



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE COLOMBIA

Laboratorio del Movimiento Corporal
Humano

Guía Metodológica de Planeación Estratégica



TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	4
2. OBJETIVO.....	5
3. ALCANCE.....	6
4. GLOSARIO.....	6
5. COMPRENSIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y DE SU CONTEXTO.....	7
5.1. ANÁLISIS DE CONTEXTO EXTERNO E INTERNO	7
5.1.1. CONTEXTO EXTERNO.....	8
5.1.2. CONTEXTO INTERNO.....	10
6. COMPRENSIÓN DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS: 14	
6.1. ¿QUÉ HACER?.....	15
6.2. ¿CÓMO HACERLO?	16
6.3. ¿PORQUE HACERLO?.....	18
6.4. ¿QUIÉN DEBE HACERLO?	19
6.5. ¿CUANDO HACERLO?.....	19
7. MISIÓN Y VISIÓN	20
7.1. METODOLOGÍA PARA FORMULAR LA MISIÓN:.....	21
7.2. METODOLOGÍA PARA FORMULAR LA VISIÓN:.....	23
8. POLÍTICA Y OBJETIVOS DE CALIDAD	26
8.1. METODOLOGÍA PARA FORMULAR LA POLÍTICA DE CALIDAD	27
8.2. METODOLOGÍA PARA FORMULAR LOS OBJETIVOS DE CALIDAD	29
8.2.1. COMO REDACTAR OBJETIVOS:.....	30
9. DOFA.....	35
10. SEGUIMIENTO, MEDICIÓN, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN.....	39
1.1. ¿QUE NECESITA SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN?	39
1.2. ¿FRUTO DEL SEGUIMIENTO Y LA MEDICIÓN QUE DEBE ANALIZAR Y EVALUAR LA ORGANIZACIÓN?	41
1.3. ¿COMO MEDIR, HACER SEGUIMIENTO, EVALUAR Y ANALIZAR?.....	41

1.4.	¿CUÁNDO SE DEBE LLEVAR A CABO LA MEDICIÓN Y EL SEGUIMIENTO?	42
1.5.	¿CUÁNDO SE DEBEN ANALIZAR Y EVALUAR LOS RESULTADOS?	42
2.	INDICADORES COMO MÉTODO PARA HACER SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN	43
2.1.	QUE ES UN INDICADOR	43
2.2.	CARACTERISTICAS BÁSICAS DE UN INDICADOR	44
2.3.	BENEFICIOS DE LOS INDICADORES	45
2.4.	TIPOS DE INDICADORES	45
2.5.	CUÁNTOS INDICADORES CONSTRUIR?	46
2.6.	INDICADORES SEGÚN NIVEL DE INTERVENCIÓN	47
2.6.1.	INDICADORES DE EFICACIA	47
1.1.1.	INDICADORES DE EFICIENCIA	47
1.1.2.	INDICADOR DE EFECTIVIDAD	47
1.1.3.	INDICADORES DE ECONOMÍA	48
1.1.4.	INDICADORES DE CALIDAD	48
1.1.5.	INDICADORES DE IMPACTO	48
1.1.6.	INDICADORES DE RESULTADO	48
1.1.7.	INDICADORES DE PRODUCTO	49
1.1.8.	INDICADORES DE PROCESO	49
1.1.9.	INDICADORES DE INSUMO	49
1.2.	COMO CONSTRUIR UN INDICADOR	50
1.3.	COMO INTERPRETAR LOS INDICADORES	52
11.	BIBLIOGRAFIA	53

1. INTRODUCCIÓN

GUÍA METODOLÓGICA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica es un punto de vista racional, que pretende ser de utilidad para una compañía, para que ésta pueda enfrentar los CAMBIOS con eficacia, eficiencia y efectividad pues no está exenta de afectaciones ocasionales por la globalización o condiciones locales, regionales o nacionales, por lo tanto, es un proceso que permite a la empresa realizar y obtener información del medio interno y externo, con el fin de evaluar su situación actual y tomar las decisiones estratégicas sobre su futuro.¹

En primer lugar es indispensable mencionar que la planeación sigue siendo en esencia un ejercicio de sentido común, dinámico y que nunca termina, a través del cual se pretende entender los términos cruciales de una realidad presente, para después proyectarla, diseñando escenarios de los cuales se busca finalmente obtener el mayor provecho (objetivos, metas, políticas, proyectos, procedimientos y métodos). En cuanto a la estrategia muestra la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en condiciones ventajosas.²

El mundo ha tenido una transformación en las normas técnicas que aseguran que las empresas respondan más a la satisfacción del cliente, al cumplimiento de estándares mínimos, al cambio que ha traigo consigo la globalización, lo que promueve que cada empresa busque cada día tener una certificación que le ayude a ser más competitiva.

Una de estas normas en la NTC-ISO-9001-2015, es el estándar internacional de carácter certificable que regula los sistemas de gestión de la calidad, certificarse en esta norma es una decisión estratégica de una organización que le puede ayudar a mejorar su desempeño global y proporcionar una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible.

Esta norma se basa en principios de calidad que se describen en la ISO 9000 que ayudarán a cada organización mejorar su desempeño. Norma que viene descrita por capítulos, para ayudar a la organización tener una mejor comprensión e implementación de la misma. La norma es su capítulo 4 indica que la organizaciones deben evaluar su contexto tanto interno como externo que puedan impactar el producto o la prestación del servicio, con el ánimo de

¹ Planeación estratégica. Fundamentos y Casos. ROJAS, Miguel David – MEDINA, Laura Johana. Ediciones de la U. 2011. Pág 67

² Planeación estratégica. Fundamentos y Casos. ROJAS, Miguel David – MEDINA, Laura Johana. Ediciones de la U. 2011. Pág 16 y 31.

identificar los posibles riesgos potenciales que se podrían presentar y afectar la operación. También identificar las necesidades y expectativas desde nuestras partes interesadas. En el capítulo 5 detalla la forma de establecer, implementar y mantener una política de calidad, compromiso y liderazgo con el cliente, asignación de responsabilidades.

Lo anterior ayudará a la organización crear su política de calidad, contemplando su misión, visión, la evaluación del contexto, los requisitos de las partes interesadas, garantizando la integración de sus procesos. Lo que da cabida a la formulación de objetivos de calidad que lo describe en el capítulo 6, al igual que las acciones para abordar los riesgos y oportunidades. Que serán los insumos suficientes para planificar los recursos necesarios para la operación, los cuales se describen en el capítulo 7. En el capítulo 8 encontramos todos lo pertinente a la operación de la prestación del servicio o del producto.

Todos los capítulos mencionados anteriormente requieren ser medidos, evaluados, hacer seguimiento con el ánimo de evaluar la eficacia y desempeño del SGC, como se cita en el Capítulo 9 de la norma, para encontrar oportunidades de mejora que pueden ser aplicadas mediante diferentes herramientas que permitan que cada día se satisfagan las necesidades y expectativas de las partes interesadas.

Este documento guía pretende mostrar una de las formas de como la organización podría articular su planeación estratégica con el SGC, por lo que se encontrará en ella como redactar la misión, la visión, y como está plataforma se construye a partir del contexto interno y externo que se explica mediante una herramienta cómo se podría llevar a cabo desde la organización, de igual manera la comprensión de los requisitos de las partes interesadas que ayudará a la organización a definir sus estrategias, su política de calidad, que serán llevados mediante objetivos para que la organización tenga la orientación de que, cuando, cómo para que medir estos objetivos que deben de estar articulados con toda la plataforma estratégica de la organización. Es por ello que esta guía le servirá como herramienta para el mejoramiento de su Sistema de Gestión de Calidad.

2. OBJETIVO

Generar recomendaciones para la actualización de la NTC ISO 9001:2015 capítulos 4, 5 y 6. con el propósito de elaborar, actualizar y mantener su planeación estratégica alineado con el Sistema de gestión de Calidad en el Laboratorio del Movimiento corporal Humano.

3. ALCANCE

Esta guía brinda lineamientos para la identificación, elaboración, revisión y análisis del contexto de la organización que incluye cuestiones internas y externas, las necesidades y expectativas de las partes interesadas, análisis DOFA, misión, visión, política de calidad, objetivos de calidad e indicadores de medición en el Laboratorio de Movimiento Corporal Humano de manera que sea aplicable al sistema de gestión de calidad.

4. GLOSARIO

Partes interesadas: persona u organización que pueden afectar, ser afectadas o percibirse como afectadas por la decisión o una actividad. Adaptado de la norma ISO 9000:2015

Requisito CLON: conocidos también como requisitos CLIO, Son requisitos de un proceso o procedimiento, producto o servicio que pueden ser del cliente, legales, organizacionales y normativos.

SGC: Sistema de Gestión de calidad

Contexto de una organización: Es el proceso por medio del cual se determina los factores que influyen en el propósito, objetivos y sostenibilidad de la organización, se consideran factores internos como externos. Adaptado de la norma ISO 9000:2015.

Planeación estratégica: es un proceso sistemático de desarrollo e implementación que sirve como herramienta de gestión y que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que se debe recorrer en un futuro adecuándose a los cambios.

Cuestiones Internas: hace referencia a los aspectos internos de una organización como lo son desempeño global de la organización, recursos tanto físicos como humanos, factores operacionales, factores en la alta dirección.

Cuestiones Externas: hace referencia a factores externos pero que pueden afectar positiva o negativamente a la organización, estos pueden ser políticos, tecnológicos, ambientales, legales entre otros.

Estrategia: Es la forma de alcanzar los objetivos institucionales, tomando en cuenta, las características de la estructura y del entorno, que permite hacer el ajuste de los procesos operativos de la organización y la adecuada aplicación de sus recursos³

³ Superintendencia de sociedades, sistema de gestión integrado, Procesos Gestión estratégica, 2017, Código: GE-G-001

5. COMPRENSIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y DE SU CONTEXTO

El análisis del entorno consiste en descubrir cómo influirán directamente a una organización factores como:

- ✚ Competidores
- ✚ Proveedores
- ✚ Clientes internos y externos
- ✚ Organizaciones interesadas
- ✚ Factores operativos
- ✚ Socio-culturales
- ✚ Tecnológicos
- ✚ Ambientales
- ✚ Políticos
- ✚ Legales

En consecuencia, las organizaciones deben tomar en cuenta no sólo aspectos visibles que impacten su funcionamiento, sino también comprender el contexto en que ésta se desempeña, en otras palabras “debe determinar las cuestiones externas e internas⁴” y “entender las que son pertinentes para el propósito y la dirección estratégica de la organización y que pueden afectar, tanto positiva como negativamente, a la capacidad de la organización para lograr los resultados previstos”⁵. La determinación, análisis y comprensión de estos factores permite descubrir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para la organización.

Adicionalmente, “la organización debe realizar el seguimiento y la revisión de la información sobre estas cuestiones externas e internas”⁶, pero se recomienda realizarlas a intervalos planificados y mediante actividades como la revisión por la dirección.

5.1. ANÁLISIS DE CONTEXTO EXTERNO E INTERNO

EL Análisis de Contexto consiste en analizar la relación que tiene la organización con su entorno, es una combinación de factores internos, externos y condiciones que pueden tener un efecto positivo o negativo en la organización, su servicio, producto y las partes interesadas.

⁴ NTC-ISO 9001:2015. Numeral 4.1. página 2

⁵ GTC-ISO/TS 9002:2017. Numeral 4.1. Pág 2.

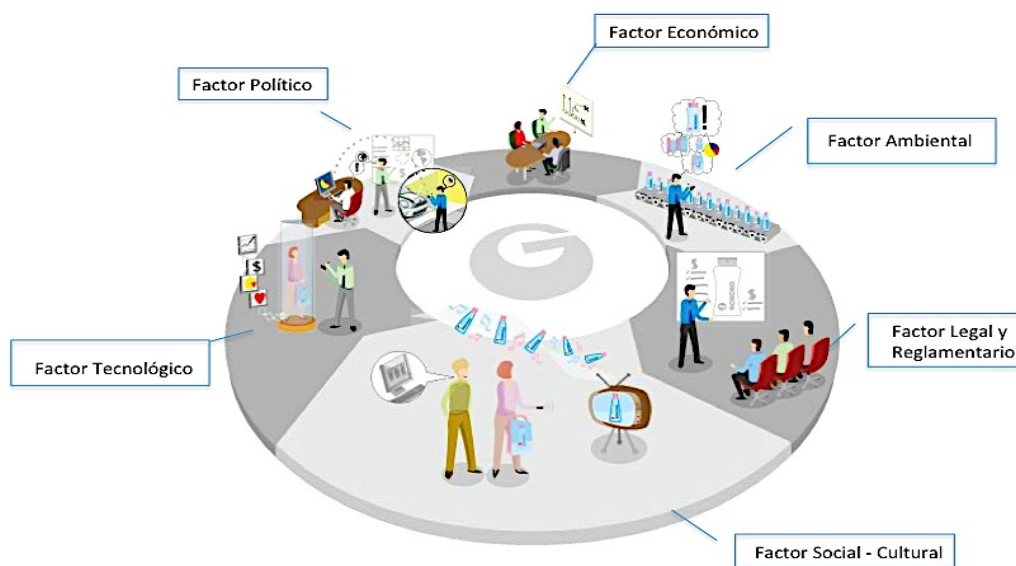
⁶ NTC-ISO 9001:2015. Numeral 4.1. página 2.

Existen múltiples herramientas y metodologías para desarrollar el análisis de contexto como por ejemplo las 5 fuerzas de Porter, matriz de perfil competitivo, matriz de evaluación de factores internos (EFI) y de factores externos (EFE), matriz DOFA o matriz PESTAL.

5.1.1. CONTEXTO EXTERNO

El análisis de contexto se divide en dos partes, el análisis externo e interno, si hablamos del externo nos referimos a realizar un examen de la situación y perspectivas no controlables por la organización, a fin de visualizar con antelación las oportunidades y amenazas que pueden presentarse, aprovechando al máximo las oportunidades y evitando o disminuyendo las repercusiones de las amenazas transformándolas en ventajas competitivas. Para dicho estudio se sugiere utilizar una técnica llamada PESTAL, ya que es muy sencilla de analizar, permite comprender el impacto del entorno, facilita su planeación estratégica, permite su integración con otras herramientas y es de muy fácil apropiación por parte de la organización.

FACTORES A TENER EN CUENTA



A fin de analizar minuciosamente el entorno externo se sugiere seguir los siguientes pasos:

- I. Conformar un equipo con conocimiento de la organización y del entorno.
- II. Definir metodología para construir en equipo la matriz (lluvia de ideas, post-it, trabajo en equipos, preguntas del tipo ¿Qué pasaría si ...?, etc).
- III. Analizar y entender cada factor que compone la matriz PESTAL, basándose en información real, objetiva, relevante, actual y clarificando su fuente de información.

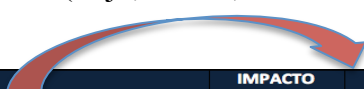
Político
Económico
Social
Tecnológico
Ambiental
Legal

- IV. Cuestionar al equipo de trabajo ¿Cómo podrá afectar cada factor al LM_CORPHU?. Una vez analizadas las posibilidades, se registran en la casilla de observaciones.



FACTORES		OBSERVACIONES ¿Cómo podrán impactar los factores a LM-CORPHU?
POLÍTICO	Gobierno	Aumento o disminución de asignación presupuestal a la UNAL por parte del Gobierno.
	Políticas Gubernamentales	Cambio normativo en importaciones de equipos tecnológicos. (impuestos en aranceles)
	Conflictos	Movilizaciones que provocan cierre de la Universidad.
	Iniciativas e incentivos del gobierno	Asignación presupuestal a educación pública enfocada a I + D
	Políticas de partes interesadas (Acreditación, Habilitación, Políticas de salud pública, Certificación)	Cambios en las políticas de algunas de las partes interesadas

- V. Analizar si este impacto es positivo o negativo, definiendo en que nivel puede impactar a la organización potencialmente (Bajo, Medio, Alto o Desconocido)



FACTORES	OBSERVACIONES ¿Cómo podrán impactar los factores a LM-CORPHU?	IMPACTO POTENCIAL	TIPO IMPACTO
		(Bajo, Medio, Alto, Desconocido)	(Positivo, Negativo, Desconocido)
POLÍTICO	Gobierno	1- Bajo	(-) Negativi
	Políticas Gubernamentales	1- Bajo	Desconocido
	Conflictos	3 - Alto	(-) Negativi
	Iniciativas e incentivos del gobierno	1- Bajo	(+) Positivo
	Políticas de partes interesadas (Acreditación, Habilitación, Políticas de salud pública, Certificación)	3 - Alto	(-) Negativi

- VI. Clasificar el impacto como una oportunidad o amenaza.



FACTORES	OBSERVACIONES ¿Cómo podrán impactar los factores a LM-CORPHU?	IMPACTO POTENCIAL (Bajo, Medio, Alto, Desconocido)	TIPO IMPACTO (Positivo, Negativo, Desconocido)		
				OPORTUNIDAD	AMENAZA
POLÍTICO	Gobierno	1- Bajo	(-) Negativi		X
	Políticas Gubernamentales	1- Bajo	Desconocido	X	X
	Conflictos	3 - Alto	(-) Negativi		X
	Iniciativas e incentivos del gobierno	1- Bajo	(+) Positivo	X	
	Políticas de partes interesadas (Acreditación, Habilitación, Políticas de salud pública, Certificación)	3 - Alto	(-) Negativi		x

- VII. Definir que probabilidad de ocurrencia o nivel de certeza que tenemos para que dicho escenario pueda ocurrir (Bajo, Medio, alto)

FACTORES	OBSERVACIONES ¿Cómo podrán impactar los factores a LM-CORPHU?	IMPACTO POTENCIAL	TIPO IMPACTO	OPORTUNIDAD	AMENAZA	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA
		(Bajo, Medio, Alto, Desconocido)	(Positivo, Negativo, Desconocido)			(Bajo, Medio, Alto)
político	Gobierno	1- Bajo	(-) Negativi		X	1- Bajo
	Políticas Gubernamentales	1- Bajo	Desconocido	X	X	1- Bajo
	Conflictos	3 - Alto	(-) Negativi		X	2 - Medio
	Iniciativas e incentivos del gobierno	1- Bajo	(+) Positivo	X		1- Bajo
	Políticas de partes interesadas (Acreditación, Habilitación, Políticas de salud pública, Certificación)	3 - Alto	(-) Negativi		x	1- Bajo

VIII. Indagar el nivel de impacto que éste suceso pueda llegar a tener en la organización (Bajo, Medio, Alto)

FACTORES	OBSERVACIONES ¿Cómo podrán impactar los factores a LM-CORPHU?	IMPACTO POTENCIAL	TIPO IMPACTO	OPORTUNIDAD	AMENAZA	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	IMPACTO EN LA EMPRESA
		(Bajo, Medio, Alto, Desconocido)	(Positivo, Negativo, Desconocido)			(Bajo, Medio, Alto)	(Bajo, Medio, Alto)
político	Gobierno	1- Bajo	(-) Negativi		X	1- Bajo	2 - Medio
	Políticas Gubernamentales	1- Bajo	Desconocido	X	X	1- Bajo	1- Bajo
	Conflictos	3 - Alto	(-) Negativi		X	2 - Medio	3 - Alto
	Iniciativas e incentivos del gobierno	1- Bajo	(+) Positivo	X		1- Bajo	2 - Medio
	Políticas de partes interesadas (Acreditación, Habilitación, Políticas de salud pública, Certificación)	3 - Alto	(-) Negativi		x	1- Bajo	1- Bajo

IX. Realizar seguimiento y revisión de la información contemplada en la matriz PESTAL de forma periódica (se sugiere que sea de forma anual), a intervalos planificados o cuando la organización considere indispensable estudiar situaciones que ameriten un urgente análisis.

5.1.2. CONTEXTO INTERNO

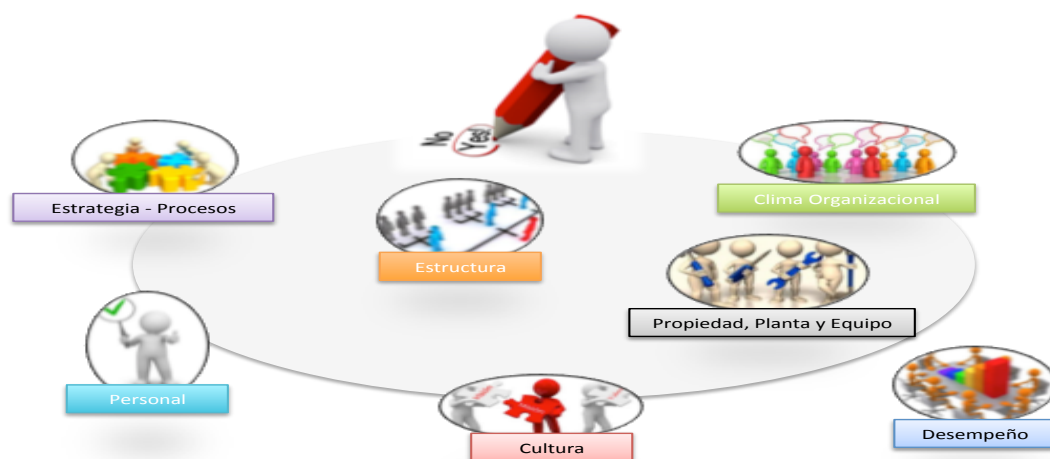
Ahora bien, si hablamos del contexto interno nos referimos a examinar detalladamente varios componentes enfocados con el desempeño global de la organización , recursos (infraestructura, entorno para la operación de los procesos, conocimiento organizacional), aspectos humanos (competencia de las personas, el comportamiento y la cultura organizacional, relaciones con los sindicatos) factores operacionales (capacidades de suministros de proceso o producción y servicio, desempeño del sistema de gestión de calidad, seguimiento de la satisfacción del cliente), factores en el gobierno de la organización, como reglas y procedimientos para la toma de decisiones o la estructura organizacional⁷.

⁷ GTC-ISO/TS 9002:2017. Numeral 4.1. Pág 2

El análisis anterior permite fijar con exactitud el análisis de las fortalezas y debilidades de la organización, permitiendo tomar ventaja de las fortalezas para apalancar la competitividad del laboratorio y hacer conciencia de las debilidades con el fin de establecer estrategias que reduzcan o eliminen su impacto⁸

A fin de analizar minuciosamente el entorno interno se sugiere seguir los mismo pasos que empleamos en el análisis externo, a fin de tener coherencia en el análisis:

- I. Conformar un equipo con conocimiento del desempeño global de la organización.
- II. Definir metodología para construir en equipo la matriz (lluvia de ideas, post-it, trabajo en equipos, preguntas del tipo ¿Qué pasaría si ...?, etc).
- III. Analizar y entender cada factor que compone la matriz de contexto interno, basándose en información real, objetiva, relevante, actual y clarificando su fuente de información.



- IV. Cuestionar al equipo de trabajo ¿Cómo podrá impactar cada factor al LM_CORPHU?. Una vez analizadas las posibilidades, se registran en la casilla de observaciones.

FACTORES		OBSERVACIONES	
		¿Cómo podrán impactar los factores a LM-CORPHU?	
PERSONAL	Análisis de capacidad operativa	→	Recurso Humano idóneo y profesional
	Eficacia del desempeño del personal		Evaluación periódica al personal.
	Competencia del personal		Actualización y capacitación de recurso humano para el desarrollo personal y profesional.
	Índice de la rotación del personal		Rotación alta de los profesionales Fisioterapeutas por modalidad de contratación (prestación de servicios)

⁸ Administración Estratégica. GALLARDO H. José Ramón. Grupo Editorial Alfaomega. 2012. Pag 96.

- V. Analizar si este impacto es positivo o negativo, definiendo en que nivel puede impactar a la organización potencialmente (Bajo, Medio, Alto o Desconocido)

FACTORES	OBSERVACIONES	IMPACTO POTENCIAL	TIPO IMPACTO
		(Bajo, Medio, Alto, Desconocido)	(Positivo, Negativo, Desconocido)
	¿Cómo podrán impactar los factores a LM-CORPHU?		
PERSONAL	Análisis de capacidad operativa	Recurso Humano idóneo y profesional	3 - Alto (+) Positivo
	Eficacia del desempeño del personal	Evaluación periodica al personal.	2 - Medio (+) Positivo
	Competencia del personal	Actualización y capacitación de recurso humano para el desarrollo personal y profesional.	3 - Alto (+) Positivo
	Índice de la rotación del personal	Rotación alta de los profesionales Fisioterapeutas por modalidad de contratación (prestación de servicios)	3 - Alto (+) Positivo

- VI. Clasificar el impacto como una fortaleza o debilidad.

FACTORES	OBSERVACIONES	IMPACTO POTENCIAL	TIPO IMPACTO	FORTALEZA	DEBILIDAD
		(Bajo, Medio, Alto, Desconocido)	(Positivo, Negativo, Desconocido)		
	¿Cómo podrán impactar los factores a LM-CORPHU?				
PERSONAL	Análisis de capacidad operativa	Recurso Humano idóneo y profesional	3 - Alto (+) Positivo	X	
	Eficacia del desempeño del personal	Evaluación periodica al personal.	2 - Medio (+) Positivo	X	
	Competencia del personal	Actualización y capacitación de recurso humano para el desarrollo personal y profesional.	3 - Alto (+) Positivo	X	
	Índice de la rotación del personal	Rotación alta de los profesionales Fisioterapeutas por modalidad de contratación (prestación de servicios)	3 - Alto (+) Positivo		X

- VII. Definir que probabilidad de ocurrencia o nivel de certeza que tenemos para que dicho escenario pueda ocurrir (Bajo, Medio, alto)

FACTORES	OBSERVACIONES	IMPACTO POTENCIAL	TIPO IMPACTO	FORTALEZA	DEBILIDAD	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA
		(Bajo, Medio, Alto, Desconocido)	(Positivo, Negativo, Desconocido)			(Bajo, Medio, Alto)
	¿Cómo podrán impactar los factores a LM-CORPHU?					
PERSONAL	Análisis de capacidad operativa	Recurso Humano idóneo y profesional	3 - Alto (+) Positivo	X		3 - Alto
	Eficacia del desempeño del personal	Evaluación periodica al personal.	2 - Medio (+) Positivo	X		1- Bajo
	Competencia del personal	Actualización y capacitación de recurso humano para el desarrollo personal y profesional.	3 - Alto (+) Positivo	X		3 - Alto
	Índice de la rotación del personal	Rotación alta de los profesionales Fisioterapeutas por modalidad de contratación (prestación de servicios)	3 - Alto (+) Positivo		X	3 - Alto

- VIII. Indagar el nivel de impacto que éste suceso pueda llegar a tener en la organización (Bajo, Medio, Alto)

FACTORES	OBSERVACIONES	IMPACTO POTENCIAL	TIPO IMPACTO	FORTALEZA	DEBILIDAD	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	IMPACTO EN LA EMPRESA
		(Bajo, Medio, Alto, Desconocido)	(Positivo, Negativo, Desconocido)			(Bajo, Medio, Alto)	(Bajo, Medio, Alto)
	¿Cómo podrán impactar los factores a LM-CORPHU?						
PERSONAL	Análisis de capacidad operativa	Recurso Humano idóneo y profesional	3 - Alto (+) Positivo	X		3 - Alto	3 - Alto
	Eficacia del desempeño del personal	Evaluación periodica al personal.	2 - Medio (+) Positivo	X		1- Bajo	2 - Medio
	Competencia del personal	Actualización y capacitación de recurso humano para el desarrollo personal y profesional.	3 - Alto (+) Positivo	X		3 - Alto	3 - Alto
	Índice de la rotación del personal	Rotación alta de los profesionales Fisioterapeutas por modalidad de contratación (prestación de servicios)	3 - Alto (+) Positivo		X	3 - Alto	3 - Alto

- IX. Realizar seguimiento y revisión de la información contemplada en la matriz de contexto interno de forma periódica (se sugiere que sea de forma anual), a intervalos planificados o cuando la organización considere indispensable estudiar situaciones que ameriten un urgente análisis.



EN RESUMEN ...



6. COMPRENSIÓN DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS:

Es posible definir a las partes interesadas como el conjunto de factores internos y externos que ejercen influencia sobre la organización. De manera más formal, la Norma ISO 9001:2015 las define como todos los grupos de interés que de alguna forma se puedan ver afectados por la actividad de la empresa o cuyas decisiones puedan afectar al Sistema de Gestión de la Calidad de la organización⁹

Es por ello que la organización debería ir más allá de la calidad de sus productos y servicios y de las necesidades y expectativas de sus clientes. Para lograr el éxito sostenido, la organización debería centrarse en anticipar y satisfacer las necesidades y expectativas de sus partes interesadas, con el propósito de mejorar su satisfacción y su experiencia global.¹⁰

De acuerdo a la norma ISO 9004, Las necesidades y expectativas de las partes interesadas individuales pueden ser diferentes, estar alineadas, o en conflicto con las de otras partes interesadas, o pueden cambiar rápidamente. Los medios por los que se expresan y se satisfacen las necesidades y expectativas de las partes interesadas pueden tomar una amplia variedad de formas, por ejemplo, la cooperación, la negociación, la contratación externa, o la finalización de una actividad; consecuentemente, la organización debería considerar las interrelaciones de sus partes interesadas cuando se traten sus necesidades y expectativas.

QUÉ HACER?	CÓMO HACERLO?	PORQUÉ HACERLO?	QUIÉN DEBE HACERLO	CUÁNDO HACERLO?
Análisis de partes interesadas pertinentes que pueden afectar, ser afectadas o percibirse como afectadas por la decisión o una actividad	Se debería identificar a las personas u organizaciones que muestren interés en los negocios de la organización así no tenga ningún vínculo.	De acuerdo al requisito ANALISIS DE PARTES INTERESADAS el numeral 4.3 de la de la NTC ISO 9001:2015 se debe llevar a cabo un seguimiento y	La identificación y análisis de las partes interesadas deben estar a cargo de la alta dirección de la organización.	La organización debería determinar cada cuanto hacer el análisis teniendo presente que se debe realizar seguimiento a las mismas.

⁹ ISO/TS 9002, Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para la aplicación de la Norma ISO 9001:2015.

¹⁰ ISO/TS 9004, Gestión de la calidad. Calidad de una organización. Orientación para lograr el éxito sostenido.

		control de la información de las partes interesadas y de los requisitos asociados		
--	--	---	--	--

6.1. ¿QUÉ HACER?

Análisis de partes interesadas pertinentes que pueden afectar, ser afectadas o percibirse como afectadas por la decisión o una actividad:

La intención es centrarse solamente en aquellas partes interesadas que son pertinentes que pueden tener un impacto en la capacidad de la organización para proporcionar productos y servicios que cumplan los requisitos.

Esto le ayudará a ser más sostenible y con mayor crecimiento, incluyendo de manera activa grupos de interés que le generen mayor credibilidad y confianza, para ello deben conocerlos, satisfacer sus necesidades y expectativas.

Los grupos de interés podrían abarcar actores como:

- Comunidad financiera
- Empleados y representantes
- Clientes y consumidores
- Comunidades nacionales y locales
- Autoridades públicas
- Sociedad civil
- Proveedores



Figura 1. Ruta UN Calidad

6.2. ¿CÓMO HACERLO?

- El primer paso es hacer una lista en las que estén numeradas las partes interesadas que tengan relación con la empresa y sus objetivos, donde se puede realizar en una reunión con los jefes de procesos y con alta dirección donde se identifique cuáles son esas partes interesadas. Algunos elementos de ayuda a la hora de identificar los grupos de interés de una organización incluyen las siguientes perspectivas:¹¹
 - **Por cercanía:** grupos que interactúan de manera cercana con la organización incluyendo a los stakeholders internos.
 - **Por influencia:** grupos de interés que influyen (o pueden hacerlo) en el desarrollo de la actividad de la organización.
 - **Por responsabilidad:** aquellos con los que se tienen obligaciones legales.
 - **Por dependencia:** grupos que dependen de la actividad de la organización

PARTE INTERESADA	DESCRIPCIÓN
Entes de Control	MinSalud, Secretaría de Salud de Bogotá, Entidad certificadora ISO 9001
Áreas Internas de la Universidad Nacional	Departamento de Movimiento Corporal Humano
	Dirección Laboratorios Sede Bogotá
	Dirección Laboratorios Facultad
	Unimedios- Unidad Administrativa Facultad
Competencia Directa	Medio de comunicación Universidad Nac
	LM CORPHU
	Laboratorios de otras universidades
	EPS Unisalud
	Entidades Promotoras de Salud
Proveedores	Profesiones u oficios alternativos a la fisioterapia
	Equipos Tecnológicos, insumos, calibración, papelería, suministros, entrenamiento, aseo, cafetería, lavandería.
Colaboradores	Fisioterapeutas, Administrativos, practicantes.
Profesores	Docentes de planta, docentes ocasionales, adjuntos y adscritos

Figura No.2 Ejemplo. Identificación de partes interesadas

- Defina cómo se recolectará la información para la identificación de necesidades o expectativas; se suele usar paneles grupales, entrevistas, encuestas, entre otras. Estas deben responder como mínimo las siguientes preguntas:

¹¹ Granda, German y Trujillo, Ricardo La gestión de los grupos de interés (stakeholders) de la estrategia de las organizaciones. 2015

- i. ¿Es capaz la parte interesada de paralizar nuestras operaciones?
- ii. ¿Es posible que la parte interesada modifique nuestro servicio?
- iii. Posible influencia o impacto en el desempeño o las decisiones de la organización
- iv. Capacidad para crear riesgos y oportunidades.

Parte interesada	Descripción	Forma de averiguarlo
Entes de Control	MinSalud, Secretaría de Salud de Bogotá	Normas
Áreas Internas de la Universidad Nacional	Departamento de Movimiento Corporal Humano	Encuesta

Figura No. 3 Ejemplo. Implementación estrategias de averiguar información de partes interesadas

- Una vez identificada la herramienta a emplear hacer una prueba piloto antes de implementarla, de forma que ésta le brinde la mayor cantidad de información que le permita apoyar la dirección estratégica de su organización.



- Con ayuda de la herramienta escogida para recolectar la información de necesidades y expectativas, se podrá estudiar el impacto que ésta genera a su organización.

Parte interesada	Descripción	Forma de averiguarlo	Necesidades	Expectativas
Entes de Control	MinSalud, Secretaría de Salud de Bogotá	Normas	Cumplimiento de normatividad vigente.	Ofrecer un servicio de calidad sefido a la normatividad vigente.
Áreas Internas de la Universidad Nacional	Departamento de Movimiento Corporal Humano	Encuesta	1-Garantizar que se mantenga el escenario académico para el desarrollo de proyectos de investigación desde el pregrado y posgrado, desarrollo de prácticas académicas. 2-Prestación de servicio integral a la sociedad 3- Garantizar contratación de personal Fisioteraputico egresado de la Universidad 4- Incentivar al grupo profesional para estudiar el posgrado, que garantice la rotación del gremio profesoral de la carrera de Fisioterapia	1- Ser referente Nacional en la prestación de servicios de Fisioterapia 2- Desarrollar e innovar tecnologías que resuelvan problemáticas de salud en el ambito de Fisioterapia. 3- Desarrollar propuestas y ofertas de otros servicios que contribuyan la prestación del servicio en todo el escenario del individuo (Deporte, Laboral, Personal) 4- Desarrollar proyectos de investigación e innovación que beneficien al país.

Figura No.2 Ejemplo. Identificación de Necesidades y Expectativas de partes interesadas

- Realice seguimiento y revise las necesidades y Expectativas de las partes interesadas involucradas al SGC de la organización, teniendo presente los requisitos CLIO. Puede identificar si se puede comprometer a esas necesidades o expectativas o dar cumplimiento únicamente a los requisitos CLIO. Esta información le resulta muy útil para sus estrategias gerenciales.

Necesidades y expectativas	Empresa ofrece
Cumplimiento de Compromisos medioambientales.	Cumplimiento de obligaciones tributarias y medio ambientales
Pago de impuestos	
Colaboración en temas de salud - infraestructura,	Infraestructura, postas medicas.
Participación activa en campañas.	Programas participativos con la comunidad y trabajadores Información y publicad a las campañas ofrecidas por las instituciones de sus programas.
Facilidad acceso trabajadores-comunidades	

La organización debería considerar cómo establecer relaciones continuas con las partes Interesadas para lograr beneficios tales como mejora del desempeño, comprensión Común de los objetivos y los valores, y una mayor estabilidad.¹²

6.3. ¿PORQUE HACERLO?

De acuerdo al requisito “*comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas*” del numeral 4.2 de la NTC ISO 9001:2015 indica que se debe llevar a cabo un seguimiento y control de la información de las partes interesadas y de los requisitos asociados, por lo que es indispensable entender las necesidades y expectativas de las mismas para que se pueda contemplar al momento de la planificación de las estrategias y modificaciones al sistema de gestión de calidad.

¹² ISO/TS 9004, Gestión de la calidad. Calidad de una organización. Orientación para lograr el éxito sostenido.

6.4. ¿QUIÉN DEBE HACERLO?

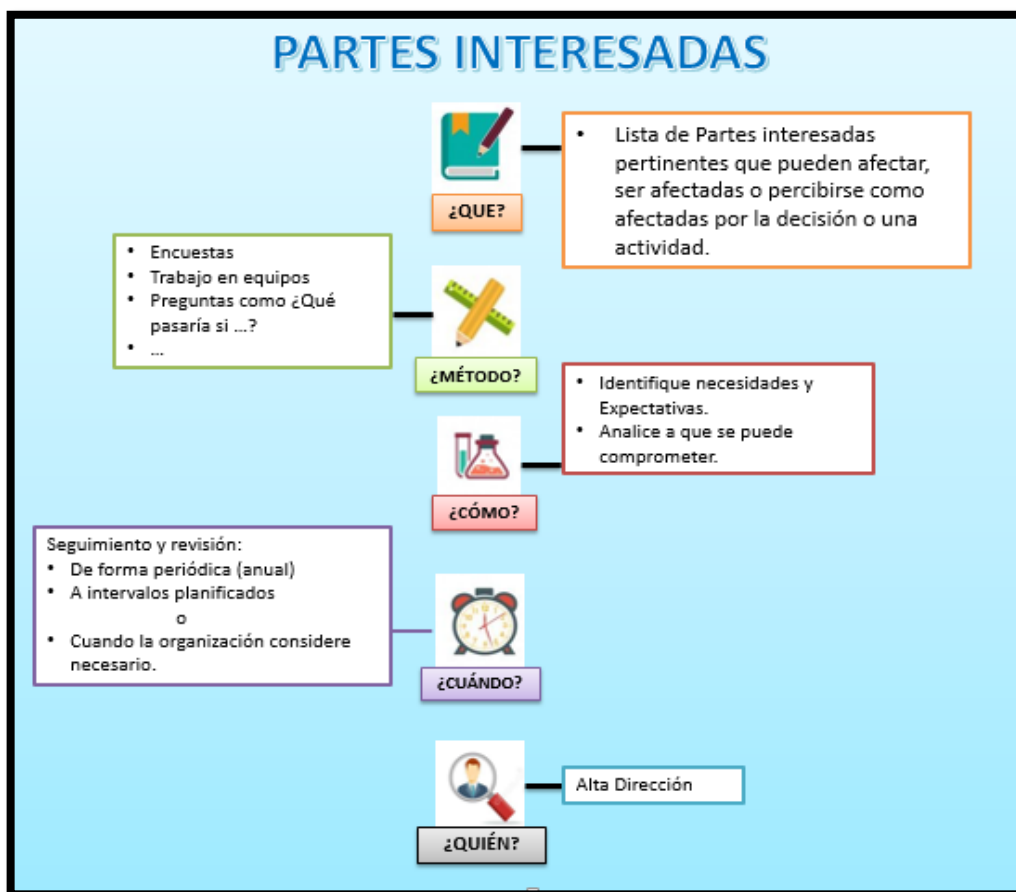
Teniendo en cuenta que la información consignada de este apartado puede influir o impactar las decisiones de la organización, la identificación y análisis de las partes interesadas deben estar a cargo de la alta dirección de la organización, en la que puede involucrar a líderes de procesos para que se suministre la información necesaria que permita ...

6.5. ¿CUANDO HACERLO?

Esta información la Alta dirección la puede analizar cuantas veces sea considerado necesario por la organización, Esta información será útil para definir las estrategias de la organización; sin embargo se debe tener en cuenta dentro de las consideraciones de la revisión por la alta dirección, que es realizada a intervalos planificados, para que apoyen información sobre el desempeño y eficacia del SGC.



EN RESUMEN...



7. MISION Y VISION

De acuerdo a lo propuesto por la norma ISO 9001:2015 la alta dirección debe establecer, implementar y mantener una política de la calidad que sea apropiada al propósito y contexto de la organización y apoye su dirección estratégica, por lo cual se hace necesario realizar una revisión desde la plataforma estratégica del Laboratorio que permita una adecuada definición de la política de calidad; por lo que la Norma ISO 9004 proporciona un enfoque más amplio sobre la gestión de la calidad que y ha sido desarrollada para mantener coherencia y ser compatible con otras normas de sistemas de gestión, donde la Organización en cabeza de la alta dirección debería llevar a cabo a intervalos planificados y periódicos la revisión y mantenimiento de la Misión, Visión, Políticas y Objetivos y siempre que el contexto de la organización cambie, considerando las cuestiones externas e internas que pueden tener un efecto en la organización tanto negativo como positivo.

Pero que entendemos como Misión y Visión:

MISION:

Misión significa literalmente deber, obligación, trabajo que se desempeñará. La misión de la organización es la declaración de su propósito y alcance, en términos de productos y mercados, y responde a la pregunta ¿cuál es el negocio de la organización? Se refiere a su papel en la sociedad donde actúa y explica su razón de ser o de existir. (2010, Chiavenato, Arao).

Misión

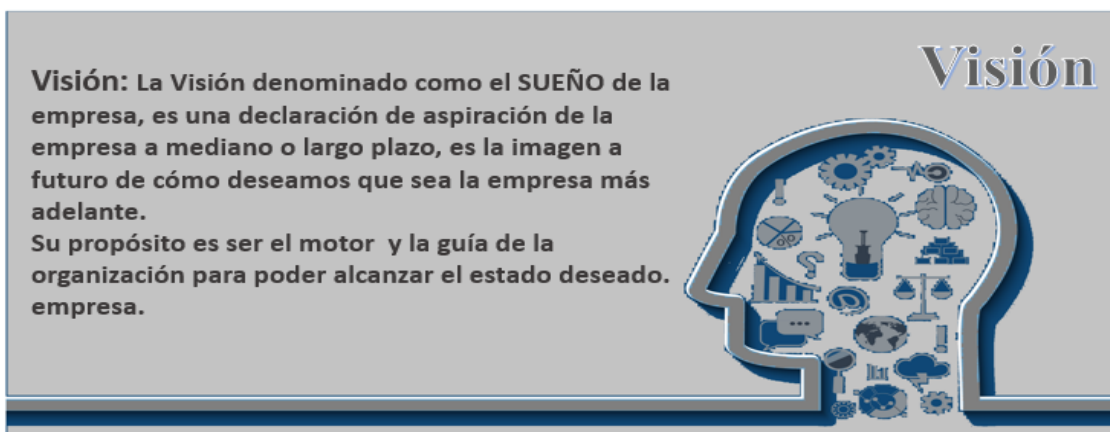


La misión es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, productos y servicios.

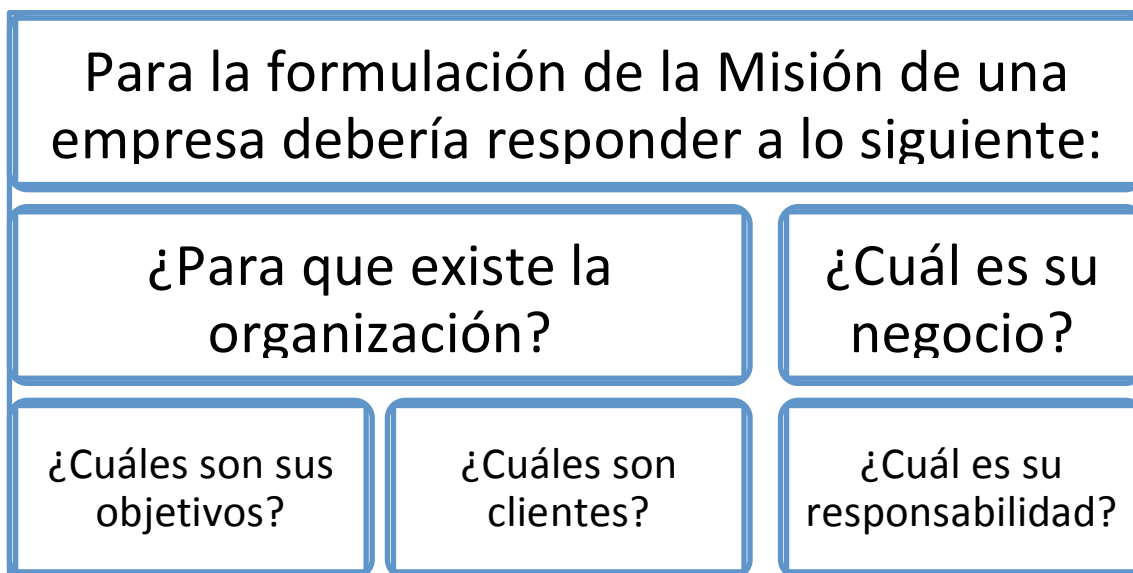
Es la expresión de las funciones que debe cumplir la organización para servir a las partes interesadas. En ella, se describe el por qué opera una organización, qué hace y qué la hace ser única en su medio. En otras palabras, la misión es la razón de existir de una organización. La Misión Describe el rol que desempeña actualmente la organización para el logro de su visión, es la razón de ser de la empresa.

VISION:

Serna (2003) la define como “un conjunto de ideas generales algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía; debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor” (p. 23).



7.1. METODOLOGÍA PARA FORMULAR LA MISIÓN:



Redactar la misión le corresponde a la parte del equipo directivo o alta dirección, ya que son ellos quienes tienen mayor información y una mejor perspectiva, que les permite hacerla mucho más centrada a lo que se quiere.

Considere los siguientes factores para evaluar el enunciado de la misión:

- ☐ Que sea clara y comprensible para todo el personal
- ☐ Breve que facilite su recordación
- ☐ Específico de acuerdo con el tipo de organización
- ☐ Contundente, que permita identificar las fuerzas que impulsaran a visión
- ☐ Refleja la ventaja competitiva
- ☐ Que pueda servir de modelo para la toma de decisiones gerenciales
- ☐ Refleja los valores, creencias y filosofía de la organización
- ☐ Que sea realista

La declaración de la misión, además de considerar el enfoque de la actuación general de la organización y de sus productos y servicios, debe puntualizar los siguientes propósitos competitivos¹³.

- Propósito sectorial: Debe indicar los sectores preferenciales de actuación, como el sector de bienes de consumo o industriales y el de servicios.
- Propósito extendido de productos y servicios: Se debe referir, por ejemplo, a la calidad tecnológica o a los servicios que se ofrecen.
- Propósito de las competencias: Debe plantear la base de la producción de productos o servicios.
- Propósito de los segmentos de actuación: Debe elegir la organización, a partir de sus competencias centrales, los segmentos prioritarios que cubrirá, como: el infantil, los de alto poder adquisitivo, o los mercados internacionales.
- Propósito de verticalidad: Debe definir el grado de integración o tercerización de los procesos.

Todas las consideraciones respecto del propósito de la misión dependen de la medida en que la organización conozca su contexto y el entorno de sus relaciones, lo cual explica porque debe ser actualizado conforme adquiere nuevos conocimientos sobre los negocios, la competencia y acerca de sus propios recursos y competencias¹⁴

¹³ ELIZER Da Costa. Gestión estratégica. Sao Paulo: Editora Saravia, 2002 Pág. 37.

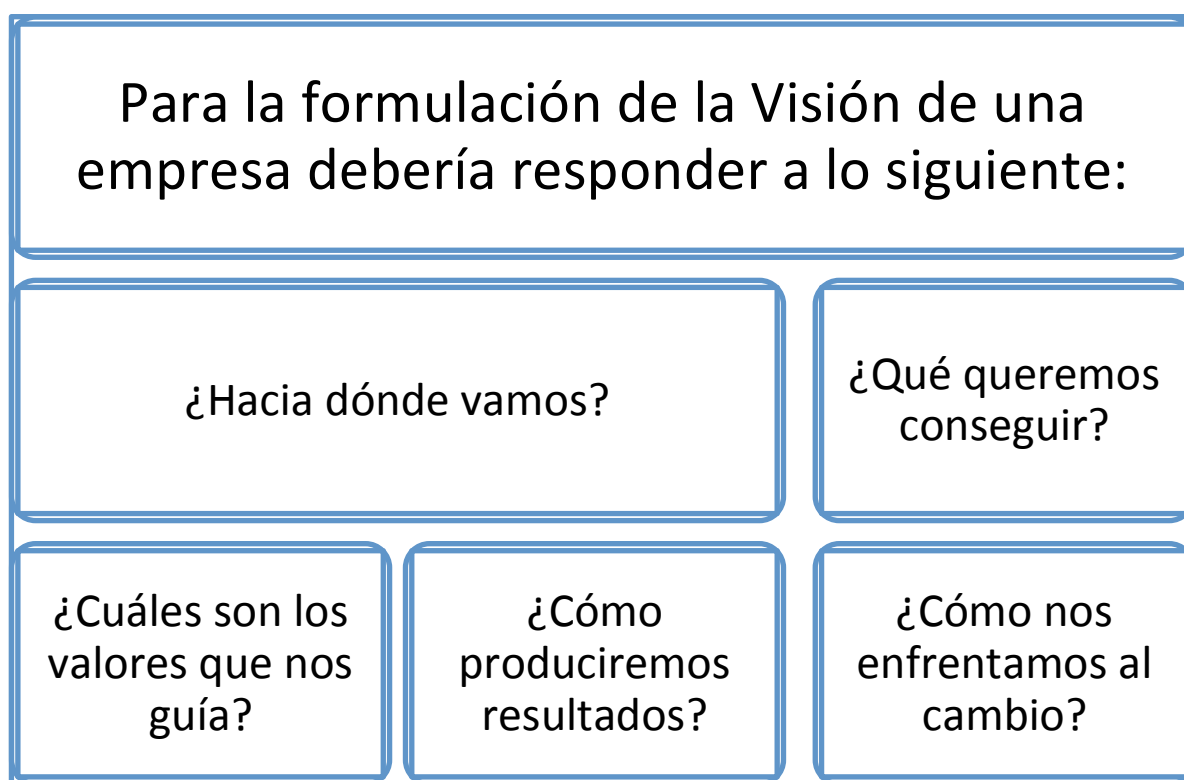
¹⁴ P.Kotler. Administración de marketing. Edición del nuevo milenio (revisión técnica de Arão Sapiro). Sao Paulo: Pearson Education do Brasil, 2000 pág. 88

¿Porque es importante la declaración de la misión?

Establecer una misión y formular su declaración formal tiene muchas consecuencias importantes: ¹⁵

Ayuda a concentrar el esfuerzo de la personas en una sola dirección, porque presenta

7.2. METODOLOGÍA PARA FORMULAR LA VISIÓN:



La elaboración de la visión debería ser elaborada por el equipo directivo de la organización, pues son quienes pueden tener mayor información y una mejor prospectiva acerca de lo que se quiere lograr.

¹⁵ Chiavenato Idalberto - Arão Sapiro. Planeación estratégica fundamentos y aplicaciones. Segunda Edición. (Revisión técnica de Ignacio Cacho de la Riva). Escuela de ciencias administrativas, Universidad la Salle de México, 2011 pág. 74

Diferencias entre

Misión

¿Qué somos?
¿Qué hacemos?
¿Qué nos hace diferentes?



Habla del **PRESENTE**
de la Organización

Menciona cuál es el
PROPÓSITO de la
Organización



La Misión ayuda a
comprender el motivo
de su existencia

Visión

¿A dónde nos gustaría
llegar? ¿Dónde queremos
estar en el futuro?



Habla del **FUTURO**
de la Organización

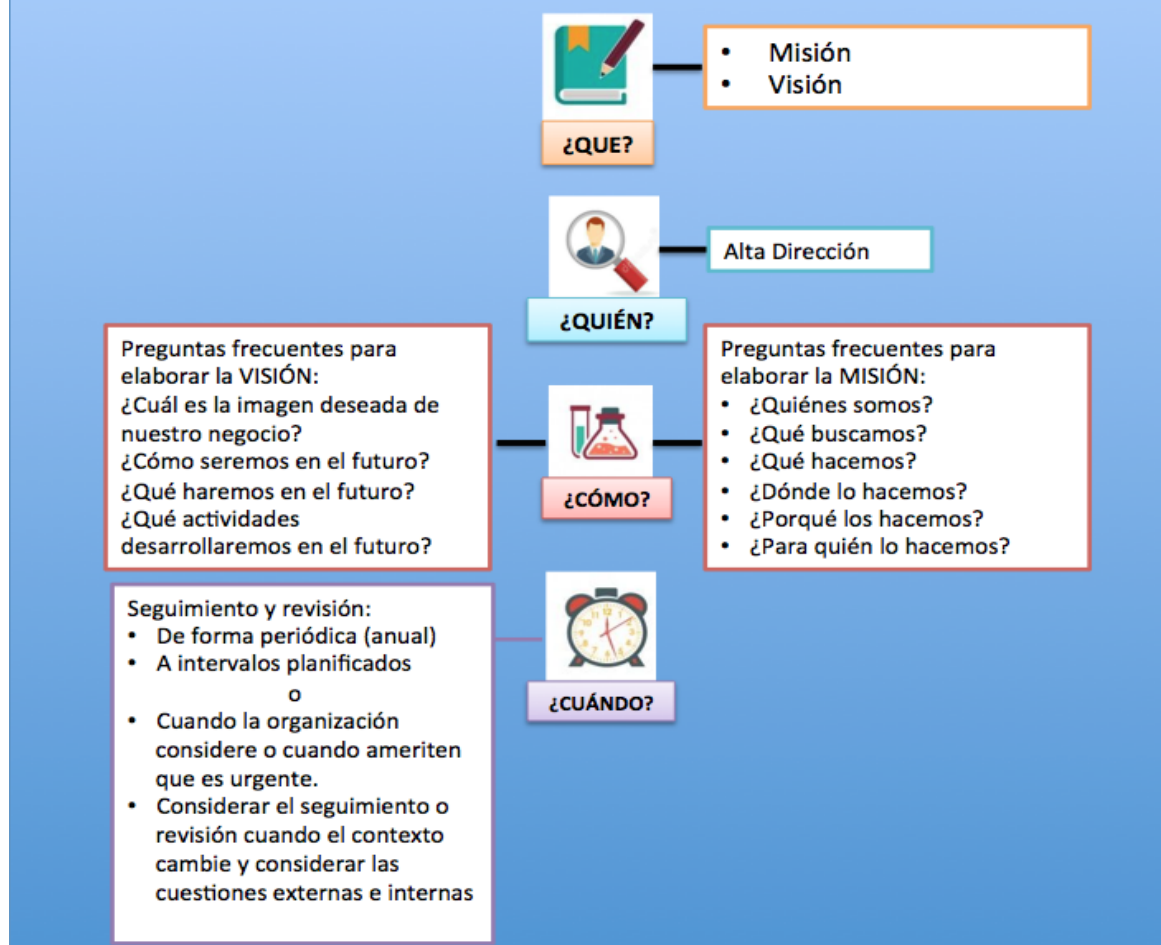
Dice cómo se ve a
sí misma dentro
de algunos años a
partir de ahora

La Visión ayuda a
comprender hacia
dónde va la empresa

Si la **VISIÓN** es una declaración ambiciosa,
la **MISIÓN** es una declaración realista.



Misión y visión





Adopción. Manual de planificación Estratégica e indicadores de Desempeño en el Sector Publico, CEPAL, 2009

8. POLÍTICA Y OBJETIVOS DE CALIDAD

Pero que entendemos como Política y Objetivos :

Política Organizacional:

Es la orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización... Las políticas deben ser dictadas desde el nivel jerárquico más alto de la empresa.

8.1. METODOLOGÍA PARA FORMULAR LA POLÍTICA DE CALIDAD

La política de calidad apoya el propósito de la organización y constituye un enfoque de calidad que se desea tomar para conseguir el éxito, también describe qué hace la organización y los compromisos de calidad que la distinguen y es importante aclarar que la política de calidad debe estar estrechamente relacionada con los objetivos de calidad.

Para la formulación de la política de calidad de una empresa debería responder a lo siguiente:

¿Cuáles son nuestros productos o servicios?

¿Qué hacemos?

¿Quién es nuestro cliente ideal?

¿Cuáles son las necesidades de nuestros clientes?

¿Qué nos diferencia de nuestra competencia?

Es así que la Política de Calidad crea un marco de referencia para establecer, además de revisar los objetivos que las empresas quieren conseguir en materia de calidad. Para que ésta sea útil se debe difundir y debe ser entendida por todo el personal de la empresa puede lo contrario sólo será un documento más.

Adicionalmente se recomienda que debe revisarse cada cierto tiempo, ya que no sirve de nada que no se encuentre actualizada y adaptada a la situación actual y debe estar formada por objetivos medibles. La importancia es tal que no debe ser vista como una simple declaración de intenciones, sino que debe tener en cuenta una serie de aspectos como pueden ser:

- ☐ La política de calidad debe ser apropiada al propósito y contexto de la organización, apoyando la dirección estratégica.
- ☐ Es un marco de referencia para la formulación de los objetivos de calidad.
- ☐ El grado que se espera o que sería deseable en cuanto a la satisfacción del cliente.
- ☐ Las futuras mejoras que serían claves para conseguir el éxito en la organización.
- ☐ El desarrollo de las personas que se encuentran formando parte de la organización.
- ☐ Todas las expectativas y las necesidades que las partes interesadas ponen en la organización.
- ☐ Alinearse con coherencia con la estrategia de la empresa, además de la visión sobre el futuro que tengan
- ☐

- Debe ser una prueba del compromiso de la dirección para ofrecer calidad y demostrar que cuenta con los recursos necesarios para alcanzar dicha calidad.
- Se evidencia un compromiso con la mejora continua, pues ésta ocupará un lugar muy relevante en la política de calidad.
- Se debe evidenciar el compromiso por cumplir los requisitos aplicables (CLIO).

8.2. METODOLOGÍA PARA FORMULAR LOS OBJETIVOS DE CALIDAD

Los objetivos de la calidad son metas específicas, alcanzables y cuantificables que orientan la planificación de la calidad esperada en la organización, en el numeral 6.2.1 de la NTC ISO 9001:2015 se definen que los objetivos deben ser coherentes con la política de la calidad, medibles, tener presentes los requisitos aplicables y ser pertinentes para la conformidad de los productos y servicios.



Una forma que facilita definir los objetivos de calidad es encontrar su relación directa con la política de calidad, pues provienen de cada intención que tiene la política de calidad y se despliegan de cada uno de los procesos de la organización tal como podemos observar en el siguiente ejemplo:

POLÍTICA DE LA CALIDAD

La Excelencia S.A., busca **satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes**, a través de la **recogida y entrega oportuna de sus mercancías**, garantizando una **adecuada manipulación y custodia** de las mismas, en **permanente comunicación con el cliente**, **agilidad en los trámites**, apoyado con **personal competente e idóneo**, **infraestructura adecuada**, con **sistemas de información eficientes**, basados en enfoque de **mejora continua**.

DIRECTRICES DE LA CALIDAD	OBJETIVOS DE LA CALIDAD
Satisfacer las necesidades y expectativas de sus Clientes	Determinar y satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes
Recogida y entrega oportuna de sus mercancías	Mejorar la oportunidad para la recogida y entrega de las mercancías
Adecuada manipulación y custodia	Garantizar la adecuada manipulación y custodia
Permanente comunicación con el cliente.	Fortalecer los canales de comunicación con mis partes interesadas
Agilidad en los trámites	Mejorar la agilidad en los trámites
Personal competente e idóneo	Vincular y mantener personal competente e idóneo
Infraestructura adecuada	Mejorar la infraestructura para la prestación del servicio
Sistemas de información eficientes	Desarrollar sistemas de información eficientes
Mejora continua.	Mejorar continuamente la eficacia del SGC.

8.2.1. COMO REDACTAR OBJETIVOS:

1. Todo objetivo inicia su redacción utilizando un verbo en forma infinitiva, así se precisa el propósito del objetivo con más claridad. Este verbo describe el qué del objetivo.

Ejemplo:

Verbos para Objetivos Generales		Verbos para Objetivos Específicos	
Analizar	Formular	Advertir	Enunciar
Calcular	Fundamentar	Analizar	Enumerar

Categorizar	Generar	Basar	Especificar
Comparar	Identificar	Calcular	Estimar
Compilar	Inferir	Calificar	Examinar
Concretar	Mostrar	Categorizar	Explicar
Contrastar	Orientar	Comparar	Fraccionar
Crear	Oponer	Componer	Identificar
Definir	Reconstruir	Conceptuar	Indicar
Demostrar	Relatar	Considerar	Interpretar
Desarrollar	Replicar	Contrastar	Justificar
Describir	Reproducir	Deducir	Mencionar
Diagnosticar	Revelar	Definir	Mostrar
Discriminar	Planear	Demostrar	Operacionalizar
Diseñar	Presentar	Detallar	Organizar
Efectuar	Probar	Determinar	Registrar
Enumerar	Producir	Designar	Relacionar
Establecer	Proponer	Descomponer	Resumir
Evaluar	Situar	Descubrir	Seleccionar
Explicar	Tasar	Discriminar	Separar
Examinar	Trazar	Distinguir	Sintetizar
Exponer	Valuar	Establecer	Sugerir

2. Para completar el enunciado del objetivo se da respuesta al PARA QUÉ del propósito. Es decir se explica la finalidad del objetivo.

Ejemplo:

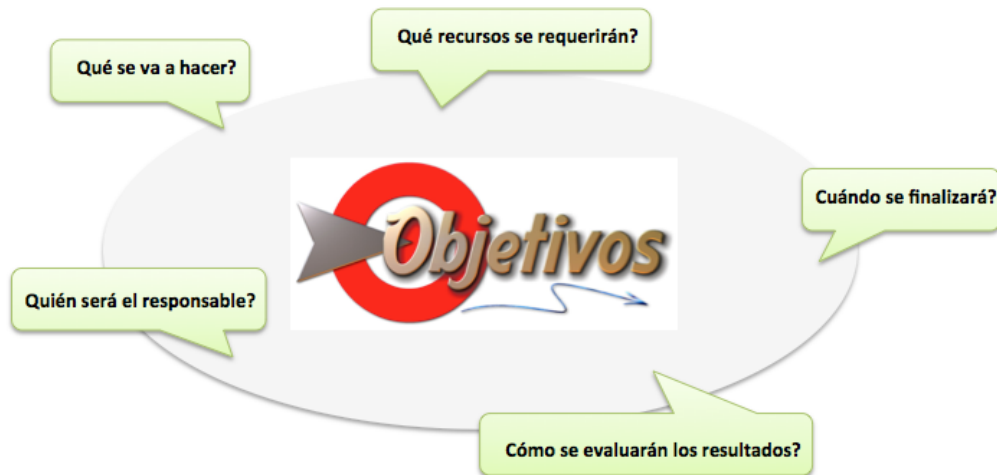
- ☐ con el fin de...
- ☐ para...

3. Termina enunciando el CÓMO se logrará el objetivo.

Ejemplo:

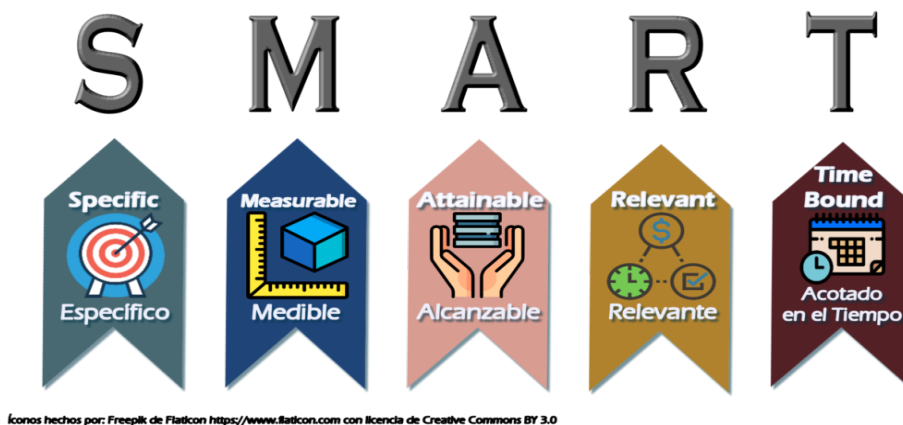
- ☐ Mediante...
- ☐ A través de...
- ☐ Utilizando...

Para que los objetivos de calidad sean una efectivos es indispensable que se determine la estrategia, los recursos, el responsable, la fecha y la forma para evaluar los resultados:



Por último, la clave para que los objetivos de calidad sean alcanzables, es que éstos se encuentren bien definidos, por lo tanto se sugiere emplear el modelo o método SMART, que significa “Inteligente” que sirve como modelo para la correcta formulación.

La sigla SMART se refiere al acrónimo en español S “Específico”, M “Medible” A “Alcanzable” R “relevante” y T “A tiempo”, definiendo interrogantes como ¿Qué?, ¿Cuánto?, ¿Cómo?, ¿Con qué? y ¿Cuándo?.



ESPECÍFICO

- No se debe dejar a interpretaciones dudosas o ser ambiguo.
- Cuando más detallado sea el objetivo, mejor será su comprensión.
- Debe ser claro para cualquier persona o nivel en la organización.

MEDIBLE

- Todo objetivo deberá poder transformarse en una meta, de manera que sea fácil validar que se ha alcanzado.
- Si no medimos el progreso de un objetivo nunca sabremos cuánto nos falta para alcanzar la meta

ALCANZABLE

- Se recomienda analizar si se trata de un objetivo posible de alcanzar.
- Deben ser realistas, motivadores a seguir mejorando y no desfallecer.
- Entender la disponibilidad de recursos y las capacidades de la organización.
- Deben ser definidos con la participación, retroalimentación y acuerdo con los responsables de llevarlos a cabo.

RELEVANTE

- Debe ser coherente con la estrategia y política de calidad de la organización.
- Cada objetivo conlleva riesgos que deben ser calculados cuidadosamente.

A TIEMPO

- Se debe establecer una fecha límite o un plazo para ser logrado.
- Los tiempos se establecen con base en la experiencia, las capacidades.
- Plazos muy cortos hacen poco factible alcanzar el objetivo. Plazos muy largos pueden propiciar inactividad y bajo desempeño¹⁶

¹⁶ Administración Estratégica. GALLARDO H. José Ramón. Grupo Editorial Alfaomega. 2012. Pag 174



Política y Objetivos de Calidad



¿QUE?

- Política de Calidad
- Objetivos de Calidad



¿QUIÉN?

Alta Dirección

Preguntas frecuentes para elaborar la **POLÍTICA**:

- ¿Qué hacemos?
- ¿Cuáles son nuestros productos o servicios?
- ¿Quién es nuestro cliente ideal?
- ¿Cuáles son las necesidades de los clientes, que podemos cubrir?
- ¿Qué nos diferencia de nuestra competencia?
- ¿Qué es lo que más nos ilusiona del futuro de la empresa?
- ¿A qué nos comprometemos?



¿CÓMO?

Cómo planificar los objetivos de calidad:
Qué se va a hacer
Qué recursos se necesitarán
Quién será el responsable
La forma en la que se evalúan los resultados



¿CUÁNDO?

Seguimiento y revisión:

- De forma periódica (anual)
- A intervalos planificados
o
- Cuando la organización considere o cuando ameriten que es urgente.

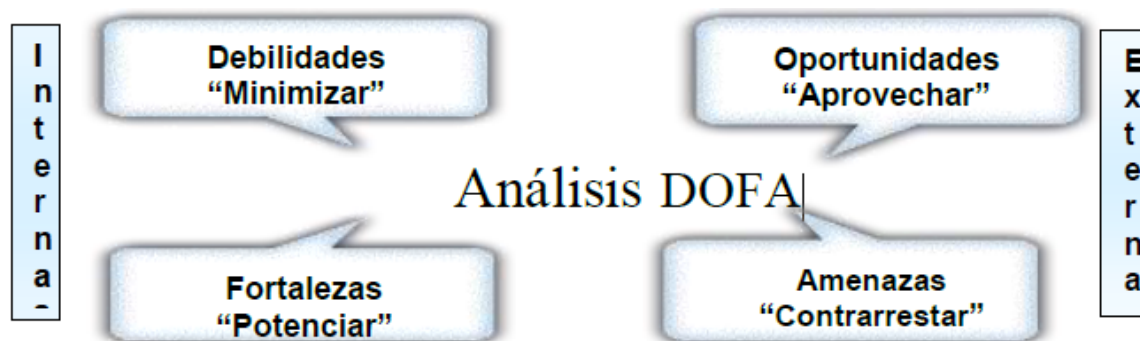
METODOLOGÍA:

- S – Específico
- M – Medible
- A – Alcanzable
- R – Relevante
- T – A tiempo

9. DOFA

La NTC ISO 9001.2015 nos invita a realizar el seguimiento y la revisión de la información sobre las cuestiones externas e internas que son pertinentes para la organización, porque se considera necesario revisar la Matriz DOFA que es una herramienta que es una herramienta de diagnóstico y planeación estratégica DOFA, cuyas siglas en español corresponden a Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas; es de un método de uso común en el ámbito empresarial y muchas ocasiones, en diferentes reuniones se propone aplicarla como un método de análisis colectivo ágil para tratar un problema desde múltiples perspectivas¹⁷

Esta matriz permite determinar qué tan competitiva es la empresa frente a los competidores y cuan capacitada esta para desempeñarse en el mercado. Es un complemento de la matriz PCI que es un proceso que permite examinar en conjunto los recursos financieros y contables, mercadológicos. Productivos y humanos de la empresa para verificar cuáles son sus fortalezas y debilidades y como puede explorar las oportunidades y enfrentar las amenazas y coacciones que el ambiente presenta”. (Chiavenato, 2001 p. 156) y la matriz POAM, que es un método permite identificar amenazas y oportunidades de una organización con obtención de información primaria y secundaria, calificando el impacto de los factores externos. “El análisis DOFA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa”. (Serna, 2001, p. 143)



MATRIZ DOFA	
FORTALEZAS (Interno)	OPORTUNIDADES (Externo)
DEBILIDADES (Interno)	AMENAZAS (Externo)

Para el segundo paso, se generan las estrategias y acciones, con base en el enfrentamiento por pares de los factores:

- Estrategias y Acciones FO: Conducentes al uso y potencializarían de las fortalezas internas de una organización con el objeto de aprovechar las oportunidades externas.
- Estrategias y Acciones DO: Dirigidas a mejorar cada una de las debilidades utilizando las oportunidades identificadas.
- Estrategias y Acciones DA: Conducentes a minimizar los peligros potenciales en el sector donde nuestras debilidades se encuentran con las amenazas.
- Estrategias y Acciones FA: Dirigidas a Estrategias para prevenir el impacto de las amenazas identificadas utilizando las fortalezas existentes en la organización.

ANÁLISIS CRUZADO PARA DESARROLLAR ESTRATEGIAS

FACTORES EXTERNOS FACTORES PROPIOS	OPORTUNIDADES EXTERNAS	AMENAZAS EXTERNAS
---	------------------------	-------------------

NUESTRAS FORTALEZAS	  Estrategias a implementar para usar las oportunidades usando las fortalezas	  Estrategias para prevenir amenazas utilizando las fortalezas
NUESTRAS DEBILIDADES	  Estrategias a implementar para usar las oportunidades minimizando las debilidades	  Estrategias para minimizar los peligros potenciales en el sector donde nuestras debilidades se encuentran con las amenazas

VARIANTE: DAFO (AMENAZAS Y OPORTUNIDADES PRIMERO)



10. SEGUIMIENTO, MEDICIÓN, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN

La organización debe evaluar el desempeño y la eficacia del sistema de gestión¹⁸, ya que si no se mide, analiza y evalúa si sus procesos, productos y servicios cumplen con los requisitos CLIO ¿Cómo se va a saber si lo que se hace, está dando el resultado esperado por la organización? y al no conocer los resultados tampoco sabe cómo va actuar para alcanzar lo que busca la empresa, ni mucho menos que va a cambiar, porque, cómo, cuando, quién lo hará y perder potenciales oportunidades de mejora.

«Lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide, no se puede mejorar. Lo que no se mejora, se degrada siempre.» William Thomson Kelvin

Po lo anteriormente expuesto la organización debe determinar y responder los siguientes interrogantes:



1.1. ¿QUE NECESITA SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN?

*“No todo lo que importa puede ser contado, ni todo lo que puede ser contado importa”
Albert Einstein*

¿En realidad es necesario e indispensable medir absolutamente todo? Este interrogante lo hemos tenido en algún momento de la vida, pero la respuesta es todo depende, aunque es cierto que este hecho minimiza la incertidumbre y garantiza mayor seguridad, pero no se nos puede convertir en un problema, ni mucho menos una obsesión, o simplemente para

¹⁸ NTC-ISO 9001:2015. Numeral 9.1. página 20

quedar bien y se vea bonito en un documento. En muchas organizaciones se mide algo sencillo y no realmente lo que es más trascendental o significativo, entre otras razones por comodidad, porque no existe análisis, por que se siente gratificante ver siempre un 100% en los resultados de los indicadores o simplemente porque no se sabe cómo hacerlo.

La decisión de determinar a que hacerle seguimiento y medición recae sobre cada una de las organizaciones (Alta Dirección y/o líderes de proceso) pues cada una es distinta y no existe un manual o receta mágica que indique el qué, cómo, cuándo, donde o quién debe hacerlo, depende del contexto de la empresa y de los objetivos estratégicos de la misma. Sin embargo, es necesario el análisis de variables claves, adecuadas y suficientes que suministren información relevante sobre el objeto de evaluación, estimando que dichos resultados servirán para la toma de decisiones basadas en hechos y datos reales, pues medir por sí sólo no representa el éxito de la organización, un proceso, producto o servicio, sino por el contrario es un insumo.

“Basándose en los resultados, la organización debería utilizar la información para actualizar su comprensión de su contexto, sus políticas, su estrategia y sus objetivos cuando sea necesario ...”¹⁹ y viceversa pues cuando cambie el contexto, sus partes interesadas, su alcance, sus políticas, estrategias u objetivos debe cambiar, mejorar o replantear el qué es importante medir, cuál es la mejor forma de medirlo, cómo lo voy a hacer, cuándo lo hago, quién será el responsable de hacerlo y donde o a qué procesos o actividad aplicarlo, apuntándole siempre a un mejoramiento continuo.

Por lo anterior, es importante determinar a qué se necesita hacerle seguimiento y medición, por consiguiente se recomienda tener en cuenta:



20

¹⁹ GTC-ISO 9004:2018. Numeral 10.1. Pág 19

²⁰ ISO/TS 9002:2017, Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para la aplicación de la Norma ISO 9001:2015. Numeral 9.1.1. Pág 48.

1.2. ¿FRUTO DEL SEGUIMIENTO Y LA MEDICIÓN QUE DEBE ANALIZAR Y EVALUAR LA ORGANIZACIÓN?

La NTC-ISO 9001:2015 determina que la organización debe analizar y evaluar los datos y la información apropiados que surgen por el seguimiento y la medición²¹, sin embargo ésta no precisa los métodos para analizar dichos datos, por lo tanto se sugiere incluir técnicas estadísticas para minimizar la subjetividad de la evaluación y para concluir si los procesos, productos y servicios cumplen los requisitos establecidos, suministrando información útil para la toma de decisiones, estimando las acciones necesarias para tener un proceso de mejora continua.



1.3. ¿COMO MEDIR, HACER SEGUIMIENTO, EVALUAR Y ANALIZAR?

Pese a que la NTC-ISO 9001:2015 no precisa o indica la técnica o el método o cómo debemos hacer la medición, el seguimiento, la evaluación y su análisis, ésta si precisa que las organizaciones deben hacerlo; pese a existir varias formas de llevarlo a cabo, se sugiere emplear indicadores, ya que es una metodología estratégica, dinámica, comparativa, de fácil interpretación, confiable y funcional.



²¹ NTC-ISO 9001:2015. Numeral 9.1.3 página 20

1.4. ¿CUÁNDO SE DEBE LLEVAR A CABO LA MEDICIÓN Y EL SEGUIMIENTO?

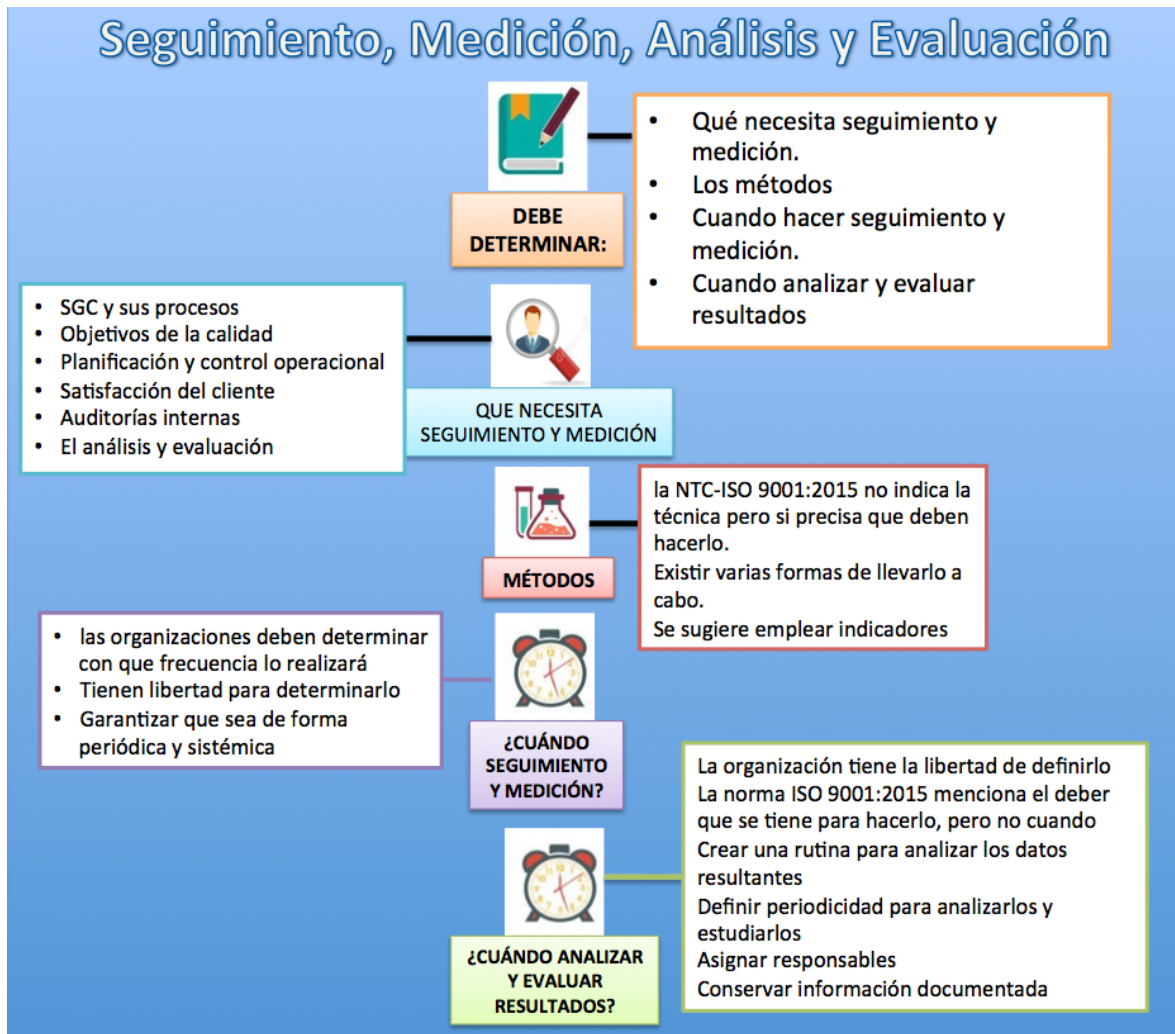
Inicialmente las organizaciones deben definir qué debe medirse, hacer seguimiento y cómo hacerlo, pero adicionalmente se debe determinar con que frecuencia se realizará el seguimiento, teniendo libertad para ello, pero se debe garantizar que dicha determinación se cumpla, o sea que sea de forma periódica y sistémica, pero sobre todo que dicha periodicidad sea coherente y se ajuste a lo que se esta midiendo, el tipo de organización y hasta el tipo de proceso.

1.5. ¿CUÁNDO SE DEBEN ANALIZAR Y EVALUAR LOS RESULTADOS?

En el numeral anterior, se definió que la organización tiene la libertad de definir cuando se lleva a cabo la medición y seguimiento, y de igual forma sucede con el análisis y la evaluación de los resultados obtenidos, la norma ISO 9001:2015 menciona el deber que se tiene para hacerlo, pero no cómo, ni cuando; sin embargo, es indispensable crear una rutina para analizar los datos resultantes, definiendo la periodicidad para analizarlos y estudiarlos, sin olvidarnos de asignar los responsables para su análisis en el momento indicado y conservar toda la información documentada como evidencia.



Recordemos uno de los principios de la gestión de la calidad “toma de decisiones basada en la evidencia”



2. INDICADORES COMO MÉTODO PARA HACER SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN

2.1. QUE ES UN INDICADOR

Un indicador es una expresión cualitativa o cuantitativa, que nos ayudan a identificar y analizar fenómenos, comportamientos o características, a través de la relación entre dos o más variables, que le apuntan a identificar el nivel de avance o reproceso en el logro de un objetivo preestablecido en un periodo determinado.

Debido a que nuestro entorno es muy cambiante, es trascendental y decisivo estudiar periódicamente los resultados obtenidos comparándolos con los objetivos definidos,

con resultados de periodos anteriores, con productos similares o con metas definidas, a fin de analizar si vamos por buen camino, si existen algún tipo de desviación, si ha tenido un comportamiento descendente o ascendente, si cumplimos la meta o si por el contrario no, por consiguiente dichos datos obtenidos nos facilitaran el diagnóstico y seguimiento y permitirán tomar decisiones claves y objetivas.

“Lo que no se puede medir, no se puede controlar; lo que no se puede controlar, no se puede gestionar, lo que no se puede gestionar, no se puede mejorar!”

2.2. CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE UN INDICADOR

En primer lugar es importante determinar que para crear un sistema de indicadores es indispensable analizar la misión y visión organizacional, la matriz DOFA, política y los objetivos estratégicos, de calidad y de los procesos.

Un indicador debe cumplir con las siguiente características:

	PERTINENCIA	Debe referirse a los procesos y productos esenciales que desarrolla cada institución.
	INDEPENDENCIA	No condicionado a factores externos
	COSTO	La obtención de la información debe ser a costo razonable
	CONFIABILIDAD	Digno de confianza independiente de quién realice la medición.
	SIMPLICIDAD	De fácil comprensión
	OPORTUNIDAD	Generado en el momento oportuno (depende del tipo de indicador y de la necesidad de su medición y difusión.
	NO REDUNDAR	Debe ser único y no repetitivo.
	PARTICIPACIÓN	Su elaboración debe involucrar en el proceso a todos los actores relevantes
	INFO DISPONIBLE	La datos básicos deben ser de fácil obtención y permanecer en el tiempo.
	SENSIBLE	Debe ser capaz de poder identificar los cambios de las variables a través del tiempo.
	MEDIBLE	Permite comparar la situación actual de una dimensión, respecto a objetivos definidos.
	COMUNICACIÓN	Debe transmitir información acerca de un tema en particular para la toma de decisiones.
	VERAZ	La información debe ser veraz y fiable para la correcta toma de decisiones.
	APROPIADO	Apropiados a la naturaleza y tamaño de la organización, sus productos, servicios, procesos y actividades.
	COHERENTE	Deben ser coherentes con la estrategia y los objetivos de la organización.

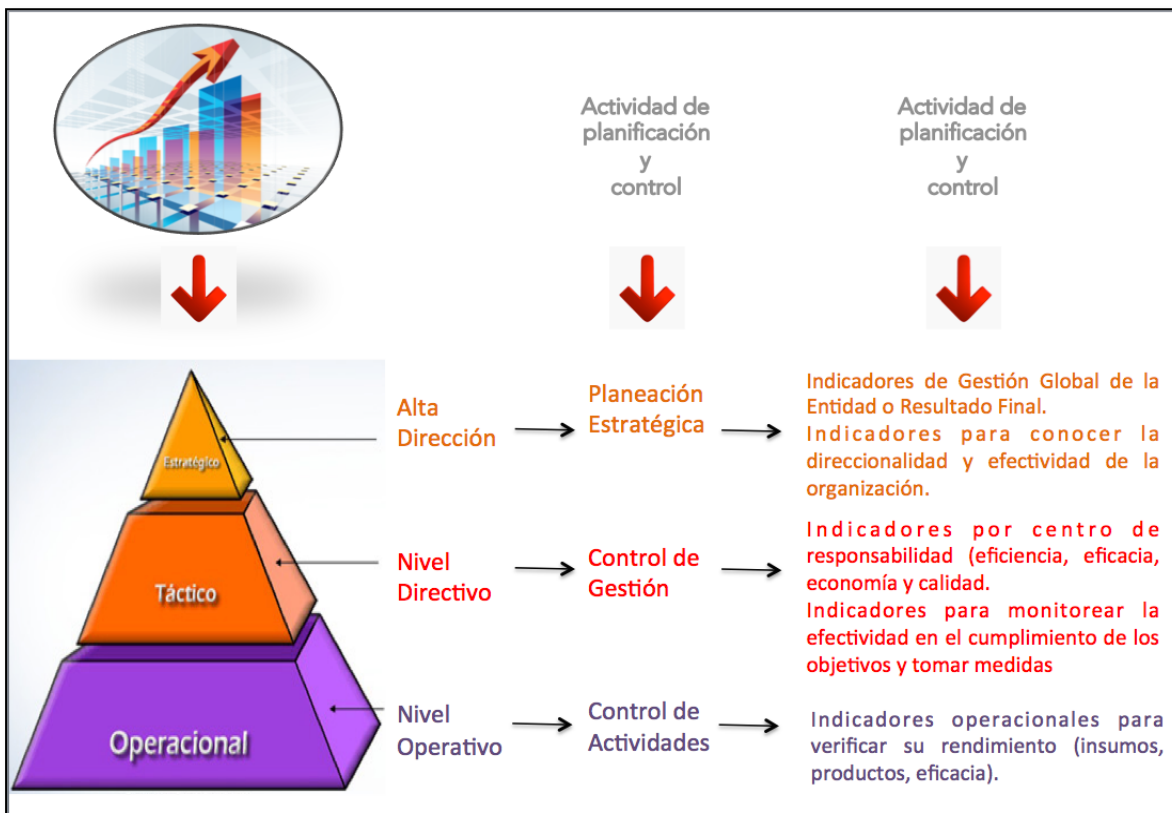
2.3. BENEFICIOS DE LOS INDICADORES

A continuación se enunciarán algunos de los muchos beneficios que aporta la implementación de indicadores en las organizaciones tanto públicas como privadas, grandes o pequeñas, de servicios o productos:

- Genera información útil, objetiva, veraz, valiosa y beneficiosa para la toma de decisiones.
- Es un insumo para la definición de planes de acción, planificación de objetivos y metas.
- Ayuda a la detección de problemas de gestión y a cuantificar los cambios (inadecuado uso de recursos, demoras, cuellos de botella, desperdicios, tiempos muertos, inspecciones, capacitaciones, satisfacción del cliente...)
- Permite realizar ajustes para eliminar inconsistencias entre las acciones y el objetivo.
- Es el insumo para evidenciar mayor compromiso con los resultados en todos los niveles.
- Incentiva la cultura del mejoramiento continuo.
- Promueve el reconocimiento de buen desempeño.
- Facilita monitorear el cumplimiento de planes, programas y proyectos y tomar correctivos oportunos.
- Mejora la eficacia y eficiencia de los procesos.

2.4. TIPOS DE INDICADORES

Los indicadores dependiendo de lo que midan o monitoreen, se clasifican en tres niveles:



2.5. CUÁNTOS INDICADORES CONSTRUIR?

Los indicadores de desempeño en las organizaciones están presentes permanentemente y aportan significativamente información a los niveles de planeación estratégica vistos en la imagen anterior, ya que contribuyen para la toma de decisiones. Sin embargo, el número de indicadores puede variar de una organización a otra, para lo cual se recomienda tener en cuenta²³:

- Lo más recomendable es que el número de indicadores se limite a lo esencial y que permita captar el interés de los diferentes usuarios, a los cuales va dirigido.
- Se sugiere que se use una cantidad de indicadores que estén en capacidad de utilizar y controlar. Excesiva cantidad o no tener, afecta a la organización.
- Es indispensable que los indicadores abarquen todas las áreas de la organización (estratégicos, tácticos y operativos)
- Es necesario que cubran las dimensiones del desempeño de manera integrada (eficiencia, eficacia, calidad y economía)
- Se debe contar con indicadores que permitan conocer el desempeño de los procesos.

²³ BONNEFOY. Juan C. ARMIJO. Marianela. Manual Indicadores de Desempeño en el Sector Público. CEPAL. Pag 50.

- Se debe realizar seguimiento a la percepción de los clientes y su nivel de satisfacción de necesidades y expectativas.

2.6. INDICADORES SEGÚN NIVEL DE INTERVENCIÓN²⁴

Los indicadores según el nivel de intervención hace referencia a la relación entre los insumos, los resultados y los impactos; se concentra en medir que tanto avanza al cumplimiento de los objetivos con los insumos o recursos disponibles, sin embargo esta estructura o clasificación no es estática, pues permite que sean utilizados y agrupados de diferente forma, según la necesidad o el tipo de medición que se va a realizar:

2.6.1. INDICADORES DE EFICACIA

Expresa el logro y nivel de cumplimiento de los objetivos, metas y resultados, según lo planificado.

EJEMPLO DE INDICADOR

$$\frac{\text{Número de empleados capacitados}}{\text{Total de empleados}} \times 100$$

1.1.1. INDICADORES DE EFICIENCIA

Permite analizar la relación existente entre el avance en el logro de los objetivos y los recursos empleados.

EJEMPLO DE INDICADOR

$$\frac{\text{Usuarios atendidos}}{\text{Numero de empleados}}$$

1.1.2. INDICADOR DE EFECTIVIDAD

Este indicador involucra la eficiencia + la eficacia, esto quiere decir que busca el logro de los objetivos con el costo más razonable posible, logrando un impacto.

EJEMPLO DE INDICADOR

$$\frac{\text{Personas mayores de 15 años que saben leer y escribir}}{\text{Total de personas mayores de 15 años}} \times 100$$

²⁴ Adaptado de la Guía para la construcción y análisis de indicadores de Gestión del DAFP

Total población mayor de 15 años

1.1.3. INDICADORES DE ECONOMÍA

Este tipo indicadores permiten medir la capacidad de las organizaciones para producir, administrar, focalizar y destinar los recursos financieros disponibles de la forma más conveniente y adecuada.

EJEMPLO DE INDICADOR

$$\frac{\text{Dinero gastado a través del sistema informatizado de compras}}{\text{Dinero total de las compras (Procesos)}} \times 100$$

1.1.4. INDICADORES DE CALIDAD

Los indicadores de calidad buscan medir aspectos relacionados con la capacidad de la organización para atender las necesidades y expectativas de sus usuarios bajo parámetros de rapidez e inmediatez al momento de prestar los bienes o servicios.

EJEMPLO DE INDICADOR

$$\frac{\text{Numero de usuarios satisfechos}}{\text{Numero de usuarios encuestados}} \times 100$$

1.1.5. INDICADORES DE IMPACTO

Hace referencia a los efectos a mediano y largo plazo que pueden llegar a tener uno o más programas, repercutiendo en la sociedad en su conjunto.

EJEMPLO DE UN INDICADOR TÍPICO

$$\text{Tasa de desempleo} = \frac{\text{Población desocupada}}{\text{Población Económicamente Activa}} \times 100$$

1.1.6. INDICADORES DE RESULTADO

Se refieren a los efectos reales de las acciones de una organización a través de programas, proyectos, etc sobre sus usuarios

EJEMPLO DE INDICADOR

$$\frac{\% \text{ niños vacunados entre 3 a 6 años} \times \text{Nº de niños vacunados entre 3 a 6 años en el país}}{\text{Nº de niños entre 3 a 6 años del país}} \times 100$$

1.1.7. INDICADORES DE PRODUCTO

Permite analizar la cantidad y calidad de los bienes y servicios que se generan mediante las actividades de la organización

EJEMPLO DE INDICADOR

$$\frac{\% \text{ de techos construidos vs lo planificado} \times \text{número de techos construidos en viviendas}}{\text{Total de techos programados para construir}} \times 100$$

1.1.8. INDICADORES DE PROCESO

Los indicadores de proceso permiten realizar seguimiento a cada una de las actividades programadas, respecto a los recursos, insumos, materiales y/o presupuesto.

EJEMPLO DE INDICADOR

$$\frac{\text{Días promedio de demora del proceso de compra.} \times \text{Fecha límite de entrega - Fecha de entrega}}{\text{Fecha límite de entrega - Fecha de entrega}}$$

1.1.9. INDICADORES DE INSUMO

Se refiere al manejo de los recursos con los que cuenta una organización para adelantar un proceso, van desde el capital humano, físico hasta el financiero.

EJEMPLO DE INDICADOR

$$\frac{\% \text{ de computadores disponibles para uso del programa X} \times \text{Numero de computadores disponibles}}{\text{Total de computadores}} \times 100$$

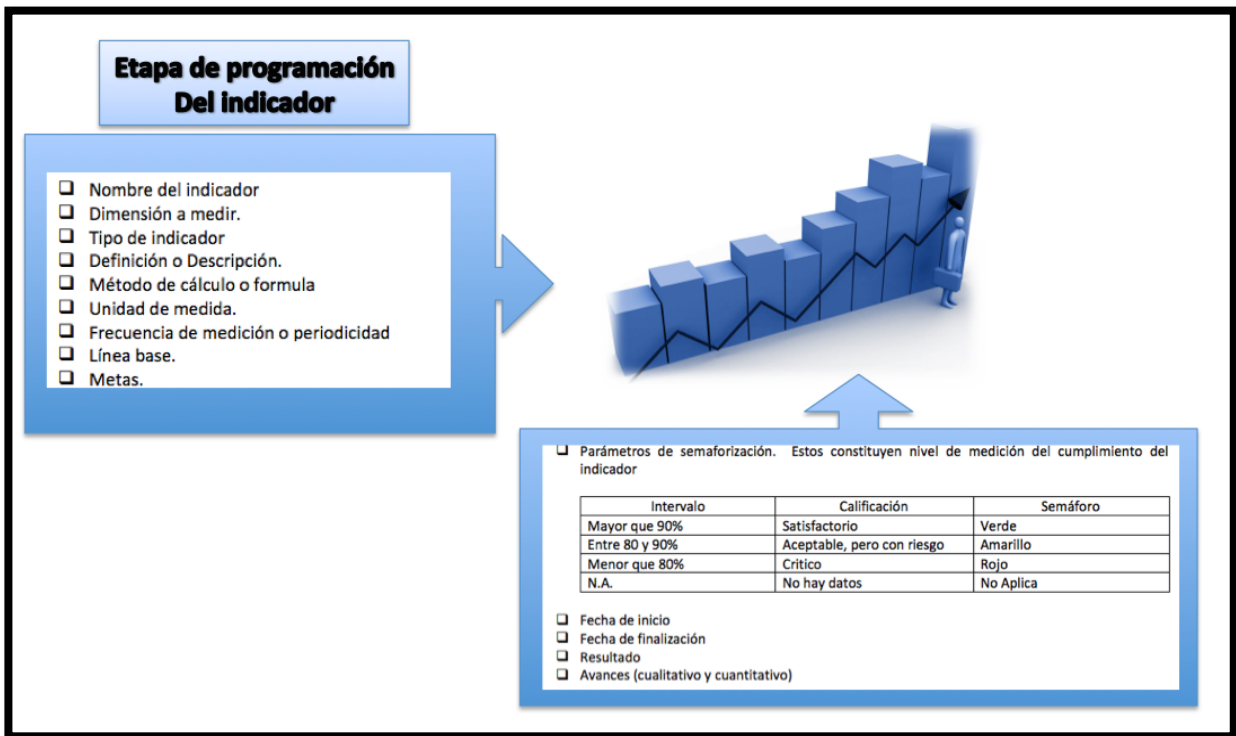
1.2. COMO CONSTRUIR UN INDICADOR

A continuación se relacionarán los pasos básicos para garantizar un tratamiento adecuado de la información disponible y que nos facilitará la tarea de en la creación de indicadores coherentes con los objetivos.





25



²⁵ Extraído de la Guía para la construcción y análisis de indicadores. DAFP.Versión 3. Noviembre de 2015

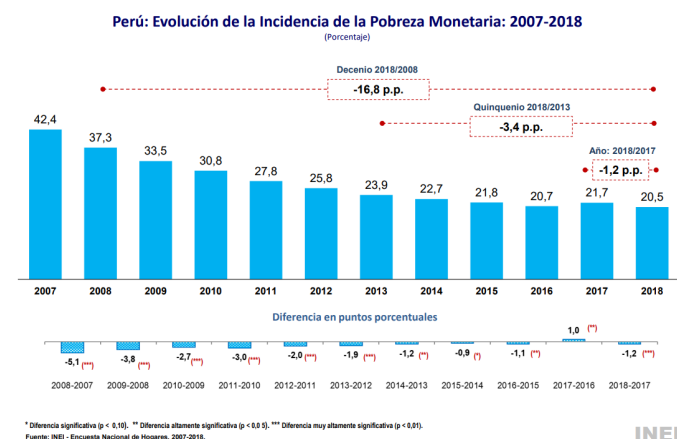
1.3. COMO INTERPRETAR LOS INDICADORES

Como último paso referente a los indicadores es su interpretación, relacionándolo con la tendencia histórica que se tiene, como entrada o parámetro para la toma de decisiones y obteniendo como salida las acciones correctivas o de mejora según sea el caso.

En el análisis podemos identificar si el seguimiento ha tenido un comportamiento con tendencia a la maximización (creciente o en aumento) o a la Minimización (decreciente o que va disminuyendo)



Ejemplo comportamiento de maximización.



Ejemplo comportamiento de minimización.

Unas de las principales ventajas de los indicadores son las siguientes:

- ✓ Facilita el reporte de información del estado de las acciones y objetivos.
- ✓ Genera información pertinente para la acertada toma de decisiones.
- ✓ Genera alertas tempranas, para asegurar la consecución de las metas
- ✓ Aumenta la transparencia y rendición de cuentas
- ✓ Genera información para hacer más efectiva la gestión.
- ✓ Evaluar el desempeño

11. BIBLIOGRAFIA

- ✓ Granda, German y Trujillo, Ricardo La gestión de los grupos de interés (stakeholders) de la estrategia de las organizaciones. 2015.
- ✓ Planeación estratégica. Fundamentos y Casos. ROJAS, Miguel David – MEDINA, Laura Johana. Ediciones de la U. 2011.
- ✓ Administración Estratégica. GALLARDO H. José Ramón. Grupo Editorial Alfaomega. 2012.
- ✓ Thompson, A. y Strickland, A. (2003). Planeación Estratégica - Teoría y casos. Editorial McGraw-Hill.
- ✓ Revista Ingeniería, Investigación y Desarrollo, Vol. 17 (1), Enero-Junio 2017, pp. 59-69, Sogamoso-Boyacá. Colombia, ISSN Impreso 1900-771X, ISSN Online 2422-4324
- ✓ ISO 9001, Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos.
- ✓ ISO/TS 9002, Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para la aplicación de la Norma ISO 9001:2015.
- ✓ ISO/TS 9004, Gestión de la calidad. Calidad de una organización. Orientación para lograr el éxito sostenido.
- ✓ <https://www.youtube.com/watch?v=9AtaIAZEu0c> Partes interesadas stakeholder, virtual training Lteam, Revisado abril de 2019
- ✓ <https://www.escuelaeuropaexcelencia.com/2016/09/determinar-partes-interesadas-sgc/>, Revisado abril de 2019
- ✓ ISO 9001 Partes interesadas #GlobalTV- <https://www.youtube.com/watch?v=ZaA21eJa5Ag>, Revisado abril de 2019
- ✓ <https://es.scribd.com/doc/66872891/Gerencia-Estrategica-HUMBERTO-SERNA-GOMEZ>
- ✓ <https://www.isotools.org/2016/12/22/iso-9001-2015como-redactar-la-politica-calidad/>
- ✓ <https://www.escuelaeuropaexcelencia.com/2017/06/objetivos-de-la-politica-de-calidad/>
- ✓ <https://calidadparapymes.com/los-objetivos-de-calidad-para-iso-90012015/>

- ✓ http://courseware.url.edu.gt/Facultades/Facultad%20de%20Ciencias%20Econ%C3%B3micas/T%C3%A9cnicas%20B%C3%A1sicas%20de%20Investigaci%C3%B3n/Segundo%20ciclo%202010/Planteamiento%20del%20problema/01%20Planteamiento%20del%20problema/verbos_para_objetivos_generales_y_objetivos_especificos.html
- ✓ Serna, H. (2003). Gerencia estratégica: teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos índices de gestión. Bogotá, 3ra edición.
- ✓ Bernal, Cesar / Sierra Hernán (2013) proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI, Segunda Edición
- ✓ Chiavenato, I. (2001). administración: proceso administrativo. Bogotá: MC Graw Hill.
- ✓ Superintendencia de sociedades, sistema de gestión integrado, Procesos Gestión estratégica, 2017, Código: GE-G-001
- ✓ <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>, revisada en mayo de 2019
- ✓ Guía para la construcción y análisis de indicadores. DAFP. Versión 3. Noviembre de 2015