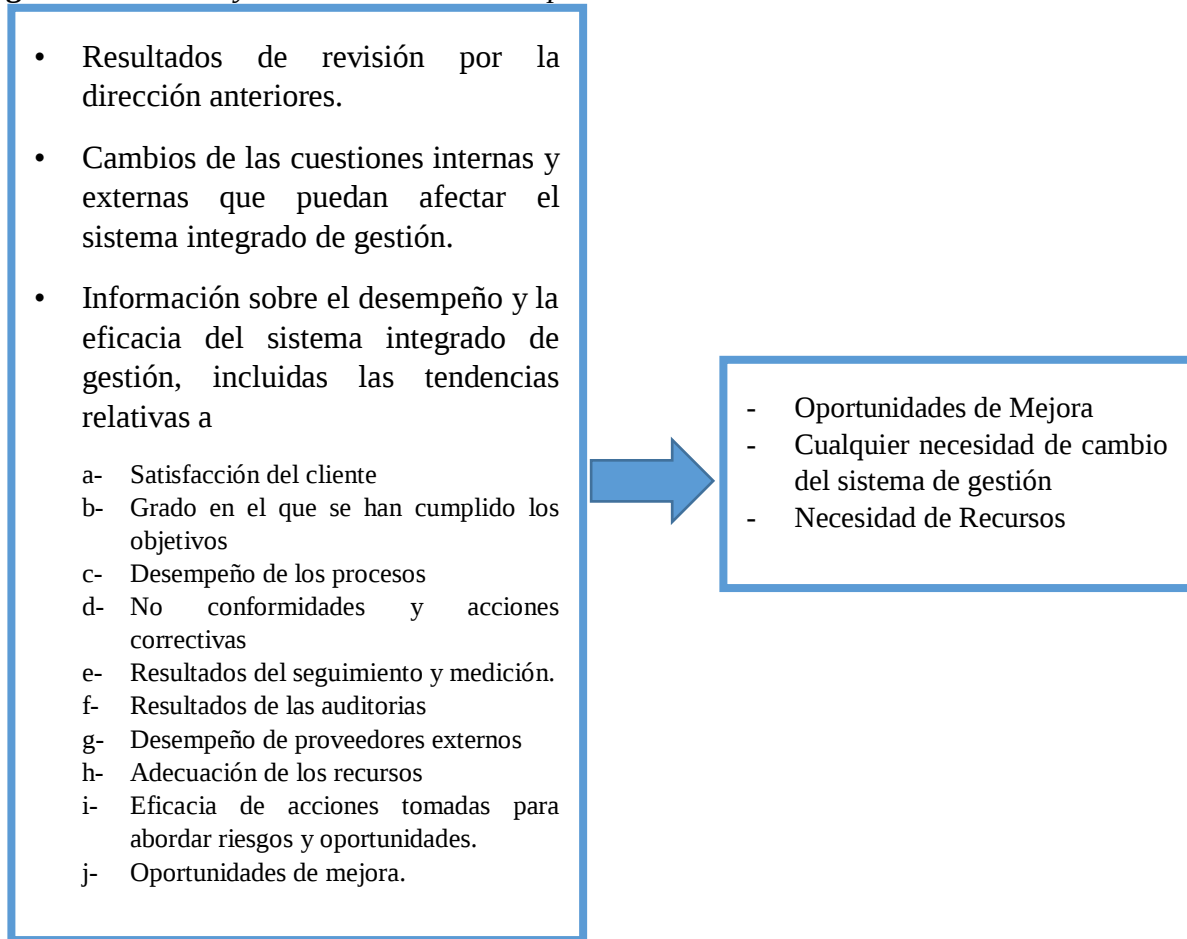
Las entradas de la revisión por la alta dirección deben mostrar datos relevantes para los objetivos estratégicos de Itacol, el cumplimiento de requisitos legales, las capacidades y

competencias de la empresa para abordar los riesgos y oportunidades, las actividades establecidas además de información de gran interés para la primera línea ejecutiva.

En las decisiones y conclusiones generadas por el ejercicio de la revisión por la dirección se reflejará la responsabilidad de la alta dirección con el sistema integrado de gestión, así como se definirán nuevamente los recursos disponibles para el cumplimiento de objetivos y se priorizarán e integrarán los principales objetivos de la empresa con el sistema integrado de gestión.

Las salidas de la revisión por la dirección deben incluir las decisiones relacionadas con las oportunidades de mejora continua y cualquier necesidad de cambios asociados a la gestión estratégica de Itacol incluyendo:

- a) Las oportunidades para mejorar el desempeño energético
- b) Los Indicadores de desempeño Energético con respecto a su línea base energética.
- c) Los objetivos, las metas energéticas, los planes de acción u otros elementos del para la gestión energética, y en las acciones a ser tomadas si no se alcanzaran.
- d) Las oportunidades para mejorar la integración con los demás proyectos de Itacol.
- e) La asignación de recursos.
- f) La mejora de la competencia, de la toma de conciencia y de la comunicación

Figura 6. *Entradas y Salidas de la Revisión por la dirección.*

Fase 4 - Actuar**10. Mejora****10.1 Generalidades****10.2 No conformidad y acción correctiva**

Se requieren mecanismos de seguimiento y verificación a la ejecución presupuestal de los procesos con base en planes de mejoramiento y mantenimiento, además de registros de los planes de mejoramiento del programa que se soportan en un presupuesto de apropiación programada.

Por esta razón, dichos planes de acción deberán establecer si la base para la mejora es una no conformidad (frente a lo cual, deberá establecerse la causa raíz y las acciones tendientes a eliminarla) y dejar registro del cronograma de actividades, dejando claro si las acciones fueron o no eficaces.

Cuando se identifica una no conformidad la organización debe:

a) Reaccionar a dicha no conformidad, y, según sea aplicable:

1) Tomar acción para controlarla y corregirla

2) Ocuparse de las consecuencias

b) Evaluar las necesidades de acciones para eliminar las causas de la no conformidad, con el fin de que no vuelva a ocurrir, ni ocurra en otra parte, mediante:

1) La revisión de la no conformidad

2) La determinación de las causas de la no conformidad

3) La determinación de la existencia de no conformidades similares, o que potencialmente puedan ocurrir:

- c) Implementar cualquier acción que sea necesaria;
- d) Revisar la eficacia de cualquier acción que sea necesaria;
- e) Realizar los cambios al Sistema integrado de gestión, si fuera necesario;

A continuación, se citan a modo de ejemplo posibles no conformidades que puedan llegar a presentarse dentro del marco de la mejora continua en ITALCOL.

- Procesos o actividades ejecutadas fuera de los criterios del sistema integrado de gestión que sobrevengan de algún incumplimiento legal, o requisitos de las partes interesadas priorizadas.



La modificación no planeada de procesos puede generar incumplimientos ya sea de requisitos legales, requisitos de los clientes o requisitos del sistema integrado de gestión.

- Ejecutar algún proceso con actividades distintas a las planificadas.



Puede generarse por una baja adherencia de algún trabajador de la compañía a los procesos establecidos en el sistema integrado de gestión de Italcol.

- Fallas en el seguimiento y medición de acuerdo a lo establecido en la metodología.



Puede generarse por posibles fallas en el seguimiento de los indicadores de gestión o la planificación de las auditorías internas.

- Falta de análisis y acciones ante un resultado no deseado.



Necesidad de aplicar acciones de mejoramiento a las herramientas de análisis de causas o planes de acción establecidos en el sistema integrado de gestión de Italcol.

- Contratación no controlada



Necesidades en el mejoramiento de los procesos de contratación y evaluación de proveedores y de contratación y evaluación de desempeño de trabajadores de Italcol.

- Falta de control sobre equipos, infraestructura etc.



Necesidad en el mejoramiento de hojas de vida de equipos, guías de manejo rápido y planes de mantenimiento preventivo y correctivo de equipos e infraestructura que afecten el desempeño ambiental, la calidad de los productos, la seguridad de los trabajadores o la eficiencia energética.

- No mantener la constancia en la revisión por la dirección.



Inadecuada planeación y ejecución de la revisión por la dirección según lo planeado en el sistema integrado de gestión de Italcol.

Ejemplos de herramientas para la detección de no conformidades.

- Auditoria Interna



Proceso independiente y documentado que apoye la búsqueda de evidencias objetivas y evaluarlas a fin de determinar el grado de cumplimiento de los criterios determinados en la planeación de la auditoria. (NTC ISO - 9000:2015)

- Seguimiento y medición de procesos.



Información exacta medible y fiable, utilizada para implementar acciones correctivas cuando el desempeño no sea conforme con los objetivos. (NTC ISO 9004:2015 Indicadores Clave de Desempeño)

- Mecanismos de comunicación de oportunidades de mejora.



Encuestas de satisfacción, nombramiento de un líder de grupo o comités.

- Medición de Clima Laboral



Encuestas a los trabajadores miembros de Italcol que miden diferentes aspectos de la cultura organizacional.

- Evaluaciones de desempeño



Evaluación diligenciada por los jefes de área que permiten evaluar el desempeño de los trabajadores, teniendo en cuenta diferentes aspectos, como conocimiento, cumplimiento de responsabilidades, competencias, habilidades blandas.

Aspectos para facilitar el análisis de no conformidades

- Registros sencillos y estandarizados para el análisis de la situación presentada.
- Abordar no conformidades con una orientación a la mejora sin penalizar su detección.
- Implementar de forma sistemática el método de análisis de causas, la planificación de acciones correctivas.

Pasos para abordar una no conformidad

- 1) Corrección de la No conformidad
- 2) Evaluar la necesidad de acciones correctivas – Planeando que no vuelva a ocurrir
- 3) Establecer acciones correctivas
- 4) Implementación de Acciones Correctivas
- 5) Comprobación de la eficacia.

10.3 Realizar Mantenimiento y Mejora del Sistema Integrado de Gestión

Italcol debe basar su sistema integrado de gestión en la mejora continua basando sus acciones la idoneidad, conveniencia, adecuación y eficacia del sistema integrado de gestión La organización debe considerar los resultados del análisis y la evaluación, y las salidas de la revisión por la dirección, para determinar si hay necesidades u oportunidades que deben tratarse como parte de la mejora continua para:

- a) Mejorar el desempeño de la SST;
- b) Promover una cultura que apoye al sistema de gestión de la SST;
- c) Promover la participación de los trabajadores en la implementación de acciones para a mejora continua del sistema de gestión de la SST;
- d) Comunicar los resultados pertinentes de la mejora continua a sus trabajadores, y cuando existan, a los representantes de los trabajadores;
- e) Mantener y conservar información documentada como evidencia de la mejora continua.
- f) Fortalecer continuamente las competencias de los trabajadores
- g) Mejorar el desempeño ambiental de Italcol
- h) Promover la mejora en los resultados asociados a la eficiencia energética.
- i) Mejorar continuamente la calidad de los alimentos concentrados producidos.

11. Roles, responsabilidades y autoridades

Certificación Italcol debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes se asignen, se comuniquen y entienda en todos los pilares y procesos de la compañía, y se mantenga como información documentada.

Certificación Italcol debe asignar la responsabilidad y autoridad para:

- a) Asegurarse de que el programa sea conforme con los objetivos de los 8 pilares
- b) Informar sobre el desempeño del programa y las oportunidades de mejora para los procesos involucrados.
- c) Asegurarse de que la integridad del programa de **Certificación Italcol** se mantenga cuando se planifique e implementen cambios en los sistemas de gestión de la compañía.

11.1 Presidencia, Gerentes Regionales y Gerentes Corporativos

- Gestionar lo que esté al alcance del trabajador para resolver oportunidades de mejora.
- Asignar los recursos necesarios para implementar, mantener y mejorar el programa Certificación Italcol.

11.2 Jefes Corporativos, Coordinaciones y/o jefes nacionales

- Gestionar lo que esté al alcance del trabajador para resolver oportunidades de mejora.
- Definir Objetivos, Metas, Alcance y Responsabilidades para cada pilar.
- Participar en el diseño del plan de formación y entrenamiento global y por proceso.
- Diseñar las listas de verificación y evaluación del programa Certificación Italcol.
- Proporcionar la información documentada necesaria, que aporte al cumplimiento de los objetivos del programa Certificación Italcol.
- Documentar las responsabilidades para cada empleado, que aporte al cumplimiento de los objetivos del programa Certificación Italcol.

11.3 Evaluadores (Gerentes de producción, administradores de planta y/o jefes de área):**Planear**

- Liderar el programa de Certificación Italcol como el camino hacia la mejora continua, siendo un estilo de trabajo, relacionando cualquier actividad con los objetivos establecidos en su pilar.
- Diseñar diferentes estrategias y planes de acción que apunten a que cada proceso alcance el objetivo del pilar que representa, así como del cierre a las No Conformidades reportadas en las auditorias nacionales.
- Gestionar lo que esté al alcance del trabajador para resolver oportunidades de mejora.
- Establecer las responsabilidades de cada colaborador, en el cumplimiento de la implementación del programa Certificación Italcol.
- Asegurar la mejora del desempeño de cada uno de los procesos de planta, mediante la medición mensual de los indicadores de proceso.

Hacer

- Disponer de los espacios de formación y capacitación que se requieran por proceso, con el fin de entrenar a los Líderes, Facilitadores y operarios en los temas que requieran en el cumplimiento de los objetivos establecidos en el Programa Certificación Italcol.
- Realizar acciones correctivas y preventivas para asegurar el cumplimiento de los objetivos en su pilar y así contribuir a una mejora continua.
- Aprobar la documentación necesaria, que aporte al cumplimiento de los objetivos del programa **Certificación Italcol**.

Verificar

- Asegurar el cumplimiento de los objetivos, metas, responsabilidades y alcance del Programa **Certificación Italcol**.
- Medir y analizar indicadores que evidencien el grado de cumplimiento de los objetivos del Programa **Certificación Italcol** para cada uno de los pilares, con el fin de evaluar los avances del programa en los procesos.
- Analizar y retroalimentar al Facilitador en las acciones correctivas y preventivas propuestas por cada Líder que aseguran el cumplimiento de los objetivos en su pilar y apuntan a una mejora continua.
- Garantizar el cumplimiento del plan de formación y entrenamiento del programa **Certificación Italcol**.

Actuar

- Proporcionar la información documentada necesaria, que aporte a los Facilitadores y Líderes el cumplimiento de los Objetivos.
- Realizar inspecciones y/o Auditorías para medir el estado de implementación del Programa Certificación Italcol y así evaluar el cumplimiento de los objetivos establecidos para cada uno de los procesos.
- Servir de apoyo entre los facilitadores y líderes para la solución de diferencias en forma y manera de implementación del Programa **Certificación Italcol**.
- Gestionar las reuniones con las dependencias correspondientes de la Dirección General con el fin de revisar las acciones correctivas (proyectos, presupuestos, inversiones etc.) que se requieran para el alcance de los objetivos de su pilar.

- Certificar su pilar de acuerdo con el cumplimiento del 100 % de sus objetivos, apoyando y participando con los Líderes y Facilitadores en todas las actividades que los lleven al cumplimiento de los objetivos del Programa **Certificación Itacol**.

11.4. Facilitadores (Asistentes y Supervisores de Producción, Coordinadores de Producción, Personal de Mantenimiento, Personal de Calidad).

Planear

- Asegurar el cumplimiento de los objetivos, metas, responsabilidades y alcance del Programa **Certificación Itacol**, planeando todas las acciones que requieran los procesos, con el fin de llevarlos a un cumplimiento de los objetivos del programa (Tabla de Cumplimiento de Objetivos).
- Analizar las NC halladas por el Líder y reportadas por los Evaluadores de la Dirección General con el fin de definir las medidas y/o acciones correctivas para su cierre.
- Socializar a los Líderes y operarios por proceso, los planes de trabajo a realizar con el fin de involucrarlos en su participación y responsabilidad hacia el programa.

Hacer

- Realizar acompañamiento al diligenciamiento de las listas de chequeo por parte de los Líderes y operarios por proceso.
- Facilitar las actividades de Formación y entrenamiento hacia los Líderes y operarios por proceso.
- Compartir con los Líderes y operarios todas las oportunidades y/o sugerencias de mejora reportadas en las auditorias hechas por los Evaluadores de la Dirección General.

- Diligenciar toda la información para cada uno de los procesos en donde se evidencien los avances y seguimiento para cada uno de los procesos.
- Facilitar las actividades de formación y entrenamiento.
- Realizar inspecciones y/o Auditorias para medir el estado de implementación del programa **Certificación Italcol**.

Verificar

- Realizar una revisión periódica de los objetivos e indicadores establecidos en cada pilar y así monitorear el cumplimiento de estos.
- Asegurar el cumplimiento en el menor tiempo posible de los requerimientos hechos por el Líder enfocados a la mejora continua de los procesos.
- Analizar si los resultados obtenidos de las mejoras implementadas son los planeados y si son sostenibles para mantener los resultados.

Actuar

- Comunicar a los Líderes por proceso los avances del Programa **Certificación Italcol**, de acuerdo con lo revisado con los Evaluadores.
- Gestionar las reuniones con la Gerencia de Producción con el fin de establecer los planes de trabajo a realizar con Evaluadores y Líderes para la mejora de los procesos.
- Realizar acompañamiento a los recorridos en planta y / o cierres de visitas hechas a planta por parte de Evaluadores de la Dirección General.
- Revisar junto con el Evaluador los resultados de cada pilar y realizar acompañamiento en los planes de acción de acuerdo con los resultados de las auditorías.
- Comunicar y garantizar el cumplimiento de las responsabilidades de cada colaborador, que garantice la implementación del programa **Certificación Italcol**.

- Gestionar lo que esté al alcance del trabajador para resolver oportunidades de mejora.

11.5 Líder Proceso (Colaborador Nivel Operativo).

Planear

- Analizar los puntos críticos de su proceso y definir los objetivos de la evaluación en cada inspección.
- Definir con el Facilitadores los planes de capacitación y/o charlas que aportarán a la mejora continua en cada uno de los procesos.

Hacer

- Diligenciar las listas de chequeo que están diseñadas en el programa de **Certificación Itacol** en cada uno de los procesos.
- Emitir las Órdenes de Trabajo que se requieran para trabajos de mantenimiento generados de las inspecciones hechas por puesto de trabajo.
- Retroalimentar con su Facilitador los resultados de la inspección, medidas correctivas y apoyo con la gestión de los requerimientos de cada área necesarios para el cumplimiento de los objetivos del programa.

Verificar

- Diligenciar y Monitorear los indicadores de su proceso enfocados en los 8 pilares, mediante el uso de los tableros de seguimiento diario diseñados para el programa **Certificación Itacol**.

Actuar

- Definir con ayuda del Facilitador y Evaluador el cumplimiento de los planes de trabajo enfocados en resolver las oportunidades de mejora identificadas en su proceso.

- Trabajar junto con sus compañeros de proceso en los planes de acción establecidos junto con los facilitadores y evaluadores, así como de socializar sus experiencias con los demás Líderes del programa.
- Participar en todas las actividades de formación y entrenamiento que lo llevarán a la mejora continua de los procesos.

11.6 Líder del programa Certificación Itacol

Planificar

- Documentar y preparar informes
- Planificar y organizar el trabajo eficazmente
- Asegurar que el programa de **Certificación Itacol** pueda alcanzar sus resultados previstos.

Hacer

- Revisar los planes de trabajo de cada pilar y cualquier otra información apropiada para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos.
- Recopilar información, mediante entrevistas eficaces, escuchando, observando y revisando documentos registros y datos.
- Liderar al equipo de apoyo de **Certificación Itacol** con el fin alcanzar los objetivos propuestos.
- Comunicar la información pertinente a todo el personal con respecto a los 8 pilares del programa.
- Mantener la información documentada con relación al avance de los 8 pilares.
- Realizar actividades como apoyo al cumplimiento de los objetivos de los 8 pilares.

- Tener en cuenta las necesidades y capacidades de los pilares asegurándose de que se involucren, según sea lo apropiado, en el desarrollo de lo planificado.
- Realizar mensualmente la evaluación del cumplimiento de los objetivos y requisitos del programa aplicado a los 8 pilares.

Verificar

- Seguimiento a los hallazgos de las revisiones realizadas por pilar de acuerdo con las listas de chequeo.
- Verificar el logro de los objetivos del programa de **Certificación Itacol** con relación a los 8 pilares.
- Determinar la frecuencia y los métodos para la evaluación de objetivos y realización de listas de chequeo
- Cualquier necesidad de cambio en el programa de **Certificación Itacol**.

Actuar

- Tomar acciones para controlar y corregir, las oportunidades de mejora.
- Revisar la eficacia de cualquier acción tomada, incluyendo los planes de acción asignados a cada pilar.
- Promover una cultura que apoye al desarrollo del programa de **Certificación Itacol**.
- Comunicar los resultados pertinentes de la mejora continua de los colaboradores, equipos y áreas.

Referencias Bibliográficas

CNA. (1998) Lineamientos para la Acreditación. Tercera Edición Febrero.

Gómez- Miranda, J.A (2017). Guía Para la Aplicación de la Norma ISO 9001 2015. Ed. Alfaomega Bogota, Colombia.

ICONTEC, (2015) Norma Técnica Colombiana ISO 9000 Sistemas de Gestión de la Calidad Fundamentos y Vocabulario. Directrices

ICONTEC, (2015) Norma Técnica Colombiana ISO 9001 Sistemas de Gestión de la Calidad Requisitos. Directrices

ICONTEC, (2018) Norma Técnica Colombiana ISO 19011 Directrices para la Auditoría de los Sistemas de Gestión. Directrices