

SECCIÓN 2. CONTEXTO DE LA  
ORGANIZACIÓN:  
CAPÍTULO 4 DE LA ISO 9001

En este capítulo de la norma se le exige a la organización analizar todos aquellos aspectos externos e internos que de una u otra forma van a influenciar el diseño y la implementación del Sistema de Gestión de Calidad. También se pide describir de forma ordenada todas las actividades que harán parte del mencionado sistema. Los numerales que conforman dicho capítulo se exponen a continuación:

## **Comprensión de la organización y su contexto: numeral 4.1 ISO 9001**

En este requisito, la organización debe determinar todos aquellos aspectos tanto externos como internos que afectan su capacidad para lograr los resultados esperados en el Sistema de Gestión de Calidad que se planea implementar. En este orden de ideas, los aspectos externos de la organización pueden ser cuestiones que surgen de los entornos legal, tecnológico, competitivo, de mercado, cultural y económico, ya sean de índole internacional, nacional, regional o local. Por otra parte, los aspectos internos se relacionan con la estructura organizacional, las tecnologías utilizadas, los valores, la cultura, los conocimientos, los recursos y el desempeño de la organización, entre otros factores.

El conocimiento adquirido a través de la comprensión de la organización y su contexto le permitirá a la organización entender el entorno en el que opera, le servirá para determinar el alcance del Sistema de Gestión de Calidad (requisito 4.3), identificar los riesgos y oportunidades tanto operativos como estratégicos que debe tratar (requisito 6.2), desarrollar y mejorar su política de gestión de calidad (requisito 5.2), establecer los objetivos de calidad del sistema de gestión (requisito 6.3), así como determinar los requisitos que el producto debe cumplir para satisfacer a las partes interesadas (requisito 8.1).

Para comprender externa e internamente a la organización y, por consiguiente, darle cumplimiento a este requisito, se pueden utilizar varias metodologías, siendo dos de ellas el análisis DOFA y el análisis PESTEL. La primera de ellas es una herramienta utilizada en el diagnóstico organizacional durante la planeación estratégica de la misma. Sin embargo, dada su facilidad de uso es utilizada también en otros ámbitos como: penetración de

mercados, elaboración de planes de inversión, estructuración empresarial, planeación de nuevas inversiones, implementación de procesos, evaluación de nuevas tecnologías, etc. El análisis DOFA implica, en primera instancia, la construcción de una matriz que se divide en cuatro partes, atendiendo a los factores externos (oportunidades y amenazas) e internos (fortalezas y debilidades) que se van a examinar. Las fortalezas son aquellos factores internos en donde existen óptimos niveles de desempeño organizacional mientras que las debilidades son factores internos en donde se evidencian deficiencias. Por otro lado, las oportunidades son situaciones externas que, de ser aprovechadas, pueden afectar de forma positiva a la organización y, contrariamente, las amenazas son cuestiones externas que de no ser controladas afectarán negativamente a la empresa. Una vez culminada la etapa anterior, se procede a seleccionar aquellas fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que presenten mayor impacto.

Finalmente se proponen estrategias que permitan potencializar las fortalezas y las oportunidades; neutralizar, evitar o minimizar las debilidades y establecer detalladamente las medidas necesarias para evitar la materialización de las amenazas. Estas estrategias deben corresponder a acciones específicas que puedan ser ejecutables, cuantificables o medibles, mediante indicadores de gestión. El análisis PESTEL es también un instrumento de planificación estratégica que se basa en el análisis de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y jurídicos que pueden afectar a una organización. A continuación, se realizará una breve descripción de cada uno de estos factores:

- **Políticos.** Son todos aquellos aspectos relacionados con la forma de gobernar, entre los que podemos mencionar: La política fiscal de los diferentes países, los tratados comerciales establecidos, la política de relaciones exteriores, etc.
- **Económicos.** Son todas aquellas cuestiones asociadas a la economía, por ejemplo, las tasas de interés, la inflación, la tasa de cambio, la segmentación de la población en clases socioeconómicas, la tasa de desempleo, etc.
- **Socioculturales.** Este factor se refiere a todas aquellas características de la sociedad que pueden afectar la organización, tales como: Cambios en los gustos que influyan en el consumo, conciencia

por la salud y autocuidado, valores y normas, esperanza de vida, etc.

- **Tecnológicos.** Entre los aspectos tecnológicos que se pueden analizar podemos nombrar los agentes que promueven la innovación de las TIC, la aparición de nuevas tecnologías relacionadas con los procesos de la organización, nuevas fuentes de energía, etc.
- **Ambientales.** En este factor interesa analizar tanto las normativas en materia ambiental como también la conciencia social hacia los temas ecológicos. En este factor es importante examinar las leyes de protección medioambiental, la reglamentación acerca del tratamiento de residuos y consumo de energía, la preocupación por el calentamiento global, la conciencia social ecológica, etc.
- **Legales.** Este factor se refiere a todas aquellas disposiciones legales que puedan afectar a la organización, tales como leyes sobre el empleo, derechos de propiedad intelectual, leyes de salud y seguridad laboral, sectores con regulaciones especiales, etc.

La información obtenida en el análisis de contexto se utilizará en el capítulo 6 en el cual se exige la planificación del Sistema de Gestión de Calidad. Además, en el requisito **9.3 Revisión por la dirección** se deben considerar los cambios en todos los factores tanto externos como internos que puedan afectar a la organización y a su Sistema de Gestión de Calidad.

### **Comprensión de necesidades y expectativas de las partes interesadas: numeral 4.2 ISO 9001**

Este apartado exige que la organización identifique quienes son sus partes interesadas y que además determine los requerimientos de las mismas. Según la ISO 9001 versión 2015 las partes interesadas son aquellas personas, organizaciones o entidades que generan riesgo significativo para la sostenibilidad de la organización si sus necesidades y expectativas no se cumplen. También, la norma define como parte interesada a toda aquella persona u organización que puede afectar, verse afectada o percibirse como afectada por una decisión o actividad.

Para identificar las partes interesadas es recomendable que la organización defina un grupo de personas que tengan un amplio conocimiento de la misma (estructura organizacional, funcionamiento interno, productos y/o servicios, etc.). Este grupo, preferiblemente compuesto por personas de diferentes dependencias, a partir de una lluvia de ideas o de cualquier otra técnica deberá enunciar a todas las partes interesadas: partes relacionadas con las operaciones y procesos de la organización, partes asociadas a las responsabilidades de cumplimiento de obligaciones contractuales o legales, partes que comparten el mismo entorno geográfico, etc. Para realizar una exhaustiva identificación de las partes interesadas, la organización puede considerar:

- Todas las partes con las cuales la organización tenga algún tipo de responsabilidad legal, financiera y operativa según leyes, contratos, políticas o prácticas vigentes, por ejemplo: alcaldías, gobernaciones, DIAN, ministerios, socios de negocio, bancos, etc.
- Aquellas personas cuyas acciones pueden impulsar o impedir el funcionamiento de la organización, por ejemplo, accionistas, inversionistas, organizaciones no gubernamentales, etc.
- Entes con los cuales la organización tiene una continua interacción, por ejemplo, proveedores, subcontratistas, transportadores, distribuidores, competidores, comunidad vecina, etc.
- Partes de las cuales la organización depende, por ejemplo, clientes, proveedores, trabajadores, etc.
- Partes que representen a grupos de interés, por ejemplo, sindicatos, gremios, etc.

Una vez identificadas las partes interesadas se deben establecer sus necesidades y expectativas. Posteriormente se deberá determinar cuáles de estas necesidades serán atendidas, convirtiéndose así en requisitos para el Sistema de Gestión de Calidad que deben ser declarados de acuerdo a lo dispuesto en el requisito 6.1.3 *Requisitos legales y otros requisitos*. La decisión de comprometerse o no en atender ciertas necesidades de las partes interesadas corresponde enteramente a la organización, dependiendo del impacto que tenga cada parte interesada. El impacto se define como el conjunto de consecuencias provocadas por las acciones y decisiones tomadas por la organización o por las partes interesadas. Además, se debe

aclarar que la norma no exige que se tengan iguales relaciones con todas las partes interesadas ni que se dé cumplimiento de forma simultánea a todas las necesidades y expectativas de las mismas. Posteriormente, la organización debe establecer las estrategias para lograr la satisfacción de los requerimientos de las partes interesadas en cada uno de los procesos involucrados.

Para operacionalizar la identificación de las necesidades de las partes interesadas y su priorización de acuerdo a lo expuesto en el párrafo anterior, se recomienda realizar tablas que permitan organizar dicha información. Un ejemplo de este tipo de tablas se muestra a continuación:

**Tabla 1**  
*Matriz de partes interesadas*

Parte Interesada	Interno/ externo	Necesidades y expectativas de las partes interesadas	Intereses de la empresa	Requisitos para el Sistema de Gestión de Calidad	Prioridad/ Impacto
Alcaldía	Externo	Pago de impuestos de industria y comercio. Generación de empleos.	Plazos para pagos de impuestos, Incentivos	Ninguno	Media
Proveedor	Externo	Pago puntual, relaciones a largo plazo, establecimiento de planes de muestreo por aceptación.	Calidad de insumos, entregas oportunas.	Muestreo por aceptación bajo la Military standard 105 E	Alta
Vecinos	Externo	Control de ruido. Adecuada gestión de los residuos.	Evitar posibles demandas	Cumplimiento de los niveles de ruido reglamentarios. Elaboración de un Plan Integral de Residuos Sólidos.	Alta
Competidores	Externo	Precios justos	Competencia leal	Ninguno	Baja

*Nota.* Fuente: El autor

Para conocer las necesidades de las partes interesadas, la organización puede utilizar una serie de estrategias, algunas de las cuales se enuncian a continuación:

- Distribuir formularios o encuestas, ya sea en formato físico o digital.
- Poner en funcionamiento líneas gratuitas de atención telefónica.

- Establecer reuniones particulares con los diferentes grupos de interés.
- Invitar a las partes interesadas a conocer o intervenir en determinados procesos de la empresa, con cuestionario de participación posterior.

### **Alcance del Sistema de Gestión de Calidad: numeral 4.3 ISO 9001**

Este requisito exige que la organización establezca el alcance del Sistema de Gestión de Calidad, es decir los límites físicos, funcionales y organizacionales a los cuales aplica el mencionado sistema. Para definir el alcance del Sistema de Gestión la organización deberá considerar:

- Aspectos estratégicos, funcionales y operativos como la misión, la visión, el número de sedes de la organización, los productos o servicios prestados, el abastecimiento o subcontratación, el tipo de áreas a gestionar (calidad, medio ambiente, seguridad y salud en el trabajo, etc.), los procesos desarrollados, etc.
- Los factores internos y externos de la organización (determinados en el requisito 4.1) que la organización considere importantes. Por ejemplo, la organización pudo haber identificado como fortaleza la completa documentación de los procesos productivos, lo cual podría sugerir la delimitación del Sistema de Gestión de Calidad a los procesos de transformación, ya que la correcta documentación de los procesos (procedimientos, instructivos, registros, etc.) son un requisito de suma importancia dentro de la estructura del Sistema de Gestión Documental.
- Las necesidades y expectativas de las partes interesadas (determinadas en el requisito 4.2). Por ejemplo, el alto impacto de las necesidades de información financiera tanto de accionistas como de órganos de control fiscal del Estado pueden limitar el Sistema de Gestión de Calidad al proceso contable de la organización.

Habiendo examinado los aspectos anteriormente mencionados, la organización tiene completa libertad de definir el alcance de su Sistema de Gestión de Calidad. En este orden de ideas, la organización podría definir el alcance de su Sistema de Gestión para un proceso en particular

y paulatinamente ir extendiéndose a los demás. También sería una opción definir el Sistema de Gestión para una sede y gradualmente ampliarlo para las demás. Estos ejemplos dan cuenta de la flexibilidad de la norma ISO con respecto de la definición del alcance del Sistema de Gestión de Calidad.

El alcance del Sistema de Gestión de Calidad debe estar documentado, es decir, debe estar por escrito, ya sea en un medio físico o digital. A continuación, se presentan algunos ejemplos de alcances de Sistemas de Gestión de Calidad:

1. El Sistema de Gestión de Calidad de la empresa PINTUCOLORES está implementado en las actividades de diseño, desarrollo y producción de pinturas y barnices realizadas en las instalaciones de Bogotá. Se tiene pensado ampliar el alcance para la sede de Medellín.
2. La organización ha implementado un Sistema de Gestión de Calidad que comprende las siguientes actividades y lugares:
3. La extracción de piedra caliza y otros minerales en el municipio de Tolviejo (Sucre).
4. La producción de cemento gris y blanco en la fábrica ubicada en el municipio de Coveñas. (Sucre)

También, el alcance hace referencia a la aplicabilidad de los requisitos de la norma ISO 9001 en los procesos de la organización. La naturaleza, propósitos, funciones, actividades y resultados que cada organización tiene, difieren de una organización a otra. Considerando que la norma es genérica (que se puede aplicar a todo tipo de empresa) es posible que algunos requisitos no sean aplicables en determinada empresa. Por ejemplo, en una universidad cuyo alcance sea la facultad de psicología es posible que no utilice equipos de medición y, por ende, estos no deberán ser calibrados. Por lo tanto, el requisito 7.1.5 *Recursos para el seguimiento y medición* podría no ser aplicable si esto se justifica adecuadamente. La justificación de la no aplicación de un requisito debe hacerse demostrando que no se afectará la conformidad de los productos, servicios y el aumento de la satisfacción del cliente. El alcance del Sistema de Gestión de la Calidad de la organización debe estar disponible y mantenerse como información documentada. Un ejemplo de la definición de la aplicabilidad podría ser el siguiente:

- El Sistema de Gestión de Calidad se limitará a las actividades de comercialización, fabricación y entrega de lámparas eléctricas de uso doméstico realizadas en la planta de Cartagena y se enfatiza en que no se realizan actividades de diseño y desarrollo, ya que el diseño de la lámpara se compra a la casa matriz de una reconocida empresa.

### **Sistemas de Gestión de Calidad (numeral 4.4 ISO 9001)**

Un sistema de gestión de calidad se puede definir como un conjunto de procesos que se componen de personas, actividades, tareas, documentos, registros, procedimientos (procesos documentados), recursos, normas, reglamentos e informes que se requieren para regular, controlar y mejorar la calidad de productos y servicios. Bajo esta perspectiva, lo que la norma exige es que la organización identifique los procesos que la componen y determine la interrelación de los mismos.

Al realizar la identificación de los procesos es recomendable llevar a cabo cierta depuración, ya que se encontrarán en la organización procesos heredados que no han evolucionado de forma adecuada, procesos y/o procedimientos obsoletos, trámites administrativos innecesarios, procesos que no aportan valor, etc. Por lo tanto, dichos procesos, procedimientos y actividades deben ser descartados y, una vez hecho lo anterior, se deben organizar el resto de los procesos, que se constituyen en los procesos realmente necesarios para la organización y su Sistema de Gestión de la Calidad. Esta organización se puede realizar, en primera instancia, agrupando los procesos en alguna de estas categorías:

*Procesos estratégicos.* Establecen la dirección y toma de decisiones fundamentales para el propósito de la organización. Ejemplos: gestión del plan estratégico, planificación y seguimiento de objetivos, gestión del plan de marketing.

*Procesos operacionales, productivos, de prestación de servicio.* Su resultado forma parte del producto o servicio final que recibe el cliente. Ejemplos: todas las actividades en línea de producción o las diferentes fases de la prestación de un servicio.

*Procesos de seguimiento, medición y análisis.* Evalúan el cumplimiento de requisitos. Detectan, analizan y corrigen desviaciones. Establecen mejoras. Ejemplos: seguimiento y medición del producto o servicio, de los procesos, de la satisfacción del cliente, auditoría interna, etc.

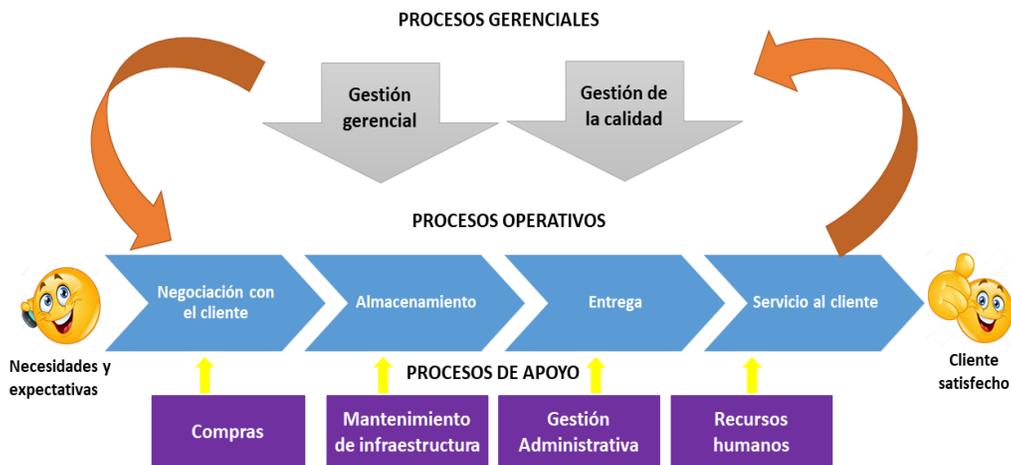
*Procesos de soporte.* Son procesos que apoyan el eficaz desempeño de los procesos anteriormente señalados. Los resultados de estos procesos suponen normalmente entradas para otros procesos. Ejemplos: gestión de la formación, gestión de compras, facturación y cobro, gestión del mantenimiento, etc.

Es necesario precisar que los procesos que se considerarán dentro del Sistema de Gestión de Calidad deben cumplir con las siguientes características:

- Estar dentro del alcance del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Ser los necesarios para lograr la satisfacción de las partes interesadas.
- Ser aquellos procesos que logran alcanzar los propósitos de la organización (objetivos y metas).
- Ser aquellos que ayuden a cumplir con los requisitos de la ISO 9001.

La agrupación de los procesos en las categorías descritas se hace habitualmente a través de un mapa de procesos, que es una representación gráfica de la organización de los procesos que muestra la secuencia e interacción de estos. Un ejemplo de un mapa de procesos se presenta a continuación:

**Figura 4**  
*Mapa de procesos*



Nota. Fuente: Jiménez, 2018

La correcta descripción de los procesos, además, implica la determinación de:

- Las entradas necesarias y los resultados esperados.
- La secuencia e interacción de los procesos.
- Los criterios (por ejemplo, especificaciones de calidad), métodos (por ejemplo, cartas de control para el control estadístico de proceso), incluyendo las mediciones (variables a medir y métodos de medición) e indicadores de desempeño (de eficacia y de eficiencia) relacionados para garantizar el buen funcionamiento y el control de los procesos.
- Los recursos necesarios y garantizar su disponibilidad.
- La asignación de las responsabilidades y autoridades para estos procesos (lo cual se puede documentar en los manuales de funciones, procedimientos e instructivos de trabajo).
- Los riesgos y oportunidades de acuerdo con el requisito 6.1 *Acciones para abordar el riesgo y oportunidades*.
- Los indicadores para la medición del proceso.

Para realizar de forma organizada y sistemática la completa y correcta descripción de los procesos, se utilizan formatos que incluyen los aspectos anteriormente enunciados. Es habitual que estos formatos o fichas de procesos se complementen con un flujograma de procesos que permiten visualizar, entre otras cosas, la secuencia de las actividades que componen el proceso. Un ejemplo de este tipo de formatos se muestra a continuación:

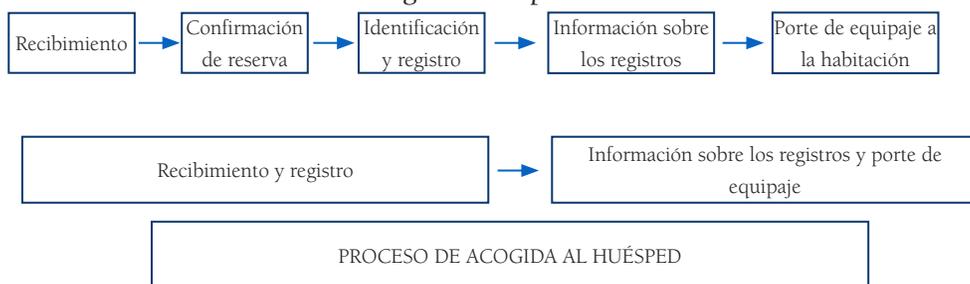
**Tabla 2**  
*Matriz de Caracterización de procesos*

Caracterización del proceso		Fecha: 03/05/2020	
		Emisión: 01	
		Tipo de proceso	
Nombre del proceso	Gestión gerencial	Estratégico	X
		Operativo	
		Soporte	
Objetivo del proceso	Establecer las directrices y suministrar los recursos necesarios que permitan orientar a la empresa hacia el cumplimiento de las metas corporativas.		
Entradas	Actividades	Salida	
1. Requisitos legales 2. Necesidades de los clientes 3. Información del entorno	1. Constitución y legalización de la sociedad y de la empresa	1. Directrices para la operación de la empresa 2. Acciones correctivas y preventivas 3. Metas para los objetivos	
	2. Verificación de los antecedentes de los socios		
	3. Organización de las hojas de vida de cada socio		
	4. Trámite de autorizaciones legales como empresa de transportes		
	5. Listar los documentos legales		
	6. Revisión inicial de estado de la empresa frente al SGC		
	7. Definición, divulgación y publicación de la misión, visión y política de seguridad		
	8. Desarrollo de los objetivos de seguridad		
	9. Nombramiento del representante ante la Gerencia		
	10. Desarrollo de la implementación del sistema		
	11. Identificación del mapa de procesos		
	12. Identificación de los responsables frente a cada uno de los procesos		
	13. Planificación de los procesos		
	14. Realizar auditorías internas cada seis meses		
	15. Revisar el sistema de gestión, control y seguridad, cada seis meses		
	16. Implementar las acciones correctivas y preventivas		
Responsables y participantes	Interrelacionado	Recursos	Indicador de gestión
Gerente general, representante ante la gerencia, responsables de los procesos y auditor interno.	Gestión comercial	Computadores Softwares específicos	Clientes satisfechos en más de un 90%
	Gestión logística		
	Gestión humana		
	Gestión documental		
Procedimiento y registros relacionados	Procedimiento y registros relacionados	Procedimiento y registros relacionados	
1. Acciones correctivas y preventivas	1. Informe de desempeño del Sistema.	1. Objetivos de seguridad	
2. Auditorías gestión	2. Responsabilidad y autoridad frente al S.G.C.	2. Política de seguridad	
3. Informe de desempeño del sistema, revisión por parte de la gerencia, acciones preventivas y/o correctivas	3. Ficha técnica de indicadores	3. Comunicación interna	
	4. Nivel satisfacción del cliente	4. Misión	
4. Plan de auditoría	5. Sistema de gestión en control y seguridad	5. Visión	
6. Acta de apertura y cierre		6. Uso y conservación de teléfonos portátiles	
7. Ubicación, organización, control y custodia de Archivo	6. Definición de los cargos críticos	7. Responsabilidad y autoridades de todo el personal que afecta la seguridad	
8. Nombramiento de los responsables de los procesos del sistema			
9. Compromiso de mantenimiento del Sistema de Gestión en Control y de Seguridad			

Nota. Fuente: Caracterización de procesos (Solustrasco, 2020)

En el ejercicio de identificación de procesos saldrán a la luz procesos de mayor y menor relevancia. En algunos casos podremos agrupar determinadas actividades entre las cuales la interrelación es alta y para las que puede ser conveniente una visión global e integrada. Un ejemplo de lo anterior se ilustra a continuación:

**Figura 5**  
*Integración de procesos*



*Nota.* Fuente: González & Arciniegas, 2016

Podríamos optar, en el ejemplo anterior, por distintos niveles de agregación que, en cualquier caso, incluirán las mismas actividades. Para que la elección sea la más adecuada no debemos olvidar el propósito de este enfoque: gestionar de forma controlada los procesos identificados. Es decir, entenderemos que cada uno de estos procesos será una “unidad de gestión” en nuestro sistema.

La decisión entre las opciones de agregación vistas anteriormente pide depender de factores como:

- La relevancia de cada una de las actividades.
- La participación o no de distintos responsables en su realización.
- La información documentada que requiera cada actividad para su realización y la que genere como evidencia.
- La capacidad para realizar el seguimiento y medición de estas actividades por separado
- Cómo estén establecidas las responsabilidades para la toma de decisiones sobre esta fase del servicio (decisiones sobre recursos, cambios del proceso, mejoras, etc.).

En la gestión por procesos existe el reto de integrar el enfoque a procesos con el funcionamiento por áreas de las organizaciones. Para comprender lo anterior, analicemos el siguiente ejemplo:

Una empresa distribuidora de electrodomésticos tiene el proceso de “Atención y reparación de averías” en el cual intervienen las siguientes áreas de la compañía: Servicio de Atención al Cliente (SAC), reparaciones y facturación, como se muestra en el siguiente organigrama. Las actividades del mencionado proceso son las siguientes:

- Se recibe el aviso en el Servicio de Atención al Cliente y el funcionario obtiene información del problema, recoge los datos del cliente, comprueba la garantía y confirma la visita, en función de la agenda de los técnicos compartida en el sistema informático.
- Los técnicos de reparaciones visitan al cliente con la información recogida en el aviso, reparan la avería y o bien aplican la garantía o bien elaboran la factura de la intervención.
- En facturación se recibe el parte de trabajo y, si es el caso, el importe de la reparación para su contabilización.
- Mensualmente, desde SAC, otros equipos de operadores realizan una encuesta de satisfacción, tanto a los clientes de “ventas” como a los de “averías”.

Los resultados esperados del proceso:

- Que la información capturada en la llamada sea correcta.
- Que la reparación solucione la avería.
- Que se aplique correctamente la garantía contractual.
- Que la facturación de la intervención se realice sin errores.
- Que el cliente quede satisfecho.

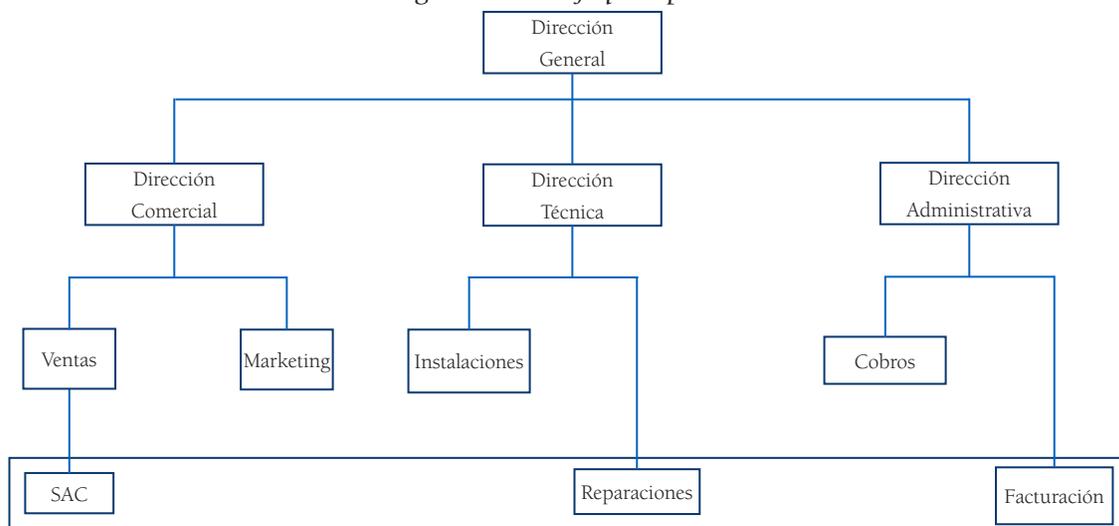
Se podrá decir que estas actividades compartidas por estas tres direcciones se gestionan con un correcto enfoque al proceso, siempre y cuando:

- Se establecen controles e indicadores relativos a los resultados esperados del proceso transversal y se conocen sus resultados por parte de todos los implicados. Por ejemplo, para SAC es

importante conocer si los técnicos tienen que volver a contactarse con los clientes por errores en la dirección.

- Están claramente asignadas las responsabilidades en el proceso: ¿Quién analiza su eficacia?, ¿quién toma las decisiones que pueden afectar el proceso? Deben tomarse decisiones orientadas a mejorar los resultados descritos, con una visión global sin importar que se tenga que “sacrificar” alguna área en particular en aras de dicha mejora.
- La dirección general conozca el desempeño del proceso y promueva la coordinación entre las tres direcciones afectadas.

**Figura 6**  
*Integración del enfoque a procesos*



*Nota.* Fuente: González & Arciniegas, 2016

### **Ejercicios de aplicación de la sección 2: capítulo 4 de la norma**

1. Una Institución de Educación Superior goza de mucho reconocimiento a nivel del departamento y cuenta con docentes altamente cualificados, aunque la gran mayoría no domina las TIC. La institución trabaja en procesos de autoevaluación en el marco de su acreditación en alta calidad. La institución está invirtiendo en la ampliación y modernización de su planta física lo cual se refleja en el inicio de la construcción de un nuevo bloque que albergará salones adicionales, un auditorio y una

biblioteca con mayor capacidad. Además, se han dotado de nuevos equipos los laboratorios de física y química. A raíz de la presencia de ciertos inconvenientes académicos administrativos, la institución ha sufrido la deserción de un número significativo de estudiantes. Esta alta deserción puede aumentar a causa del incremento de los contagiados por la pandemia y de la inestabilidad económica que ha suscitado la misma. Sin embargo, se vislumbra una posible reducción de las tasas de interés de los préstamos para la educación superior ofrecidos por el estado.

La institución le apuesta a la movilidad internacional y a la internacionalización del currículo mediante la puesta en marcha de estrategias y programas ideados para tal fin. También ha firmado convenios de doble titulación con importantes universidades del exterior. La oficina de mercadeo en su último informe ha revelado el interés de ciertos estudiantes de estudiar en universidades que planean abrir sedes en la ciudad. Este mismo estudio dio a conocer que muchos profesionales del departamento muestran interés en realizar estudios de postgrado de manera virtual.

Para este caso:

- a. Realice un análisis DOFA (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas).
  - b. Plantee estrategias FO-DO-FA-DA correspondientes.
2. Como parte de la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad basado en la norma ISO 9001, una organización ha identificado a sus partes interesadas, así como las necesidades y expectativas de estas, tal y como se aprecia en la tabla que se presenta a continuación. Para cada necesidad y expectativa de las partes interesadas defina los compromisos que podría asumir la empresa, dentro de su Sistema de Gestión de la Calidad, para dar cumplimiento a dicha necesidad y expectativa. Además, determine algún documento o registro (evidencia) que materialice el compromiso adquirido.

**Tabla 3**  
*Matriz de partes interesadas*

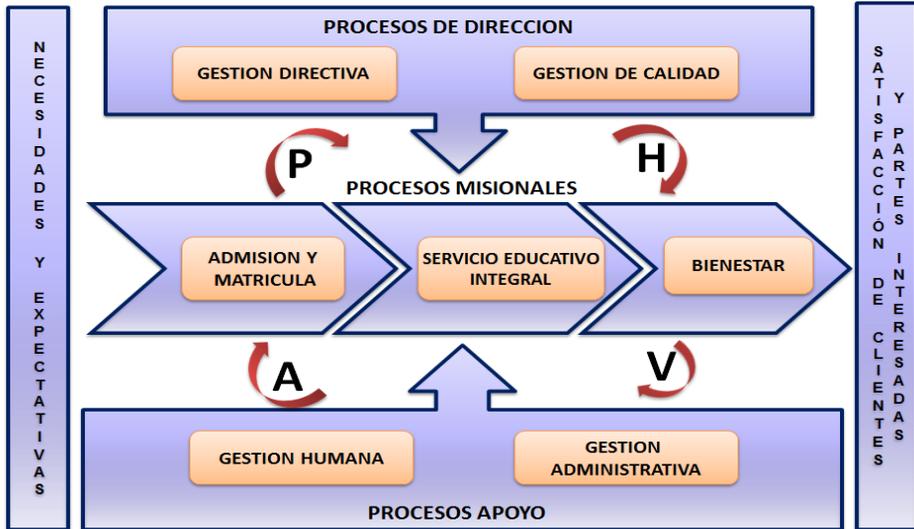
<b>Matriz de partes interesadas</b>			
<b>Parte interesada</b>	<b>Necesidades y expectativas</b>	<b>Compromisos dentro del Sistema de Gestión de Calidad</b>	<b>Información documentada (documentos y/o registros)</b>
Accionistas de la empresa	Reducción de los costos operativos para aumentar la rentabilidad.	Implementar el control estadístico de la calidad para disminuir la cantidad de productos defectuosos que incrementan los costos de producción.	Gráficos de control para medias y rangos elaborados diariamente.
Clientes	Mejorar la relación entre calidad y precio del producto.  Adaptar el producto a sus verdaderas necesidades.	Mejorar la productividad del proceso para producir más productos con los mismos recursos.	Registros de volumen de producción.
Trabajadores	Formación y entrenamiento adecuado.  Evitar accidentes y enfermedades laborales.  Estabilidad laboral		
Proveedores	Pago a tiempo de facturas  Solicitudes de insumos con una correcta descripción de características de productos.		
Alcaldía de Sincelejo	Cumplimiento de las disposiciones legales.  Presentación de licitaciones.		

*Nota.* Fuente: El autor basado en la Norma

- Tomando en consideración a la Institución Educativa del primer ejercicio, desarrolle un posible alcance del Sistema de Gestión de Calidad para la misma. Para tal fin tenga además en cuenta el análisis

DOFA elaborado y el mapa de procesos que se presenta a continuación. Suponga también que la institución tiene sedes en tres ciudades: Riohacha, Sincelejo y Montería.

Figura 7  
Mapa de procesos



Nota. Fuente: El autor basado en la Norma

4. A continuación, se presentan diferentes componentes que hacen parte de la caracterización de procesos de la empresa de muebles “La mesa de palo”.

**Tabla 4**  
*Componentes de caracterización de procesos*

<b>Procesos</b>		
1. Soporte	11. Talento Humano	21. Evaluación de satisfacción de capacitación ejecutada.
2. Elaborar el plan de gestión anual de recursos humanos, teniendo en cuenta los elementos de contratación.	12. Todos los procesos de la organización	22. Personal capacitado
3. Verificación del cumplimiento del plan de RH.	13. Programas de mejoramiento	23. Aplicativos
4. Informe acerca del logro de las metas.	14. Oficina de gestión de calidad	24. Personal de talento humano
5. Necesidades del personal	15. Planeación institucional	25. Instructivos de afiliación a la caja de compensación familiar y a la ARL.
6. Fijar el procedimiento para el proceso de convocatoria.	16. Verificación del cumplimiento del plan de RH.	26. (Capacitaciones realizadas/ capacitaciones programadas) * 100
7. Efectuar los trámites de vinculación del personal.	17. Dirigir y administrar el programa de capacitación del RH.	27. Decreto 1072 de 2015
8. Desarrollar la evaluación de la función laboral.	18. Muebles y equipos	28. Listado de asistencia a capacitaciones
9. Coordinar la gestión del talento humano de las unidades.	19. Certificaciones	29. Auditoría Interna
10. Competencias requeridas por los funcionarios de la empresa.	20. Procedimiento para la creación de capacitaciones.	30. Contratistas y funcionarios
		31. Director de talento Humano

*Nota.* Fuente: El autor

Usted debe completar el nuevo formato para la caracterización de procesos, ubicando correctamente los componentes anteriormente mencionados en las casillas correspondientes del formato mencionado.

**Tabla 5**  
*Nuevo formato para caracterización de procesos*

<b>Tipo de proceso: SOPORTE</b>			
<b>Proceso</b>		<b>Responsable de proceso</b>	
Talento humano		Director de talento humano	
<b>Objetivo del proceso</b>			
Coordinar la gestión del talento humano de las unidades			
<b>Proveedores</b>	<b>Actividades/subprocesos</b>		<b>Clientes</b>
	P H V A		
<b>Materiales e insumos</b>			<b>Producto/servicios</b>
<b>Recursos</b>	<b>Documentos</b>		<b>Registros</b>
<b>Requisitos</b>	<b>Indicadores</b>		<b>Controles</b>

*Nota.* Fuente: El autor basado en la Norma