	GESTIÓN DE SERVICIOS ACADÉMICOS Y BIBLIOTECARIOS		CÓDIGO	FO-GS-15
			VERSIÓN	02
	ESQUEMA HOJA DE RESUMEN		FECHA	03/04/2017
			PÁGINA	1 de 1
ELABORÓ		REVISÓ	APROBÓ	
Jefe División de Biblioteca		Equipo Operativo de Calidad	Líder de Calidad	

RESUMEN TRABAJO DE GRADO

AUTOR(ES): NOMBRES Y APELLIDOS COMPLETOS

NOMBRE(S): JUAN DIEGO APELLIDOS: PINEDA CIFUENTES

NOMBRE(S): MARÍA FERNANDA APELLIDOS: VALBUENA GRANADOS

FACULTAD: INGENIERÍAS

PLAN DE ESTUDIOS: INGENIERÍA INDUSTRIAL

DIRECTOR:

NOMBRE(S): JAIRLEIN APELLIDOS: OCHOA MORA

TÍTULO DEL TRABAJO (TESIS): DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA LOS PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2015 EN PITA IBIZA CONSTRUCTORA INMOBILIARIA SAS

El proyecto se enfocó en diseñar un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2015 en Pita Ibiza Constructora Inmobiliaria S.A.S, focalizándose principalmente hacia los procesos misionales y de apoyo, abordando la falta de estandarización, eficiencia y calidad en los procesos de la empresa, mediante la propuesta de estrategias, la documentación de los procedimientos, el establecimiento de indicadores de gestión y la planificación para la implementación del sistema. Se llevó a cabo un diagnóstico del estado actual de los procesos de la empresa utilizando un cuestionario y una lista de chequeo, posteriormente se propusieron estrategias para abordar las debilidades identificadas. Se realizó la documentación del sistema de gestión de calidad para todas las áreas de la empresa, siguiendo la estructura de la pirámide documental. Se implementó una metodología de monitoreo y evaluación mediante la creación de indicadores de gestión de los procesos. Por último, se estableció un programa de implementación del sistema de gestión de calidad mediante un plan para la implementación y un plan de capacitación integral y se realizó un análisis costo-beneficio que demostró que los beneficios de la implementación superaban los costos en cada periodo establecido.

PALABRAS CLAVES: Sistema De Gestión de Calidad, Indicadores de Gestión, Mapa de Procesos, Norma ISO 9001.

CARACTERÍSTICAS:

PÁGINAS: 176

PLANOS: NO

CD ROOM: NO

ILUSTRACIONES: ..

DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA LOS PROCESOS
MISIONALES Y DE APOYO BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2015 EN PITA IBIZA
CONSTRUCTORA INMOBILIARIA S.A.S

AUTORES

JUAN DIEGO PINEDA CIFUENTES

MARÍA FERNANDA VALBUENA GRANADOS

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER

FACULTAD DE INGENIERÍA

PLAN DE ESTUDIOS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

SAN JOSÉ DE CÚCUTA

2023

DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA LOS PROCESOS
MISIONALES Y DE APOYO BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2015 EN PITA IBIZA
CONSTRUCTORA INMOBILIARIA S.A.S

AUTORES

JUAN DIEGO PINEDA CIFUENTES

MARÍA FERNANDA VALBUENA GRANADOS

Proyecto de grado presentado como prerrequisito para optar al título de Ingeniero Industrial

DIRECTOR

JAIRLEIN OCHOA MORA

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER

FACULTAD DE INGENIERÍA

PLAN DE ESTUDIOS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

SAN JOSÉ DE CÚCUTA

2023



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE GRADO

FECHA: 29 de agosto, 2023
HORA: 8:00 a.m.
LUGAR: Edificio Fundadores Salón 210 - Google Meet Enlace de la video llamada: <https://meet.google.com/ovh-umgi-akg>
PLAN DE ESTUDIOS: INGENIERIA INDUSTRIAL

TÍTULO DE LA TESIS: “DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA LOS PROCESOS MISIONALES Y APOYO BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2015 EN PITA BIZA CONSTRUCTORA INMOBILIARIA S.A.S.”

JURADOS: RUTH LEONOR REYES VILLALBA
JUAN CARLOS BERMÚDEZ CARRILLO

DIRECTOR: JAIRLEIN OCHOA MORA

NOMBRE DEL ESTUDIANTE	CODIGO	CALIFICACIÓN LETRA	NÚMERO
JUAN DIEGO PINEDA CIFUENTES	1192138	cuatro, dos	4,2
MARÍA FERNANDA VALBUENA GRANADOS	1192104	cuatro, dos	4,2

APROBADA

RUTH LEONOR REYES VILLALBA

JUAN CARLOS BERMÚDEZ CARRILLO

Vo.Bo PEDRO ANTONIO GARZÓN AGUDELO

Coordinador Plan de Estudios
Ingeniería Industrial

Magda M.



Vigilada Mineducación

GESTIÓN DE SERVICIOS ACADÉMICOS Y BIBLIOTECARIOS



CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO

San José de Cúcuta,

Señores BIBLIOTECA EDUARDO COTE LAMUS
Cúcuta

Cordial saludo:

Juan Diego Pineda Cifuentes, identificado con la C.C. N° 1090523900 y María Fernanda Valbuena Granados, identificada con la C.C.N° 1090509658, autores de la tesis y/o trabajo de grado titulado DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA LOS PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2015 EN PITA IBIZA CONSTRUCTORA INMOBILIARIA SAS presentado y aprobado en el año 2023 como requisito para optar al título de Ingeniero Industrial; NO autorizamos a la biblioteca de la Universidad Francisco de Paula Santander, Eduardo Cote Lamus, para que con fines académicos, muestre a la comunidad en general a la producción intelectual de esta institución educativa, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo de grado en la página web de la Biblioteca Eduardo Cote Lamus y en las redes de información del país y el exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad Francisco de Paula Santander.
- Permita la consulta, la reproducción, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato CD-ROM o digital desde Internet, Intranet etc.; y en general para cualquier formato conocido o por conocer.

Lo anterior, de conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la ley 1982 y el artículo 11 de la decisión andina 351 de 1993, que establece que “**los derechos morales del trabajo son propiedad de los autores**”, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

En caso de que el/los autor/es no autoricen la Biblioteca Eduardo Cote Lamus la publicación del trabajo de grado, explique brevemente los motivos de la decisión: Se niega la autorización de publicar el documento debido a que contiene alguna información que es algo sensible sobre la actividad comercial de la empresa de aplicación, por tal motivo y a solicitud de la empresa no se autoriza la total publicación del documento. Por otro lado, los autores estamos de acuerdo con la decisión y preferimos no sea publicada

Diego Pineda

JUAN DIEGO PINEDA CIFUENTES
1090523900

María Valbuena

MARÍA FERNANDA VALBUENA GRANADOS
1090509658

Tabla de Contenido

	Pág.
Introducción	15
1. Problema	17
1.1 Título	17
1.2 Planteamiento del problema	17
1.3 Formulación del Problema	20
1.4 Justificación	20
1.4.1 A nivel de la organización	20
1.4.2 A nivel del estudiante	21
1.5 Objetivos	21
1.5.1 Objetivo general	21
1.5.2 Objetivos específicos	21
1.6 Alcances y Limitaciones	22
1.6.1 Alcances	22
1.6.2 Limitaciones	22
2. Marco Referencial	23
2.1 Antecedentes	23
2.2 Marco Contextual	30

2.2.1 Información de la organización	30
2.2.2 Reseña histórica	31
2.2.3 Misión	31
2.2.4 Visión	32
2.2.5. Organigrama	32
2.2.6 Valores institucionales	33
2.2.7 Ubicación	33
2.3 Marco Teórico	34
2.3.1 Procesos	34
2.3.2 Sistema de gestión de calidad	39
2.3.3 Norma ISO 9001:2015	43
2.3.4 Indicadores de gestión	44
2.3.5 Manual de calidad	47
2.3.6 Pirámide documental	48
2.3.7 Ciclo Planear-Hacer-Verificar-Actuar o ciclo Deming	50
2.4 Marco Conceptual	52
2.5 Marco Legal	54
3. Diseño Metodológico	57
3.1 Tipo de Investigación	57
3.2 Población y Muestra	59

3.2.1 Población	59
3.2.2 Muestra	59
3.3 Métodos e Instrumentos para la Recolección de la Información	59
3.3.1 Información primaria	59
3.3.2 Información secundaria	60
3.4 Análisis de la Información	60
4. Resultados y Análisis	61
4.1 Diagnóstico del estado actual de los procesos en la empresa	61
4.1.1 Estado actual de los procesos en la empresa.	62
4.1.2 Análisis del cuestionario	68
4.1.3 Aplicación de la lista de chequeo	73
4.1.4 Estado del cumplimiento con la norma ISO 9001:2015	81
4.1.5 Análisis de resultados del diagnóstico	94
4.2 Documentación del sistema de gestión de calidad	100
4.2.1 Procesos de la empresa	104
4.2.2 Caracterización de procesos	105
4.2.3 Manual de calidad	107
4.2.4 Estructura y formato documental	114
4.2.5 Procedimientos, instructivos y registros de trabajo	121
4.3 Diseño de indicadores de gestión	124

4.3.1 Ficha técnica de los indicadores	124
4.3.2 Tablero de control de indicadores de gestión	143
4.4 Plan para la implementación de la propuesta	144
4.4.1 Programación de la implementación	145
4.4.2 Plan de capacitación al personal	147
4.4.3 Análisis económico de costo/beneficio para la implementación	149
Conclusiones	156
Recomendaciones	158
Bibliografía	159
Anexos	

Listado de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Contexto organizacional	30
Tabla 2. Distribución de la población por procesos	59
Tabla 3. Cantidad de preguntas del cuestionario	68
Tabla 4. Información recolectada del cuestionario	71
Tabla 5. Escala de calificación	73
Tabla 6. Resultados de la lista de chequeo	82
Tabla 7. Calificación según la escala de cumplimiento	93
Tabla 8. Porcentaje de cumplimiento con la norma ISO 9001:2015	93
Tabla 9. Estado de cumplimiento con la norma ISO 9001:2015	94
Tabla 10. Etapas del plan de capacitación	148
Tabla 11. Costos de implementación del proyecto	151
Tabla 12. Estimación de Ingresos y Beneficios	153
Tabla 13. Estimación de ahorros en cuestión de mantenimiento de la empresa	153
Tabla 14. Ahorros por corrección de errores en valoración	154
Tabla 15. Ahorros en Contratos	154
Tabla 16. Costos y beneficios totales	155

Listado de Figuras

	Pág.
Figura 1. Organigrama de la empresa	32
Figura 2. Mapa de la ubicación de la empresa	33
Figura 3. Representación modelo de procesos	35
Figura 4. Pirámide documental	49
Figura 5. Ciclo PHVA	51
Figura 6. Aplicación de la lista de chequeo	81
Figura 7. Porcentaje de cumplimiento por capítulo de la norma ISO 9001:2015	83
Figura 8. Cumplimiento de la empresa referente a los ítems del capítulo 4 de la norma ISO 9001:2015	83
Figura 9. Cumplimiento de la empresa referente a los ítems del capítulo 5 de la norma ISO 9001:2015	85
Figura 10. Cumplimiento de la empresa referente a los ítems del capítulo 6 de la norma ISO 9001:2015	86
Figura 11. Cumplimiento de la empresa referente a los ítems del capítulo 7 de la norma ISO 9001:2015	87
Figura 12. Cumplimiento de la empresa referente a los ítems del capítulo 8 de la norma ISO 9001:2015	88

Figura 13. Cumplimiento de la empresa referente a los ítems del capítulo 9 de la norma ISO 9001:2015	90
Figura 14. Cumplimiento de la empresa referente a los ítems del capítulo 10 de la norma ISO 9001:2015	91
Figura 15. Matriz de impacto DOFA a nivel Misional	95
Figura 16. Matriz de impacto DOFA a nivel de Apoyo	98
Figura 17. Mapa de procesos de la empresa Pita Ibiza Constructora Inmobiliaria SAS	105
Figura 18. Plantilla utilizada para realizar las caracterizaciones de los procesos	106
Figura 19. Ficha técnica del indicador Gestión Gerencial: Margen de rentabilidad	127
Figura 20. Ficha técnica del indicador Gestión Gerencial: Eficacia de las acciones ejecutadas	128
Figura 21. Ficha técnica del indicador Gestión del Talento Humano: Desempeño del personal	129
Figura 22. Ficha técnica del indicador Gestión del Talento Humano: Eficacias del plan de acción	130
Figura 23. Ficha técnica del indicador Logística de Inmuebles: Eficacia en solicitud arreglos	131
Figura 24. Ficha técnica del indicador Logística de Inmuebles: Medición de la satisfacción del arreglo de inmuebles	132
Figura 25. Ficha técnica del indicador seguimiento y evaluación: Medición de la satisfacción	133

Figura 26. Ficha técnica del indicador seguimiento y evaluación: quejas y reclamos	134
Figura 27. Ficha técnica del indicador captación: eficacia de inmuebles captados para arriendo	135
Figura 28. Ficha técnica del indicador captación: eficacia de inmuebles captados para ventas	136
Figura 29. Ficha técnica del indicador arriendos: índice de crecimiento de ventas	137
Figura 30. Ficha técnica del indicador seguimiento y evaluación: eficacia de las acciones	138
Figura 31. Ficha técnica del indicador seguimiento y evaluación: gestión del riesgo	139
Figura 32. Ficha técnica del indicador comercialización estratégica: certeza del desempeño del proveedor	140
Figura 33. Ficha técnica del indicador gestión financiera: fondo de maniobra	141
Figura 34. Ficha técnica del indicador gestión administrativa: tiempo promedio de respuestas a solicitudes internas	142
Figura 35. Primera parte de la estructura del tablero de indicadores de gestión	143
Figura 36. Segunda parte de la estructura del tablero de indicadores de gestión	143
Figura 37. Tercera parte de la estructura del tablero de indicadores de gestión	144
Figura 38. Cuarta parte de la estructura del tablero de indicadores de gestión	144
Figura 39. Registro de ingresos de semestres anteriores	152

Resumen

El proyecto se enfocó en diseñar un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2015 en Pita Ibiza Constructora Inmobiliaria S.A.S, focalizándose principalmente hacia los procesos misionales y de apoyo, abordando la falta de estandarización, eficiencia y calidad en los procesos de la empresa, mediante la propuesta de estrategias, la documentación de los procedimientos, el establecimiento de indicadores de gestión y la planificación para la implementación del sistema.

Se llevó a cabo un diagnóstico del estado actual de los procesos de la empresa utilizando instrumentos de recolección de información, como un cuestionario y una lista de chequeo, los resultados revelaron un nivel significativo de ausencia de la norma con un porcentaje de incumplimiento del 64,81%. Posteriormente se propusieron estrategias para abordar las debilidades identificadas, como la actualización y documentación de procedimientos, la revisión regular de los procesos y la implementación de sistemas de control efectivos.

La documentación del sistema de gestión de calidad fue elaborada para todas las áreas de la empresa, siguiendo la estructura de la pirámide documental que incluye caracterizaciones de procesos, procedimientos, formatos e instructivos. La implementación de indicadores de gestión fue fundamental para implementar el monitoreo y la evaluación del desempeño de los procesos estratégicos, misionales y de apoyo. Se estableció un programa de implementación del sistema de gestión de calidad en cinco etapas, con una duración de 18 meses, que incluye la capacitación del personal en los requisitos y principios de la norma ISO 9001:2015. Por último, se realizó un análisis costo-beneficio que demostró que los beneficios de la implementación superaban los costos en cada periodo establecido.

Introducción

Un sistema de gestión de la calidad se puede definir en pocas palabras como un enfoque sistemático que se basa en procesos con el propósito de gestionar el mejoramiento continuo de las operaciones, actividades, procedimientos y procesos en general, al mismo tiempo que mejora la calidad de los productos y servicios de una organización. La implementación de un sistema de gestión de calidad demuestra el compromiso de una empresa con la calidad y ayuda a generar confianza con los clientes, los entes normativos y las demás partes interesadas.

Las empresas constructoras inmobiliarias son un sector clave de la economía y su éxito depende de su capacidad para entregar proyectos de alta calidad a tiempo y dentro del presupuesto acordado, por ende, la implementación de un sistema de gestión de calidad puede ser un factor decisivo para lograr estos objetivos, mejorar la eficiencia y la rentabilidad de la empresa. El sistema facilita a las empresas del sector estandarizar sus procesos y mejorar la gestión de proyectos, permitiendo reducir el riesgo de errores y retrasos, así como aumentar la eficiencia, lo que a su vez minimiza los costos y mejora la satisfacción del cliente. Asimismo, permite a las empresas cumplir con las regulaciones y estándares del sector, lo que reduce el riesgo de sanciones legales y/o financieras, influyendo también en el aumento de la confianza del cliente en la empresa y mejorando su reputación en el mercado.

La norma ISO 9001:2015 establece los requisitos para la gestión de procesos, la documentación y la auditoría interna, y se basa en un enfoque de gestión de riesgos y mejora continua. Para una empresa como la Constructora Inmobiliaria Pita Ibiza SAS tener la certificación en la norma puede ser un factor decisivo para ganar nuevos clientes y aumentar la competitividad de la empresa en el mercado, en este sentido le contribuiría a mantener y mejorar

la buena reputación de la empresa y aumentar la confianza de los clientes en su capacidad para entregar bienes y servicios inmobiliarios de alta calidad.

En función a lo anterior, a través del presente proyecto se esperaba dar solución a las principales problemáticas observadas en las actividades comerciales de la empresa Pita Ibiza Constructora Inmobiliaria SAS, entre los cuales se destacaban la ineficiencia en la gestión de proyectos que resulta en retrasos, costos adicionales y una disminución en la calidad del servicio final, la falta de organización en las áreas y los procesos que afecta la gestión de proyectos y que podía resultar en una mala comunicación, una mala asignación de tareas y una disminución en la eficiencia y el seguimiento en la satisfacción de los clientes, presentándose confusión en los requisitos del cliente que resultaría en una mala entrega del servicio y una disminución en la confiabilidad del cliente.

En consecuencia, el propósito del presente proyecto buscó proponer un diseño del sistema de gestión de calidad, basado en los estándares de la norma ISO 9001:2015, mediante la instauración de las políticas y objetivos basados en metodologías de calidad total, la estructuración de la principal documentación, entre formatos de procedimientos, instructivos y registros de trabajos, para la estandarización de los procesos misionales y de apoyo, así como la implementación de un tablero de indicadores que permitirá medir y controlar el desempeño de los procesos y operaciones en las áreas involucradas; por último, se pudo establecer un plan que encaminara a la empresa a implementar la propuesta mediante un programa de implementación y capacitación, debido a los buenos resultados obtenidos del análisis costo-beneficio sobre la viabilidad del presente proyecto.

1. Problema

1.1 Título

Diseño del sistema de gestión de calidad para los procesos misionales y de apoyo basado en la norma ISO 9001:2015 en Pita Ibiza Constructora Inmobiliaria S.A.S.

1.2 Planteamiento del problema

Cuando una organización se plantea implementar un Sistema de Gestión de Calidad basado en los parámetros de la norma ISO 9001:2015, logra acreditar que sus procesos cumplen con la normativa vigente en la ejecución de sus operaciones siendo este un distintivo de garantía y seguridad ante sus colaboradores, clientes, proveedores y demás agentes que permitirá un mayor posicionamiento y prestigio en el mercado.

Mejorar los resultados de la organización y la imagen cooperativa, aumentar las ventas e índices de productividad, gestionar la satisfacción y condiciones laborales se convierte ahora mismo, en el marco de un mercado tan dinámico y con un crecimiento económico exponencial, en un factor diferenciador que permitirá hacer resaltar la empresa de estudio de la demás oferta del sector, pues el diseñar políticas basadas en metodologías de calidad total logra estructurar un modelo de soluciones y herramientas con componentes que estandarizarán los procesos, disminuirán los errores y maximizarán las utilidades.

La empresa Pita Ibiza Constructora Inmobiliaria S.A.S realiza sus principales actividades comerciales en la región de Norte de Santander y se encarga del manejo de proyectos inmobiliarios ofreciendo los servicios de gestión, arrendamiento, diseño, construcción y comercialización de bienes tangibles, agregando valor por medio de mejoras a las infraestructuras. En el momento, la mayor parte de los ingresos y la actividad económica

principal se basa en arrendamiento y venta de inmuebles usados, ya que hoy en día por las fluctuaciones del mercado e influencia de factores externos se evita manejar proyectos constructivos propios.

Actualmente, la empresa goza de un buen reconocimiento en el sector y ha experimentado un aumento en la demanda de proyectos inmobiliarios, gracias al crecimiento en vivienda y desarrollo social de la región. No obstante, esto ha llevado a la empresa a buscar oportunidades de mejora en la prestación de sus servicios, con el objetivo de cumplir con los plazos operativos y evitar la prolongación de la ejecución de actividades y metas establecidas. En coordinación con la dirección se manifiesta la falta de control, estandarización y seguimiento interno en ciertas áreas de la organización, asimismo, se manifiesta que se han presentado ciertas inseguridades al cerrar contratos por parte de los clientes en vista de la falta en certificación del cumplimiento a los estándares de calidad de la empresa que acredite el cumplimiento respecto a normas nacionales y/o internacionales de control de calidad, provocando que los interesados elijan otras opciones de organizaciones certificadas.

La falta de estándares internos de calidad en la empresa está generando estancamiento y desorientación en sus procesos. La mayoría de los procesos y procedimientos no tienen claridad en cuanto a las tareas, funciones, obligaciones y responsabilidades, lo que ocasiona problemas en el cumplimiento de objetivos y dificulta el examen y comprobación de resultados para la toma de decisiones.

Ante esta situación, la empresa ha decidido implementar un sistema de gestión de calidad y ha realizado la etapa inicial del diseño, que consiste en la elaboración del direccionamiento estratégico y la creación de los procesos estratégicos basados en los estándares de la norma ISO 9001:2015.

Para llevar a cabo la implementación del sistema, es necesario seguir una serie de pasos y actividades, tal como lo ha hecho la empresa, al momento de realizar la definición del direccionamiento estratégico, que incluye la actividad de determinar el análisis del contexto organizacional, liderazgo y la planificación. Esto abarca aspectos como la dirección, la misión, las partes interesadas, los objetivos a largo plazo de la organización y la política de calidad, entre otros.

Aunque los procesos estratégicos son cruciales para establecer la dirección de una empresa, no son suficientes para asegurar una implementación exitosa de un sistema de gestión de calidad, para lograr esto, es imprescindible diseñar procesos misionales y de apoyo que respalden el sistema.

De este modo, se concluye que actualmente la empresa no cuenta con procesos misionales y de apoyo estandarizados, no cuenta con una fuerza laboral conectada, tampoco mide la satisfacción de sus clientes potenciales y regulares, y carece de un sistema de gestión de control de procedimientos con pautas claras para la gestión en las diferentes áreas de trabajo.

Teniendo en cuenta lo anterior y reconociendo la necesidad de la empresa de mantener su crecimiento en el mercado, resulta imprescindible continuar diseñando un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2015 con el fin de adaptar nuevas estrategias organizativas y de control de procesos que permita establecer objetivos, manuales, procedimientos y formatos a los procesos misionales y de apoyo que se basen en estándares de calidad para una documentación ordenada y razonable, ayudando a cumplir con las exigencias del mercado mediante la generación de valor de sus servicios y así mismo atrayendo nuevos clientes.

1.3 Formulación del Problema

¿De qué manera se puede establecer el mejoramiento en los procesos misionales y de apoyo de la empresa y cumplir con los requerimientos de la norma ISO 9001:2015?

1.4 Justificación

1.4.1 A nivel de la organización. Una de las principales estrategias que se toman en las empresas para mejorar la calidad de los servicios que se ofrecen a los clientes es la de implementar un sistema de gestión de calidad con la norma ISO 9001:2015, lo cual les proporciona valor competitivo en el mercado debido al cumplimiento de los estándares de calidad expuestos por la norma y a la posibilidad de certificarse respaldándose ante las exigencias de los entes nacionales e internacionales, asegurando a las organizaciones el cumplimiento en sus procesos y seguridad en la realización de sus actividades.

Actualmente, la empresa se ha comprometido con el diseño e implementación de su sistema de gestión de calidad comenzando con la elaboración de los procesos estratégicos que definen el direccionamiento de la empresa y sirven como base fundamental para la elaboración del sistema. Sin embargo, es importante destacar que, aunque los procesos estratégicos son fundamentales para definir la dirección de la empresa, por sí solos no son suficientes para garantizar la implementación exitosa de un sistema de gestión de calidad. Por lo tanto, es necesario diseñar los procesos misionales y de apoyo que respalden el sistema, ya que estos procesos tienen mayor importancia en la garantía de la calidad de los productos y servicios entregados a los clientes.

Por lo anterior, la implementación del presente proyecto que propone el diseño de un sistema de gestión de calidad basado en la norma le otorgará a la empresa un orden y una documentación a sus procesos, así como mejorará la efectividad de sus operaciones y desarrollará controles en las actividades y tareas que hacen parte de los proyectos inmobiliarios ofertados.

1.4.2 A nivel del estudiante. El desarrollo del presente proyecto permitirá a los estudiantes poner en práctica el conocimiento y la teoría adquiridos durante la formación académica sobre algunas de las asignaturas de desarrollo como ingenieros industriales, mencionando así la asignatura de administración general con la cual se identifican los principales procesos a implementar en las empresas, atendiendo conceptos como la organización, gestión, planificación y control de los recursos disponibles, del mismo modo se aplicó como fundamento los conocimientos adquiridos sobre la gestión de calidad sobre los cuales se prioriza la identificación de la norma de certificación ISO 9001:2015 para estándares clave de mejoramiento continuo en los procesos, también se tendrá en cuenta el conocimiento adquirido sobre el diseño de indicadores que contribuyan al seguimiento y control de subprocesos, tareas y actividades en cada una de las áreas pertenecientes a los procesos estratégico, misional y apoyo de la empresa. Con la culminación del proyecto se espera que los resultados ayuden al direccionamiento estratégico en la empresa, los objetivos y la política de calidad, mediante la estandarización de los procesos, que facilite la toma de decisiones.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general. Diseñar el sistema de gestión de calidad para los procesos misionales y de apoyo basado en la norma ISO 9001:2015 en Pita Ibiza Constructora Inmobiliaria S.A.S.

1.5.2 Objetivos específicos. Realizar un diagnóstico del estado actual de los procesos de la empresa que evidencie el nivel de ausencia de la norma ISO 9001:2015 mediante el uso de instrumentos de recolección de la información.

Documentar el sistema de gestión de calidad mediante el manual de calidad, procedimientos, instructivos y registros de trabajos.

Establecer indicadores de gestión que demuestren el comportamiento y desempeño de los procesos estratégicos, misionales y de apoyo en la empresa.

Elaborar un plan para implementación del sistema de gestión de calidad para su posterior programación por parte de la empresa.

1.6 Alcances y Limitaciones

1.6.1 Alcances. El presente proyecto tiene como alcance para la empresa Pita Ibiza Constructora Inmobiliaria S.A.S proponer un diseño de sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2015 como iniciativa a la certificación en calidad de sus procesos, iniciando con un diagnóstico del estado actual en las áreas de influencia que permita conocer en qué situación se encuentran los procesos, en consecuencia, se espera establecer la principal documentación exigida por la norma cumpliendo con los estándares mínimos de calidad, asimismo diseñar indicadores para medir el comportamiento y el desempeño en cada uno de los subprocesos existentes y finalizar con un plan en el que se defina el cronograma de implementación, capacitaciones a los empleados y un análisis costo/beneficio que traería la implementación del sistema de gestión de calidad propuesto a la empresa.

1.6.2 Limitaciones. Las limitaciones del proyecto principalmente estuvieron encaminadas a la confidencialidad de la información y datos específicos de las actividades comerciales y económicas que la empresa pueda suministrar a los estudiantes, también existe la disponibilidad de tiempo que pueda ofrecer el personal especializado en calidad dentro de la empresa debido a la carga laboral que posee, cumpliendo con labores en otras áreas que son distintas a las del tema en cuestión.

2. Marco Referencial

2.1 Antecedentes

Como principal marco referencial se desarrollaron estudios previos sobre la temática central del presente proyecto, dichos estudios se realizaron con el fin de obtener información sustancial y mostrar una idea del desarrollo y la metodología que se va a emplear, para esto se debe abarcar entre proyectos de grado, artículos investigativos, libros, revistas científicas, entre otros. A continuación, se mencionan los siguientes trabajos tomados como fuentes de referencia en el desarrollo del proyecto investigativo.

En el ámbito internacional se presenta el siguiente trabajo investigativo. Gonzáles Bohle, (2019); Propuesta de implementación de un sistema de gestión de calidad en la empresa “Sociedad Inmobiliaria Hurtado Limitada” bajo la normativa ISO 9001:2015. Universidad Austral de Chile. Puerto Montt, Chile. Trabajo de titulación.

El autor identificó en una primera instancia que la empresa no contaba con un estándar de calidad en el servicio presentado a sus clientes, debido a que no realizaba suficientes mantenciones a las instalaciones que poseía, tampoco existían procedimientos preventivos que gestionen las mantenciones previamente mencionadas, lo que ocasionaba constantes quejas por parte de sus clientes. Así mismo, no contaban con un control interno en los flujos de pago y cobros referentes a gastos comunes, lo que provocaba duplicidad y en algunos casos omisión de estos mismos.

Por lo anterior los autores propusieron como proyecto desarrollar un sistema de gestión de calidad que permitiera establecer procedimientos en base a la normativa ISO 9001:2015 que le posibilitara a la empresa generar valor agregado en la calidad del servicio. La metodología

utilizada se dividió en cuatro etapas comenzando con el diagnóstico a la empresa y sus procesos como primera etapa, se realizó un levantamiento de información y se verificó el cumplimiento de la documentación exigida por la norma, estableciendo el mapa de procesos en la empresa. Posteriormente en la segunda etapa se procede a realizar una reunión con la gerencia para establecer el direccionamiento estratégico de la empresa. En la tercera etapa se estructura y elabora la documentación establecida por la norma mediante la pirámide documental. Por último, en la cuarta etapa se plantea un programa de auditoría verificado por la alta gerencia en la empresa.

Se consideró al documento en cuestión como un recurso muy útil para la implementación de la documentación exigida por la norma, debido a la metodología utilizada en el diagnóstico y desarrollo de formatos, así como la elaboración de las políticas y objetivos de calidad que son exigidos para el direccionamiento estratégico en cualquier empresa. Además, el proyecto contiene una gran cantidad de información referente a conceptos e hipótesis sobre el desarrollo del sistema de gestión de la calidad.

Espín Bautista, (2015); Sistema de gestión de calidad en la escuela de formación y capacitación de conductores profesionales del cantón salcedo basado en la norma ISO 9001:2008. Universidad Técnica de Ambato. Ambato, Ecuador. Trabajo de grado.

El proyecto desarrolló un Sistema de Gestión de Calidad en base a la norma ISO 9001 del año 2008, aplicado en la Escuela de Formación y Capacitación de Conductores Profesionales del Cantón Salcedo, el cual tenía la necesidad de mejorar y estandarizar sus procesos, al igual que su servicio con el fin de ser una institución más competitiva. Como principales problemáticas se expone la afectación en el flujo de los procesos debido al desconocimiento del manejo de procesos y la pérdida de información, además de que los trabajadores no realizaban sus

actividades de manera ordenada, debido al desconocimiento al realizar el trabajo y a la falta de control de documentos y registros.

El proyecto implementó una investigación aplicada, en la que se desarrolla la investigación de campo, debido a que se realiza dentro de las instalaciones de la institución con el fin de tener contacto directo con la realidad de la problemática, obteniendo así información relevante sobre el método utilizado para el manejo de los procesos dentro de la institución. Con la metodología definida se realizó la caracterización de los procesos, la ejecución de entrevistas para la identificación de las principales falencias y su respectiva necesidad de implementación del sistema de gestión de calidad.

El proyecto mencionado aportó una idea de cómo abordar el diagnóstico de la situación actual en la empresa, debido a que el autor presentó el procedimiento para el análisis y comprensión del contexto de la organización, la aplicación de entrevistas por medio del cuestionamiento y con base en esto se tomó como punto de partida para la planeación de la metodología del presente proyecto.

En el ámbito nacional, López Piza, Roa Niño, (2016); Desarrollo de un sistema de gestión de calidad en la compañía TECNOLOGÍA Predictiva Kontrolar T.P.K Ltda. bajo los lineamientos de la NTC ISO 9001:2015. Universidad Libre. Bogotá, Colombia. Trabajo de Grado.

Los autores inician el desarrollo del proyecto con un diagnóstico que determina la situación actual de la organización frente a los requisitos exigidos en la norma, con el fin de identificar las falencias y fortalezas, pudiendo intervenir en ellas para minimizarlas y potencializarlas respectivamente. En consecuencia, se encuentran con una compañía que no ha medido el grado de fidelización de sus clientes ni hace seguimiento a cifras de satisfacción y conformidad del

cliente, tampoco cuenta con procedimientos documentados que permitan a la compañía una estandarización para mejorar el desempeño de las labores.

Para el aseguramiento de la calidad en todas las actividades de la organización, se elaboró la documentación de cada uno de los procesos y procedimientos. Posteriormente, se realizó un control estadístico de la calidad del servicio para medir y evaluar el servicio prestado, permitiendo conocer las expectativas y percepciones del cliente, con el fin de tomar acciones preventivas y correctivas acerca de cómo la organización presta el servicio.

Adicionalmente los autores aplicaron diferentes métodos y herramientas de análisis como lo son el ciclo Deming, los diagramas de Pareto, el modelo de las deficiencias, diagrama de dispersión, gráficos de control, matriz DOFA, entre otras. Del mismo modo realizaron un análisis de costos de implementación del proyecto a fin de determinar los beneficios que este podría traer a la empresa, evaluando en diferentes escenarios los costos de conformidad y no conformidad que se podrían presentar, con esto estimaron el beneficio costo para esta tasa de oportunidad, por último, concluyeron que la organización puede confiar en que el Sistema de gestión de la Calidad y les permitirá tener clientes satisfechos con intereses en adquirir los servicios de la compañía, alcanzar nuevos clientes y ser más competitiva resultando en una mayor rentabilidad y mayores ingresos.

Esta investigación establece un aporte significativo al presente proyecto, pues se tomó como fundamento en aspectos como la metodología aplicada en cuanto al diagnóstico, el análisis de la información con el método de la matriz DOFA y el modelo de análisis de costos expuesto para determinar el costo/beneficio de implementar el proyecto, así mismo se tendrán en cuenta las bases teóricas expuestas, debido a que contiene información de gran valor referente a conceptos,

datos e información para aplicar al diseño y elaboración de la documentación de un sistema de gestión de calidad.

García Jaimes, Puerto Ávila, (2014); Diseño Del Sistema De Gestión Basado En Procesos Para La Inmobiliaria MarElsa. Universidad De La Sabana. Chía Cundinamarca. Especialización En Gerencia Estratégica. Tesis (Especialización).

Las autoras realizaron un diseño del sistema de gestión basado en procesos en la inmobiliaria MarElsa, ubicada en la ciudad de Cúcuta; tuvieron como objetivo estandarizar todos los procesos y actividades internas de la empresa debido a que esta no contaba con herramientas que ayudarían a medir el cumplimiento de los objetivos establecidos por la gerencia, buscando así que la empresa obtuviera las herramientas necesarias para medir indicadores en cada proceso, una de estas herramientas fue el cuadro de control de mando con el cual se puede llevar el control, hacer seguimiento y tomar decisiones en pro de la mejora continua.

Lo anterior se llevó a cabo con una evaluación inicial de los procesos mediante el acompañamiento de la Gerencia, así mismo, realizaron entrevistas a los colaboradores directos y externos de la empresa que permitió detectar errores y falencias en los procesos que no permitían su eficiencia; para la tabulación y mayor comprensión de los datos obtenidos se usaron gráficas para el diseño del mapa de procesos, los cuales fueron distribuidos en uno gerencial, tres misionales y dos de apoyo.

El proyecto tuvo como finalidad facilitarle a la empresa la definición y estandarización de procesos ya que esta es la base de la implementación de un sistema de gestión de calidad. Por último, las autoras realizaron un cronograma de actividades para que fuese socializado con sus trabajadores y de esta forma darle inicio a la implementación del sistema de gestión.

En relación al anterior proyecto se visibilizó el análisis del diagnóstico mediante la entrevista semiestructurada, en la cual se utilizaron ciertos cuestionamientos para recolectar información por parte de los empleados, del mismo modo fue primordial la metodología utilizada en la elaboración del cuadro de control de mando para identificar el seguimiento y desempeño de los indicadores de gestión, de ahí que la información presentada se considera relevante para establecer el tablero de indicadores requerido en los procesos de la empresa del presente proyecto.

Para el ámbito regional se presenta el siguiente proyecto. Pulido Molina, Vesga Plata (2019); Diseño de un sistema de gestión de calidad para la empresa Calzado José Julián con base a la NTC ISO 9001:2015 en la ciudad de Cúcuta, Norte De Santander. Universidad De Santander, Campus Cúcuta. Cúcuta, Colombia. Trabajo de Grado.

El proyecto se desarrolló en la empresa Calzado José Julián ubicada en la ciudad de Cúcuta teniendo como objetivo diseñar un sistema de gestión de calidad con base a la norma técnica colombiana ISO 9001:2015, contribuyendo en la satisfacción del cliente y el control de los procesos, creando a su vez una cultura de prevención en la organización. Abordó como principal problemática que los productos no estaban en conformidad durante el proceso de producción, presentándose constantemente reprocesos y muestras de improductividad, y en segunda instancia la ausencia del cumplimiento de los procesos con estándares acreditados.

Se utilizó la metodología descriptiva en la realización del proyecto debido a la necesidad de describir situaciones y características importantes del contexto de la empresa. Se desarrolló el diagnóstico de los procesos con los estándares establecidos por la norma, generando un cumplimiento del 9%, se analizó la información mediante herramientas como la matriz DOFA, la matriz PCI, la matriz POAM, la matriz Política de calidad, entre otros; posteriormente se

documentó los procesos de la empresa y culminaron con una socialización del proyecto con las partes interesadas.

El anterior trabajo de investigación permitió identificar una metodología que posiblemente sirva como guía para poder alinear los procesos de una empresa con los estándares establecidos por la norma ISO 9001, así mismo el método para socializar y capacitar al personal involucrado en la implementación del sistema de gestión de calidad que posteriormente elaborará la empresa con el diseño establecido.

Mora Rangel, Arenas Claro (2017); Diseño del sistema de gestión de calidad bajo la Norma Técnica Colombiana ISO 9001:2015 en la compañía alimenticia Tu Pan Gourmet SAS. Universidad Francisco de Paula Santander, sede Ocaña. Ocaña, Colombia. Trabajo de Grado.


El proyecto busca llevar a cabo la certificación de calidad en la empresa Tu Pan Gourmet SAS, el cual tiene como actividad comercial productos de repostería en la región de Ocaña en Norte de Santander, con el fin generar el mejoramiento continuo de los procesos y el servicio prestado a sus clientes. Para la realización de este proyecto se recurrió al tipo de investigación descriptiva, determinando las variables propias del problema; analizando cualitativa y cuantitativamente la situación del problema de la empresa. Se desarrolló una encuesta aplicada a 23 empleados sobre la importancia de implementar la norma ISO 9001:2015, adicionalmente se aplicó una lista de chequeo y se analizaron los resultados por medio de la matriz DOFA, posteriormente los autores diseñaron y aplicaron la propuesta del sistema de gestión de calidad, para luego realizar la implementación del mismo estableciendo los formatos y documentación correspondientes a los estándares de la norma y finalizaron con el diseño de los indicadores para controlar los procesos en la empresa.

Las bases referenciales y teóricas investigadas y expuestas por los autores del anterior proyecto fueron consideradas para fundamentar el presente estudio debido a que contienen diferentes fuentes científicas sobre el manejo de sistemas de calidad. Por otro parte este estudio aporta un modelo del formato de la encuesta, la lista de chequeo y los formatos de indicadores que se pueden aplicar, de modo que contribuyó a la correcta recopilación de la información del presente proyecto.

2.2 Marco Contextual

2.2.1 Información de la organización. Con el fin de generar un contexto del lugar de aplicación del proyecto, se reunió la siguiente información que fue proporcionada por la empresa Pita Ibiza Constructora Inmobiliaria S.A.S:

Tabla 1. Contexto organizacional

Contexto Organizacional	
Sobre la empresa	Pita Ibiza Constructora Inmobiliaria es una empresa cucuteña dedicada a la gestión, orientación, gerencia, diseño, construcción y comercialización de proyectos inmobiliarios, obras civiles, viales y de infraestructura pública y privada con técnicas de construcción seguras y de calidad que satisfacen las necesidades de los clientes. Así mismo, es una empresa que innova en el sector inmobiliario con propuestas tecnológicas y modernas de marketing, que junto a un equipo profesional y comprometido de asesores inmobiliarios, se acercan a sus clientes para lograr sus objetivos de compra, venta y arrendamiento de propiedades inmuebles.
Actividad productiva	Cuenta con un catálogo comercial de servicios que ofrece al mercado inmobiliario: - Arriendos de: apartamentos, casas, oficinas, locales, consultorios y bodegas. - Ventas de: apartamentos, casas, oficinas, locales, consultorios y bodegas. - Diseño y desarrollo proyectos de apartamentos y casas. - Realización de avalúos, valoración de inmuebles.
Tiempo activa	Inicio de actividades: 27 agosto del 2018 Tiempo que ha mantenido activa: 4 años y 5 meses hasta el inicio del presente proyecto.
Empleados	La empresa cuenta en total con 14 empleados directos, por otra parte se hacen contratos indirectos mediante contratistas o prestación de servicios.
Dirección	Calle 17 # 1E- 13 Local 6, Cúcuta, Norte de Santander
Teléfonos	57 3502830888 / 57 3506462800
Contacto electrónico	Facebook: @pitaibiza.constructora.inmobiliaria / Instagram: @pitaibizainmobiliaria Web: pitaibizainmobiliaria.com / E-mail: atencionalcliente@pitaibizainmobiliaria.com
Logo empresarial	

Nota. Datos e información proporcionados por la empresa. Fuente: Elaborado por los autores.

2.2.2 Reseña histórica. Pita Ibiza Constructora Inmobiliaria SAS es una empresa fundada el 27 de agosto de 2018 como una iniciativa familiar para solucionar diversos problemas inmobiliarios que afectaban a la familia empresarial Pita. La empresa nació con el objetivo de legalizar los arrendamientos de los inmuebles que poseían en ese momento y de comercializar el proyecto Ibiza ubicado en la vía Bocono de la ciudad de Cúcuta, que consistía en la venta de lotes para la construcción de inmuebles de lujo. Debido al éxito del proyecto Ibiza, la empresa decidió consolidarse en el mercado inmobiliario y se alió estratégicamente con la Lonja de Propiedad Raíz Horizontal de Santander-Arauca para formalizar sus procesos ante los órganos reguladores del sector inmobiliario.

La doctora María Cecilia Pita Casadiego, hija y heredera de Juan José Pita Martínez (principal socio del negocio JJPita y CIA SA), es la única socia y representante legal de Pita Ibiza Constructora Inmobiliaria SAS. La empresa estableció una relación contractual con JJPita y CIA SA, lo que permitió legalizar muchos de los contratos de arrendamiento de los locales comerciales de la empresa. Posteriormente, Pita Ibiza asumió la administración directa de los locales comerciales, lo que redujo la relación contractual con terceros. A partir de este punto, la empresa comenzó a ofrecer propuestas comerciales diferenciadas en el mercado inmobiliario de lujo, que se caracteriza por inmuebles con precios de arrendamiento superiores a tres millones de pesos y ubicados en sectores estratégicos o de alto valor en la ciudad.

Hoy en día, Pita Ibiza Constructora Inmobiliaria se ha consolidado como una empresa líder en el sector inmobiliario, especializada en la oferta de inmuebles de alto valor comercial y reconocida por las afianzadoras de la región como una de las inmobiliarias Premium de la zona.

2.2.3 Misión. Construir espacios arquitectónicos y urbanos únicos e innovadores, tecnológicamente ambientales y socialmente responsables, que logran cumplir nuestro trabajo

con excelencia y honestidad generando bienestar a nuestros clientes. Así mismo, estamos comprometidos a ofrecer la mejor asesoría inmobiliaria, que, en conjunto a un marketing siempre innovador y actualizado, logramos junto a nuestros clientes su anhelo de compra, venta y arrendamiento de vivienda.

2.2.4 Visión. Para el 2022 la empresa Pita Ibiza Constructora Inmobiliaria S.A.S se posicionará en el mercado departamental como una empresa destacada por operaciones seguras con bajos costos, con tecnología innovadora, compromiso social, mejoramiento continuo y un respeto por el medio ambiente. Por ello, implementaremos estrategias para lograr ser la empresa en el sector inmobiliario y de construcción más completa y competitiva.

2.2.5. Organigrama. La empresa proporciona un organigrama compuesto por las diferentes áreas, departamentos y niveles jerárquicos que componen la organización, así como las relaciones de dependencia entre ellos. El objetivo de la siguiente figura es proporcionar una visión clara y ordenada de la estructura organizativa de la empresa.

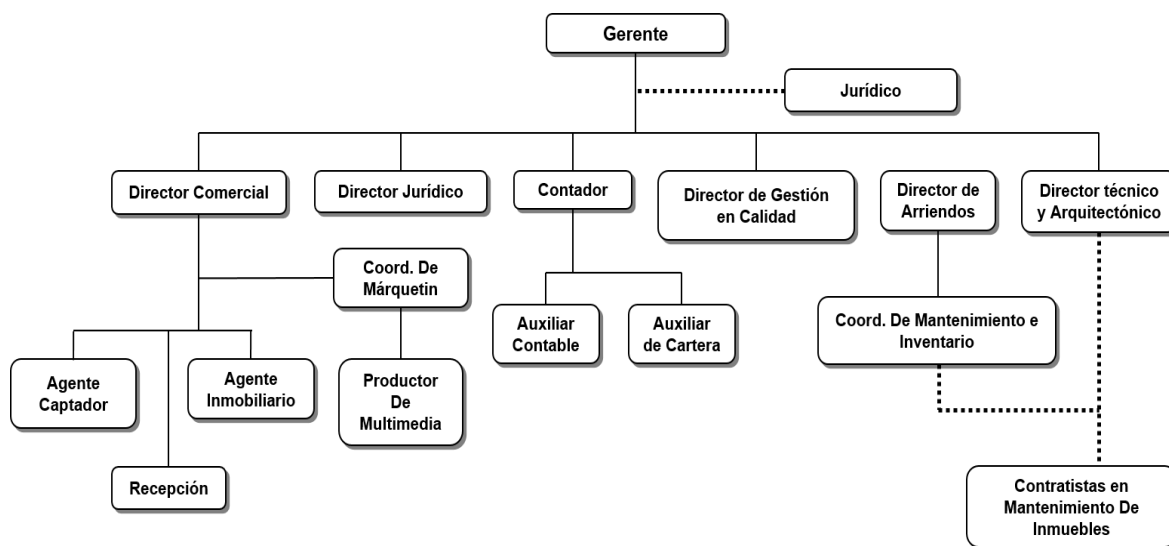


Figura 1. Organigrama de la empresa. Fuente. Dirección empresa Pita Ibiza Constructora Inmobiliaria.

2.2.6 Valores institucionales. La empresa presenta los siguientes valores añadidos en su organización:

- Honestidad
- Cumplimiento
- Compromiso
- Responsabilidad
- Profesionalismo
- Trabajo en equipo
- Excelencia
- Ética profesional

2.2.7 Ubicación. La empresa se encuentra ubicada en la Calle 17 # 1E- 13 Local 6, en el barrio Los Caobos de la ciudad de Cúcuta, Norte de Santander.



Figura 2. Mapa de la ubicación de la empresa. Fuente. Elaboración propia a partir de la aplicación Google Maps.

2.3 Marco Teórico

Este proyecto maneja bases teóricas relacionadas con el diseño de un sistema de gestión de la calidad en las organizaciones que se basa en la normativa ISO 9001, por lo tanto, para que haya una comprensión más detallada de lo que plantea para la realización del presente proyecto se debe definir la principal terminología que comprende los siguientes temas: procesos, sistema de gestión de la calidad, la norma ISO 9001 del 2015, indicadores de gestión, manual de calidad, pirámide documental y ciclo PHVA.

2.3.1 Procesos. Un proceso en pocas palabras se define como un conjunto de actividades u operaciones que se encuentran interrelacionadas y coordinadas con el fin de cumplir con un objetivo específico. Los procesos se consideran actualmente como la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se van convirtiendo en la base estructural de un número creciente de organizaciones. (Lucas, 2014, p.27).

Los procesos en una empresa se pueden dividir en procesos internos y externos, que a su vez pueden ser manuales o automatizados y que abarcan una amplia gama de actividades, desde la recopilación de datos hasta la toma de decisiones y la entrega de productos o servicios.

“La palabra Proceso proviene del latín *processus* que significa: avance, progreso.

Un proceso es un conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas, que se caracterizan por requerir ciertos insumos (inputs: productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y actividades específicas que implican agregar valor, para obtener ciertos resultados (outputs).” (Mallar, Miguel, 2010, p.7)

En las organizaciones los procesos son el principal medio por el que se efectúa la producción de bienes o servicios, involucrando a las operaciones, actividades y tareas que se realizan en las áreas de trabajo con el propósito de cumplir con los objetivos de la organización. En este sentido

si la empresa logra mantener sus procesos de forma eficaz y eficiente, logrará un mejoramiento y alcanzará sus objetivos de manera más efectiva con el mínimo uso de recursos.

Los procesos a su vez se componen de algunos elementos y dependiendo del tamaño de la empresa, el sector en que se encuentre y sus objetivos, estos pueden variar en tipo y cantidad, sin embargo, algunos de los elementos más comunes que pueden involucrarse en un proceso son:

- Entradas: Estos son los recursos y materiales necesarios para llevar a cabo el proceso, incluyendo información, materiales, equipos, personal y finanzas.
- Actividades: Estas son las tareas específicas que deben llevarse a cabo para completar el proceso.
- Flujo de información: En muchos procesos, es necesario tomar decisiones a partir de la información que transcurre en diferentes etapas y se deben tener de manera clara para determinar el curso de acción a seguir.
- Salidas: Estos son los resultados o productos del proceso. Pueden ser productos físicos o servicios, o información o conocimiento.

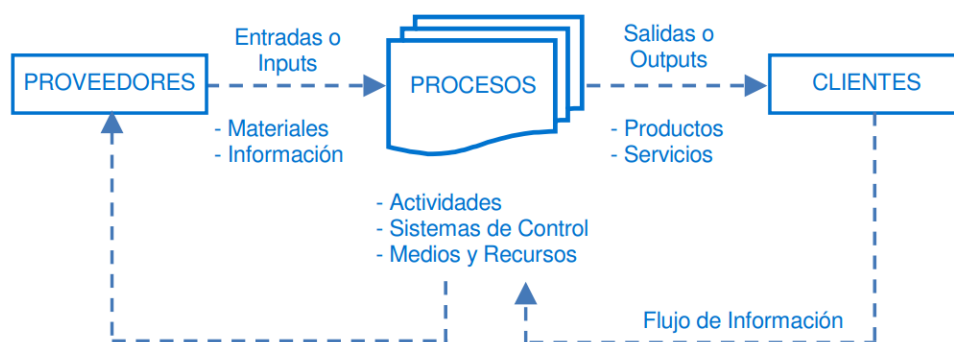


Figura 3. Representación modelo de procesos. Fuente: Lucas, 2014, p.29.

Los procesos son dinámicos y se deben ir adaptando de la mejor manera a los cambios del entorno en que se realicen.

Para gestionar los procesos se deben tener en cuenta diferentes principios dependiendo de su aplicación, entre estos se puede mencionar, la identificación de los objetivos a los que se desea llegar, con el fin de realizar un direccionamiento de los procesos hacia estos, también se debe establecer y dar a conocer los roles y responsabilidades del personal que conformará dichos procesos, además se debe tener una documentación correcta y detallada, que permita replicar la información y proporcionar un punto de referencia en caso de que se requiera hacer cambios o mejoras, del mismo modo se debe tener controles para el monitoreo que identifique y resuelva problemas a medida que surjan y para hacer mejoras continuas a los procesos que permitan adaptarse a los cambios en el entorno.

2.3.1.1 Mapa de procesos. El mapa de procesos es la representación gráfica y visual donde se detallan uno o más procesos en específico de una organización, permite hacer una comprensión y análisis de los procesos y la relación que puedan tener entre ellos.

Para las organizaciones que quieren mejorar el desempeño institucional es primordial que establezcan e identifiquen cada uno de los procesos que se manejen en sus operaciones. El concepto de mapa de procesos según Pico (2006), es: “una técnica o herramienta que se utiliza para “mapear” los procesos, de tal modo que se descubra el flujo de valores que están en ellos (agregado o no).” (p. 298)

Por su parte, Bravo (2011) describe al mapa de procesos como un modelo fundamental para la creación de un plan estratégico, ya que permite tener una comprensión visual de nuestra misión a través de los procesos del negocio. Asimismo, posibilita el reconocimiento integral de las actividades de la organización y la ubicación contextual de cualquier proceso específico.

El mapa de procesos tiene como finalidad ayudar a los gerentes, los responsables de la gestión de sistemas y a los empleados a visualizar los procesos de la organización, identificar los

aspectos y las áreas para mejora y optimizar los procesos para aumentar la eficiencia y reducir los costos.

Siguiendo la anterior idea para Lucas, (2014) es importante definir y tener claros los procesos como parte del mejoramiento institucional, las organizaciones necesitan enfocarse en procesos permanentes encaminados a mejorar sus habilidades en todas las áreas, prestando especial atención a las áreas que afectan a su recurso humano, la gestión eficiente de sus bienes, las relaciones con quienes lo hacen, el uso de sus productos y, en general, aquellos aspectos que puedan mejorarse internamente y cuyo avance se refleje en una mejora en los productos y servicios ofertados.

El mapa de procesos lo componen los clientes y las partes interesadas, estando ubicados en los extremos del mapa, del lado de las entradas se encuentran los requisitos identificados de estas partes, y al extremo de la salida se debe establecer la satisfacción de dichos requisitos. Adicionalmente lo componen la información de las entradas, las actividades, las operaciones, las decisiones, las salidas, los controles que se utilizan en los procesos y cómo fluyen los materiales y la información a través del sistema.

2.3.1.2 Proceso estratégico. Los procesos estratégicos de una empresa son los que permiten fijar la dirección estratégica de la organización y establecer los objetivos a largo plazo. Estos procesos son fundamentales para el éxito de una empresa, ya que permiten alinear las actividades con su visión y misión, identificar oportunidades y riesgos y tomar decisiones con conocimiento de causa. Para Miguel Ángel Mallar, el concepto de proceso estratégico lo define como (Mallar, Miguel, 2010):

“Son aquellos a través de los cuales una empresa, o una dirección conjunta de una red, planifican, organizan, dirigen y controlan recursos. Proporcionan el direccionamiento a los

demás procesos, es decir indican cómo estos se deben realizar para que se orienten a la misión y la visión de la empresa.” (p.11)

2.3.1.3 Proceso misional. Cuando se habla de los procesos misionales se hace referencia a aquellos procesos directamente relacionados con la misión y los objetivos estratégicos de una empresa, ya que son críticos para alcanzar los propósitos y cumplir con las metas de la organización. El Instituto Colombiano Agropecuario (ICA, 2008):

“Los procesos misionales se encuentran definidos a partir del mandato legal de identificar y priorizar los procesos críticos de la entidad que resulten determinantes de la calidad de las funciones asignadas, su secuencia e interacción, con base en criterios técnicos previamente definidos. Estos procesos constituyen la esencia de la entidad y son los más relevantes.”
(p.1)

La identificación de los procesos misionales requiere de un análisis cuidadoso y una comprensión profunda de la misión y los objetivos estratégicos de la empresa, de un análisis de los procesos actuales más críticos para alcanzar las metas y de una evaluación del impacto que cada proceso tiene en los objetivos de la empresa.

2.3.1.4 Proceso de apoyo. Como su nombre lo indica los procesos de apoyo son aquellos que ayudan, respaldan y acompañan a los procesos misionales de una organización con el fin de que estos funcionen correctamente y cumplan con los objetivos propuestos, en consecuencia, los procesos misionales no son críticos en la misión y desarrollo del bien o servicio, pero son necesarios para el buen funcionamiento de la organización.

La aplicación de los procesos de apoyo es un proceso continuo que debe revisarse y actualizarse regularmente para asegurarse de que refleje de manera precisa y actualizada la situación de la empresa. Para determinar los procesos de apoyo primero se debe conocer los

objetivos y metas propuestas de la organización y su relación con los procesos misionales para identificar aquellos que son críticos y que requieren apoyo o ayuda de otros procesos para su correcto funcionamiento.

2.3.2 Sistema de gestión de calidad. Un sistema de gestión de la calidad es un conjunto de políticas, procedimientos y acciones que tienen como objetivo mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos de una organización, con el fin de cumplir con las expectativas y requisitos de los clientes. Para la autora Sabogal (2017): “El sistema de gestión de calidad es entonces la integración armónica de los elementos requeridos para desarrollar una gestión enfocada en cumplir los acuerdos establecidos con los clientes, al igual que los requisitos y la legislación aplicable.” (p.32).

Para Martínez el sistema de gestión de calidad lo define como:

“se puede definir al Sistema de Gestión de Calidad como el modelo de dirección más importante para implementar dentro de una organización, debido a que, ayuda a reunir cada una de las partes necesarias para una gestión de resultados positivos donde cumpla los objetivos planeados y cumpla con la respuesta en la propuesta de valor entregada a los clientes y grupos de interés pertinentes.” (p.24)

Este sistema se basa en la identificación y análisis de los procesos clave de la organización, y en la implementación de prácticas sistemáticas y medibles para mejorarlos continuamente. Arias (2012) afirma lo siguiente: “La Gestión de la Calidad siempre ha estado ligada a la manera en que los hombres realizamos nuestras actividades, la forma en que hacemos un producto o en que brindamos un servicio.” (p.16).

En este sentido se puede definir que la gestión de la calidad es un enfoque integral hacia todas las áreas de la organización que se centra en la mejora continua de los procesos y

productos, que se logra a partir de incluir una estructura de gestión clara, responsabilidades definidas y la participación de todos los empleados en la identificación y solución de problemas.

Implementar un sistema de gestión de la calidad es importante por varias razones, en primer lugar, permite a la empresa tener una visión más clara y organizada de sus procesos, lo que facilita la identificación y solución de problemas y mejora la eficiencia en la realización de sus actividades. Además, un sistema de gestión de la calidad también ayuda a asegurarse de que la empresa cumpla con las regulaciones y estándares requeridos, lo que puede mejorar la percepción de la empresa en el mercado y aumentar la confianza de los clientes. En este sentido la Organización Internacional de Normalización (ISO, 2015) detalla que, “El impacto de la calidad se extiende más allá de la satisfacción del cliente: puede tener además un impacto directo en la reputación de la organización”. (p.1)

Además, un sistema de gestión de la calidad eficaz debe estar apoyado por la dirección y la alta gerencia de la organización, y ser integrado en la cultura y estrategia general de la organización.

En conclusión, es necesario concebir y diseñar un sistema de calidad, que garantice que los aspectos vinculados a la calidad se inicien con educación y terminen con educación, a través de un proceso planificado y ascendente del conocimiento, de modo que se cree una cultura al respecto y, consecuentemente, se desarrollen habilidades y hábitos de trabajo que favorezcan trabajar con calidad.

2.3.2.1 Gestión. La gestión es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos de una organización con el fin de alcanzar sus objetivos y metas. La gestión implica tomar decisiones y ejecutar acciones para lograr un uso efectivo y eficiente de los recursos disponibles, incluyendo el personal, la tecnología, el dinero y otros recursos.

“Entendemos gestión: a la herramienta que engloba fases de la administración siendo la gestión misma un elemento con desarrollo propio de la administración, utilizando nuestra unidad de la información la metodología de gestión, como elemento diferencial para obtener recursos de distintas naturalezas. Solo mencionamos las partes que constituyen la gestión y la posibilidad que nos da este accionar al aplicar a cualquier metodología de trabajo.”

(Murray, 2002)

La gestión de una empresa se lleva a cabo a través de una serie de pasos y procesos que incluyen:

- **Planificación:** Establecer objetivos y metas claras y definir un plan para alcanzarlas. Esto incluye la identificación de los recursos necesarios, la definición de las tareas y la asignación de responsabilidades.
- **Organización:** Asignar roles y responsabilidades a los empleados, estructurar los equipos y determinar la mejor manera de utilizar los recursos disponibles.
- **Dirección:** Motivar y liderar a los empleados para que trabajen juntos para alcanzar los objetivos de la empresa.
- **Control:** Monitorear el progreso y evaluar los resultados para asegurarse de que la empresa esté avanzando en la dirección correcta y que se estén logrando los objetivos previstos.
- **Toma de decisiones:** Tomar decisiones y realizar ajustes cuando sea necesario para asegurarse de que la empresa esté en el camino correcto y esté alcanzando sus objetivos.

Estos procesos se llevan a cabo a nivel de gerentes de todos los niveles de la empresa, desde los gerentes de línea hasta los gerentes de alto nivel. También es importante tener en cuenta que la gestión de una empresa está influenciada por factores internos, como la cultura y la estructura

de la empresa, así como por factores externos, como la economía, la competencia y la regulación gubernamental.

“Gestión es el proceso mediante el cual el directivo o equipo directivo determinan las acciones a seguir según los objetivos institucionales, necesidades detectadas, cambios deseados, nuevas acciones solicitadas, implementación de cambios de mandos o necesarios y la forman como se realizan estas acciones y los resultados que se lograrán”. (Barrios, 2008).

La gestión es importante para una empresa porque es la función responsable de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos (humanos, financieros, materiales, entre otros) para alcanzar los objetivos y metas de la organización. Una gestión eficaz puede mejorar la eficiencia y eficacia de la empresa, aumentar la satisfacción de los clientes y empleados, mejorar la calidad de los productos o servicios y, en última instancia, aumentar los ingresos y el éxito de la empresa. “Gestión es aquel proceso que logra que las actividades sean realizadas con eficiencia y eficacia a través de otras personas, de ahí su sinonimia con dirección que se refiere a guiar, encaminar hacia determinado lugar”. (Castelló, Garrigós y Martínez, 2007).

Además, una buena gestión puede ayudar a la empresa a responder de manera efectiva a los desafíos y cambios en el mercado, a innovar y a mantenerse relevante. También puede mejorar la cultura y el trabajo en equipo en la empresa, y asegurar que se cumplan los estándares éticos y legales. En resumen, la gestión es esencial para el éxito y la sostenibilidad de cualquier empresa.

2.3.2.2 Calidad. En términos generales, se puede decir que la calidad es la medida en la que un producto o servicio cumple con las expectativas y necesidades de los clientes y usuarios. Es decir, la calidad se refiere a la capacidad de un producto o servicio para satisfacer las demandas y requisitos de los clientes. La calidad puede definirse de diferentes maneras, dependiendo del contexto en el que se utilice, para Juran (1990), citado en Herrera (2008):

“La calidad, se da cuando un producto o servicio es adecuado para su uso; así la calidad consiste en la ausencia de deficiencias en aquellas características que satisfacen al cliente, es decir, que la opinión del usuario es la que indica que la calidad está en el uso real del producto o servicio.” (p.4)

La calidad es un aspecto crítico para el éxito de una empresa, ya que puede tener un impacto significativo en la satisfacción de los clientes, la rentabilidad y la imagen de la marca. Si una empresa ofrece productos o servicios de baja calidad, es probable que los clientes se vayan a la competencia, lo que puede afectar negativamente las ganancias y la reputación de la empresa. Por otro lado, si una empresa ofrece productos o servicios de alta calidad, es probable que los clientes estén más satisfechos y leales, lo que puede mejorar las ganancias y fortalecer la marca.

Una organización que se enfoca en la calidad fomenta una cultura que se traduce en comportamientos, actitudes, actividades y procesos que buscan brindar valor al cumplir con las necesidades y expectativas de los clientes y otras partes interesadas relevantes. (Secretaría Central de ISO, 2015).

Además, implementar un enfoque en la calidad también puede ayudar a una empresa a identificar y corregir los problemas de manera más eficiente, lo que puede mejorar la eficiencia y reducir los costos a largo plazo.

2.3.3 Norma ISO 9001:2015. La norma ISO 9001:2015 es un estándar internacional que establece los requisitos para un sistema de gestión de la calidad en una organización. Esta norma es desarrollada y mantenida por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) y se ha convertido en uno de los estándares de calidad más reconocidos y utilizados en todo el mundo. González (2019), afirma lo siguiente:

“La Organización Internacional de Estandarización (ISO: International Organization For Standardization), es una de las organizaciones más grande del mundo que desarrolla y edita Normas con alcance mundial. Principalmente es una red de los institutos nacionales de normalización de 162 países, existe un miembro por país, con una Secretaría Central en Ginebra, Suiza, que coordina el sistema.” (p.19)

La norma ISO 9001:2015 se enfoca en mejorar la satisfacción del cliente, la eficacia del sistema de gestión de la calidad y la mejora continua de los procesos de la empresa. Se aplica a cualquier tipo de organización, independientemente de su tamaño o sector, y se enfoca en garantizar que la empresa cumpla con los requisitos de sus clientes y otras partes interesadas, y que esté en condiciones de mejorar continuamente su rendimiento y eficacia.

Según Camisón (2007), citado por González (2019):

“La primera versión de las normas ISO 9000 fue publicada en 1987. Cada País poseía un diferente organismo de normalización correspondiente para su adaptación nacional, la primera familia de normas ISO 9000 buscaba refundir los estándares mundiales previamente establecidos, con la finalidad de sustituirlos y generar una armonización internacional de las normas de calidad. Las normas fueron actualizadas en 1994, donde se definieron con mayor claridad algunos de los requisitos, dando mayor énfasis a que las empresas puedan adoptar su propio Sistema de gestión de calidad de acuerdo con sus necesidades.” (p.20)

2.3.4 Indicadores de gestión. Los indicadores son variables que intentan medir y evaluar el rendimiento de algún comportamiento de estudio (ya sea el desempeño institucional o el rendimiento de los procesos), de una forma cuantitativa o cualitativa, de modo que permita realizar un diagnóstico y seguimiento principalmente a los insumos, las actividades y al producto generado en alguna organización.

Es una representación (cuantitativa preferiblemente) establecida mediante la relación entre dos o más variables, a partir de la cual se registra, procesa y presenta información relevante con el fin de medir el avance o retroceso en el logro de un determinado objetivo en un periodo de tiempo determinado, ésta debe ser verificable objetivamente, la cual al ser comparada con algún nivel de referencia (denominada línea base) puede estar señalando una desviación sobre la cual se pueden implementar acciones correctivas o preventivas según el caso. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2018)

Los indicadores de procesos pueden incluir métricas como el tiempo de ciclo, la tasa de error, la satisfacción del cliente, la productividad y otros factores relevantes que afecten el rendimiento del proceso. La utilización de indicadores de procesos ayuda a la empresa a identificar oportunidades de mejora y a tomar medidas para optimizar y optimizar sus procesos de negocios.

En este sentido, los indicadores se convierten en uno de los elementos centrales de evaluación de los diferentes sistemas que implementan y desarrollan las entidades, ya que permiten, dada su naturaleza, la comparación en la organización (Referenciación interna) o al exterior de la misma (Referenciación externa colectiva) desde el sector donde se desenvuelve. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2018)

Los indicadores tienen varias propiedades importantes que deben ser consideradas al definirlos y utilizarlos para medir el desempeño de un proceso o una empresa:

- **Objetividad:** Los indicadores deben ser objetivos y cuantificables para garantizar su validez y fiabilidad.
- **Relevancia:** Los indicadores deben ser relevantes y estar alineados con los objetivos y metas de la empresa o proceso que se está midiendo.

- **Sensibilidad:** Los indicadores deben ser sensibles para detectar cambios significativos en el desempeño.
- **Facilidad de medición:** Los indicadores deben ser fácilmente medibles para que se puedan recopilar y analizar los datos con rapidez y precisión.
- **Comparabilidad:** Los indicadores deben ser comparables en el tiempo y con otras empresas o procesos para permitir la identificación de tendencias y oportunidades de mejora.

Estas propiedades ayudan a garantizar que los indicadores sean útiles y representativos del desempeño real y brinden una visión objetiva y confiable sobre cómo está funcionando un proceso o una empresa.

2.3.4.1 Medición. La medición es un proceso que consiste en determinar el tamaño, magnitud, cantidad o valor de algo a través de la comparación con una unidad establecida. Es una técnica utilizada para obtener información precisa y confiable sobre los aspectos que se desean medir, ya sea para fines científicos, técnicos o comerciales.

“La medición de los procesos es una acción fundamental en la gestión de la calidad y su mejora. Es bien sabido el consagrado dicho: lo que no se conoce no se puede mejorar, lo que no se mide no se puede controlar y lo que no se controla no se puede gestionar.” (Sampalo, 2007)

2.3.4.2 Desempeño. El desempeño se refiere a la capacidad de un individuo, grupo, organización o sistema para cumplir con los objetivos y las tareas establecidas. El desempeño es importante porque permite a las empresas evaluar su progreso y hacer los ajustes necesarios para mejorar su rendimiento y alcanzar sus objetivos. También es un factor clave en la toma de

decisiones, ya que permite a las empresas comparar su rendimiento con el de sus competidores e identificar áreas en las que pueden mejorar.

2.3.5 Manual de calidad. Un manual es un documento escrito que contiene instrucciones, procedimientos, políticas y guías para una actividad específica.

“El manual de calidad es un documento formal que debe reflejar los métodos y medios que la empresa aplica y practica para asegurar la calidad. Describe el sistema de calidad de una empresa y ha ido evolucionando desde un texto denso, conformado por cientos de hojas, complejo y casi inmanejable, hasta convertirse en un documento breve, general y orientador.” (Gutiérrez, 2016, p.128)

En una organización, los manuales pueden incluir manuales de usuario, manuales de funcionamiento, manuales de calidad, manuales de seguridad, entre otros. Estos manuales se utilizan para garantizar la consistencia y la eficacia en la realización de ciertas tareas y para asegurarse de que se cumplan los estándares y los requisitos necesarios.

“Este documento debe ser aprobado por la más alta autoridad de la empresa e informa, principalmente, a la fuerza laboral y a los clientes sobre la política de calidad (texto de gran relevancia dentro del Sistema de Gestión de Calidad de la empresa); la responsabilidad de la dirección en el tema y los objetivos de calidad de la organización que deben desprenderse de la política de calidad.” (Gutiérrez, 2016, p.128)

2.3.5.1 Política de calidad. La política de calidad es una declaración formal por parte de una empresa u organización sobre su compromiso y objetivos en relación a la gestión de la calidad. Esta política se utiliza como una guía para la toma de decisiones en la empresa y es una parte integral de un sistema de gestión de la calidad. La política de calidad establece los objetivos de calidad a largo plazo de la empresa, así como los métodos para alcanzarlos y monitorearlos. La

política de calidad también se comunica a los empleados, clientes y otros interesados para demostrar el compromiso de la empresa con la excelencia en la gestión de la calidad.

2.3.5.2 Objetivos de calidad. Los objetivos de calidad son los resultados específicos que una empresa u organización desea alcanzar en términos de la calidad de sus productos o servicios. Estos objetivos deben ser claros, medibles y alineados con la estrategia general de la empresa. Al establecer objetivos de calidad, la empresa puede establecer un marco para mejorar la calidad de sus productos o servicios, aumentar la satisfacción del cliente y mejorar la eficiencia en la producción. Es importante que los objetivos de calidad sean revisados regularmente para asegurarse de que la empresa está en la dirección correcta y para hacer ajustes si es necesario.

2.3.6 Pirámide documental. La pirámide documental es una representación visual de los documentos y registros requeridos por un sistema de gestión de calidad. La documentación se estructura jerárquicamente como una pirámide, que generalmente se ordena de la siguiente manera: en la cúspide se encuentra el documento más importante, conocido como el manual de calidad, que describe el Sistema de Gestión de Calidad de la empresa. En el segundo nivel, se encuentran los procedimientos que detallan la operación del manual de calidad. El tercer nivel corresponde a los instructivos, también llamados instrucciones de trabajo, que especifican cómo realizar una tarea, y para respaldarlos están los registros, que son los formatos firmados y esenciales para dar vida al Sistema de Gestión de Calidad. (Gutiérrez, 2016)

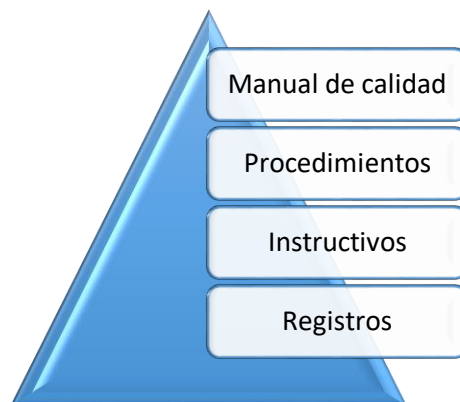


Figura 4. Pirámide documental. Fuente: Elaborado por los autores.

Esta estructura permite a los responsables de la calidad tener una visión clara y ordenada de la documentación requerida para el sistema de gestión de calidad y facilitar su implementación y mantenimiento.

La pirámide documental es una herramienta utilizada en los sistemas de gestión de la calidad para estructurar y gestionar la documentación de la empresa. La idea es crear una estructura lógica y jerárquica de los documentos, donde los documentos más importantes y detallados se encuentren en la base de la pirámide, mientras que los documentos de nivel más alto sean más generales y resumidos.

La finalidad de la pirámide documental es mejorar la eficiencia y la eficacia de la gestión documental, al permitir que los documentos se encuentren de manera clara y accesible para aquellos que los necesiten, y al mismo tiempo permitir una mejor coordinación y control de la documentación.

- **Procedimientos:** Los procedimientos, son documentos confidenciales que sirven de sustento al Sistema de Gestión de Calidad y su objetivo es volver operacionales todos los enunciados planteados en el manual de calidad. (Gutiérrez, 2016) En una empresa, los procedimientos se utilizan para garantizar la consistencia en la

realización de tareas específicas, asegurar que se cumplan los estándares y regulaciones, y mejorar la eficiencia y efectividad de los procesos.

- **Instructivos:** Gutiérrez (2016) afirma que “los instructivos describen en forma mucho más específica y ordenada el cómo se realizará determinada actividad o tarea. Estos documentos son utilizados para asegurar la consistencia, la eficiencia y la eficacia en la realización de tareas y procesos.
- **Registros:** Para Gutiérrez (2016) “un registro es una descripción escrita de una actividad, operación o proceso que se ha llevado a cabo”. La existencia de registros adecuados y actualizados es importante para demostrar la conformidad con los requisitos de calidad y para asegurar la consistencia y la continuidad en la implementación del sistema de gestión de la calidad.

2.3.7 Ciclo Planear-Hacer-Verificar-Actuar o ciclo Deming. El ciclo PHVA, también conocido como ciclo PDCA (por sus siglas en inglés) o ciclo de Deming, es un ciclo de mejora continua utilizado en los sistemas de gestión de la calidad para conseguir una mejora continua del rendimiento de una organización.

Para los autores García, Quispe y Ráez (2003) el ciclo Deming es “un ciclo que está en pleno movimiento. Que se puede desarrollar en cada uno de los procesos. Está ligado a la planificación, implementación, control y mejora continua, tanto para los productos como para los procesos del SGC.”.

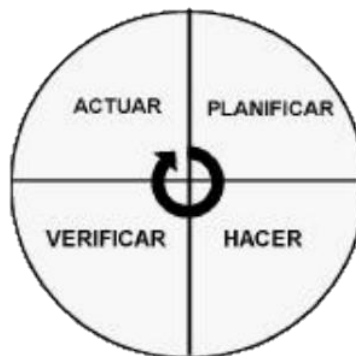


Figura 5. Ciclo PHVA. Fuente: (García, M., Quispe, C. & Ráez, L., 2003)

El ciclo PHVA consta de cuatro fases: planificación, ejecución, seguimiento y acción. En la fase de planificación se fijan los objetivos y se elabora un plan de acción para alcanzarlos. En la fase de ejecución, se aplica el plan de acción y se recopilan datos. En la fase de seguimiento, se analizan los datos recogidos y se comparan con los objetivos. En la fase de acción, se toman medidas para corregir los problemas detectados en la fase de seguimiento y se inicia un nuevo ciclo de evaluación. Este ciclo permite a las empresas mejorar continuamente sus procesos y aumentar la eficacia y calidad de sus productos o servicios.

El ciclo PHVA se explica de la siguiente forma (García, M., Quispe, C. & Ráez, L., 2003):

Planificar:

- Involucrar a la gente correcta
- Recopilar los datos disponibles
- Comprender las necesidades de los clientes
- Estudiar exhaustivamente el/los procesos involucrados
- ¿Es el proceso capaz de cumplir las necesidades?
- Desarrollar el plan/entrenar al personal

Hacer:

- Implementar la mejora/verificar las causas de los problemas

- Recopilar los datos apropiados

Verificar:

- Analizar y desplegar los datos
- ¿Se han alcanzado los resultados deseados?
- Comprender y documentar las diferencias
- Revisar los problemas y errores
- ¿Qué se aprendió?
- ¿Qué queda aún por resolver?

Actuar:

- Incorporar la mejora al proceso
- Comunicar la mejora a todos los integrantes de la empresa
- Identificar nuevos proyectos/problemas

2.4 Marco Conceptual

Área operativa: Es la zona de la actividad económica donde una empresa realiza su actividad. (Beetrack, 2022).

Calidad: La calidad es una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que la misma sea valorada con respecto a cualquier otra de su misma especie. Es la totalidad de funciones y características de un bien o servicio que atañen a su capacidad para satisfacer necesidades expresas o implícitas. (Calidad, s.f.)

Certificación: Proceso de atribución de un diploma, un título, o un certificado, estableciendo una competencia o cumplimiento según los estándares establecidos.

Desempeño: Resultado expresado por la dedicación, capacidad y el esfuerzo individual y/o colectivo, siendo medible para acompañar y observar lo realizado, como positivo o negativo.

(Estevez, A., 2019)

Documento: Información y su medio de soporte de alguna actividad realizada.

Información documentada: información que una organización tiene que controlar y mantener, y el medio que la mantiene. La información documentada puede estar en cualquier formato y medio, y puede provenir de cualquier fuente. (Qualidade Simples, 2018)

Norma ISO: Sigla de la expresión inglesa “International Organization for Standardization” (Organización Internacional de Estandarización), que es un sistema de normalización internacional para productos de áreas diversas. Es una organización para la creación de estándares internacionales compuesta por diversas organizaciones nacionales de normalización. Fundada el 23 de febrero de 1947, la organización promueve el uso de estándares privativos, industriales y comerciales a nivel mundial. (Nueva ISO 14001, 2020)

Optimizar: Conseguir que algo llegue a la situación óptima o dé los mejores resultados posibles.

Organización: Entidad que reúne un grupo de personas con una estructura jerárquica y una finalidad específica, como una empresa o una institución.

Procedimiento: Serie de pasos ordenados y documentados que se deben seguir para realizar una actividad específica.

Proceso: Secuencia de actividades interrelacionadas que transforman insumos (entradas) en productos (salidas) con valor agregado para el cliente o usuario.

Registro: Documento que presenta los resultados alcanzados o que proporciona evidencia de las actividades realizadas. (Qualidade Simples, 2018)

Seguimiento: Consiste en el análisis y recopilación sistemáticos de información a medida que avanza un proyecto. (Civicus, s.f.)

Servicio: Salida de una organización con al menos una actividad, necesariamente llevada a cabo entre la organización y el cliente. (Universidad Santiago de Cali, s.f.)

Sistema: Conjunto de elementos interconectados que trabajan juntos para lograr un objetivo común.

Sistema de gestión: Conjunto de elementos de una organización interrelacionados o que interactúan para establecer políticas, objetivos y procesos para lograr estos objetivos. (Universidad Santiago de Cali, s.f.)

2.5 Marco Legal

Ley 2663 de 1950. Código Sustantivo del Trabajo. Establece las normas que rigen las relaciones laborales entre empleadores y trabajadores en el territorio nacional, con el fin de garantizar el cumplimiento de los derechos laborales, la protección del trabajador y la armonía en las relaciones laborales.

Ley 388 de 1997. Plan de Ordenamiento Territorial. **Artículo 19.** Los planes parciales son los instrumentos mediante los cuales se desarrollan y complementan las disposiciones de los planes de ordenamiento, para áreas determinadas del suelo urbano y para las áreas incluidas en el suelo de expansión urbana, además de las que deban desarrollarse mediante unidades de actuación urbanística, macroproyectos u otras operaciones urbanas especiales, de acuerdo con las autorizaciones emanadas de las normas urbanísticas generales, en los términos previstos en la presente Ley.

Ley 614 de 2000. Por medio de la cual se adiciona la Ley 388 de 1997 y se crean los comités de integración territorial para la adopción de los planes de ordenamiento territorial.

Ley 675 de 2001. Por medio de la cual se expide el régimen de propiedad horizontal. Regula la forma especial de dominio, denominado propiedad horizontal, en la que concurren derechos de propiedad exclusiva sobre bienes privados y derechos de copropiedad sobre el terreno y los demás bienes comunes, con el fin de garantizar la seguridad y la convivencia pacífica en los inmuebles sometidos a ella, así como la función social de la propiedad.

Ley 820 de 2003. Por la cual se expide el régimen de arrendamiento de vivienda urbana y se dictan otras disposiciones. La ley tiene como objeto fijar los criterios que deben servir de base para regular los contratos de arrendamiento de los inmuebles urbanos destinados a vivienda, en desarrollo de los derechos de los colombianos a una vivienda digna y a la propiedad con función social.

Ley 1673 del 2013. Por la cual se reglamenta la actividad del evaluador y se dictan otras disposiciones. Tiene como objeto regular y establecer responsabilidades y competencias de los evaluadores en Colombia para prevenir riesgos sociales de inequidad, injusticia, ineficiencia, restricción del acceso a la propiedad, falta de transparencia y posible engaño a compradores y vendedores o al Estado. Igualmente, la presente ley propende por el reconocimiento general de la actividad de los evaluadores.

Decreto 3257 de 2008. Por el cual se modifica parcialmente el Decreto 2269 de 1993 y se dictan otras disposiciones.

Decreto 2269 de 1993. Por el cual se organiza el Sistema Nacional de Normalización, Certificación y Metrología. Decreto establece el marco legal para la normalización en Colombia y regula el papel del Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC) en la elaboración, adopción, certificación y difusión de las normas técnicas colombianas. También establece la obligatoriedad de las normas técnicas colombianas en ciertos casos, como en el

diseño, construcción y mantenimiento de obras públicas y en la fabricación y comercialización de ciertos productos.

Por lo anterior la siguiente norma es de cumplimiento obligatorio en Colombia y establece los requisitos mínimos que deben cumplir las viviendas de interés social para ser comercializadas, y su cumplimiento es supervisado por las autoridades competentes.

NTC 6162. Norma técnica colombiana para la venta de vivienda de interés social (VIS). Esta ley regula el aumento en los arriendos de inmuebles habitacionales en Colombia, junto a los contratos (derechos y deberes) y garantías.

3. Diseño Metodológico

3.1 Tipo de Investigación

La investigación proyectiva puede utilizarse para identificar las necesidades y problemas específicos de la empresa en relación con la gestión de calidad, (Lifeder, 2019) “La investigación proyectiva es un tipo de estudio que consiste en buscar soluciones a distintos problemas, analizando de forma integral todos sus aspectos y proponiendo nuevas acciones que mejoren una situación de manera práctica y funcional.”

Para el desarrollo del proyecto se utilizó el tipo de investigación mencionada anteriormente, puesto que permitió identificar los requisitos y objetivos a los que se quiere llegar en base a la norma ISO 9001:2015, siendo necesario investigar información existente sobre el sistema de gestión de calidad y casos de éxito en su implementación, la generación de ideas y propuestas para el diseño del sistema de la empresa, la selección y desarrollo de una o varias propuestas, la implementación y evaluación de las mismas.

“La investigación proyectiva precisa una serie de pasos antes de proponer nuevas acciones de cambio a la realidad planteada. Estos pasos tienen que ver con las fases exploratoria, descriptiva y analítica del proceso investigativo.” (Lifeder, 2019)

Al mismo tiempo, el enfoque de la investigación que se llevó a cabo es de tipo documental debido a que el proyecto dependió esencialmente de la documentación que normalmente se maneja en la empresa y que corresponde a información real de los procesos, teniendo en cuenta lo mencionado por Alfonso (1995), “La investigación documental es un procedimiento científico, un proceso sistemático de indagación, recolección, organización, análisis e

interpretación de información o datos en torno a un determinado tema. Al igual que otros tipos de investigación, este es conducente a la construcción de conocimientos.” (p. 5)

En este sentido se estableció realizar una recolección, organización e interpretación de la información que proporcionarían los formatos, instructivos u otro tipo de documento utilizado en la actualidad en el proceso operativo de las áreas y de este modo lograr la correcta sistematización, estructuración y registro del sistema de gestión de calidad.

Además, se trabajará el tipo de investigación descriptiva que según Tamayo (2006), “el tipo de investigación descriptiva, comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos; el enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo, cosa funciona en el presente; la investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hecho, caracterizándose fundamentalmente por presentarnos una interpretación correcta.” (p. 46)

Teniendo en cuenta que este proyecto estuvo enfocado en centralizar la información manejada en las operaciones de la empresa al sistema de gestión de calidad, resultó necesario describir la situación actual sobre el manejo y control de los datos y de esta manera se pudiera plantear la búsqueda de nuevos métodos que optimicen la administración de dicha información.

En la investigación descriptiva, se muestran, narran, reseñan o identifican hechos, situaciones, rasgos, características de un objeto de estudio, o se diseñan productos, modelos prototipos, guías, etcétera, pero no se dan explicaciones o razones del porqué de las situaciones, hechos, fenómenos, etcétera; la investigación descriptiva se guía por las preguntas de investigación que se formula el investigador; se soporta en técnicas como la encuesta, entrevista, observación y revisión documental. (Bernal, 2010, p. 113)

3.2 Población y Muestra

3.2.1 Población. El presente proyecto requirió de la participación de los empleados responsables de reportar y entregar avances sobre la información y datos de las actividades desarrolladas en los procesos estratégicos, misional y de apoyo. De este modo la población fue de 10 empleados que componen las áreas de los subprocesos de arriendos, captación, gestión administrativa, gestión financiera, logística de inmuebles y talento humano, así como la parte administrativa compuesta por el gerente principal y subgerente de la empresa Pita Ibiza Constructora Inmobiliaria S.A.S.

Tabla 2. Distribución de la población por procesos

Trabajadores empresa Pita Ibiza Constructora Inmobiliaria SAS		
Proceso/Área	Subproceso	Cantidad de empleados
Misional	Arriendos	5
	Captación	
Apoyo	Gestión Administrativa	5
	Gestión Financiera	
	Logística de Inmuebles	
	Talento Humano	
Estratégico	Gerencia	2

Nota. Clasificación de los empleados de la empresa según los procesos a los que pertenecen. Fuente. Elaborado por los autores.

3.2.2 Muestra. Teniendo en cuenta que el tamaño de la población no es de gran magnitud y que se requirió aplicar el proyecto a todos los involucrados de la misma, se determinó que la muestra sería igual a la población, es decir que estuvo conformada por los mismos 12 empleados.

3.3 Métodos e Instrumentos para la Recolección de la Información

3.3.1 Información primaria. La fuente primaria de información para el desarrollo de este proyecto la proporcionaron los empleados de la empresa Pita Ibiza Constructora Inmobiliaria

S.A.S encargados de gestionar la documentación de los procesos, la cual se soportó mediante la aplicación de un cuestionario que permitió reflejar el estado actual de la empresa.

3.3.2 Información secundaria. Como información secundaria se tomó la información de la norma ISO 9001:2015 conocida como Organización Internacional de Normalización del Sistema de Gestión de Calidad para verificar los estándares pautados en ella.

Además de la información que pudo ser de utilidad proveída por la biblioteca de la Universidad Francisco de Paula Santander referente a temas relacionados con diseño e implementación de la norma.

3.4 Análisis de la Información

Para el análisis de la información se necesitó de la utilización de diferentes herramientas ofimáticas para tabular, procesar y analizar distinta información cuantitativa y cualitativa, como lo son las hojas de cálculo, las herramientas de presentación y las bases de datos en la nube. Con estas herramientas se realizaron tablas, gráficos, análisis, almacenamiento y listas de información.

El análisis de la información obtenida de la aplicación del cuestionario se hizo mediante la aplicación de una lista de chequeo que se utilizó para atender el análisis documental de la información recolectada mediante el cuestionario y que sirvió para contrastar el cumplimiento actual con los enumerales de la norma ISO 9001:2015.

Para el análisis de los procesos se utilizó el método DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), debido a su función para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de los procesos en la empresa en relación con la norma ISO 9001:2015. Esto permitió ayudar a comprender la situación actual y a desarrollar estrategias para mejorar el cumplimiento de la norma.

4. Resultados y Análisis

4.1 Diagnóstico del estado actual de los procesos en la empresa

En el presente capítulo, se lleva a cabo un diagnóstico y análisis de la situación actual de los procesos empresariales que son esenciales para el desarrollo de las actividades comerciales de la organización. Para esto se llevó a cabo diferentes visitas presenciales y reuniones virtuales con la empresa, solicitando en cada una de estas la asistencia y colaboración de los empleados que hacen parte de los procesos de estudio (arriendos, captación, gestión administrativa, gestión financiera, logística de inmuebles y talento humano), así mismo se solicitó consultar la información relevante al área gerencial para determinar el estado de elaboración de los procesos estratégicos del sistema de gestión de calidad.

Como parte del diagnóstico en la empresa fue necesario recopilar información sustancial sobre los procesos, empleando diversos métodos de recolección de información con el fin de obtener una visión integral y precisa de cómo se llevan a cabo actualmente. En primer lugar, se ha revisado detalladamente la documentación existente, como los objetivos, el contexto organizacional, las políticas, manuales y los registros de trabajo, los cuales brindaron información clave sobre los pasos y las pautas establecidas para la ejecución de los procesos. Además, fue necesario examinar informes de calidad y autoevaluaciones realizadas previamente para identificar posibles áreas de mejora o problemas recurrentes que se han presentado en la empresa hasta la actualidad.

Adicionalmente, se hicieron entrevistas individuales y grupales a los empleados involucrados en los procesos, permitiendo obtener una perspectiva directa y conocimientos prácticos sobre cómo se desarrollan los procesos en la realidad. De este modo, se llevaron a cabo

charlas con los directores, coordinadores, contratistas y gerentes responsables de cada etapa, quienes brindaron información valiosa sobre el estado actual de la actividad laboral, los desafíos, las dificultades y las posibles oportunidades de mejora en la empresa.

Por último, se aplicó un cuestionario y una lista de chequeo sobre los principales lineamientos exigidos por la norma ISO 9001:2015 para la implementación de un sistema de gestión de calidad, con el cual se esperaba obtener resultados sobre el nivel de implementación que tiene el sistema de gestión de calidad actual de la empresa con dicha norma y realizar el respectivo análisis de resultados.

4.1.1 Estado actual de los procesos en la empresa. Para el diagnóstico de los procesos de la empresa, se realizó el mapeo detallado de los procesos involucrados, lo que ha permitido obtener una visión clara y completa de cómo se desarrollan los procesos en la actualidad, identificar sus componentes clave y visualizar las interacciones entre los diferentes roles, responsabilidades de los empleados y de las áreas involucradas. Además, se identificó quiénes son los actores clave en cada etapa y cómo se relacionan entre sí, permitiendo observar las cadenas de comunicación y toma de decisiones, así como también identificar posibles errores, cuellos de botella o ineficiencias en la asignación de tareas y responsabilidades.

Para cada proceso, se identificó y documentó los pasos y las actividades involucradas, desde el inicio hasta su finalización, también se tuvo en cuenta cualquier otro aspecto relevante del proceso, como la documentación o herramientas utilizadas, los estándares de calidad establecidos y si existían indicadores de desempeño para monitorear y medir el rendimiento; esto permitió comprender la secuencia y la lógica de los procesos, así como también identificar las dependencias y las interacciones entre las diferentes etapas.

Al finalizar el mapeo de los procesos seleccionados, se obtuvo un conjunto completo de información detallada que proporcionó una comprensión profunda de los procesos existentes y permitió identificar oportunidades concretas de mejora.

- **Arriendos**

El proceso comienza con la recepción de clientes prospectos a través de varios canales, como medios telefónicos, portales web, redes sociales y contactos personales, posteriormente el agente inmobiliario de la empresa debe actualizar la base de datos diariamente y filtrar los clientes asignados para luego identificar aquellos inmuebles que se ajustan a las necesidades del cliente, contactando a propietarios y verificando la disponibilidad que tengan estos. (En caso de que el cliente no encuentre una opción adecuada, se generara una solicitud interna para buscar nuevos inmuebles).

Posteriormente el agente se comunica con el cliente, proporciona información sobre los inmuebles disponibles y envía detalles y requisitos por medios digitales. Si el cliente no está satisfecho con las opciones, el agente busca alternativas y renegocia con propietarios si es necesario para luego programar una visita al inmueble y realizar una demostración, cubriendo aspectos clave y dejando constancia en un formulario.

Después de la visita, se comunica con el cliente nuevamente y se continúa con la solicitud de la entidad afianzadora, de este modo el agente recopila documentos e inicia el proceso de análisis comunicando los resultados al cliente que, en caso de ser aprobado, se avanza al contrato de arrendamiento generado por el director jurídico y revisado con el cliente.

Se coordina la agenda y revisión del inventario con el propietario y se efectúan inspecciones iniciales y finales del inmueble, luego se programa la entrega del inmueble al cliente, un kit de bienvenida y se realiza la entrega junto con la documentación necesaria. Finalmente, el agente

inmobiliario proporciona la documentación requerida al director jurídico para legalizar el contrato de arrendamiento con la entidad afianzadora.

- **Captación**

Se planifican las rutas según las especificaciones generadas previamente mediante la coordinación y asignación de las rutas diariamente, considerando el tipo de captación y las directrices del director comercial, además se realiza una búsqueda activa de contactos.

Si la captación se efectúa por ruta, durante el recorrido en la zona se recopila información de inmuebles en arriendo o venta, interactuando con guardias de seguridad y se aborda a propietarios directamente. Si el inmueble muestra un aviso con el número del propietario, el agente captador toma una foto y la comparte en el grupo "Rutas de Captación". En caso de que el inmueble esté vacío o tenga avisos de otras inmobiliarias, el captador indaga con vecinos o guardias de seguridad y comparte la información.

Una vez obtenida la captación efectiva del inmueble en arriendo o venta, se agenda una cita para la visita, se solicitan documentos necesarios como la copia de cédula, certificado de libertad y tradición, copia de recibos y llaves del inmueble. Durante la visita, se diligencian algunos formatos del área de captación y se busca persuadir a los propietarios de los beneficios de la administración a través de la inmobiliaria, incluso proponiendo el consignarlo para arriendo.

El proceso se completa con pasos como el registro fotográfico detallado del inmueble, el diligenciamiento del contrato de mandato, la solicitud y control de llaves, la suministración de información al proceso de marketing y, finalmente, la elaboración de un informe mensual de los inmuebles consignados. Este proceso meticuloso asegura una captación efectiva, una gestión eficiente y una comunicación sólida con los propietarios y el equipo interno de la inmobiliaria.

- **Logística de inmuebles**

En el proceso de logística de inmuebles se hace la recepción de informes de daños por parte de los arrendatarios a través de los diversos canales habilitados por la empresa. El director de arriendos notifica al coordinador de mantenimientos e inventarios, quien verifica la responsabilidad del daño y toma registros visuales almacenados en la nube, en este caso si es culpa del arrendatario se le pide que gestione la reparación, por el contrario, si es culpa del propietario entonces se presentan cotizaciones para que elija. Después de la reparación se hace un seguimiento visual y el propietario decide pagar la reparación o descontarla del alquiler. Finalmente, se comunica al arrendatario una vez resuelto el daño.

Se realizan procedimientos adicionales relacionados con la administración de arriendos, como la solicitud y registro de recibos de administración, la gestión de anticipos en el canon de arrendamiento y las comunicaciones con el propietario y la contabilidad. Se enfatiza la importancia de la comunicación entre diferentes departamentos para asegurar una gestión efectiva de los inmuebles y de las responsabilidades financieras involucradas.

- **Gestión administrativa**

Este proceso abarca una serie de acciones y actividades esenciales para asegurar el funcionamiento fluido y eficiente de la organización en su conjunto. Esta función se concentra en la coordinación y supervisión de aspectos administrativos, operativos y logísticos, con el propósito de optimizar los recursos, mantener la organización en cumplimiento con las normativas y asegurar un ambiente de trabajo productivo.

El proceso comienza con la planificación y organización meticulosa de las rutas de trabajo diarias, que son diseñadas teniendo en cuenta las necesidades específicas de cada jornada, la asignación adecuada de personal y recursos, y la consideración de las directrices estratégicas

proporcionadas por la dirección ejecutiva. A lo largo de estas rutas, se gestionan las actividades clave para mantener la operación fluida de la empresa, incluyendo la coordinación de reuniones, la programación de citas y la gestión de comunicaciones internas.

En el ámbito administrativo, se supervisan y controlan los procesos relacionados con la gestión de documentos y registros. Esto implica la definición y seguimiento de un sistema eficiente para la generación, revisión, aprobación, distribución y control de documentos internos y externos. Asimismo, se asegura que los registros relevantes estén debidamente almacenados y disponibles cuando se requieran para fines de seguimiento, auditoría o toma de decisiones.

Por otra parte, se trabaja la parte jurídica la cual inicia con el conocimiento y examen de los hechos objeto del requerimiento, seguidamente se identifica el problema jurídico, continúa con la identificación del marco normativo aplicable, y finaliza con el establecimiento de las acciones jurídicas a ejecutar.

Entre otras labores se realiza el proceso de Marketing, el cual inicia con la generación de fotos y videos enviados por los agentes captadores o tomados por el proceso propio hasta la creación, edición y desarrollo de contenido en las diferentes plataformas digitales.

- **Gestión financiera**

Este proceso involucra múltiples etapas que abarcan desde la planificación hasta el análisis detallado de las finanzas de la empresa, comenzando con la elaboración y seguimiento de presupuestos, donde se establecen objetivos financieros claros y se asignan recursos de manera estratégica para proyectos y operaciones. Durante esta etapa, se consideran factores como los costos y gastos operativos, los ingresos esperados y las proyecciones de flujo de efectivo.

La Gestión Financiera también implica la supervisión y control constante de las actividades económicas, se monitorean los ingresos y gastos en tiempo real, se registran y categorizan las

transacciones financieras y se generan informes regulares para evaluar el desempeño financiero de la empresa. Esto permite identificar oportunidades de mejora, áreas de eficiencia y posibles desviaciones en relación con los objetivos establecidos.

La gestión de cuentas por cobrar y por pagar también forma parte integral de este proceso, por consiguiente, se establecen políticas para asegurar el cumplimiento de los plazos de pago y la recuperación eficiente de deudas pendientes, al mismo tiempo que se negocian plazos favorables con proveedores y contratistas para mantener un flujo de efectivo equilibrado.

La gestión financiera para la empresa se divide en proceso de cartera y en el proceso de facturación y contabilidad, los cuales se pueden ver en la descripción de los anexos.

- **Gestión talento humano**

Este proceso comienza con la planificación de recursos humanos, donde se identifican las necesidades de personal y se definen los perfiles requeridos para cada puesto, se establecen estrategias para la atracción de talento, que incluyen la publicación de ofertas de trabajo, la búsqueda en redes profesionales y la participación en ferias y eventos laborales.

La selección y contratación de personal es otro aspecto esencial de la Gestión del Talento Humano, se llevan a cabo procesos rigurosos de selección, que involucran la revisión de currículos, entrevistas, evaluación de habilidades y pruebas técnicas, una vez seleccionados los nuevos empleados reciben una inducción y entrenamiento para integrarlos exitosamente a la empresa.

La formación y desarrollo continuo de los empleados son pilares fundamentales de este proceso. Se diseñan programas de capacitación que abarcan desde el desarrollo de habilidades técnicas hasta el crecimiento profesional y personal. Se promueve el aprendizaje constante y se

brindan oportunidades para que los empleados se actualicen y adquieran nuevas competencias, lo que contribuye al crecimiento individual y al éxito colectivo.

La Gestión del Talento Humano también incluye la evaluación del desempeño y la retroalimentación regular. Se establecen objetivos claros, se miden los resultados y se proporciona feedback a los empleados para ayudarlos a mejorar y alcanzar su máximo potencial, lo que promueve la excelencia en el trabajo y fomenta un ambiente de desarrollo y superación.

4.1.2 Análisis del cuestionario. El objetivo del presente cuestionario es recolectar información sobre el estado actual de la organización respecto a los puntos requeridos por la normativa en su totalidad; en este sentido se esperaba definir el nivel de cumplimiento con la norma ISO 9001:2015. (Ver Anexo 1)

El cuestionario se dividió en siete secciones que comprenden preguntas relacionadas con los capítulos de la norma y que consta de 80 preguntas distribuidas como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 3. Cantidad de preguntas del cuestionario

Sección	Capítulo de la norma	Nombre del capítulo	Cantidad de preguntas
1	Capítulo 4	Contexto de la organización	10
2	Capítulo 5	Liderazgo	9
3	Capítulo 6	Planificación	5
4	Capítulo 7	Apoyo	14
5	Capítulo 8	Operación	29
6	Capítulo 9	Evaluación del desempeño	7
7	Capítulo 10	Mejora	6
Total			80

Nota. Cantidad de preguntas distribuidas entre las secciones del cuestionario. Fuente: Elaborado por los autores

El cuestionario se utilizó como una herramienta eficiente para recopilar datos a partir de los empleados y partes interesadas dentro de la empresa abordando preguntas clave sobre la

implementación de la norma y diferentes aspectos del sistema de gestión de calidad, lo que proporciona una metodología coherente y uniforme para recopilar información relevante y comparable en las diferentes áreas y procesos de la empresa, obteniendo a su vez una visión clara y estructurada sobre el grado de cumplimiento de la norma.

Además, el cuestionario contenía preguntas abiertas que permitieron a los participantes proporcionar comentarios adicionales o sugerencias para mejorar la implementación de la norma, recolectando información cualitativa valiosa que complementa los datos recopilados del mapeo de procesos realizado. A continuación, se puede observar que cada capítulo aborda un tema específico y se centra en diferentes aspectos del sistema de gestión de calidad con el fin de asegurar una gestión integral y efectiva de la sistematización en la norma.

Capítulo 4: Contexto de la Organización

Este capítulo se centra en comprender el contexto de la organización, incluyendo su entorno interno y externo, las necesidades y expectativas de las partes interesadas, el alcance del sistema de gestión de calidad y el análisis de riesgos y oportunidades. Estos aspectos son fundamentales para establecer una base sólida para el sistema de gestión de calidad y para asegurar que la organización pueda lograr sus objetivos y cumplir con los requisitos de calidad.

Capítulo 5: Liderazgo

Trata sobre el papel de liderazgo de la alta dirección en el establecimiento y mantenimiento de un sistema de gestión de calidad. Se destaca la importancia del compromiso de la dirección, el enfoque al cliente, la política de calidad, la asignación de roles y responsabilidades, y la promoción de la mejora continua. Estos elementos son fundamentales para establecer una cultura de calidad y lograr los objetivos de calidad en la organización.

Capítulo 6: Planificación

Comprende la importancia de la planificación en el sistema de gestión de calidad. Se destaca la necesidad de abordar riesgos y oportunidades, establecer objetivos de calidad, planificar los cambios, integrar los requisitos legales y reglamentarios, y fomentar la mejora continua. Estos requisitos son esenciales para asegurar que la organización tenga una visión clara de sus objetivos y establezca los planes y acciones necesarios para lograr la calidad y la mejora en sus procesos y resultados.

Capítulo 7: Apoyo

Se destacan aspectos como la provisión de recursos, la competencia del personal, la toma de conciencia, la comunicación efectiva y la documentación adecuada. Estos requisitos son fundamentales para asegurar que la organización cuente con los recursos y el apoyo necesarios para implementar y mantener un sistema de gestión de calidad efectivo y lograr los resultados deseados en términos de calidad.

Capítulo 8: Operación

Trata sobre la operación efectiva y eficiente de la organización para lograr los resultados planificados y cumplir con los requisitos de calidad. Se destacan aspectos como la planificación y control operacional, el cumplimiento de los requisitos del cliente, el diseño y desarrollo de productos y servicios, el control de procesos y proveedores externos, la producción y prestación del servicio, y la liberación de productos y servicios. Estos requisitos son fundamentales para asegurar la calidad en todas las etapas de la entrega de productos o servicios de la organización.

Capítulo 9: Evaluación del desempeño

Comprende los aspectos como el monitoreo, medición y análisis del desempeño, la satisfacción del cliente, las auditorías internas, la revisión por la dirección y la mejora continua.

Estos requisitos son fundamentales para asegurar que la organización tenga una visión clara de su desempeño en términos de calidad, identifique áreas de mejora y tome acciones para lograr la excelencia en su sistema de gestión de calidad.

Capítulo 10: Mejora

Trata sobre la cultura de aprendizaje y mejora, las acciones correctivas y preventivas, la mejora continua, el análisis de datos y el enfoque sistemático para la mejora del desempeño. Estos requisitos son fundamentales para asegurar que la organización esté comprometida con la mejora constante de su sistema de gestión de calidad, garantizando la satisfacción del cliente, la eficacia operativa y el logro de los objetivos de calidad.

A continuación, se presenta un resumen de los resultados obtenidos a través de la aplicación de un cuestionario a nivel general por cada capítulo. Este cuestionario permitió recopilar datos específicos sobre la implementación del sistema de gestión de calidad al consultar directamente a los empleados de la empresa. El objetivo principal fue identificar el estado actual de la implementación del sistema dentro de la organización.

Tabla 4. Información recolectada del cuestionario

Capítulo	Resultado
4. Contexto de la organización	La empresa ha identificado y comunicado las responsabilidades y autoridad de los procesos, pero carece de documentación formal, criterios, indicadores de rendimiento y evaluaciones periódicas. Aunque cuenta con información documentada sobre factores internos y externos, partes interesadas y el alcance del Sistema de Gestión de Calidad, no tiene documentación detallada de los procesos ni definiciones claras de responsabilidades y autoridad. Hace falta establecer procedimientos, realizar evaluaciones periódicas y mejorar la documentación para promover la mejora continua en el sistema de gestión de calidad.
5. Liderazgo	Se evidencia una falta de enfoque en la mejora de la satisfacción del cliente por parte de la alta dirección. En muchas ocasiones, se priorizan otros objetivos comerciales como el aumento de las ventas o la reducción de costos, delegando la satisfacción del cliente a un segundo plano. Esto ha llevado a que en la actualidad se desconozca la experiencia del cliente con los servicios ofrecidos. Por otro lado, se han identificado, comunicado e informado las responsabilidades y la autoridad de los procesos, aunque no se cuenta con formatos documentados para su gestión adecuada.

6. Planificación	La empresa no cumple con el requisito de identificar los riesgos y oportunidades que puedan surgir. Además, no se ha dado prioridad a potenciar los efectos positivos ni se han tomado acciones para reducir o prevenir los efectos negativos. Esto indica la necesidad de establecer un enfoque más proactivo en la gestión de riesgos y oportunidades, con el fin de maximizar los beneficios y minimizar los impactos negativos en el desempeño y la operación de la empresa.
7. Apoyo	La empresa no ha identificado y determinado los recursos necesarios para la implementación y mejora continua de un sistema de gestión de calidad según los requisitos de la norma ISO 9001:2015. Existen deficiencias en las mediciones y pruebas de calidad, lo que puede afectar la calidad del servicio y los productos ofrecidos. Además, hay falta de control sobre las competencias y conocimientos necesarios para el funcionamiento de los procesos, así como falta de capacitación adecuada del personal. La comunicación interna es deficiente y no se ha establecido un sistema formal de comunicación. La empresa carece de documentación y control adecuados, no cumple con los parámetros de la norma ISO 9001:2015 y no se asegura de la creación y actualización correcta de la información documentada. Hay una falta de políticas y procedimientos claros para la gestión y control de la documentación. Estos resultados indican la necesidad de acciones correctivas y de establecer un enfoque más riguroso en la gestión de la calidad y la documentación en la empresa.
8. Operación	La empresa ha identificado los procesos críticos, pero no los ha implementado correctamente ni cuenta con controles adecuados para su funcionamiento y medición de desempeño. Existe falta de actualización y documentación de procedimientos e instrucciones, lo que afecta la calidad y la comunicación con los clientes. No se realiza una evaluación adecuada de las capacidades y recursos antes de comprometerse con un cliente, lo que genera dificultades para cumplir con los requisitos. La comunicación de cambios a las partes interesadas es deficiente, no hay un proceso establecido para el diseño y desarrollo, y falta información elaborada sobre requisitos y control del diseño y desarrollo. No se implementan controles adecuados, no se llevan a cabo inspecciones ni evaluaciones internas periódicas, y la identificación de productos y trazabilidad es deficiente. Hay falta de procedimientos y controles para identificar, verificar y proteger los bienes de los clientes o proveedores externos. Se realizan actividades posteriores a la entrega del servicio, pero no hay un proceso claro para revisar cambios y tener un control de registro postventa. No se verifica el cumplimiento de requisitos en las diferentes fases del proyecto, lo que puede llevar a errores y no conformidades en los productos y servicios entregados.
9. Evaluación del desempeño	La empresa no cumple en su totalidad con los requisitos de medición y control establecidos. Aunque se han definido de manera no tan clara las variables a medir y controlar, no se han documentado ni determinado formalmente, lo que afecta la calidad de los servicios. Es necesario establecer un proceso para recibir y documentar adecuadamente las percepciones del cliente a través de reclamos o sugerencias, para utilizarlos como insumos de mejora. La empresa carece de un sistema claro para medir y evaluar los resultados de los procesos, lo que dificulta el seguimiento del desempeño y la identificación de áreas de mejora. Además, no se han realizado auditorías programadas ni se cuenta con un sistema formal de gestión de calidad.
10. Mejora	La empresa ha identificado y seleccionado adecuadamente algunas oportunidades de mejora, no ha establecido un sistema formal para identificar de manera sistemática estas oportunidades. Además, la respuesta a las no conformidades y acciones correctivas no es adecuada, ya que se limita a soluciones temporales en lugar de abordar el problema de manera efectiva y planificar correcciones a largo plazo. La falta de documentación y evaluaciones periódicas dificulta la mejora continua de los procesos y servicios. Es necesario implementar medidas más rigurosas y estructuradas para identificar oportunidades de mejora, adoptar acciones correctivas efectivas y realizar evaluaciones periódicas que impulsen la mejora continua en la organización.

Nota. Resumen de los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario. Fuente: Elaborado por los autores.

4.1.3 Aplicación de la lista de chequeo. Utilizando la información recolectada mediante la aplicación del diagnóstico se pudo alimentar la lista de chequeo que a su vez tuvo en cuenta la información observada mediante las visitas, la revisión documental y las reuniones en cada área de la empresa. (Ver Anexo 2)

Se han definido los criterios de cumplimiento en forma de porcentajes para determinar el grado de implementación de la norma dentro de la organización, cada requisito de la norma se evalúa teniendo en cuenta el contexto específico de la empresa. La siguiente tabla muestra la escala de calificación por medio del cual se evaluó cada ítem de la lista de chequeo.

Tabla 5. Escala de calificación

Calificación	Descripción	Valor
N/A	No aplica	N/A
I	Incumple	0%
CP	Cumple Parcialmente	50%
C	Cumple	100%

Nota. Tabla con los valores de la escala de calificación utilizados en la aplicación de la lista de chequeo en la empresa. Fuente: Elaborado por los autores.


La lista de chequeo consta de 82 ítems cuidadosamente elaborados en base a los requisitos expuestos por la norma. Para valorar el grado de cumplimiento de cada ítem, se ha establecido una escala de calificación que brindará una visión clara y objetiva de la situación actual de la implementación. A continuación, se detalla cómo se aplicará esta escala de calificación:

- **Cumple (C):** Si la empresa ha realizado el desarrollo, la documentación e implementación del ítem de acuerdo a lo establecido por la norma, se calificará como "C", significa que se ha implementado adecuadamente las prácticas y procedimientos requeridos. Esta calificación indica un cumplimiento total y se valora al 100%.
- **Cumple Parcialmente (CP):** En el caso de que la empresa esté en proceso o se tenga incompleto el desarrollo, la documentación e implementación del ítem, se calificará


como "CP", lo que significa que se está cumpliendo parcialmente con lo establecido por la norma, se han realizado ciertos avances, pero aún se tienen aspectos pendientes por completar. Esta calificación se valora en un 50%.

- Incumple (I): Si no se ha realizado el desarrollo, la documentación e implementación del ítem, se calificará como "I". Esta calificación indica un incumplimiento total con los requisitos establecidos por la norma y se valora en un 0%.
- No Aplica (N/A): Puede haber ítems que no se apliquen a la empresa o sus procesos. En tales casos, se calificarán como "N/A" y se omitirá la valoración y el resultado de dicho ítem.


La aplicación de esta lista de chequeo permitió obtener un panorama claro y detallado del estado de implementación de la norma ISO 9001:2015 en la organización. A continuación, se muestra la lista de chequeo diligenciada en su totalidad junto con la calificación porcentual de cada uno de los ítems de la norma.

 Universidad Francisco de Paula Santander <small>Vigilada Mineducación</small>	LISTA DE CHEQUEO DE LA NORMA ISO 9001:2015 EN LA EMPRESA PITA IBIZA CONSTRUCTORA INMOBILIARIA S.A.S PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL TESIS DE GRADO INGENIERÍA				FECHA	14/04/2023
					PÁGINA	1 de 6
ELABORAN	Juan Diego Pineda Cifuentes y María Fernanda Valbuena Granados					
OBJETIVO	El presente documento es una herramienta de apoyo para diagnosticar el estado actual del cumplimiento con la norma ISO 9001 del 2015 de la estructura organizacional y los diferentes procesos, actividades y procedimientos realizados por la empresa. La realización del mismo servirá para conocer el estado actual en cuanto a la documentación, organización y el grado de implementación del sistema de gestión de calidad.					
NUMERAL	ÍTEM	CAF.	%	JUSTIFICACIÓN	%TOTAL	
4.Contexto de la organización					85,71%	
4.1 Comprensión de la organización y de su contexto	Determinación de factores externos que influyen en los propósitos y dirección estratégica	C	100%	Se tienen identificados y determinados los factores del contexto externo que afectan la dirección estratégica.	100,00%	
	Determinación de factores internos que influyen en los propósitos y dirección estratégica	C	100%	Se tienen identificados y determinados los factores del contexto interno que afectan la dirección estratégica.		


4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas	Determinación de las partes interesadas	C	100%	Han determinado a los proveedores, los inversores, contratistas, empleados, entidades reguladoras y clientes como las partes interesadas en la empresa	100,00%
	Requerimientos de las partes interesadas	C	100%	Se tienen en cuenta los requerimientos y peticiones de cada una de las partes interesadas	
	Revisión y control de la información sobre las partes interesadas	C	100%	Se han realizado revisiones y controles desde la parte directiva y estratégica en la empresa	
4.3 Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad	Determinación de límites y aplicabilidad del sistema de gestión de la calidad	C	100%	Se han establecido los límites que componen al sistema de calidad	100,00%
	Disponibilidad de la documentación referente al alcance del sistema de gestión de la calidad	C	100%	Existe una buena disponibilidad de la documentación existente sobre el SGC hacia las partes interesadas	
4.4 Sistema de gestión de la calidad y sus procesos	Determinación de los procesos necesarios en la actividad productiva de la empresa	C	100%	Se tienen determinados los procesos que componen los ámbitos estratégicos, misional y de apoyo en la empresa	42,86%
	Determinación de la secuencia e interacción de los procesos	C	100%	Se ha identificado y establecido cuál es la secuencia e interacción de los procesos	
	Realización de seguimiento y medición del funcionamiento y control de los procesos	I	0%	No ha establecido criterios y métodos para garantizar el funcionamiento, revisión y control efectivos de los procesos.	
	Realización de indicadores de funcionamiento y control de los procesos	I	0%	No se tienen establecidos indicadores de rendimiento y medidas de seguimiento.	
	Estructura organizacional definida de sus procesos	CP	50%	Sí se tienen identificadas y comunicadas las responsabilidades y la autoridad de los procesos, pero no maneja formatos documentados.	
	Evaluación de procesos	I	0%	La empresa no evalúa regularmente sus procesos para asegurarse de que alcancen los resultados previstos y tampoco realiza los cambios necesarios para garantizar su eficacia y mejora continua.	
	Información documentada	CP	50%	No tiene toda la información documentada referente al capítulo 4 de la norma	

	LISTA DE CHEQUEO DE LA NORMA ISO 9001:2015 EN LA EMPRESA PITA IBIZA CONSTRUCTORA INMOBILIARIA S.A.S PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL TESIS DE GRADO INGENIERÍA				FECHA	14/04/2023
					PÁGINA	2 de 6
NUMERAL	ÍTEM	CAF.	%	JUSTIFICACIÓN	%TOTAL	
5. Liderazgo					80,56%	
5.1 Liderazgo y compromiso	Liderazgo y compromiso por parte de la alta dirección	C	100%	La alta dirección ha demostrado liderazgo y compromiso, la alta dirección ha asegurado que se asignen los recursos necesarios para el sistema de gestión de la calidad, incluyendo recursos financieros, humanos y tecnológicos	75,00%	
	Enfoque al cliente	CP	50%	Se priorizan otros objetivos comerciales, como el aumento de las ventas o la reducción de costos, actualmente se desconoce la experiencia del cliente con los servicios ofrecidos.		
5.2 Política	Política de calidad establecida por la alta dirección	C	100%	Se encuentra documentada, comunicada y entendida dentro de la organización, y es revisada y actualizada de manera periódica por la alta dirección	83,33%	
	Comunicación de la política de la calidad	CP	50%	Hace falta una mayor comunicación hacia las partes interesadas		
	Información documentada	C	100%	La política está debidamente documentada		
5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización	Asignación	C	100%	Se tienen debidamente asignados los roles, las responsabilidades y autoridades en cada área dentro de la organización y en los procesos	83,33%	
	Comunicación	C	100%	Existe una correcta comunicación acerca de los roles, responsabilidades y autoridades		
	Instauración	CP	50%	Existe una falta de documentación que trate y defina los roles, responsabilidades y autoridad dentro de la empresa		
6. Planificación					33,33%	
6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades	Identificación de riesgos y oportunidades	I	0%	No cumple con el requisito de identificar los riesgos y oportunidades que puedan presentarse	0,00%	
	Acciones para abordar riesgos y oportunidades	I	0%	No se toman acciones o se tienen procedimientos para abordar las no conformidades y oportunidades de mejora		
6.2 Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos	Definición los objetivos de calidad	C	100%	Objetivos de calidad establecidos	66,67%	
	Coherencia con política de calidad	C	100%	Existe una coherencia con la política de calidad		

	Información documentada	I	0%	No existe una debida documentación que contenga la definición de los objetivos de calidad de la empresa	
6.3 Planificación de los cambios	Determinación de cambios al sistema de gestión de la calidad	N/A	N/A		N/A


 Universidad Francisco de Paula Santander <small>1955 años de historia</small>	LISTA DE CHEQUEO DE LA NORMA ISO 9001:2015 EN LA EMPRESA PITA IBIZA CONSTRUCTORA INMOBILIARIA S.A.S PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL TESIS DE GRADO INGENIERÍA				FECHA	14/04/2023
					PÁGINA	3 de 6
NUMERAL	ÍTEM	CAF.	%	JUSTIFICACIÓN	%TOTAL	
7. Apoyo					15,00%	
7.1 Recursos	Identificación y determinación de recursos necesarios	I	0%	No se ha diagnosticado correctamente los recursos que se necesitan en la implementación	50,00%	
	Personal capacitado	C	100%	Sí cuenta con profesionales capacitados para llevar a cabo la implementación de un SGC		
	Infraestructura	C	100%	Si existe una infraestructura coherente con los requisitos planteados por la norma para un SGC en esta empresa		
	Ambiente para la operación de los procesos	C	100%	Ambiente adecuado para los procesos, trabajadores y partes interesadas		
	Recursos de seguimiento y medición	I	0%	No cuenta con procedimientos o instructivos establecidos para los recursos de seguimiento y medición de calidad		
	Conocimientos de la organización	I	0%	No se lleva un control ni se han establecido documentos que reflejen la información para el funcionamiento de los procesos		
7.2 Competencia	Determinar competencia mínima del personal	CP	50%	Hace falta tomar acciones para monitorear la competencia mínima del personal en el SGC	25,00%	
	Información documentada	I	0%	No se tiene documentación		
7.3 Toma de conciencia	Conocimiento de políticas y objetivos de calidad por el personal	I	0%	Se comparte la información, pero no todo el personal tiene conocimiento sobre los mismos	0,00%	
	Consecuencias del personal al participar del sistema de gestión de la calidad	I	0%	No se han realizado sensibilizaciones al personal sobre la importancia en el SGC		
7.4 Comunicación	Comunicación interna	I	0%	La comunicación se realiza principalmente vía oral o por medios electrónicos, sin ningún tipo de registro o formato establecido	0,00%	

	Comunicación externa	I	0%	La comunicación se realiza principalmente vía oral o por medios electrónicos, sin ningún tipo de registro o formato establecido	
7.5 Información documentada	Relación con los requisitos de norma internacional	I	0%	No cumple con varios requisitos establecidos por la norma, como la normalización de los formatos e instructivos y procedimientos	0,00%
	Creación y actualización	I	0%	No se lleva a cabo un proceso correcto de creación y actualización	
	Control de la información documentada	I	0%	No existe ningún control con la información o algún responsable de realizar seguimiento	

	LISTA DE CHEQUEO DE LA NORMA ISO 9001:2015 EN LA EMPRESA PITA IBIZA CONSTRUCTORA INMOBILIARIA S.A.S PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL TESIS DE GRADO INGENIERÍA				FECHA	15/04/2023
					PÁGINA	4 de 6
NUMERAL	ÍTEM	CAF.	%	JUSTIFICACIÓN	%TOTAL	
8. Operación						19,05%
8.1 Planificación y control operacional	Planificación e instauración de procesos	CP	50%	Se tienen identificados los procesos operativos en la empresa. No se cuenta con documentación debida de los procesos.	16,67%	
	Control de procesos	I	0%	No se lleva un control de procesos o algún formato efectivo.		
	Mantener y conservar información documentada	I	0%	No existe documentación formal de los procesos		
8.2 Requisitos para los productos y servicios	Comunicación con el cliente	I	0%	La comunicación con el cliente es informal. Se maneja poca información documentada	25,00%	
	Determinación de los requisitos para los productos y servicios	C	100%	Están bien identificados los requisitos de los productos y servicios		
	Revisión de los requisitos para los productos y servicios	I	0%	No existen revisiones programadas. Los requisitos se revisan sólo cuando se crean. No se actualizan.		
	Cambios en los requisitos para los productos y servicios	I	0%	No se implementan formatos o controles para los cambios		
8.3 Diseño y desarrollo de los productos y servicios	Proceso de diseño y desarrollo	CP	50%	Se ha establecido una metodología para el diseño y desarrollo. Es necesario que se establezca un proceso que lo aborde y que sea apropiado para asegurar su suministro posterior	25,00%	
	Planificación del diseño y desarrollo	I	0%	No existen planificaciones que contemplen el diseño y desarrollo		

	Entradas para el diseño y desarrollo	CP	50%	Se tienen en cuenta entradas de información únicamente de manera informal, mediante conversaciones con algunas partes interesadas en la empresa (empleados, clientes, proveedores e inversores) pero no se registra como información documentada en formatos establecidos.	
	Controles del diseño y desarrollo	I	0%	No cuentan con controles en el diseño y desarrollo	
	Salidas del diseño y desarrollo	CP	50%	Se tienen en cuenta las salidas en la realización del diseño y desarrollo en los bienes y servicios comercializados por la empresa, sin embargo no se registran de manera formal	
	Cambios del diseño y desarrollo	I	0%	No se registran debidamente los cambios en el diseño y desarrollo de bienes y servicios	
8.4 Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente	Cumplimiento de requisitos	CP	50%	Se ha descuidado la documentación y la trazabilidad de los servicios, y no se ha implementado un sistema adecuado de identificación y seguimiento de los mismos.	16,67%
	Tipo y alcance del control	I	0%	No se tiene implementado algún tipo o alcance de control	
	Información para los proveedores externos	I	0%	No se establecen documentos e información clara para los proveedores externos dentro de la empresa	
8.5 Producción y provisión del servicio	Control de la producción y de la provisión del servicio	I	0%	No se ha utilizado medios adecuados para identificar los productos cuando sea necesario para garantizar la conformidad de los productos y servicios, como se exige en la norma	25,00%
	Identificación y trazabilidad	I	0%	Se ha descuidado la documentación y la trazabilidad de los servicios, y no se ha implementado un sistema adecuado de identificación y seguimiento de los mismos.	
	Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos	CP	50%	Existe una documentación específica para llevar una identificación, control y orden de los bienes de clientes o proveedores externos. Algunos de estos documentos no tienen especificaciones ni son procedimientos que incluyen la identificación y etiquetado de los bienes.	

	Preservación	CP	50%	Se ha establecido métodos necesarios para la identificación, verificación, protección y salvaguardia de los bienes del cliente o proveedor externo Aún hace falta establecer procedimientos documentados y controles de calidad	
	Actividades posteriores a la entrega	CP	50%	Se realiza actividades posteriores a la terminación y entrega del servicio como mantenimientos, atención y seguimiento a solicitudes, pero no se tienen formatos establecidos que soporten el registro y control de la realización de las mismas y tampoco se evalúa la satisfacción del cliente una vez se hace la actividad postventa	
	Control de los cambios	I	0%	No se ha establecido un procedimiento documentado para revisar y controlar los cambios en la producción o prestación de servicios.	
8.6 Liberación de los productos y servicios	Medidas planificadas	I	0%	No se toman medidas planificadas	25,00%
	Información documentada	CP	50%	Se tiene únicamente la documentación de un paz y salvo y acta de entrega de conformidad, pero no se tiene debidamente documentado la trazabilidad de la información de los bienes y servicios comercializados, lo cual genera una desorganización	
8.7 Control de las salidas no conformes	Identificación y control	I	0%	No se realizan procesos de identificación y control de salidas en la empresa	0,00%
	Información documentada	I	0%	No existe información documentada sobre el control de las salidas	

 Universidad Francisco de Paula Santander Vigencia Mineducación	LISTA DE CHEQUEO DE LA NORMA ISO 9001:2015 EN LA EMPRESA PITA IBIZA CONSTRUCTORA INMOBILIARIA S.A.S PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL TESIS DE GRADO INGENIERÍA				FECHA	15/04/2023
					PÁGINA	5 de 6
NUMERAL	ÍTEM	CAF.	%	JUSTIFICACIÓN	%TOTAL	
9. Evaluación del desempeño					11,11%	
9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación	Determinación del objeto de medición y control	CP	50%	Se ha definido de manera no tan clara cuáles son las variables que se deben medir y controlar, pero no se tienen documentadas ni determinadas de manera formal	33,33%	
	Satisfacción del cliente	CP	50%	No tiene una forma clara de medir y evaluar los resultados de sus procesos		

	Análisis y evaluación	I	0%	No se programan o se realizan algún tipo de reuniones que traten sobre el análisis y evaluación del SGC	
9.2 Auditoría interna	Programación y aplicación de auditorías	I	0%	No se ha realizado auditorías	0,00%
9.3 Revisión por la dirección	Realización de revisiones programadas por la alta dirección	I	0%	No se tiene una programación de revisiones desde la alta dirección	0,00%
	Entradas de la revisión por la dirección	I	0%	No existen revisiones	
	Salidas de la revisión por la dirección	I	0%	No existen revisiones	


 Universidad Francisco de Paula Santander Vicerrectoría Investigación	LISTA DE CHEQUEO DE LA NORMA ISO 9001:2015 EN LA EMPRESA PITA IBIZA CONSTRUCTORA INMOBILIARIA S.A.S PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL TESIS DE GRADO INGENIERÍA				FECHA	15/04/2023
					PÁGINA	6 de 6
NUMERAL	ÍTEM	CAF.	%	JUSTIFICACIÓN	%TOTAL	
10. Mejora					27,78%	
10.1 Generalidades	Oportunidades de mejora al producto y/o servicio	CP	50%	Se han identificado las oportunidades de mejora. No se ha establecido un sistema formal para afrontar las oportunidades.	50,00%	
10.2 No conformidad y acción correctiva	Reacción ante no conformidad	CP	50%	Se toman acciones para las no conformidades, pero muchas veces no son las adecuadas, ya que son momentáneas y no cumplen con un estándar	33,33%	
	Acción correctiva o de mejora	CP	50%	Se hacen acciones correctivas o de mejora sin un estándar de calidad y formatos establecidos		
	Información documentada	I	0%	No existe información documentada		
10.3 Mejora continua	Evaluaciones periódicas	I	0%	No se tiene cronogramas o programas para evaluar periódicamente al SGC	0,00%	
	Análisis de evaluación y resultados	I	0%	No se hacen retroalimentaciones debido a que no se hace la evaluación		

Figura 6. Aplicación de la lista de chequeo. Fuente: Elaborado por los autores

4.1.4 Estado del cumplimiento con la norma ISO 9001:2015. A partir de la información recolectada del cuestionario y la aplicación de la lista de chequeo mediante la valoración establecida, se obtuvieron los siguientes resultados que permitieron identificar la brecha existente

y determinar los puntos que deben abordarse en general por cada capítulo de la norma para alcanzar el estado deseado del sistema de gestión de calidad y de sus procesos Misional y Apoyo.

Tabla 6. Resultados de la lista de chequeo

Capítulo de la Norma	%
4. Contexto de la organización	85,71%
5. Liderazgo	80,56%
6. Planificación	33,33%
7. Apoyo	15,00%
8. Operación	19,05%
9. Evaluación del desempeño	11,11%
10. Mejora	27,78%

Nota. Resultados de la aplicación de la lista de chequeo para el diagnóstico de la situación actual. Fuente:

Elaborado por los autores

Al analizar los resultados obtenidos, se evidencia que existe un nivel significativo de implementación en los capítulos 4 y 5, debido a que su porcentaje de cumplimiento con los requisitos establecidos por la norma supera el 80%. Estos capítulos han sido abordados por la empresa de manera efectiva y se encuentran en un estado avanzado de implementación.

Por otro lado, los capítulos 6, 7, 8, 9 y 10 muestran porcentajes de cumplimiento considerablemente bajos, inferiores al 50%. Estos capítulos reflejan una situación en la cual menos de la mitad de sus requisitos se encuentran implementados, por lo tanto, se evidencia que se requiere un mayor esfuerzo y enfoque para abordar estos aspectos y lograr su plena implementación.

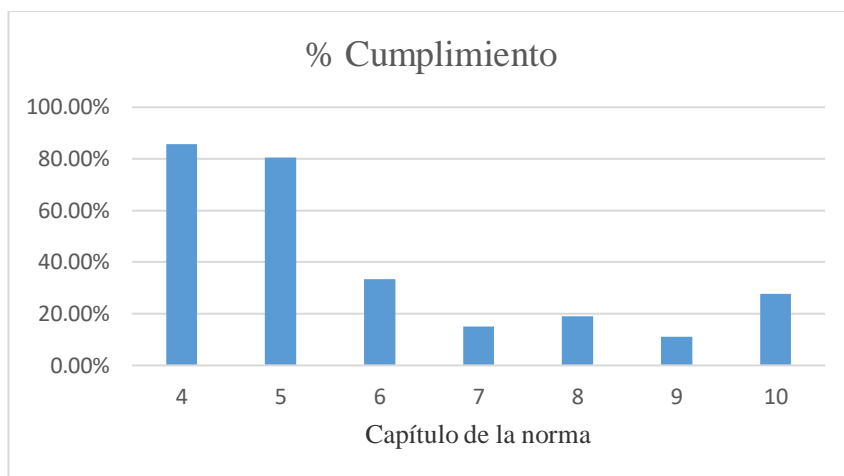


Figura 7. Gráfico del porcentaje de cumplimiento por capítulo de la norma ISO 9001:2015.

Fuente: Elaborado por los autores

En lo referente al capítulo 4 de la norma, se destaca que la empresa ha logrado un cumplimiento del 85,71% de los requisitos establecidos. Para visualizar de manera más precisa los ítems evaluados que se encuentran en cumplimiento dentro de este capítulo, se ha realizado la siguiente gráfica que ilustra estos resultados.

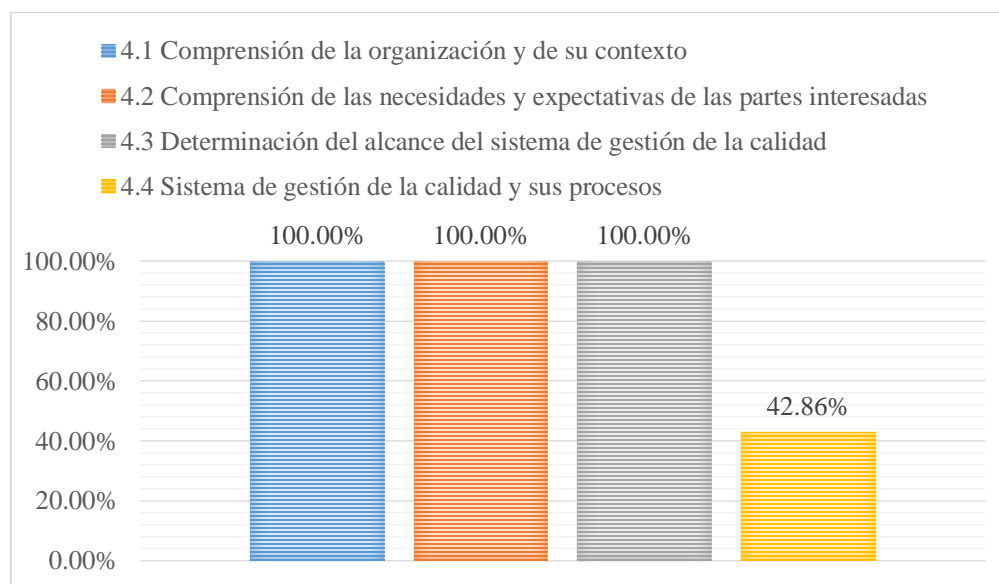


Figura 8. Cumplimiento de la empresa referente a los ítems del capítulo 4 de la norma ISO

9001:2015. Fuente: Elaborado por los autores

La anterior gráfica se sustenta a partir de las siguientes conclusiones que exponen el resultado obtenido por la empresa para el cumplimiento del capítulo 4 de la norma.

- Se ha identificado y determinado el contexto externo e interno que afectan la dirección estratégica.
- La empresa determinó las partes interesadas y su gestión organizada.
- Se tiene definido y documentado el alcance del sistema de gestión de calidad.
- Se han determinado los procesos necesarios y críticos para ofrecer servicios a los clientes y existe un aseguramiento de la secuencia e interacción de los procesos en las áreas correspondientes.
- No cuenta con formatos documentados para establecer las responsabilidades y autoridades de los procesos.
- No ha establecido criterios y métodos para garantizar el funcionamiento, revisión y control efectivos de los procesos, incluyendo indicadores de rendimiento y medidas de seguimiento.

En cuanto al capítulo 5 de la norma, la empresa ha logrado un cumplimiento del 80,56% de los requisitos establecidos. A continuación, se observa de forma gráfica los ítems evaluados dentro de este capítulo.

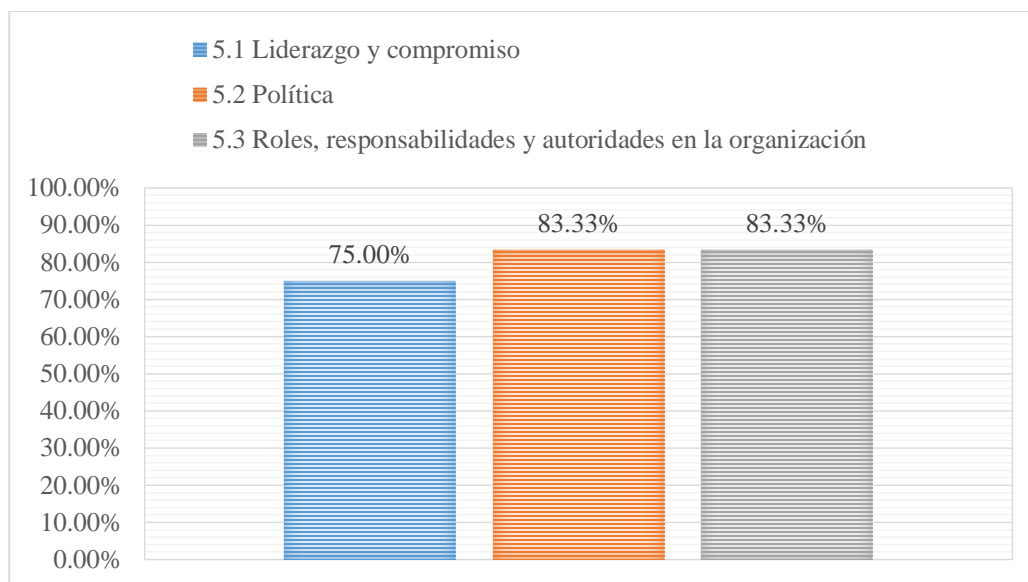


Figura 9. Cumplimiento de la empresa referente a los ítems del capítulo 5 de la norma ISO 9001:2015. Fuente: Elaborado por los autores

Los resultados que ha obtenido la empresa sobre los requisitos del capítulo 5 de la norma ISO 9001:2015, se exponen a continuación:

- La alta dirección ha demostrado liderazgo y compromiso al establecer un direccionamiento estratégico y asignar los recursos necesarios para el sistema de gestión de calidad.
- Se ha establecido una política y objetivos de calidad compatibles con la dirección estratégica, que se revisan periódicamente y están debidamente documentados, comunicados en la organización.
- La alta dirección se ha orientado al cliente, estableciendo y cumpliendo los requisitos del cliente en los procesos de la organización.
- No se garantiza un enfoque constante en la mejora de la satisfacción del cliente, ya que en ocasiones se priorizan objetivos comerciales sobre este aspecto.

- Se han identificado, comunicado e informado las responsabilidades y autoridades de los procesos, pero no se cuentan con formatos documentados para establecer las responsabilidades y autoridades de los procesos.

Para el capítulo 6 de la norma, la empresa ha logrado un cumplimiento del 33,33% de los requisitos establecidos. A continuación, se observa de forma gráfica los ítems evaluados dentro de este capítulo.

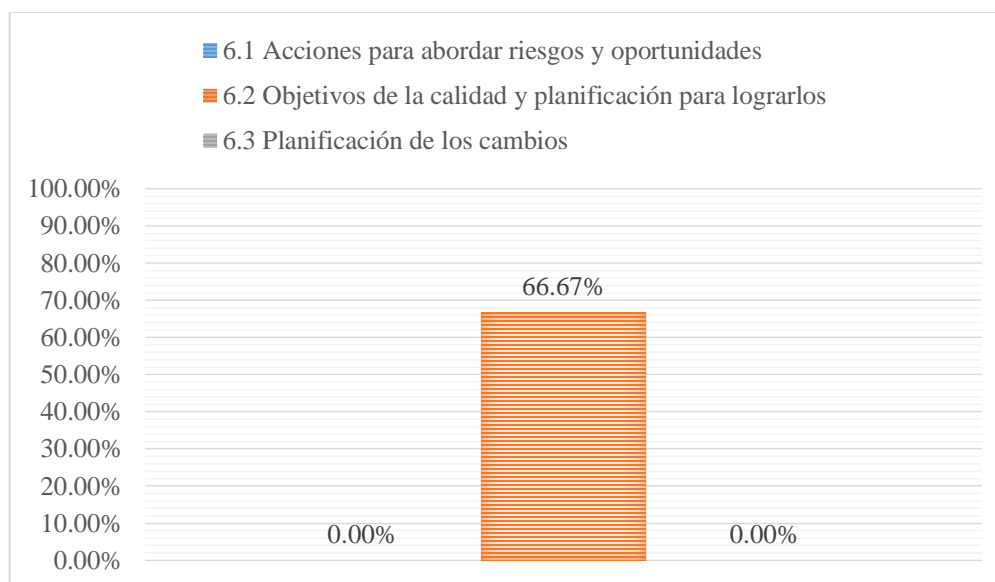


Figura 10. Cumplimiento de la empresa referente a los ítems del capítulo 6 de la norma ISO 9001:2015. Fuente: Elaborado por los autores

La anterior gráfica se sustenta a partir de las siguientes conclusiones que exponen el resultado obtenido por la empresa para el cumplimiento del capítulo 6 de la norma:

- No ha cumplido con el requisito de identificar los riesgos y oportunidades que puedan presentarse y tampoco ha tomado acciones para potenciar los efectos positivos ni reducir los efectos negativos de los riesgos y oportunidades identificados.

- La empresa ha establecido objetivos de calidad en las funciones, niveles y procesos pertinentes para el sistema de gestión de calidad, además, los objetivos son coherentes, están alineados con la política de calidad y son medibles.
- No se cuenta con la información debidamente documentada de los riesgos y objetivos de calidad para la debida planificación en la empresa.

Para el capítulo 7 de la norma, la empresa ha logrado un cumplimiento del 15% de los requisitos establecidos. A continuación, se observa de forma gráfica los ítems evaluados dentro de este capítulo.

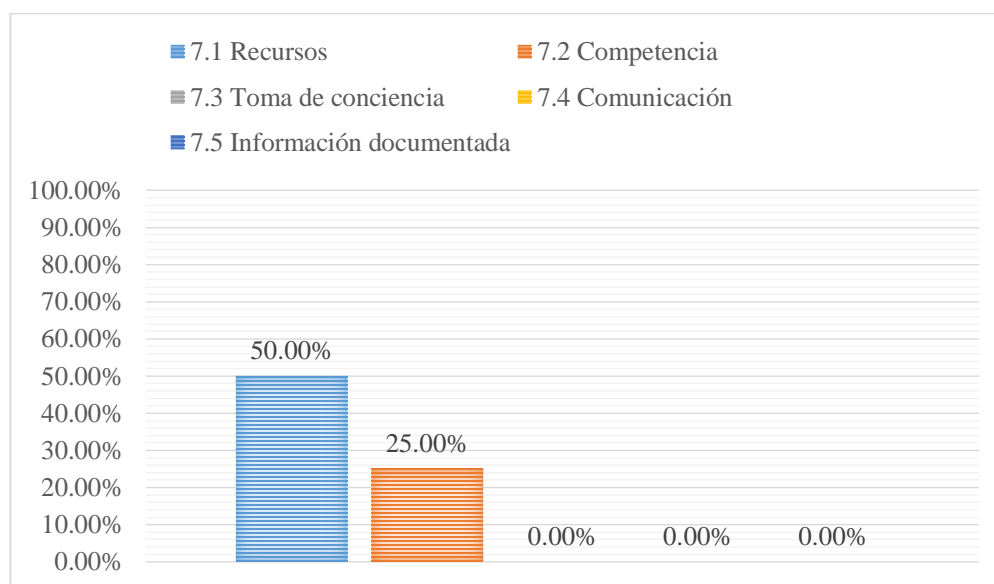


Figura 11. Cumplimiento de la empresa referente a los ítems del capítulo 7 de la norma ISO 9001:2015. Fuente: Elaborado por los autores

La gráfica anterior se basa en las siguientes conclusiones que muestran los resultados obtenidos por la empresa en relación al cumplimiento del capítulo 7 de la norma:

- La empresa cuenta con una infraestructura adecuada para la realización de sus actividades comerciales y cuenta con personal capacitado, cualificado y competente para la implementación de un sistema de gestión de calidad.

- No ha identificado y determinado los recursos necesarios para la implementación y mejora continua del sistema de gestión de calidad.
- No ha utilizado métodos precisos de medición o pruebas de calidad, lo que puede resultar en problemas de calidad en los servicios y los inmuebles ofertados.
- No lleva un control de las competencias y conocimientos necesarios para el funcionamiento de los procesos.
- No se registra la capacitación del personal ni ha comunicado claramente el papel del personal en el sistema de gestión de calidad.
- No ha establecido un sistema formal de comunicación.
- No cumple con los requisitos de información documentada, careciendo de definición de procesos, procedimientos documentados y registros necesarios.

Para el capítulo 8 de la norma, la empresa ha logrado un cumplimiento del 13,10% de los requisitos establecidos. A continuación, se observa de forma gráfica los ítems evaluados dentro de este capítulo.

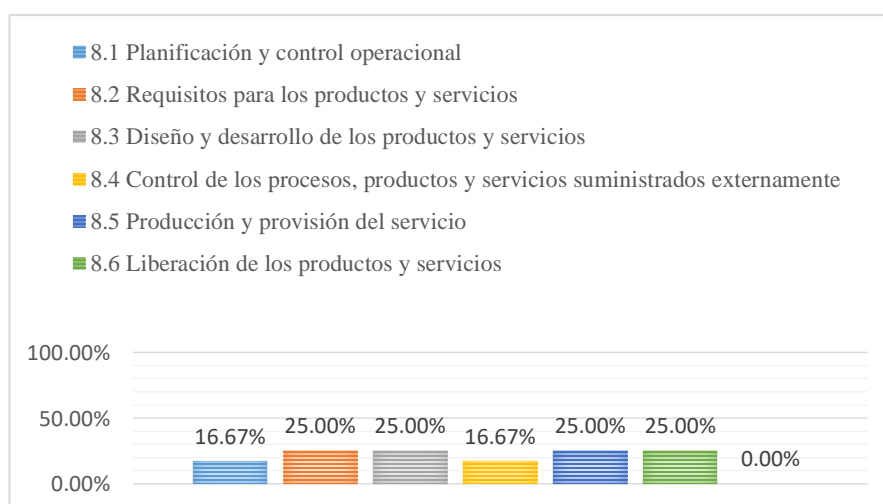


Figura 12. Cumplimiento de la empresa referente a los ítems del capítulo 8 de la norma ISO

9001:2015. Fuente: Elaborado por los autores

La gráfica anterior presenta las conclusiones que reflejan los resultados obtenidos por la empresa en cuanto al cumplimiento del capítulo 8 de la norma:

- Han identificado los procesos críticos de la empresa, sin embargo, carecen de controles necesarios para garantizar el funcionamiento de los procesos y medir su desempeño.
- Se ha establecido una metodología para el diseño y desarrollo, pero no se han implementado controles al diseño y desarrollo del servicio.
- Se cumple parcialmente con la especificación de características esenciales.
- Se ha establecido un proceso para la comunicación de cambios a las partes interesadas relevantes.
- Carencia de controles necesarios para garantizar el funcionamiento de los procesos y medir su desempeño, de igual modo no se han establecido criterios claros para medir la efectividad de los procesos.
- Muchos procedimientos e instrucciones están desactualizados o no se han documentado.
- La evaluación de capacidades y recursos antes de comprometerse con un cliente ha sido insuficiente.
- No se establece de manera adecuada un proceso formal para la comunicación de cambios a las partes interesadas relevantes.
- No se han establecido criterios claros para la evaluación y selección de proveedores.
- No se cumple con la identificación, control, documentación y trazabilidad de productos y servicios.

- No se cumple con la identificación y verificación de los bienes del cliente o proveedor externo.
- Si se documenta adecuadamente la liberación de productos y servicios, pero no se mide la satisfacción del cliente después de la prestación del servicio.
- No se toman medidas sobre los servicios no conformes detectados.

Para el capítulo 9 de la norma, la empresa ha logrado un cumplimiento del 11,11% de los requisitos establecidos. A continuación, se observa de forma gráfica los ítems evaluados dentro de este capítulo.

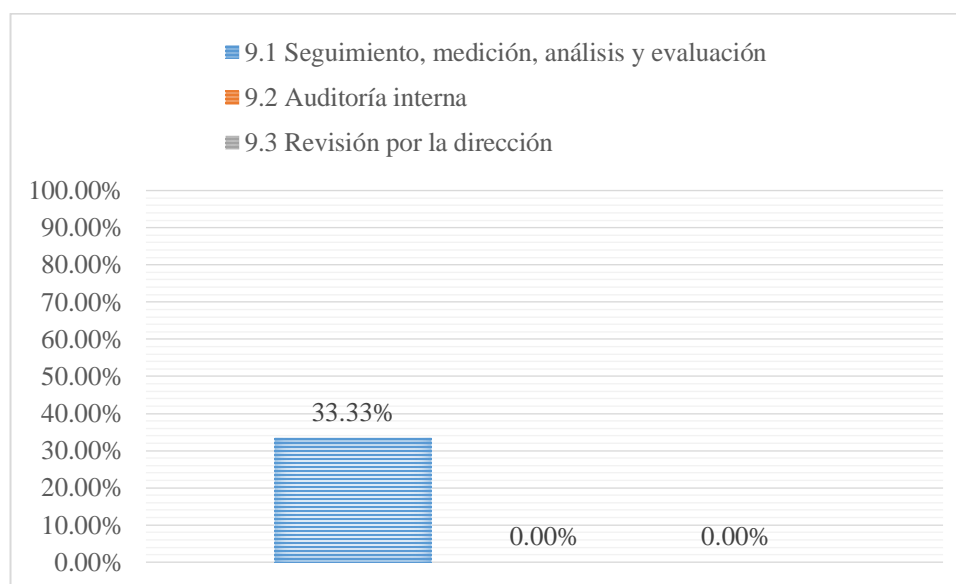


Figura 13. Cumplimiento de la empresa referente a los ítems del capítulo 9 de la norma ISO 9001:2015. Fuente: Elaborado por los autores

A continuación, se muestran las conclusiones de los resultados obtenidos por la empresa sobre los requisitos del capítulo 9 de la norma ISO 9001:2015:

- Han definido de manera parcial las variables que se deben medir y controlar, pero no tienen documentadas ni determinadas formalmente dichas variables.

- No han establecido un proceso para recibir y documentar adecuadamente las percepciones del cliente a través de reclamos o sugerencias de manera formal.
- No han establecido un sistema formal y estructurado para medir y evaluar el desempeño de manera regular y sistemática.
- No tienen un sistema formal y estructurado para obtener y revisar de forma formal las percepciones de los clientes.

Para el capítulo 10 de la norma, la empresa ha logrado un cumplimiento del 27,78% de los requisitos establecidos. A continuación, se observa de forma gráfica los ítems evaluados dentro de este capítulo.

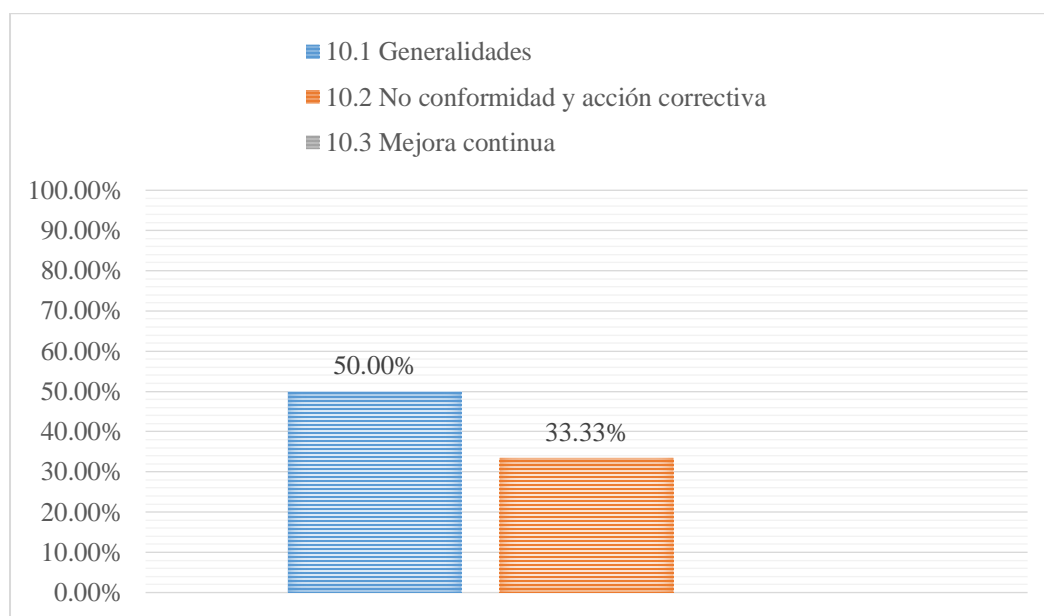


Figura 14. Cumplimiento de la empresa referente a los ítems del capítulo 10 de la norma ISO 9001:2015. Fuente: Elaborado por los autores

La anterior gráfica se sustenta a partir de las siguientes conclusiones que exponen el resultado obtenido por la empresa para el cumplimiento del capítulo 10 de la norma:

- Se han determinado y seleccionado adecuadamente las oportunidades de mejora, pero no se han establecido un sistema formal para identificar las oportunidades de mejora.

- La respuesta adoptada ante las no conformidades no siempre es la adecuada, debido a que no toman medidas inmediatas y planificadas para corregir los problemas identificados, sino que se limitan a solucionarlos de manera temporal.
- No documentan adecuadamente las no conformidades, las acciones correctivas tomadas ni los resultados obtenidos.
- No realizan evaluaciones periódicas para determinar oportunidades de mejora continua y tampoco cumplen con los análisis de evaluación y resultados necesarios para generar una mejora continua.

Para evaluar el grado de cumplimiento de la empresa Pita Ibiza Constructora Inmobiliaria, se realizaron análisis basados en los resultados obtenidos de la lista de chequeo y las calificaciones asignadas. A través de este proceso, se determinó la frecuencia con la que se otorgaron las calificaciones a cada ítem evaluado, así como el número total de ítems considerados en el diagnóstico de conformidad con la norma ISO 9001:2015.

$$\text{Grado de cumplimiento} = \frac{\text{Frecuencia de cada calificación}}{\text{Total de ítems evaluados}} \times 100$$

Para calcular el estado de cumplimiento, se utilizó la anterior fórmula que permitió determinar el porcentaje correspondiente a cada calificación establecida, teniendo en cuenta su frecuencia. Este proceso nos brindó el resultado en términos del cumplimiento de los requisitos establecidos por la norma ISO 9001:2015 para la empresa Inmobiliaria Pita Ibiza SAS.

Es importante destacar que, durante el cálculo, se excluyeron aquellos ítems que no fueran aplicables a la evaluación del cumplimiento de la norma en la empresa, con el objetivo de obtener un análisis preciso y relevante.

Tabla 7. Calificación según la escala de cumplimiento

Calificación	Frecuencia	%
C	20	24,69%
CP	20	24,69%
I	41	50,62%
Total	81	100,00%

Nota. Calificación del nivel de cumplimiento con la norma según los resultados de la lista de chequeo. Fuente:

Elaborado por los autores

A continuación, se procedió al cálculo del grado de cumplimiento mediante el análisis de la frecuencia y los porcentajes de valoración asignados en la escala correspondiente. El objetivo era determinar el nivel de cumplimiento de la empresa en el diagnóstico de su situación actual. Para ello, se consideraron los resultados porcentuales obtenidos de la tabla previa (Tabla 7) y las valoraciones previamente asignadas, las cuales se detallan en la siguiente tabla.

Tabla 8. Porcentaje de cumplimiento con la norma ISO 9001:2015

Calificación	Frecuencia	%	Valoración	% Cumplimiento
C	20	24,69%	100%	24,69%
CP	20	24,69%	50%	12,35%
I	41	50,62%	0%	0,00%
Total	81	103,70%		37,04%

Nota. Porcentaje de cumplimiento con la norma ISO 9001:2015 según la valoración establecida y la

calificación. Fuente: Elaborado por los autores

Finalmente, los resultados obtenidos muestran el porcentaje de cumplimiento del sistema de gestión de calidad en la empresa Pita Ibiza Constructora Inmobiliaria SAS, con respecto a los requisitos establecidos por la norma ISO 9001:2015. Asimismo, se presenta el porcentaje de incumplimiento identificado durante el diagnóstico del estado actual. Esta evaluación cuantitativa permite analizar de manera precisa el nivel de conformidad alcanzado por la empresa en relación con los estándares establecidos.

Tabla 9. Estado de cumplimiento con la norma ISO 9001:2015

Estado de Cumplimiento	
% Cumplimiento	37,04%
% Incumplimiento	62,96%

Nota. Determinación del estado de cumplimiento de la empresa Pita Ibiza Constructora Inmobiliaria SAS con la normativa ISO 9001:12015. Fuente: Elaborado por los autores

4.1.5 Análisis de resultados del diagnóstico. Después de recopilar la información del diagnóstico, se detectaron los puntos más débiles de la compañía con relación a los requisitos de la Norma, con esto se decidió aplicar una herramienta adicional llamada análisis o matriz DOFA, que permitió realizar una evaluación estratégica a dichos resultados. Este análisis ayudó a identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa, lo que a su vez permitió tomar decisiones estratégicas más informadas y desarrollar acciones para mejorar la situación actual.

Tras el diagnóstico estratégico, se crearon las matrices de impacto DOFA para los niveles misional y de apoyo, como se muestra en las siguientes figuras y en su respectivo análisis de estrategias.

A continuación, se presenta la matriz de impacto DOFA aplicada al nivel misional de la empresa.

Debilidades	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> • Desactualización o falta de documentación de procedimientos e instrucciones. • Falta de revisión de procesos y procedimientos para garantizar la entrega de información necesaria a los clientes. • Evaluación inadecuada de capacidades y recursos antes de comprometerse con un cliente. • Falta de establecimiento de procesos para verificar el cumplimiento de requisitos en diferentes fases de los proyectos. • Falta de documentación y controles en el diseño y desarrollo del servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos misionales identificados. • Metodología establecida para el diseño y desarrollo. • Cumplimiento parcial en la definición de requisitos de inmuebles y servicios. • Socialización de resultados y verificación parcial de metas. • Establecimiento de documentación específica para el control de bienes.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Implantar los procesos misionales de forma correcta. • Implementar sistemas de control para garantizar el correcto funcionamiento de los procesos. • Establecer criterios claros para medir la efectividad de los procesos. • Implementar un proceso formal de comunicación de cambios a las partes interesadas. • Establecer un proceso adecuado para evaluar y seleccionar proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Posible afectación a la satisfacción del cliente debido a la falta de garantía en la calidad total de los servicios. • Posible deterioro de la reputación de la empresa debido a la falta de cumplimiento de requisitos. • Riesgo de generación de confusiones y malentendidos con los clientes y usuarios debido a la falta de definición formal de especificaciones y características necesarias de los productos y servicios. • Posible impacto negativo en la conformidad con los requisitos debido a la falta de proceso para garantizar cambios sin efectos adversos. • Posible uso o entrega no intencionados de productos que no cumplen con los requisitos debido a la falta de control sobre los mismos.

Figura 15. Matriz de impacto DOFA a nivel Misional. Fuente: Elaborado por los autores

Estrategias DO (Superar debilidades aprovechando oportunidades):

- Implementar una metodología de actualización y documentación de procedimientos e instrucciones para garantizar que estén al día y sean fácilmente accesibles para el personal.
- Establecer un proceso de revisión regular de los procesos y procedimientos para asegurar la entrega adecuada de información a los clientes y usuarios.

Estrategias DA (Reducir debilidades para minimizar amenazas):

- Realizar una evaluación exhaustiva de las capacidades y recursos antes de comprometerse con un cliente para evitar compromisos que no se puedan cumplir.
- Establecer un proceso de verificación de cumplimiento de requisitos en diferentes fases de los procesos para asegurar que se cumplan todos los requisitos necesarios.

Estrategias FO (Usar fortalezas para aprovechar oportunidades):

- Implementar sistemas de control efectivos para garantizar el correcto funcionamiento de los procesos y maximizar la eficiencia en la implantación de los procesos misionales.
- Establecer criterios claros y medibles para evaluar la efectividad de los procesos y asegurar que se estén logrando los resultados esperados.

Estrategias FA (Aprovechar fortalezas para disminuir amenazas):

- Mejorar la garantía de calidad en los servicios mediante el uso de la metodología establecida para el diseño y desarrollo, asegurando que se cumplan los requisitos y se entreguen servicios de calidad total.
- Implementar una documentación formal de comunicación de cambios a las partes interesadas para evitar confusiones y malentendidos, y garantizar que los cambios se realicen sin efectos adversos.

Se recomienda implementar una metodología de actualización y documentación de procedimientos e instrucciones, asegurando que estén actualizados y accesibles. Además, es importante establecer un proceso de revisión regular de los procesos y procedimientos para garantizar la entrega adecuada de información a los clientes.

Se sugiere realizar una evaluación exhaustiva de capacidades y recursos antes de comprometerse con un cliente, evitando compromisos que no se puedan cumplir. También se

recomienda establecer un proceso de verificación de cumplimiento de requisitos en diferentes fases del proyecto para asegurar el cumplimiento de todos los requisitos necesarios.

Se recomienda implementar sistemas de control efectivos que garanticen el correcto funcionamiento de los procesos y maximicen la eficiencia en la implantación de los procesos misionales. Asimismo, se sugiere establecer criterios claros y medibles para evaluar la efectividad de los procesos y asegurar que se estén logrando los resultados esperados.

Se sugiere mejorar la garantía de calidad en los servicios utilizando la metodología establecida para el diseño y desarrollo, asegurando el cumplimiento de requisitos y la entrega de servicios de calidad total. Además, se recomienda implementar una documentación formal de comunicación de cambios a las partes interesadas para evitar confusiones y malentendidos, y garantizar cambios sin efectos adversos.

En la figura 16, se expone la matriz de impacto DOFA a nivel del proceso de Apoyo.

Debilidades	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de identificación de los recursos necesarios para implementar y mejorar el sistema de gestión de calidad según ISO 9001:2015. • Métodos imprecisos para medir la calidad de los inmuebles y servicios ofrecidos. • Personal no debidamente capacitado o calificado para realizar trabajos que afectan la calidad de los productos y servicios. • Falta de registros de competencias del personal y del programa de capacitaciones. • Falta de conocimiento total del personal sobre la política y objetivos de calidad establecidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de personal cualificado y competente para la implementación efectiva del sistema de gestión de calidad. • Infraestructura adecuada que incluye instalaciones, equipos, herramientas, software y comunicaciones necesarias para apoyar los procesos. • Ambiente adecuado para los procesos, trabajadores y partes interesadas. • Reuniones establecidas para establecer las actividades de funcionamiento de los procesos y compartir competencias y conocimientos. • Política y objetivos de calidad compartidos y puestos a disposición de todo el personal.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar los métodos de medición de la calidad de los inmuebles y servicios ofrecidos. • Implementar un programa de capacitación y desarrollo del personal para mejorar la competencia y satisfacción del cliente. • Establecer documentos que reflejen los conocimientos necesarios para el funcionamiento de los procesos. • Mejorar la comunicación interna y la conciencia sobre el papel del personal en el sistema de gestión de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Problemas de calidad en los servicios y los inmuebles debido a métodos imprecisos de medición. • Impacto negativo en la satisfacción del cliente y la reputación de la empresa debido a personal no capacitado o calificado. • Falta de claridad en el conocimiento total del personal sobre la política y objetivos de calidad establecidos. • Falta de conciencia sobre cómo las acciones y decisiones individuales afectan la calidad de los servicios y la satisfacción del cliente. • Comunicación deficiente y falta de un sistema de comunicación formal para abordar preguntas y mantener registros adecuados.

Figura 16. Matriz de impacto DOFA a nivel de Apoyo. Fuente: Elaborado por los autores

Estrategias DO (superar debilidades aprovechando oportunidades):

- Implementar un programa de capacitación y desarrollo del personal para mejorar las competencias y reducir las debilidades identificadas aprovechando las oportunidades de mejora en la calidad de los servicios y productos.
- Establecer métodos precisos de medición de la calidad de los inmuebles y servicios ofertados, utilizando tecnologías y estándares actualizados.

Estrategias DA (reducir debilidades para minimizar amenazas):

- Realizar una evaluación exhaustiva de las competencias del personal y desarrollar un plan de capacitación y calificación para abordar las debilidades identificadas, con el fin de ayudar a reducir la debilidad de tener personal no capacitado y minimizará la amenaza de afectar la satisfacción del cliente y la reputación de la empresa.
- Establecer un sistema formal para documentar y compartir información sobre la política y objetivos de calidad de la empresa, lo que permitirá reducir la debilidad de la falta de conocimiento total del personal y minimizará la amenaza de la falta de alineación y comprensión del direccionamiento de la empresa.

Estrategias FO (usar fortalezas para aprovechar oportunidades):

- Utilizar la disponibilidad de personal cualificado y competente para impulsar iniciativas de mejora continua en la calidad de los servicios y productos.
- Aprovechar la infraestructura adecuada y el ambiente propicio para promover la innovación en la gestión de proyectos inmobiliarios.

Estrategias FA (aprovechar fortalezas para disminuir amenazas):

- Establecer un sistema de comunicación formal y estructurado para garantizar una comunicación efectiva tanto interna como externamente, aprovechando la fortaleza de contar con una infraestructura adecuada, permitiendo disminuir la amenaza de una comunicación deficiente que pueda afectar la calidad y la satisfacción del cliente.

Se recomienda implementar un programa de capacitación y desarrollo del personal para mejorar sus competencias, así como establecer métodos precisos de medición de la calidad de los inmuebles y servicios ofrecidos.

Se sugiere realizar una evaluación exhaustiva de las competencias del personal y desarrollar un plan de capacitación y calificación. También se propone establecer un sistema formal de comunicación y compartir información sobre la política y los objetivos de calidad de la empresa.

Se sugiere utilizar el personal cualificado y competente para impulsar la mejora continua en la calidad de los servicios y productos. Asimismo, aprovechar la infraestructura adecuada y el ambiente propicio para promover la innovación en la gestión de proyectos inmobiliarios.

Se recomienda establecer un sistema de comunicación formal y estructurado.

4.2 Documentación del sistema de gestión de calidad

Con el propósito de garantizar la efectiva transformación del conocimiento en aprendizaje organizacional que pueda ser compartido con los actores involucrados en los procesos misionales y de apoyo de la empresa Pita Ibiza Constructora Inmobiliaria SAS, se llevarán a cabo una serie de actividades cuidadosamente diseñadas. Estas acciones tienen como objetivo reforzar la sostenibilidad, la productividad y la competitividad de la organización en el marco de su Sistema de Gestión de Calidad (SGC).

Lo anterior se aplicará mediante procesos dinámicos y continuos de adquisición e integración de conocimiento, habilidades y actitudes soportadas en la observación sistemática, la reflexión abierta y compartida, la construcción conjunta de perspectivas y la experimentación coordinada el cual se ejecuta de la siguiente manera:

I. Identificar el conocimiento de la empresa

El conocimiento para gestionar en la empresa puede generarse internamente o a partir de fuentes externas. El conocimiento externo se identifica a través de:

- Fuentes de información que sean de interés para la empresa respecto a su estrategia y servicios o normatividad establecida por los proveedores de servicios.

- Normatividad aplicable y vigente.
- Buenas prácticas externas como modelos de gestión, herramientas tecnológicas.
- Situación del mercado y del entorno respecto a aspectos legales, sociales, económicos, tecnológicos, políticos, ambientales; entre otros.

El conocimiento interno se identifica a través de:

- Lecciones aprendidas en la implementación de cada uno de los procesos.
- Investigaciones, estudios, trabajos y/o tesis de grado
- Experiencias, actitudes, aptitudes de los colaboradores.
- Iniciativas, innovación.
- Resultados de auditorías y revisiones por la dirección.

II. Capturar el conocimiento

La base de conocimiento de la empresa está conformada de la siguiente manera:

- Documentos controlados que conforman el Sistema de Gestión en Calidad: comprendiendo todos los documentos definidos e implementados en el Sistema.
- Documentos generados en la producción: comprenden todos los registros que se generan durante la ejecución de los procedimientos de Pita Ibiza Constructora Inmobiliaria SAS.
- Lecciones aprendidas y oportunidades de mejora.
- Resultado de la eficacia de la gestión del riesgo y del cambio.
- Capacitaciones, entrenamiento, asistencia a congresos, foros, y demás espacios que permitan a los colaboradores adquirir conocimiento.

III. Desarrollar el conocimiento

Teniendo en cuenta las fuentes de conocimiento identificadas, se crean las condiciones para el desarrollo del conocimiento a través de:

- Desarrollo de competencias con estrategias de formación y capacitación que se promueven a través del proceso Gestión de Talento Humano.
- Trabajo en equipo que se fomenta con el desarrollo de una cultura organizacional cooperativa, con reuniones formales de estudio y comunicación de información, generación de ideas entre colaboradores de los diferentes niveles organizacionales.
- Promoción y estímulo para la generación de nuevas ideas e iniciativas que fortalezcan la gestión.

IV. Formular lecciones aprendidas

La formulación de lecciones aprendidas se puede realizar en cualquier circunstancia, en particular como parte del ejercicio de análisis y verificación del cumplimiento de los objetivos de los procesos misionales y de apoyo en el caso particular.

V. Retener el conocimiento

Seleccionar, a partir de los múltiples sucesos que vive la organización, la información, procesos, experiencias, aprendizajes que por su valor deben retenerse.

- Guardar la experiencia en forma apropiada.
- Garantizar que la memoria organizacional se actualice constantemente.
- Promover el uso del conocimiento adquirido como parte del aprendizaje organizacional.

De igual manera el conocimiento interno, se fortalece en reuniones periódicas donde se analizan las lecciones aprendidas, las acciones correctivas, y las oportunidades de mejora, a fin

de determinar su impacto e incorporación en el diseño estratégico y de gestión como parte de su base de conocimiento organizacional para su posterior consulta.

El conocimiento se almacena de acuerdo con lo expuesto, poniéndose a disposición de todos los interesados. La gestión de su incorporación como parte del diseño estratégico y de gestión, se realiza a través de los procesos identificados en el Sistema de Gestión en calidad.

VI. Transferir el conocimiento

La distribución del conocimiento se realiza a través de los canales tales como: Página web, correo electrónico, sitios compartidos, sitio de ubicación de la documentación del SGC, sistemas de información, inducción y reinducción al personal, capacitación, otros canales de comunicación interna identificados (cartelera, boletines, eventos), reuniones de equipos de trabajo, publicaciones en medios especializados, foros, congresos; entre otros.

El propósito es proporcionar el conocimiento que necesita la empresa en su interior y hacia los grupos sociales objetivos externos.

Al interior, a fin de que cada colaborador conozca lo necesario para la realización de sus actividades específicas, para que la organización cuente con el conocimiento aun en ausencia de algunos de sus colaboradores y para sentar las bases para fortalecer el conocimiento organizacional en nuevas y mejoras prácticas en su gestión y producción con alto valor agregado a sus grupos sociales.

VII. Verificar la gestión del conocimiento

La verificación de la eficiencia y efectividad de la gestión de conocimiento se determina a través de la Revisión semestral del estado de la base de conocimiento en cuanto a:

- Cobertura y actualización: revisa que la base de conocimiento contenga la información estipulada se encuentre actualizada. Esta revisión puede suponer la necesidad de incluir otras fuentes de información en la base de conocimiento.
- Incorporación de lecciones aprendidas y experiencias como parte de la estrategia y gestión de la producción como aprendizaje organizacional.
- Funcionamiento de los canales destinados para la comunicación del conocimiento.
- Participación de capacitaciones.

VIII. Formular oportunidades de mejora y lecciones aprendidas

A partir de los hallazgos u oportunidades de mejora identificadas, se formulan:

- Lecciones Aprendidas y/o Acciones correctivas y de mejoramiento.
- Gestión de servicios no conformes.

4.2.1 Procesos de la empresa. El diagnóstico realizado brindó una visión clara y estructurada de los procesos internos y su interrelación para lograr los objetivos comerciales propuestos. En este sentido, se pudo identificar de manera precisa los procesos clave que son fundamentales para el funcionamiento eficiente de la empresa.

Procesos Estratégicos (PE):

- Gestión gerencial
- Seguimiento y evaluación institucional
- Comercialización estratégica

Procesos Misionales (PM):

- Captación
- Arriendos

Procesos de Apoyo (PA):

- Gestión administrativa
- Talento humano
- Logística de inmuebles
- Gestión financiera

Con base en esta información, se pudo visualizar y representar gráficamente los procesos en un diagrama de mapa de procesos. Este mapa brinda una visión clara y estructurada de cómo se interconectan las diferentes actividades y cómo fluye la información a lo largo de toda la organización.

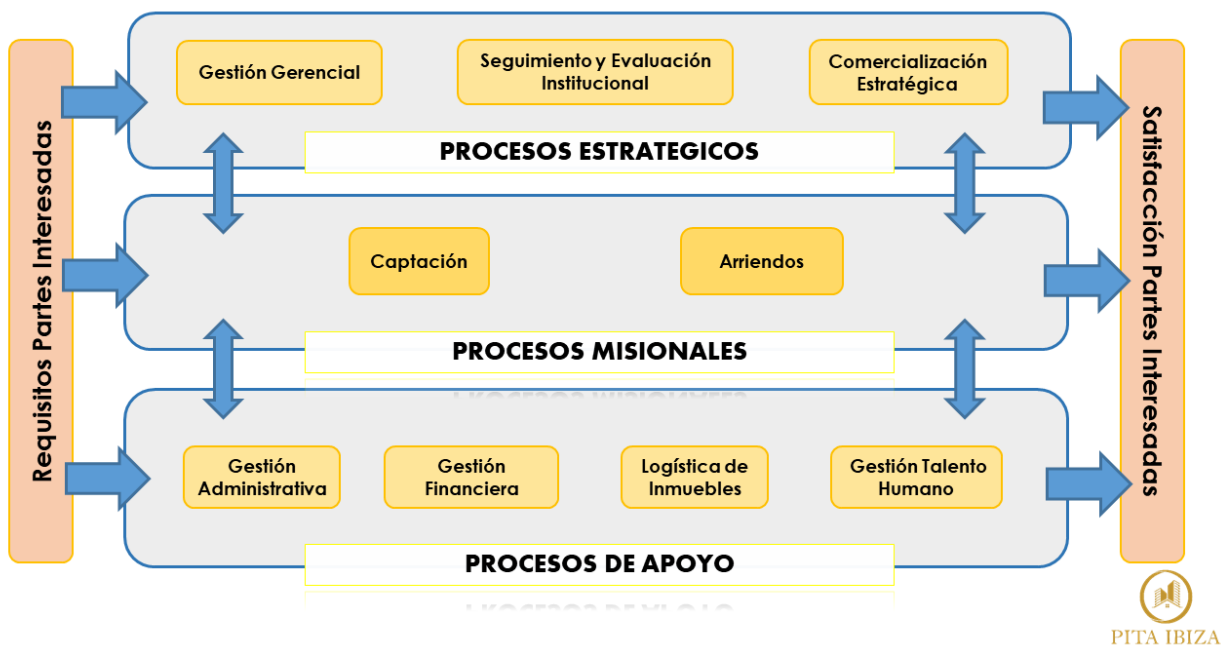


Figura 17. Mapa de procesos de la empresa Pita Ibiza Constructora Inmobiliaria SAS.

Fuente. Elaborado por los autores

4.2.2 Caracterización de procesos. Se ha llevado a cabo el desarrollo de las caracterizaciones de los procesos con el fin de describirlos y comprender mejor su interacción

dentro de la organización. Este esfuerzo ha sido liderado por el Coordinador de Calidad de la empresa, quien ha contado con el valioso apoyo de los responsables de cada uno de los procesos establecidos, por medio de un enfoque colaborativo, trabajando en conjunto para documentar y analizar detalladamente cada uno de los procesos que conforman la operación inmobiliaria.

A continuación, se observa la plantilla utilizada para diseñar cada una de las caracterizaciones de los procesos de la empresa Pita Ibiza Constructora Inmobiliaria SAS.


	PITA IBIZA CONSTRUCTORA INMOBILIARIA S.A.S				CODIGO:	
	CARACTERIZACION DE PROCESOS				VERSIÓN 1	
	Estrategico		Misional		Apoyo	CHA:01/07/20
Procesos						
Nombre						
Responsable						
Objetivo						
Procesos	Entradas	Actividades		Salidas	Procesos	
		P				
		H				
		V				
		A				
Autoridad/ Responsable	Medición				Frecue ncia	
	Tipo	Indicador	Índice			
Proceso de Apoyo	Requisitos a Seguir			Recursos		
Documentación						
Procedimiento			Registro			
Código	Nombre		Código	Nombre		

Figura 18. Plantilla utilizada para realizar y establecer las caracterizaciones de los procesos.

Fuente: Elaborado por los autores

4.2.3 Manual de calidad. En el desarrollo de su sistema de gestión de calidad de los procesos misionales y de apoyo Pita Ibiza Constructora Inmobiliaria SAS cita los requisitos necesarios para establecer, implementar, mantener y mejorar el SGC:

Contar con recurso humano de alto desempeño, que posea la educación, formación y experiencia, que aseguren sus competencias, mediante la selección, desarrollo, motivación y conservación, garantizando la prestación de un servicio integral con calidad y calidez humana.

Mejorar y mantener la calidad de vida laboral, incentivando estilos de vida saludables que ayuden a la prevención de incidentes y accidentes laborales, enfermedades en nuestros colaboradores, mediante la identificación y minimización de los peligros.

Fomentar cultura del autocuidado, mediante los programas de promoción de la salud, orientados a mejorar el bienestar de los colaboradores.

Proporcionar un ambiente de convivencia laboral sano, seguro y adecuado, que fomente relaciones sociales positivas y respalde la dignidad e integridad de las personas, para lo cual la gerencia se compromete a adoptar medidas para prevenir, corregir, sancionar el acoso laboral y otras situaciones que atenten contra el bienestar psicosocial de sus colaboradores.

Asegurar el crecimiento, la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa mediante el mejoramiento continuo de cada uno de los procesos del SGC.

El manual de calidad tiene como objetivo principal establecer los lineamientos y las directrices para garantizar la calidad en todas las etapas de nuestras actividades. En él, se describen de manera detallada los procesos, procedimientos y políticas que se deben seguir para asegurar la entrega de productos y servicios que cumplan con los requisitos y expectativas de nuestros clientes. (Ver Anexo 3. Manual de Calidad)

La política de gestión de calidad será aplicable en todos sus centros de trabajo y tendrá cobertura sobre sus proveedores, contratistas, y visitantes. Será divulgada a todo el personal y partes interesadas, se actualizará de acuerdo con los cambios internos y los que imparta la legislación vigente aplicable. En este sentido la empresa junto con su dirección estratégica establece su política de calidad:

“En Pita Ibiza Constructora Inmobiliaria SAS, nos esforzamos por la mejora continua de nuestros procesos. Reconocemos que esta es la clave para alcanzar el bienestar de nuestra organización y para cumplir de manera constante con las expectativas de nuestros clientes. A través de la revisión constante de nuestras prácticas y la implementación de mejoras, buscamos optimizar nuestra eficiencia y garantizar la excelencia en cada etapa de nuestros servicios.

Para lograr nuestra meta, consideramos de vital importancia contar con un equipo de profesionales altamente competentes, que cuenten con las habilidades y conocimientos necesarios para brindar un servicio de calidad. Nos comprometemos a proporcionarles un entorno de trabajo propicio, donde puedan desarrollar sus actividades de manera eficiente y efectiva.” (Ver Anexo 4. Política de Calidad)

Los objetivos de calidad reflejan el compromiso de la empresa con la mejora continua y la excelencia en la prestación de servicios, deben estar alineados con la política de calidad establecida y a su vez deben cumplir con ser medibles, realistas y estar sujetos a seguimiento y evaluación periódica para garantizar su cumplimiento. Los objetivos de calidad propuestos por la alta dirección en calidad son los siguientes:

- Mejorar la eficiencia de nuestros procesos
- Asegurar la excelencia en la prestación de servicios
- Promover la formación y el desarrollo del personal

- Fomentar un entorno de trabajo propicio
- Realizar revisiones periódicas y auditorías internas
- Promover la participación y el compromiso de todos los miembros de la organización

Para dar finalidad y facilitar el cumplimiento de los objetivos de calidad de los procesos misionales y de apoyo, mediante su implementación y ejecución se debe establecer planes a través de acciones y su verificación por medio de metas e indicadores siguiendo las siguientes directrices:

4.2.3.1 Definir necesidades de planes de acción. Establecer que actividades y procesos requieren un plan de acción o plan de trabajo, tenga presente:

- Los exigidos por alguna normatividad de manera obligatoria.
- Empresas contratantes definan como requerimiento.
- Los que internamente se consideren pertinentes.
- Los que alguna norma técnica defina como requisito.

El desempeño del sistema de gestión podrá marcarle pautas para reconocer la necesidad o no de un plan de acción o de trabajo. Recordando que estos no necesariamente deben surgir por requisito de la empresa contratante, sino por cumplimiento del SGC.

4.2.3.2 Definir equipo de trabajo. Asignar responsables para plantear el plan de acción o de trabajo. Para una adecuada planificación de actividades estratégicas se definirán y actualizarán los roles y responsabilidades de cada uno de los miembros del equipo de trabajo, entre ellos tenga presente los roles y responsabilidades generados a partir del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo y sistema de calidad.

4.2.3.3 Elaborar el Plan de Acción. Reunir con los líderes de cada proceso para elaborar el plan de acción de la vigencia en curso, incluyendo aquellas actividades que no se cumplieron en la vigencia anterior y que requieren ser ejecutadas de acuerdo a las metas preestablecidas.

Cada proceso debe tener un plan de acción, aprobado por la gerencia, con alcance mínimo semestral y máximo un año:

- Plan de acción de Ventas y mercadeo
- Plan de acción del SGC
- Plan de acción del SG-SST
- Plan de acción de Arriendos
- Plan de acción de Captación
- Plan de acción de Logística de inmuebles.

4.2.3.4 Presentar el plan. presentar el plan de acción formulado a la gerencia para su posterior aprobación y que este se pueda publicar y socializar por los medios más idóneos el plan de acción a los diferentes procesos.

4.2.3.5 Seguimiento e informe. Realizar seguimiento a los planes de acción semestral, con el fin de verificar el compromiso de cada proceso y el cumplimiento de las actividades definidas, cada proceso debe realizar el informe de gestión que permita evidenciar el cumplimiento de las metas establecidas para cada actividad.

4.2.3.6 Gestión de riesgos y oportunidades. Con el fin de garantizar el control y la gestión eficiente de los productos y servicios no conformes en Pita Ibiza Constructora Inmobiliaria SAS, se ha establecido un procedimiento claro y definido, permitiendo identificar y abordar cualquier desviación o falta de cumplimiento de los requisitos de calidad específicos que puedan surgir en los proyectos.

Identificar los productos y servicios no conformes

Se identifica un producto y/o servicio no conforme cuando la información de entrada (insumo), tramite en proceso o información de salida (producto), incumple los requisitos de calidad requeridos para poder llevar a cabo o continuar el proceso, o cuando se incumplen las características de calidad de la caracterización de los procesos misionales para los productos o servicios.

- Informar el hallazgo del producto o servicio no conforme: cuando se detecta algún producto o servicio no conforme debe informar al área correspondiente.
- Registrar el servicio no conforme identificado: el líder del proceso donde se presentó el servicio o producto no conforme debe registrar y describir el suceso en el formato correspondiente.
- Definir y hacer la corrección: se debe orientar la corrección de la no conformidad o falla interna. El encargado hace la corrección y diligencia del tratamiento de servicio no conforme, informando a quien detecto la no conformidad sobre la acción tomada.
- Seguimiento al tratamiento del producto y/o servicio no conforme: luego de la verificación de la efectividad de la acción tomada. Si la acción no fue efectiva, se debe devolver al responsable del proceso para que proponga una nueva acción.
- Establecer acción correctiva: Cuando el producto o servicio no conforme no cumple con las especificaciones definidas en las caracterizaciones del proceso, y se presente con mucha frecuencia la gravedad o el impacto del mismo, se debe dar inicio a la aplicación de acciones correctivas.
- Análisis del control de los productos y/o servicios no conformes: se debe planear el análisis trimestral del consolidado de tratamiento de servicio no conforme y

verificación de acciones correctivas y presentación al Comité de calidad y a la Alta Dirección con el fin de poseer mayor control en las acciones correctivas ejecutadas y de las memorias de los procesos de no conformidad.

Acciones correctivas:

Con el fin de establecer los lineamientos para evitar la recurrencia de situaciones que generan no conformidades o eliminar las causas de no conformidades en los procesos o en el Sistema de Gestión Integral establece las acciones aplicables a las áreas que afectan directamente la calidad del proceso o sistema de gestión de calidad de los procesos misionales y de apoyo.

- **Identificar la necesidad de toma de acción correctiva:** Dichas necesidades se pueden detectar por diferentes aspectos como se muestran a continuación:
 - Por la magnitud o repetición de la no conformidad detectada durante la ejecución de las actividades.
 - Por la magnitud o repetición de quejas de los usuarios.
 - Por incumplimiento en los requisitos establecidos en la norma ISO 9001, y demás normas legales aplicables.
 - Por el incumplimiento de los objetivos de calidad.
 - Por el incumplimiento de las disposiciones establecidas en los documentos que soportan los procesos.
- **Asignación de responsable de solucionar la no conformidad:** una vez identificada dicha necesidad, el formato con la información de identificación es remitido al responsable de cada proceso teniendo en cuenta la naturaleza de la no conformidad, con el fin de tomar las acciones correspondientes, definir fecha de ejecución y análisis de causas.

- **Análisis de las causas:** cuando se considera relevante convoca un equipo de trabajo para liderar la investigación de las causas más notables de la no conformidad. EL líder del proceso y el equipo de trabajo identifican las causas para lo cual se puede utilizar diferentes técnicas, como son la lluvia de ideas, cinco porqués, espina de pescado, entre otras, y las registran en el formato “Solicitud de acción de mejora”.
- **Plan de acción:** se establece el plan de acción a seguir de acuerdo al análisis de causas, y es aprobado por el Representante de la Dirección, en caso de requerirse asignación de recursos es la Alta dirección o el representante asignado quien aprobara el plan. El plan de acción debe ser aprobado teniendo en cuenta los índices o circunstancias bajo los cuales pueda considerarse eficaz.
- **Implementación de la acción:** se implementa de acuerdo al plan de acción, comunicando previamente a los demás responsables que intervienen en la implementación.
- **Seguimiento:** a través del formato control y seguimiento de acciones de mejora, registrar las acciones correctivas que se encuentren en curso y determinar las fechas de seguimiento al plan de implementación hasta que se obtengan los índices que permiten su cierre. Sera responsabilidad del líder de proceso o coordinador operativo, realizar el cierre de las acciones correctivas.

Seguimiento Cierre: cuando en los seguimientos de las acciones correctivas se evidencia el incumplimiento de las fechas de los planes de acción y se prevea que estas demoran evitaran el cierre de la acción correctiva en el plazo inicial, ésta deberá reprogramarse solo una vez más por el responsable de ella, los avances y estado de los planes de acción deben ser reportados por el responsable asignado en las fechas programadas.

4.2.4 Estructura y formato documental. La estructura y formato documental juegan un papel clave en el mantenimiento de la integridad y confiabilidad de los registros del Sistema de Gestión de Calidad. Para ello, es recomendable establecer un esquema claro y consistente para la organización y presentación de los documentos, esto facilitará su identificación, acceso y comprensión por parte de los usuarios.

En el marco del SGC, es fundamental establecer controles adecuados para la creación, aprobación, implementación, identificación, manejo y archivo de los documentos. Estos controles deben aplicarse a todos los documentos internos y externos que tengan impacto en la calidad del servicio.

Es importante tener presente que cualquier documento relacionado con el sistema de gestión de calidad, ya sea interno o externo, entregado a una persona específica, debe ser reemplazado por una nueva versión cada vez que se genere una actualización. Estos documentos se distinguen por llevar el sello de "copia controlada", lo cual indica que están sujetos a una gestión y control riguroso. Por otro lado, aquellos documentos que no cuenten con dicho sello no tienen la obligación de ser actualizados en nuevas versiones.

4.2.4.1 Normalización de Documentos: Los documentos serán manejados electrónicamente, es decir no deben ser impresos, los registros pueden ser diligenciados electrónica o físicamente, de acuerdo con la necesidad. A continuación, se establecen los parámetros para generalizar y asignar la nomenclatura de cada uno de los formatos a usar en el desarrollo del diseño del sistema:

- Tipo de letra: Verdana
- Tamaño: entre 10 y 12 según la necesidad
- Espacio: sencillo

- Lenguaje: claro y sencillo
- Idioma: español
- Encabezado: Los documentos internos del S.G.C de PITA IBIZA. (Manuales, procedimientos, instructivos y otros), tendrán el siguiente encabezado, el cual estará en todas las hojas del documento:

Logo	PITA IBIZA CONSTRUCTORA INMOBILIARIA SAS	Código:	
	NOMBRE PROCEDIMIENTO, MANUAL, INSTRUCTIVO.	Versión:	Fecha:
		PAG:	

Para los formatos en los que sea posible aplicar un encabezado estándar se utilizará el encabezado de la siguiente forma:

Logo	PITA IBIZA CONSTRUCTORA INMOBILIARIA SAS	Código:	
	Nombre del documento o formato	Versión:	Fecha:

Logo: Es la identificación gráfica de la empresa.

Razón social de la empresa: Nombre con que la entidad está registrada legalmente.

En este caso PITA IBIZA CONSTRUCTORA INMOBILIARIA SAS.

Nombre del documento: Nombre o título del documento o formato.

Código: Hace referencia a la identificación del documento que hace parte de los parámetros del sistema. La codificación está compuesta por dos letras, una letra con dos números y dos números de consecutivo (XX-XNN-NN). Las primeras letras corresponden a las iniciales del Proceso: Proceso Estratégico (PE), Proceso misional (PM) y Proceso de apoyo (PA), como por ejemplo PE-XNN-NN. La siguiente letra

corresponde a la inicial del tipo de documento, los dos números que acompañan a la letra inicial del tipo de procedimiento corresponden del subproceso al cual pertenece el documento y los dos números finales corresponden al consecutivo de los procedimientos que abarcan los subprocesos. En el caso de los formatos se agrega un consecutivo en la parte final del código (XX-XNN-XX-X), el cual indica el consecutivo de la cantidad de los formatos que tenga un procedimiento, manual, programa, entre otros.

A continuación, se presentan los tipos de documentos manejados e implementados para el sistema en los procesos de la empresa: Procedimiento (P), Formato o Registro (R), Guías (G), Manuales (M), Planes (PL), Protocolos (PT), Programas (PG), Instructivo (I), Políticas (PO), Actas (AC) y Otros (O).

Como por ejemplo se puede observar el siguiente tipo de documento con la codificación del sistema: PM-P02-01. Procedimiento de Control de información documentada. Donde PE hace referencia a que este documento pertenece al Proceso Misional, P02 indica que pertenece a un procedimiento del subproceso seguimiento y evaluación y 02 indica el consecutivo de la ubicación del procedimiento entre los demás procedimientos del subproceso seguimiento y evaluación.

Versión: Identifica el consecutivo de modificaciones que afectan el documento. La primera versión sale aprobada como uno (1) se tiene modificaciones sigue con el consecutivo respectivo.

Fecha: Fecha de creación del documento.

- **Cuerpo del Documento:** Para realizar el cuerpo de los documentos se tendrá en cuenta la siguiente información, que puede llevar según el tipo en que se aplique:

Objetivo: Define sin ambigüedad el tema y el propósito del procedimiento. Sirve también para completar la información al título.

Alcance: Su propósito es establecer los límites de aplicabilidad de los documentos del Sistema de Gestión de Calidad

Definiciones: Contiene la lista de términos técnicos con sus definiciones y la equivalencia de palabras y abreviaturas que se emplean en el procedimiento y se consideran convenientes incluir para una mejor interpretación del mismo.

Realización: Se realiza una descripción detallada, de las actividades a realizar, indicando el responsable y los documentos y/o registros relacionados a la actividad.

Para realizar la descripción de las actividades se debe utilizar la siguiente ilustración:

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTO/REGISTRO

Documentos relacionados: Incluye los documentos relacionados con el tema del documento.

NOMBRE	CÓDIGO

Registros relacionados: Incluye los registros o formatos relacionados en el desarrollo de las actividades del documento.

NOMBRE	CÓDIGO

Control de Cambios: Incluye las tres últimas versiones del documento, en la siguiente ilustración:

FECHA	VERSIÓN	RAZÓN DEL CAMBIO

4.2.4.2 Control de Documentos. Para lograr poseer un mayor control sobre la producción documental del sistema de gestión se debe implementar un protocolo que asegure la gestión eficiente de la documentación como el siguiente:

- Identificación de Necesidad de Crear o Modificar Documentos:** El responsable de cada proceso identifica la necesidad de modificar un documento, teniendo en cuenta la importancia de este como documento de apoyo en los procesos del SGC. La solicitud de modificar un documento se realiza en concordancia con el Coordinador de Calidad, dejando evidenciado por medio de un correo electrónico y se reporta en el listado maestro de documentos y registros, se le asigna un código en caso de ser considerado un nuevo documento o se modifica la versión del documento existente.
- Aprobación de los Documentos:** Todos los documentos, elaborados para el Sistema de Gestión de la Calidad, serán revisados previamente por el responsable de cada proceso para verificar que estén adecuados al procedimiento y serán aprobados por el Gerente para su aplicación.
- Difusión o Distribución:** El Coordinador de Calidad, realiza entrega del documento creado o modificado en medio físico y magnético al personal requerido, oficializando esta actividad con la firma de recibido en el listado maestro de documentos y registros, recoge las copias obsoletas, identificándolas con una “x” por el lado de la hoja utilizada o colocando un sello que diga DOCUMENTO OBSOLETO, estas copias son utilizadas como papel para reciclaje y en caso de contener información confidencial de la empresa se destruyen. Todos los documentos

controlados en el S.G.C. se identifican con el sello de COPIA CONTROLADA en la parte inferior y/o posterior de todas las páginas del documento; en caso de no observarse esta identificación se hace referencia a que es un documento NO CONTROLADO por el Coordinador de Calidad. Las fotocopias del sello de "copia controlada" no se consideran como documentos controlados. Para la distribución de los documentos externos que afecten la calidad del servicio se aplica la misma metodología que para los documentos internos.

- **Listado de Control de Documentos:** El Coordinador de calidad, relaciona los documentos internos en el “Listado maestro de documentos y registros”, y externos como (reglamentos sectoriales, normas técnicas internacionales, nacionales, sectoriales o de empresas, guías, catálogos o manuales) del S.G.C. en la “matriz de requisitos legales”, así se tendrá actualizado y disponible un índice de referencia de los documentos para los miembros de la organización y las fechas de actualización serán la forma de verificar su control. A todos los documentos del S.G.C., que estén en poder de las personas que figuran en la respectiva lista de distribución, se le debe colocar el sello de COPIA CONTROLADA, para mantener el control únicamente sobre estos documentos.
- **Se garantiza que los documentos se conservan legibles:** si se encontrase un documento en mal estado se reemplaza con otro ejemplar de la misma versión y contenido.
- **Revisión de los Documentos:** Los responsables de cada proceso, revisarán los documentos que apliquen al S.G.C., con el objetivo de evaluar posibles cambios de acuerdo a las necesidades existentes. Una segunda revisión se hará en las auditorías

internas de calidad programadas por el coordinador de calidad, o en aquellas realizadas por entes externos.

- **Control de registros:** la organización garantizará la legibilidad de los registros aplicando las siguientes condiciones:
 - Serán con letra legible (preferiblemente imprenta).
 - Debe llenarse a tinta o digitadas.
 - Llenar todos los espacios y si no aplica colocar N/A.
 - Evitar tachones y enmendaduras. De ser necesario encerrar en paréntesis el error marcándolo con X y ubicar al lado el dato correcto.
 - Firmar con nombres de quien diligencia.
 - Nombres del cargo.
 - Los registros deben utilizarse en tiempo real.
 - Hacerlo en consecutivo.
 - Archivarlo correctamente en sitio y carpeta correspondiente.
 - Diligenciar las observaciones si son necesarias.
 - Tener en cuenta las copias, si se requiere.
- **Normalización de Documentos:** el Control de los Registros se llevará por medio del formato “Listado maestro de documentos y registros”.

4.2.4.3 Actualización de Registros y Documentos de SGC. Para actualizar los registros y documentos que se encuentran archivados, se empleara el formato de “Listado Maestro de Documentos y registros”. Los cambios, adiciones o retiros de elementos de archivo se realizarán según los siguientes parámetros:

- Adiciones o retiros elementos de archivo específicos: las adiciones o retiros de cualquier elemento de un archivo específico, se realizarán en el momento en que se requieran. Cada listado de documentos y registros archivados que se maneje en la organización deberá estar actualizado en forma permanente.
- Actualización periódica de archivos: la actualización periódica de archivos se hará cumpliendo los parámetros establecidos en la columna de tiempo de retención del formato listado de documentos y registros archivados. La actualización de archivo se efectuará anualmente para las oficinas fijas con que cuenta la empresa.

4.2.4.4 Responsabilidad en el Manejo del Archivo. En el listado maestro de documentos y registros de la oficina se establece las responsabilidades y criterios para el acceso a cada documento o registro almacenado. El líder de cada proceso es responsable por verificar que en la oficina se cuente con lugares de archivo, dichos archivos sean llevados y mantenidos según los parámetros del presente procedimiento. Así mismo es responsable por mantener actualizado el “Listado de documentos y registros archivados”.

4.2.5 Procedimientos, instructivos y registros de trabajo. Se ha llevado a cabo la identificación y desarrollo de los registros, instructivos y procedimientos de trabajo necesarios en cada proceso, realizando la codificación y la asignación de una nomenclatura única para facilitar su identificación y gestión. Estos documentos servirán para describir de manera detallada las actividades y pasos necesarios para llevar a cabo un proceso específico, también proporcionarán instrucciones específicas para la realización de tareas o actividades particulares, detallando los pasos a seguir, las herramientas o equipos necesarios, y cualquier otro aspecto relevante para garantizar la calidad y consistencia en la ejecución de dichas tareas. A continuación, se presenta

una lista con la documentación realizada en compañía y colaboración de los trabajadores de las diferentes áreas de la empresa:

Procesos Estratégicos:

- Manual de Calidad. Ver Anexo 3
- Política de Calidad. Ver Anexo 4
- Caracterización de los procesos. Ver Anexo 5
- Proceso Direccionamiento Estratégico. Ver Anexo 6
- Formato De Plan De Acción. Ver Anexo 7
- Control Documental. Ver Anexo 8
- Formato Gestión de Riesgo. Ver Anexo 9
- Procedimiento Auditorías Internas. Ver Anexo 10
- Procedimiento Gestión del Conocimiento. Ver Anexo 11
- Procedimiento Control de Servicios No Conformes. Ver Anexo 12
- Procedimiento Acciones Correctivas. Ver Anexo 13
- Manual de Funciones. Ver Anexo 48
- Matriz de Comunicación. Ver Anexo 49

Procesos Misionales:

- Procedimiento de Captación. Ver Anexo 14
- Procedimiento de Arriendos. Ver Anexo 15
- Formato Recibo de llaves. Ver Anexo 16
- Formato Base de Datos de Inmuebles para Venta y Arriendos. Ver Anexo 17
- Formato Guía de Atención a Llamadas. Ver Anexo 18
- Formato Recibo de Inmuebles. Ver Anexo 19

- Formato Control de Llaves. Ver Anexo 20
- Formato de Control de Captaciones Diarias. Ver Anexo 21
- Formato Control de Visitas a Inmuebles. Ver Anexo 22

Procesos de Apoyo:

- Formato Selección de proveedores. Ver Anexo 23
- Formato Evaluación de proveedores. Ver Anexo 24
- Listado maestro de proveedores. Ver Anexo 25
- Compras y contrataciones. Ver Anexo 26
- Procedimiento de Marketing. Ver Anexo 27
- Procedimiento Jurídico. Ver Anexo 28
- Procedimiento de Mantenimiento de equipos. Ver Anexo 29
- Procedimiento Reporte de Anormalidad. Ver Anexo 30
- Proceso Logística de Inmuebles. Ver Anexo 31
- Proceso Cartera. Ver Anexo 32
- Proceso de Facturación y Contabilidad. Ver Anexo 33
- Procedimiento Criterios de Selección de Personal. Ver Anexo 34
- Procedimiento de Inducción. Ver Anexo 35
- Formato Acta de Entrega de Cargo. Ver Anexo 36
- Formato Entrevista de Personal. Ver Anexo 37
- Formato Entrega de Dotación. Ver Anexo 38
- Formato Paz y Salvo. Ver Anexo 39
- Formato Acuerdo de Confidencialidad. Ver Anexo 40
- Formato vinculación y desvinculación de personal. Ver Anexo 41

- Programa de Capacitación. Ver Anexo 42
- Formato Lista de Asistencia. Ver Anexo 43
- Formato evaluación de desempeño. Ver Anexo 44
- Procedimiento formación de talento humano. Ver Anexo 47

4.3 Diseño de indicadores de gestión

Es fundamental establecer indicadores de gestión para los procesos de una empresa que busca cumplir con los requisitos de la norma ISO 9001:2015 en su sistema de gestión de calidad, así como también son una pieza clave en la detección temprana de errores o inconsistencias que puedan afectar el buen funcionamiento de la organización, permitiendo tomar medidas oportunas y correctivas.

La realización de indicadores de gestión es fundamental para una empresa inmobiliaria como Pita Ibiza Constructora Inmobiliaria SAS, ya que permite medir, controlar y analizar el desempeño de los procesos estratégicos, misionales y de apoyo. Estos indicadores son una herramienta efectiva para cuantificar el grado de cumplimiento de los objetivos y metas establecidas, brindando información clave para la toma de decisiones y la mejora continua.

En la elaboración de los indicadores de procesos es necesario tener en cuenta que deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales (SMART), ya que estas características aseguran que los indicadores sean efectivos y útiles en la gestión de las actividades laborales. Además, es importante establecer metas y objetivos claros para cada indicador, de manera que se pueda evaluar el grado de cumplimiento y realizar comparaciones con los resultados esperados.

4.3.1 Ficha técnica de los indicadores. La elaboración de un indicador requiere cumplir con diversos requisitos que desempeñan un papel fundamental en la gestión y el análisis de la

información. Estos requisitos no solo garantizan la calidad de los datos recopilados, sino que también permiten a los responsables tomar decisiones fundamentadas y promover la mejora continua de los procesos y resultados de la organización.


Para la ficha técnica de los indicadores de gestión fue necesario establecer la información básica de cada indicador, más específicamente definir el nombre propio del indicador, el tipo de indicador, el objetivo del indicador, la fórmula del indicador, la frecuencia de medición, la fuente de información, la descripción del indicador, la unidad de medida, la meta y los niveles de cumplimiento. Se espera que con dicha ficha elaborada mediante la herramienta de hoja de cálculo se pueda registrar el seguimiento de los resultados obtenidos en cada periodo junto con su respectivo análisis.

Es por esto que para la creación de los indicadores fue importante tratar y aplicar cada uno de los siguientes requisitos que se mencionan y explican a continuación:

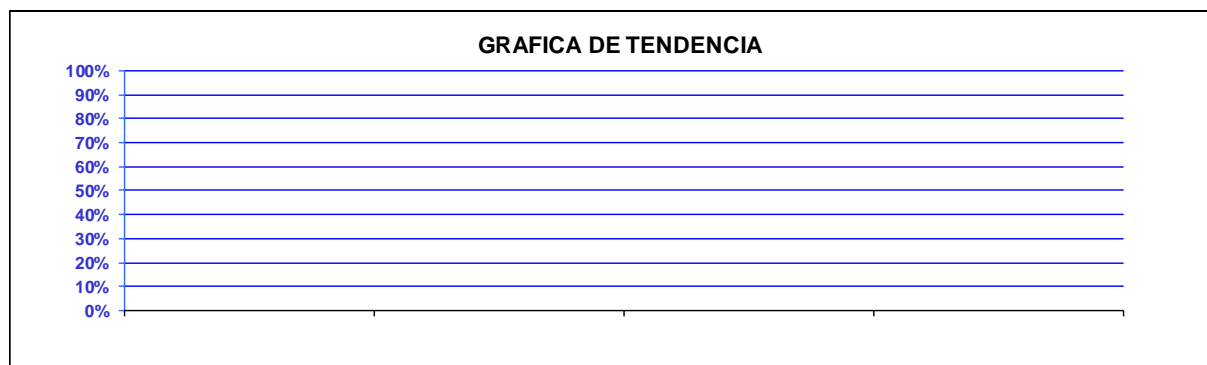
- **Claridad y comprensión:** Tiene una documentación bien estructurada y clara que permita a todas las partes interesadas comprender fácilmente el propósito, la definición y el cálculo del indicador.
- **Definición precisa:** La definición del indicador establece claramente qué se está midiendo y qué aspecto del desempeño o resultado representa.
- **Cálculo correcto:** Proporciona una fórmula de cálculo detallada que garantiza la realización correcta del proceso de medición del indicador.
- **Fuente de datos confiable:** Indica la fuente de los datos utilizados para calcular el indicador, que asegure la confiabilidad de la información.

- **Frecuencia de medición adecuada:** Establece una frecuencia de medición que determina con qué regularidad se debe recolectar y evaluar la información del indicador.
- **Metas y objetivos claros:** Establecer metas y objetivos para el indicador como fundamento para evaluar su desempeño y su contribución a los resultados deseados.
- **Análisis e interpretación:** Incluye información sobre el análisis e interpretación de los resultados del indicador, ayudando a comprender el significado de los valores medidos y su relevancia para la toma de decisiones.
- **Histórico de valores:** Mantiene un historial de valores pasados del indicador que permite evaluar su evolución y progreso a lo largo del tiempo.

A continuación, se presentan las fichas técnicas de los indicadores que se aplican a los subprocesos del sistema de gestión de calidad de la empresa.

	PITA IBIZA CONSTRUCTORA INMOBILIARIA SAS	CODIGO: PE-R05-01
		VERSION: 001
	FORMATO FICHA TÉCNICA DE INDICADORES	FECHA:
		PAGINA 1 de 1

INFORMACIÓN DEL INDICADOR					
NOMBRE DEL PROCESO		Gestión Gerencial			
NOMBRE DEL INDICADOR	Margen de Rentabilidad	RESPONSABLE	Gerente		
OBJETIVO DEL INDICADOR	Asegurar la continuidad del negocio y la eficacia del sistema de gestion.	FRECUENCIA DE MEDICION	Anual		
FORMULA DEL INDICADOR	$\frac{\text{Utilidad neta del Balance General}}{\text{Venta neta del Balance General}}$	UNIDAD DE MEDIDA	N/A		
FUENTE DE INFORMACION	Balance General realizado por el área financiera y presentado a la gerencia de la empresa	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	Se utiliza para evaluar la eficiencia financiera de una empresa y se calcula dividiendo el beneficio neto de la Balanza General entre los ingresos netos de la Balanza General.		
Meta	≥ 7	Nivel satisfactorio	6,9 ≥ y ≥ 3,1	Nivel crítico	≤ 3




Periodo	Meta	% Cmpl de la Meta	Análisis
TOTALES	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	

CONTROL DE CAMBIOS

VERSIÓN	FECHA	DESCRIPCIÓN
001	18/05/2023	Creación del documento

ELABORÓ:	REVISÓ:	APROBÓ:

Figura 19. Ficha técnica del indicador Gestión Gerencial: Margen de rentabilidad

	PITA IBIZA CONSTRUCTORA INMOBILIARIA SAS	CODIGO: PE-R05-01
	FORMATO FICHA TÉCNICA DE INDICADORES	VERSION: 001
		FECHA:
		PAGINA 1 de 1

INFORMACIÓN DEL INDICADOR					
NOMBRE DEL PROCESO	Gestión Gerencial				
NOMBRE DEL INDICADOR	Eficacia de las acciones ejecutadas	RESPONSABLE	Gerente		
OBJETIVO DEL INDICADOR	Asegurar la continuidad del negocio y la eficacia del sistema de gestión.	FRECUENCIA DE MEDICION	Semestral		
FORMULA DEL INDICADOR	$\frac{\text{No. De acciones ejecutadas y eficaces}}{\text{Total de acciones planeadas}} * 100$	UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje		
FUENTE DE INFORMACION	Informe de revision por la direccion	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	Proporciona informacion sobre el porcentaje de acciones planificadas que se ejecutan de manera efectiva. Una mayor eficacia indica que las acciones planificadas se están implementando de manera exitosa		
Meta	≥ 90	Nivel satisfactorio	89,9 ≥ y ≥ 70	Nivel crítico	≤ 69,9




Periodo	Meta	% Cumpi de la Meta	Análisis
TOTALES	#iDIV/0!	#iDIV/0!	

CONTROL DE CAMBIOS

VERSIÓN	FECHA	DESCRIPCIÓN
001	18/05/2023	Creación del documento

ELABORÓ:	REVISÓ:	APROBÓ:

Figura 20. Ficha técnica del indicador Gestión Gerencial: Eficacia de las acciones ejecutadas

	PITA IBIZA CONSTRUCTORA INMOBILIARIA SAS	CODIGO: PE-R05-01
		VERSION: 001
	FORMATO FICHA TÉCNICA DE INDICADORES	FECHA:
		PAGINA 1 de 1

INFORMACIÓN DEL INDICADOR					
NOMBRE DEL PROCESO		Gestión del Talento Humano			
NOMBRE DEL INDICADOR		Desempeño del personal	RESPONSABLE	Director en Gestión de Calidad	
OBJETIVO DEL INDICADOR		Asegurar la calidad del servicio de PITA IBIZA mediante la disponibilidad de personal competente en los cargos que afectan la calidad y seguridad del	FRECUENCIA DE MEDICION	Mensual	
FORMULA DEL INDICADOR		$\frac{\sum \text{de puntajes de la evaluación de desempeño}}{\# \text{ total evaluación realizada en el periodo}}$	UNIDAD DE MEDIDA	N/A	
FUENTE DE INFORMACION		Resultados de evaluaciones de desempeño realizadas por el área de talento humano	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	Se utiliza para evaluar la calidad del servicio proporcionado, a través de la disponibilidad de personal competente en los cargos que impactan la calidad y seguridad del servicio.	
Meta	≥ 90	Nivel satisfactorio	89,9 ≥ y ≥ 70	Nivel crítico	≤ 69,9



Periodo	Meta	% Cumpl de la Meta	Análisis
TOTALES	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	

CONTROL DE CAMBIOS

VERSIÓN	FECHA	DESCRIPCIÓN
001	18/05/2023	Creación del documento

ELABORÓ:	REVISÓ:	APROBÓ:

Figura 21. Ficha técnica del indicador Gestión del Talento Humano: Desempeño del personal


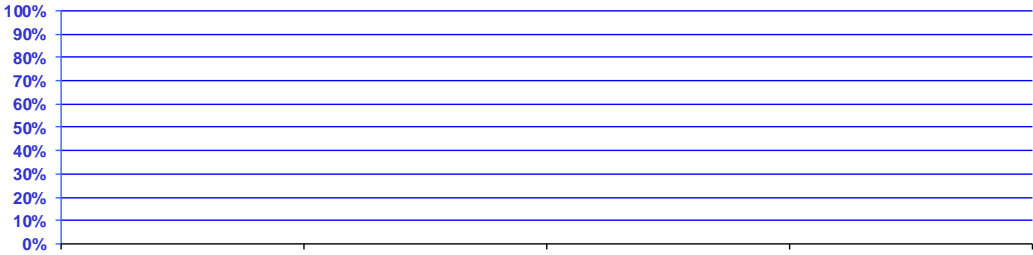

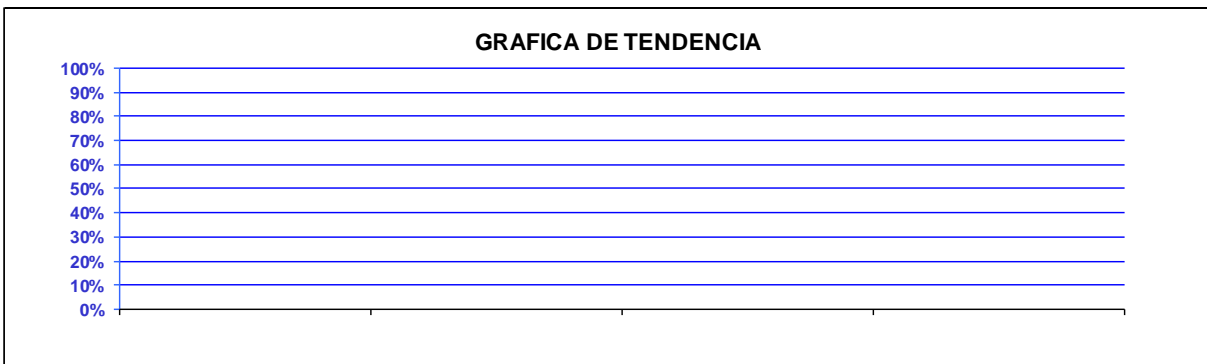
	PITA IBIZA CONSTRUCTORA INMOBILIARIA SAS		CODIGO: PE-R05-01	
			VERSION: 001	
	FORMATO FICHA TÉCNICA DE INDICADORES		FECHA:	
PAGINA 1 de 1				
INFORMACIÓN DEL INDICADOR				
NOMBRE DEL PROCESO		Gestión del Talento Humano		
NOMBRE DEL INDICADOR	Eficacias del plan de formación	RESPONSABLE	Director en Gestión de Calidad	
OBJETIVO DEL INDICADOR	Asegurar la calidad del servicio de PITA IBIZA a través de personal competente	FRECUENCIA DE MEDICION	Semestral	
FORMULA DEL INDICADOR	$\frac{\# \text{ eventos de formación eficaces}}{\# \text{ Total de capacitaciones realizadas}} * 100$	UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje	
FUENTE DE INFORMACION	Programa de capacitaciones	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	Es fundamental para garantizar que el personal cuente con las habilidades y conocimientos adecuados para brindar un servicio de calidad. Se identificar áreas de mejora en su proceso de capacitación	
Meta	≥ 90	Nivel satisfactorio	89,9 ≥ y ≥ 70	Nivel crítico
				≤ 69,9
GRAFICA DE TENDENCIA				
				
Periodo	Meta	% Cmpl de la Meta	Análisis	
TOTALES	#iDIV/0!	#iDIV/0!		
CONTROL DE CAMBIOS				
VERSIÓN	FECHA	DESCRIPCIÓN		
001	18/05/2023	Creación del documento		
ELABORÓ:	REMSÓ:	APROBÓ:		

Figura 22. Ficha técnica del indicador Gestión del Talento Humano: Eficacias del plan de acción

	PITA IBIZA CONSTRUCTORA INMOBILIARIA SAS	CODIGO: PE-R05-01
	FORMATO FICHA TÉCNICA DE INDICADORES	VERSION: 001
		FECHA:
		PAGINA 1 de 1

INFORMACIÓN DEL INDICADOR					
NOMBRE DEL PROCESO	Logística de inmuebles				
NOMBRE DEL INDICADOR	Eficacia en la solicitud de arreglos	RESPONSABLE	Director de arriendos		
OBJETIVO DEL INDICADOR	Identificar y analizar la gestión de solicitudes de arreglos	FRECUENCIA DE MEDICION	Mensual		
FORMULA DEL INDICADOR	$\frac{\text{No. Total de arreglos gestionados}}{\text{No. Total de solicitudes de arreglo}} * 100$	UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje		
FUENTE DE INFORMACION	Recepción de solicitudes de mantenimiento e inventario de inmuebles de la empresa	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	Permite a la empresa evaluar que tan bien se está gestionando el proceso de solicitud de mantenimiento e inventario de inmuebles. Al calcular este indicador, la empresa puede identificar posibles deficiencias o áreas de mejora		
Meta	≥ 90	Nivel satisfactorio	89,9 ≥ y ≥ 70	Nivel crítico	≤ 69,9




Periodo	Meta	% Cumpi de la Meta	Análisis
TOTALES	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	

CONTROL DE CAMBIOS

VERSIÓN	FECHA	DESCRIPCIÓN
001	18/05/2023	Creación del documento

ELABORÓ:	REVISÓ:	APROBÓ:

Figura 23. Ficha técnica del indicador Logística de Inmuebles: Eficacia en solicitud arreglos

	PITA IBIZA CONSTRUCTORA INMOBILIARIA SAS	CODIGO: PE-R05-01
		VERSION: 001
	FORMATO FICHA TÉCNICA DE INDICADORES	FECHA:
		PAGINA 1 de 1

INFORMACIÓN DEL INDICADOR				
NOMBRE DEL PROCESO		Logística de inmuebles		
NOMBRE DEL INDICADOR	Medición de la satisfacción del arreglo de inmuebles	RESPONSABLE	Director de arriendos	
OBJETIVO DEL INDICADOR	Medir el grado de satisfacción del cliente con respecto al servicio prestado de arreglos por parte de la inmobiliaria	FRECUENCIA DE MEDICION	Mensual	
FORMULA DEL INDICADOR	$\frac{\text{No. Total de clientes que contestan ...}}{\text{Número Total de encuestas realizadas}} * 100$	UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje	
FUENTE DE INFORMACION	Encuestas sobre el servicio post venta y consulta de opinión del servicio-producto al cliente	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	Permite a la inmobiliaria evaluar que tan bien está cumpliendo con las expectativas y necesidades de los clientes en relación con los arreglos realizados. Al obtener un porcentaje de satisfacción, la inmobiliaria puede	
Meta	≥ 90	Nivel satisfactorio	89,9 ≥ y ≥ 70	Nivel crítico
				≤ 69,9




Periodo	Meta	% Cmpl de la Meta	Análisis
TOTALES	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	

CONTROL DE CAMBIOS

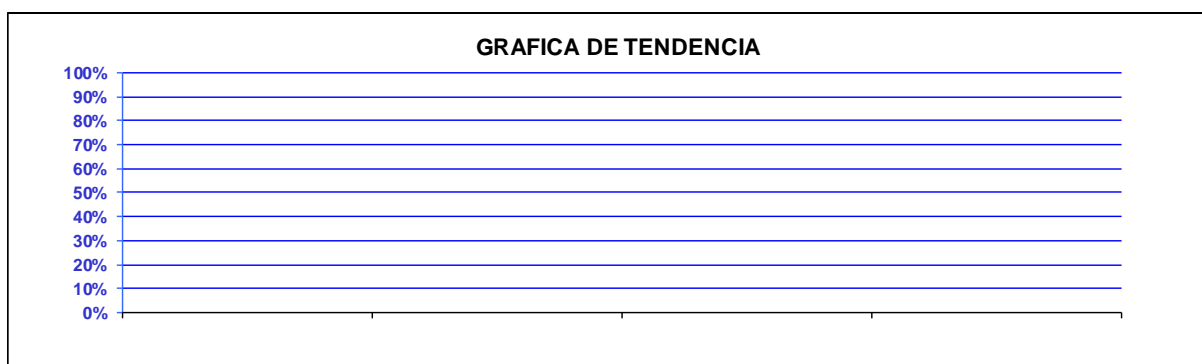
VERSIÓN	FECHA	DESCRIPCIÓN
001	18/05/2023	Creación del documento

ELABORÓ:	REVISÓ:	APROBÓ:

Figura 24. Ficha técnica del indicador Logística de Inmuebles: Medición de la satisfacción del arreglo de inmuebles

	PITA IBIZA CONSTRUCTORA INMOBILIARIA SAS	CODIGO: PE-R05-01
	FORMATO FICHA TÉCNICA DE INDICADORES	VERSION: 001
		FECHA:
		PAGINA 1 de 1

INFORMACIÓN DEL INDICADOR				
NOMBRE DEL PROCESO	Seguimiento y evaluación			
NOMBRE DEL INDICADOR	Medición de la satisfacción	RESPONSABLE	Director de Gestión de Calidad	
OBJETIVO DEL INDICADOR	Medir el grado de satisfacción del cliente interno con respecto al servicio	FRECUENCIA DE MEDICION	Mensual	
FORMULA DEL INDICADOR	$\frac{\text{No. Total de clientes que contestan ...}}{\text{No. Total de encuestas realizadas}} * 100$	UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje	
FUENTE DE INFORMACION	Encuestas sobre el servicio post venta y consulta de opinión del servicio-producto al cliente	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	Ayuda a PITA IBIZA a mantener un enfoque centrado en el cliente interno y a mejorar continuamente la calidad de los servicios ofrecidos. Al conocer el grado de satisfacción, la empresa puede tomar medidas correctivas.	
Meta	≥ 90	Nivel satisfactorio	89,9 ≥ y ≥ 70	Nivel crítico
				≤ 69,9




Periodo	Meta	% Cumpi de la Meta	Análisis
TOTALES	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	

CONTROL DE CAMBIOS

VERSIÓN	FECHA	DESCRIPCIÓN
001	18/05/2023	Creación del documento

ELABORÓ:	REVISÓ:	APROBÓ:

Figura 25. Ficha técnica del indicador seguimiento y evaluación: Medición de la satisfacción

	PITA IBIZA CONSTRUCTORA INMOBILIARIA SAS	CODIGO: PE-R05-01
	FORMATO FICHA TÉCNICA DE INDICADORES	VERSION: 001
		FECHA:
		PAGINA 1 de 1

INFORMACIÓN DEL INDICADOR					
NOMBRE DEL PROCESO	Seguimiento y evaluación				
NOMBRE DEL INDICADOR	Quejas y reclamos	RESPONSABLE	Director de Gestión de Calidad		
OBJETIVO DEL INDICADOR	Verificar el tratamiento de las PQR	FRECUENCIA DE MEDICION	Mensual		
FORMULA DEL INDICADOR	$\frac{\# \text{ de PQR resueltas}}{\# \text{ total de PQR recibidas}} * 100$	UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje		
FUENTE DE INFORMACION	Servicio de atención al cliente, canal de Peticiones, quejas y reclamos	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	Permite a la empresa evaluar que tan eficientemente se están tratando las PQR y cuántas de ellas se están resolviendo de manera satisfactoria. Al calcular este indicador, la empresa puede identificar áreas de mejora en el		
Meta	≥ 90	Nivel satisfactorio	89,9 ≥ y ≥ 70	Nivel crítico	≤ 69,9




Periodo	Meta	% Cumpl de la Meta	Análisis
TOTALES	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	

CONTROL DE CAMBIOS

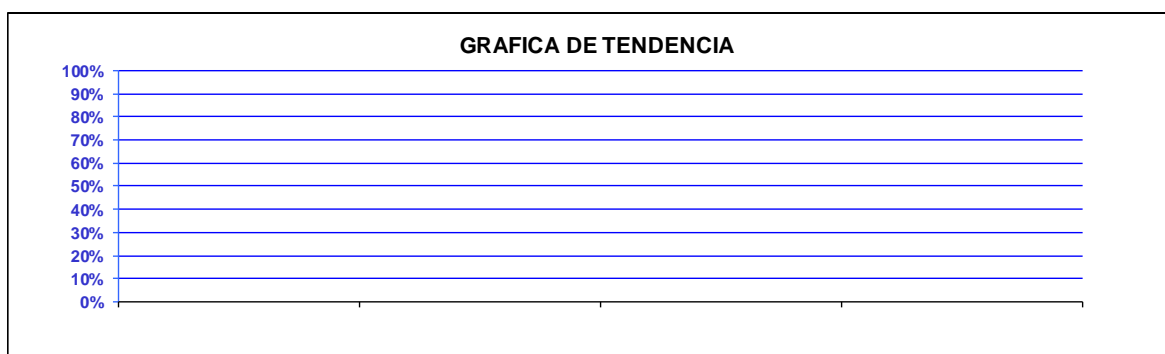
VERSIÓN	FECHA	DESCRIPCIÓN
001	18/05/2023	Creación del documento

ELABORÓ:	REVISÓ:	APROBÓ:

Figura 26. Ficha técnica del indicador seguimiento y evaluación: quejas y reclamos

	PITA IBIZA CONSTRUCTORA INMOBILIARIA SAS	CODIGO: PE-R05-01
		VERSION: 001
	FORMATO FICHA TÉCNICA DE INDICADORES	FECHA:
		PAGINA 1 de 1

INFORMACIÓN DEL INDICADOR					
NOMBRE DEL PROCESO	Captación				
NOMBRE DEL INDICADOR	Eficacia de inmuebles captados para arriendo	RESPONSABLE	Director comercial		
OBJETIVO DEL INDICADOR	Identificar y analizar el porcentaje de inmuebles materializados en arriendo por la gestión del proceso de captación.	FRECUENCIA DE MEDICION	Mensual		
FORMULA DEL INDICADOR	$\frac{\# \text{ de inmuebles arrendados}}{\# \text{ de inmuebles captados}} * 100$	UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje		
FUENTE DE INFORMACION	Consolidado de clientes, cuentas y contratos del mes del área comercial de Pita Ibiza Constructora Inmobiliaria SAS	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	Permite a la empresa evaluar que tan efectivo es su proceso de captación en convertir los inmuebles en contratos de arrendamiento exitosos. Al calcular este indicador, la empresa puede identificar el porcentaje de inmuebles que		
Meta	≥ 90	Nivel satisfactorio	89,9 ≥ y ≥ 70	Nivel crítico	≤ 69,9




Periodo	Meta	% Cmpl de la Meta	Análisis
TOTALES	#iDIV/0!	#iDIV/0!	

CONTROL DE CAMBIOS

VERSIÓN	FECHA	DESCRIPCIÓN
001	18/05/2023	Creación del documento

ELABORÓ:	REVISÓ:	APROBÓ:

Figura 27. Ficha técnica del indicador captación: eficacia de inmuebles captados para arriendo

	PITA IBIZA CONSTRUCTORA INMOBILIARIA SAS	CODIGO: PE-R05-01
	FORMATO FICHA TÉCNICA DE INDICADORES	VERSION: 001
		FECHA:
		PAGINA 1 de 1

INFORMACIÓN DEL INDICADOR					
NOMBRE DEL PROCESO		Captación			
NOMBRE DEL INDICADOR	Eficacia de inmuebles captados para ventas		RESPONSABLE	Director comercial	
OBJETIVO DEL INDICADOR	Identificar y analizar el porcentaje de inmuebles materializados en arriendo por la gestión del proceso de captación.		FRECUENCIA DE MEDICION	Mensual	
FORMULA DEL INDICADOR	$\frac{\# \text{ de inmuebles vendidos}}{\# \text{ de inmuebles captados}} * 100$		UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje	
FUENTE DE INFORMACION	Consolidado de clientes, cuentas y contratos del mes del área comercial de Pita Ibiza Constructora Inmobiliaria SAS		DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	Se utiliza para evaluar el rendimiento de su equipo de captación, identificar las áreas de mayor éxito y aquellas que necesitan mejoras, así como realizar ajustes y modificaciones en el proceso para aumentar la eficacia general.	
Meta	≥ 90	Nivel satisfactorio	89,9 ≥ y ≥ 70	Nivel crítico	≤ 69,9




Periodo	Meta	% Cumpl de la Meta	Análisis
TOTALES	#iDIV/0!	#iDIV/0!	

CONTROL DE CAMBIOS

VERSIÓN	FECHA	DESCRIPCIÓN
001	18/05/2023	Creación del documento

ELABORÓ:	REVISÓ:	APROBÓ:

Figura 28. Ficha técnica del indicador captación: eficacia de inmuebles captados para ventas

	PITA IBIZA CONSTRUCTORA INMOBILIARIA SAS	CODIGO: PE-R05-01
	FORMATO FICHA TÉCNICA DE INDICADORES	VERSION: 001
		FECHA:
		PAGINA 1 de 1

INFORMACIÓN DEL INDICADOR					
NOMBRE DEL PROCESO	Arriendos				
NOMBRE DEL INDICADOR	Indice de crecimiento de ventas	RESPONSABLE	Director comercial		
OBJETIVO DEL INDICADOR	Analizar el comportamiento anual de la vetas efectivas por el proceso de ventas de la inmobiliaria	FRECUENCIA DE MEDICION	Semestral		
FORMULA DEL INDICADOR	$\frac{\# \text{ Ventas de inmuebles del semestre}}{\# \text{ Ventas del semestre anterior}} * 100$	UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje		
FUENTE DE INFORMACION	Consolidado de clientes, cuentas y contratos del mes del área comercial de Pita Ibiza Constructora Inmobiliaria SAS y balance de ventas del semestre	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	Evaluar la eficacia y el rendimiento del proceso de captación de inmuebles en términos de convertir las propiedades captadas en transacciones de venta exitosas.		
Meta	≥ 90	Nivel satisfactorio	89,9 ≥ y ≥ 70	Nivel crítico	≤ 69,9




Periodo	Meta	% Cumpl de la Meta	Análisis
TOTALES	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	

CONTROL DE CAMBIOS

VERSIÓN	FECHA	DESCRIPCIÓN
001	18/05/2023	Creación del documento

ELABORÓ:	REVISÓ:	APROBÓ:

Figura 29. Ficha técnica del indicador arriendos: índice de crecimiento de ventas

	PITA IBIZA CONSTRUCTORA INMOBILIARIA SAS	CODIGO: PE-R05-01
	FORMATO FICHA TÉCNICA DE INDICADORES	VERSION: 001
		FECHA:
		PAGINA 1 de 1

INFORMACIÓN DEL INDICADOR					
NOMBRE DEL PROCESO		Seguimiento y evaluación			
NOMBRE DEL INDICADOR		Eficacia de las acciones	RESPONSABLE		Director de Gestión de Calidad
OBJETIVO DEL INDICADOR		Implementar, mantener, gestionar riesgos y mejorar continuamente el SGC a través de oportunidades de mejora		FRECUENCIA DE MEDICION	
FORMULA DEL INDICADOR		$\frac{\text{Acciones Cerradas y eficaces}}{\text{Total acciones ejecutadas}} * 100$		UNIDAD DE MEDIDA	
FUENTE DE INFORMACION		Documentación utilizada para la gestión de calidad de los procesos de la empresa		DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	
Meta		≥ 90	Nivel satisfactorio	89,9 ≥ y ≥ 70	Nivel crítico
					≤ 69,9




Periodo	Meta	% Cumpl de la Meta	Análisis
TOTALES	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	

CONTROL DE CAMBIOS

VERSIÓN	FECHA	DESCRIPCIÓN
001	18/05/2023	Creación del documento

ELABORÓ:	REVISÓ:	APROBÓ:

Figura 30. Ficha técnica del indicador seguimiento y evaluación: eficacia de las acciones

	PITA IBIZA CONSTRUCTORA INMOBILIARIA SAS	CODIGO: PE-R05-01
	FORMATO FICHA TÉCNICA DE INDICADORES	VERSION: 001
		FECHA:
		PAGINA 1 de 1

INFORMACIÓN DEL INDICADOR					
NOMBRE DEL PROCESO		Seguimiento y evaluación			
NOMBRE DEL INDICADOR		Gestion del riesgo	RESPONSABLE	Director de Gestión de Calidad	
OBJETIVO DEL INDICADOR		Implementar, mantener, gestionar riesgos y mejorar continuamente el SGC a través de oportunidades de mejora		FRECUENCIA DE MEDICION	Semestral
FORMULA DEL INDICADOR		$\frac{\text{No. De riesgos tratados}}{\text{No. De riesgos identificados}} * 100$		UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje
FUENTE DE INFORMACION		Documentación utilizada para la gestión de calidad de los procesos de la empresa		DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	<p>La eficacia de las acciones debe ser proporcional a la visión general de la efectividad de las prácticas de gestión del riesgo implementadas en el SGC.</p> <p>Un porcentaje alto indica que la empresa ha abordado la mayoría de los</p>
Meta	≥ 90	Nivel satisfactorio	89,9 ≥ y ≥ 70	Nivel crítico	≤ 69,9




Periodo	Meta	% Cumpl de la Meta	Análisis
TOTALES	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	

CONTROL DE CAMBIOS

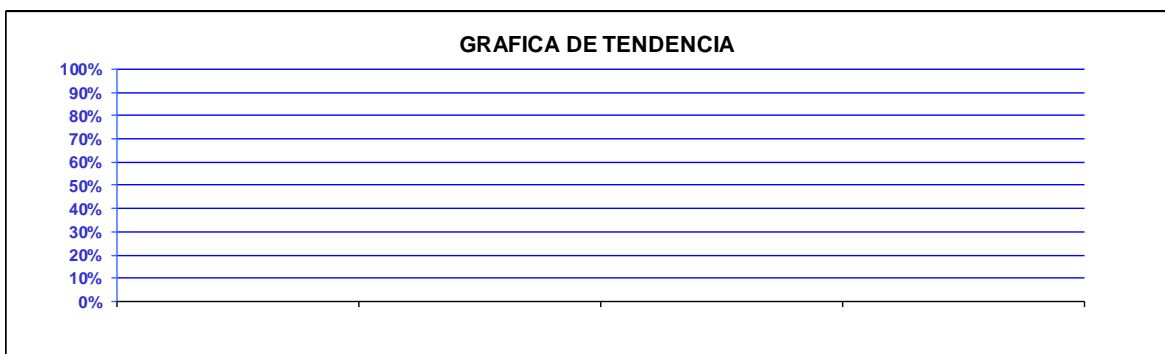
VERSIÓN	FECHA	DESCRIPCIÓN
001	18/05/2023	Creación del documento

ELABORÓ:	REVISÓ:	APROBÓ:

Figura 31. Ficha técnica del indicador seguimiento y evaluación: gestión del riesgo

	PITA IBIZA CONSTRUCTORA INMOBILIARIA SAS	CODIGO: PE-R05-01
		VERSION: 001
	FORMATO FICHA TÉCNICA DE INDICADORES	FECHA:
		PAGINA 1 de 1

INFORMACIÓN DEL INDICADOR					
NOMBRE DEL PROCESO		Comercialización estratégica			
NOMBRE DEL INDICADOR	Certeza del desempeño del proveedor	RESPONSABLE	Director comercial		
OBJETIVO DEL INDICADOR	Asegurar el cumplimiento de las especificaciones requeridas por la organización mediante la adquisición de bienes y servicios que permitan	FRECUENCIA DE MEDICION	Anual		
FORMULA DEL INDICADOR	$\frac{\text{Sumatoria de los puntajes de la ...}}{\text{total de evaluaciones a proveedores ...}} * 100$	UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje		
FUENTE DE INFORMACION	Documentación proporcionada por el área de captación e inmobiliaria	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	Permite a la organización evaluar la efectividad de su selección y gestión de proveedores, identificar áreas de mejora y tomar decisiones informadas para garantizar un suministro confiable y adecuado de bienes y servicios		
Meta	≥ 90	Nivel satisfactorio	89,9 ≥ y ≥ 70	Nivel crítico	≤ 69,9




Periodo	Meta	% Cumpl de la Meta	Análisis
TOTALES	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	

CONTROL DE CAMBIOS

VERSIÓN	FECHA	DESCRIPCIÓN
001	18/05/2023	Creación del documento

ELABORÓ:	REVISÓ:	APROBÓ:

Figura 32. Ficha técnica del indicador comercialización estratégica: certeza del desempeño del proveedor

	PITA IBIZA CONSTRUCTORA INMOBILIARIA SAS	CODIGO: PE-R05-01
	FORMATO FICHA TÉCNICA DE INDICADORES	VERSION: 001
		FECHA:
		PAGINA 1 de 1

INFORMACIÓN DEL INDICADOR					
NOMBRE DEL PROCESO	Gestión financiera				
NOMBRE DEL INDICADOR	Fondo de maniobra	RESPONSABLE	Director comercial		
OBJETIVO DEL INDICADOR	Analizar el comportamiento anual de la vetas efectivas por el proceso de ventas de la inmobiliaria		FRECUENCIA DE MEDICION	Semestral	
FORMULA DEL INDICADOR	$\frac{\text{Valor del activo corriente del semestre}}{\text{Valor activo pasico corriente}} * 100$		UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje	
FUENTE DE INFORMACION	Consolidado de clientes, cuentas y contratos del mes del área comercial de Pita Ibiza Constructora Inmobiliaria SAS		DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	Permite identificar las tendencias de crecimiento o disminución de las ventas, así como analizar los factores que pueden estar influyendo en estos resultados. Esto proporciona información valiosa para la toma de	
Meta	≥ 90	Nivel satisfactorio	89,9 ≥ y ≥ 70	Nivel crítico	≤ 69,9



Periodo	Meta	% Cumpl de la Meta	Análisis
TOTALES	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	

CONTROL DE CAMBIOS

VERSIÓN	FECHA	DESCRIPCIÓN
001	18/05/2023	Creación del documento

ELABORÓ:	REVISÓ:	APROBÓ:

Figura 33. Ficha técnica del indicador gestión financiera: fondo de maniobra


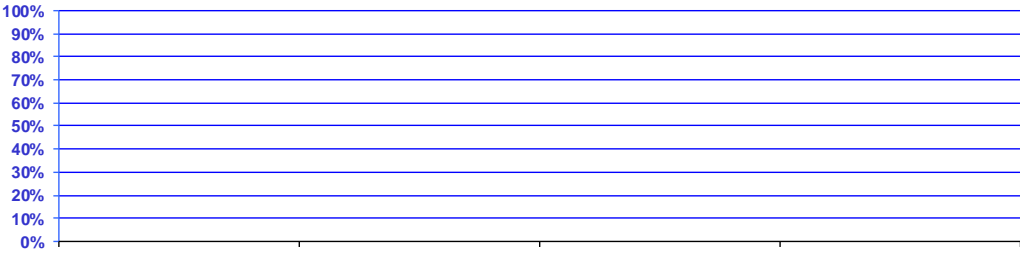
	PITA IBIZA CONSTRUCTORA INMOBILIARIA SAS		CODIGO: PE-R05-01	
			VERSION: 001	
	FORMATO FICHA TÉCNICA DE INDICADORES		FECHA:	
		PAGINA 1 de 1		
INFORMACIÓN DEL INDICADOR				
NOMBRE DEL PROCESO		Gestión Administrativa		
NOMBRE DEL INDICADOR	Tiempo promedio de respuesta a solicitudes internas	RESPONSABLE	Director Comercial	
OBJETIVO DEL INDICADOR	Reducir el tiempo promedio de respuesta a solicitudes internas a menos de 24 horas	FRECUENCIA DE MEDICION	Semestral	
FORMULA DEL INDICADOR	$\frac{\text{Sumatoria tiempos de respuesta solicitudes internas}}{\text{Número total de solicitudes internas}} * 100$	UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje	
FUENTE DE INFORMACION	Documentación Servicio al cliente	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	para evaluar el grado de ejecución de las actividades planificadas en el programa de Seguridad y Salud en el Trabajo de una empresa. Permite evaluar el compromiso y la efectividad de la organización en la prevención de	
Meta	0% - 5%	Nivel satisfactorio	6% - 15%	Nivel crítico >16%
GRAFICA DE TENDENCIA				
				
Periodo	Meta	% Cmpl de la Meta	Análisis	
TOTALES	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!		
CONTROL DE CAMBIOS				
VERSIÓN	FECHA	DESCRIPCIÓN		
001	18/05/2023	Creación del documento		
ELABORÓ:	REVISÓ:	APROBÓ:		

Figura 34. Ficha técnica del indicador gestión administrativa: tiempo promedio de respuestas a solicitudes internas

4.3.2 Tablero de control de indicadores de gestión. El tablero es un formato de hoja de cálculo que registra la información relevante de cada indicador para evidenciar el seguimiento trimestral, el cual se divide en cuatro partes: la identificación, la información básica del indicador, los resultados de los reportes según su periodicidad establecida y el análisis de valor suministrado por el responsable de reportar. (Ver Anexo 45)

Cabe resaltar que dicho tablero lo elabora la Oficina de Gestión de Calidad mediante el seguimiento trimestral por medio de los formatos de Hoja de Vida de Indicadores de la empresa de código “PE-R05-01”. (Ver Anexo 46)

Dichos reportes se solicitan a través de memorandos y mensajes de correos electrónicos que realiza la Oficina de Gestión de Calidad a cada área operativa responsable de indicadores, según la respuesta suministrada por los responsables se procede a registrar la información de forma manual al tablero de indicadores para generar informes según sean requeridos.

IDENTIFICACIÓN			
# INDICADORES	NOMBRE DEL PROCESO	OBJETIVO DEL PROCESO	INDICADOR

Figura 35. Primera parte de la estructura del tablero de indicadores de gestión. Nota. Fuente: Elaborado por los autores

La primera parte de la estructura que corresponde a identificación la cual se compone de un consecutivo que indica el orden y registro de cada indicador, junto al nombre del proceso al que pertenece, el objetivo propio del proceso y el nombre del indicador.

MÉTODO DE MEDICIÓN						
ÍNDICE	FUENTE DE INFORMACIÓN	META			FRECUENCIA	RESPONSABLE
		Alarma	Aceptable	Excelente		

Figura 36. Segunda parte de la estructura del tablero de indicadores de gestión. Nota. Fuente: Elaborado por los autores

Después se coloca la definición de cada indicador en cuanto a la metodología utilizada en cada uno para la aplicación del mismo, necesitando establecer la fuente de la información, los niveles de cumplimiento, la frecuencia de medición y el cargo responsable de reportar dicha información.

RESULTADO											
ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC

Figura 37. Tercera parte de la estructura del tablero de indicadores de gestión. Nota. Fuente: Elaborado por los autores

En la tercera parte, se colocan los resultados obtenidos de la medición de cada indicador en los periodos establecidos según la definición de cada uno.

ANÁLISIS	
ANÁLISIS DE CAUSAS	ACCIONES PROPUESTAS

Figura 38. Cuarta parte de la estructura del tablero de indicadores de gestión. Nota. Fuente: Elaborado por los autores

En la última parte se registra el análisis de los resultados obtenidos previamente calculados por cada responsable, definiendo las causas que conducen a que se presente dicho resultado y las acciones que se proponen para mitigarlas.

4.4 Plan para la implementación de la propuesta

El plan establecido por los autores en colaboración y apoyo del área de calidad y la dirección de la empresa para la implementación del presente proyecto se compone de tres principales partes: programación, plan de capacitación y análisis costo-beneficio. Estas partes fundamentales

se han realizado cuidadosamente para garantizar un desarrollo efectivo y la viabilidad económica del sistema de gestión de calidad en la actividad productiva de la empresa.

4.4.1 Programación de la implementación. El programa de implementación del sistema de gestión de calidad en Pita Ibiza Constructora Inmobiliaria SAS, buscaría elevar los estándares de calidad de la empresa y fortalecer su posición en el competitivo mercado inmobiliario. Se establecen diversas etapas con el fin de lograr definir una base sólida para el mejoramiento continuo y la excelencia en la gestión de calidad, para esto es necesaria la participación activa de toda la fuerza laboral de la empresa de modo que se promueva la participación y capacitación del personal en aspectos relacionados con la calidad. Asimismo, se sugiere establecer un proceso de revisión periódico del sistema y realizar auditorías internas regulares para garantizar la conformidad y detectar oportunidades de mejora.

En este sentido, el programa de implementación se plantea con el fin de generar un compromiso y esfuerzo de todos los involucrados, estableciendo una posible metodología para la completa instauración del sistema de gestión de calidad y una posterior certificación en la norma.

Etapa 1: Preparación / Tiempo: Realizado con el proyecto

- Realización de un diagnóstico inicial para evaluar la situación actual de la empresa en términos de gestión de calidad.
- Definición de los objetivos, el alcance y las metas del sistema de gestión de calidad.
- Designación de un equipo responsable de la implementación del proyecto.
- Elaboración de un plan estratégico detallado con las actividades y plazos correspondientes.

Etapa 2: Diseño del sistema / Tiempo: Realizado con el proyecto

- Desarrollo de la estructura documental del sistema de gestión de calidad.

- Definición de los procedimientos y procesos requeridos por la norma ISO 9001:2015.
- Identificación y documentación de los requisitos legales y reglamentarios aplicables.
- Establecimiento de indicadores clave de desempeño para medir el cumplimiento de los objetivos.

Etapa 3: Implementación / Tiempo: 8 meses

- Comunicación y sensibilización de todos los miembros de la organización sobre el proyecto.
- Capacitación del personal en los requisitos de la norma ISO 9001:2015 y en los procesos establecidos.
- Puesta en marcha de los procesos documentados y del sistema de gestión de calidad.
- Realización de auditorías internas periódicas para evaluar la conformidad del sistema.

Etapa 4: Monitoreo y mejora continua / Tiempo: 4 meses

- Evaluación del desempeño del sistema de gestión de calidad mediante indicadores y métricas.
- Análisis de resultados y detección de oportunidades de mejora.
- Implementación de acciones correctivas y preventivas para abordar las no conformidades identificadas.
- Revisión periódica del sistema de gestión de calidad para asegurar su eficacia y relevancia.

Etapa 5: Auditoría de certificación / Tiempo: 6 meses

- Preparación para la auditoría de certificación a cargo de un organismo acreditado.
- Revisión exhaustiva de los procesos y procedimientos implementados.

- Realización de ajustes finales basados en las recomendaciones y hallazgos de la auditoría.
- Obtención de la certificación ISO 9001:2015 como reconocimiento a la conformidad del sistema de gestión de calidad.

4.4.2 Plan de capacitación al personal. Mediante un plan de capacitación integral la empresa se asegurará de que todos los empleados estén alineados en su comprensión y aplicación de los principios y prácticas de la norma ISO 9001:2015, lo que permitirá a Pita Ibiza Constructora Inmobiliaria SAS mejorar la calidad de sus productos y servicios, aumentar la satisfacción del cliente y alcanzar la excelencia operativa. Es fundamental que el plan de capacitación involucre a todos los miembros de la organización con el fin de que comprendan y apliquen correctamente los principios y prácticas de la norma.

Método de capacitación

Para el plan de capacitación se establecieron unos objetivos que permitirán medir el éxito de este:

- Familiarizar al personal con los requisitos y principios de la norma ISO 9001:2015.
- Desarrollar habilidades y competencias necesarias para la implementación efectiva del Sistema de Gestión de Calidad.
- Promover una cultura de calidad en toda la organización, donde cada miembro entienda su rol y responsabilidad en la mejora continua.

En este sentido se espera utilizar diferentes herramientas ofimáticas con el fin de presentar la información y los datos de forma más efectiva, generar dinámicas de participación y presentar infografías que aborden las distintas etapas del plan de capacitación mostrado en la siguiente tabla:

Tabla 10. Etapas del plan de capacitación

Método de Capacitación		
Etapa	Asunto	Temas
1. Sensibilización inicial	Se realizará una presentación a todo el personal de Pita Ibiza Constructora Inmobiliaria SAS, donde se explicará la importancia de implementar un Sistema de Gestión de Calidad y los beneficios que traerá para la empresa.	Familiarizar norma ISO 9001:2015 y los Sistemas de Gestión de Calidad
2. Generalización de la Implementación	Se llevará a cabo una serie de capacitaciones generales para todo el personal, con el objetivo de proporcionar un entendimiento común de los conceptos y requisitos de la norma.	Principios de gestión de calidad. Requisitos de la norma ISO 9001:2015. Identificación y control de procesos. Mejora continua y resolución de problemas. Auditorías internas y gestión de no conformidades.
3. Asignación de roles	Se llevarán a cabo capacitaciones específicas según los roles y responsabilidades de cada miembro. Esto asegurará que cada persona tenga el conocimiento y las habilidades necesarias para desempeñar su función en el Sistema de Gestión de Calidad.	Capacitación en liderazgo y gestión para directivos y supervisores Capacitación en documentación y control de registros Capacitación en técnicas de medición y control de calidad para el personal técnico Capacitación en gestión de proveedores y compras Capacitación en gestión de riesgos y seguridad
4. Sesiones de seguimiento y refuerzo	Se llevarán a cabo sesiones de seguimiento y refuerzo para evaluar el progreso y abordar cualquier duda o inquietud que pueda surgir, con el fin de revisar los conceptos aprendidos y proporcionar orientación adicional cuando sea necesario.	Taller de refuerzo Retroalimentación
5. Socialización y certificación	Se realizará una socialización para medir el nivel de conocimiento adquirido por el personal en la implementación del sistema en cada una de sus áreas y se hablará del proceso de certificación de la norma y las visitas de auditorías a programar para cumplir con la certificación.	Implementación de requisitos Compromiso del personal Requisitos de certificación

Nota. Las etapas fueron elaboradas por los autores del proyecto en colaboración con el área de calidad de la

empresa. Fuente: Elaborado por los autores

Se espera que en las diferentes reuniones en que se desarrollen las etapas se generen listas de asistencia por medio de un formato de registro de capacitación. (Ver Anexo 36)

4.4.3 Análisis económico de costo/beneficio para la implementación. Como se ha mencionado a lo largo de este proyecto, adoptar un Sistema de Gestión de Calidad conlleva innumerables beneficios para cualquier empresa, como por ejemplo mejorar la calidad y la eficiencia de los procesos, productos y servicios, o también contribuir a minimizar los riesgos y mejorar la seguridad en los proyectos, estableciendo protocolos y controles para prevenir inconvenientes laborales, entre otros beneficios que fortalecerán la calidad de la empresa.

Entonces, la implementación de un sistema de gestión de calidad se vuelve crucial para garantizar el cumplimiento de altos estándares y lograr la excelencia en cada etapa productiva. Sin embargo, también se debe tener en cuenta que dichos beneficios conllevan unos costos necesarios para la implementación, desarrollo y mantenimiento del sistema, por esta razón, resulta fundamental realizar un análisis costo-beneficio para evaluar el impacto estimado que podría tener para la empresa llevar a cabo la implementación del sistema de gestión de calidad, y que permita examinar los costos involucrados en comparación con los beneficios esperados.

El análisis de costo-beneficio proporciona una visión holística de la viabilidad económica del proyecto, permitiendo evaluar si los beneficios esperados superan los costos incurridos, en este sentido, se busca alcanzar una situación donde los beneficios sean mayores que los costos, generando un resultado positivo en términos económicos y sociales.

Los "costos" representarán el valor de los recursos empleados en la producción de bienes o en la prestación de servicios. Estos costos incluyen tanto los gastos directos, como el costo de los materiales, la mano de obra y los equipos utilizados, así como los costos indirectos, como los gastos administrativos y los costos asociados a la infraestructura.

Por otro lado, los "beneficios" hacen referencia al valor generado por el proyecto a la empresa de aplicación, manifestándose en diferentes formas, como el aumento de la producción,

el aumento de la calidad del producto o servicio, y por consiguiente el aumento de ventas y satisfacción de las partes interesadas.

Para la realización del análisis costo/beneficio fue fundamental obtener un registro estimado de los valores de todos los recursos que serán utilizados en el proyecto, así como el valor de los bienes o servicios que serán generados durante su ejecución. Esto implicó haber realizado una adecuada identificación y cuantificación de los costos que afectan al proyecto, así como de los beneficios que se derivarán del mismo, a partir de la consulta de los encargados de calidad y los directivos de la empresa.

Una vez obtenidos los registros de costos y beneficios, se procedió a realizar la comparación entre ellos analizando en qué medida los beneficios superan los costos o viceversa, estableciendo una relación conocida como "C/B" o "Costo/Beneficio". Si la relación C/B resulta mayor a 1, indica que los beneficios superan los costos, lo cual es un indicador favorable para la viabilidad y conveniencia del proyecto; en caso contrario, si la relación C/B es menor a 1 significa que los costos superan los beneficios y puede ser necesario reevaluar la viabilidad del proyecto.

4.4.3.1 Determinación de costos. La empresa ha establecido un presupuesto detallado que abarca diversos aspectos relacionados con la implementación exitosa del sistema y el cumplimiento de la norma ISO 9001:2015. Uno de los costos considerados es la contratación de un experto consultor en sistemas de gestión de calidad, cuya experiencia y conocimientos son fundamentales para guiar y asesorar en el proceso de implementación, también es indispensable que la empresa disponga de un personal que se encargue de estar pendiente de todo el tema de implementación. Además, se ha previsto el costo de la auditoría externa, que permite evaluar el desempeño del sistema y garantizar su conformidad con los estándares establecidos. Asimismo,

se ha tenido en cuenta el costo de la certificación, que implica la evaluación y aprobación oficial del sistema de gestión de calidad por parte de un organismo competente.

Por otro lado, se encuentran los costos de los medios e instrumentos necesarios como la adquisición de papelería, incluyendo documentos, formularios y otros materiales necesarios para el registro y documentación del sistema, también se han contemplado los costos de impresiones y copias, por último, están los posibles gastos relacionados con la mejora continua y la optimización de procesos.

Tabla 11. Costos de implementación del proyecto

Costos de Inversión del Proyecto			
Asunto	2024-1	2024-2	2025-1
Asesoría con experto en SGC para implementación	\$ 5.500.000	\$ 2.000.000	\$ -
Asesoría capacitación experto en SGC sobre la implementación	\$ 2.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Contrato de auditor interno / Recursos Humanos	\$ 2.200.000	\$ 1.000.000	\$ 500.000
Papelería para toda la documentación	\$ 200.000	\$ 100.000	\$ 100.000
Pre-auditoría y Auditorías de Certificación	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ -
Certificación	\$ 15.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000
Mantenimiento y mejora continua	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
Total	\$ 28.900.000	\$ 14.100.000	\$ 9.100.000

Nota. Determinación de costos mediante reuniones con directivos de Pita Ibiza SAS. Fuente: Elaborado por los autores

4.4.3.2 Identificación de beneficios. Los posibles beneficios que traería la implementación del proyecto a la empresa se encuentran en los diferentes aspectos relacionados con su ámbito productivo, que involucran la atracción de nuevos clientes y posibles contratos significativos, la reducción de gastos por concepto de mantenimiento, los ahorros por prevención de errores y/o reclamaciones durante la realización de los productos y servicios, y los ahorros derivados de la reestructuración de contratos. Estos beneficios se originan a partir de los desafíos actuales que

enfrenta la empresa en términos de organización y desarrollo de procesos, los cuales generan gastos innecesarios y afectan negativamente a nivel general.

- **Atracción de nuevos clientes:** Que la empresa amplíe su cartera de clientes se traduce en un aumento de sus ingresos, ya que se generarán mayores ventas, arriendos y proyectos de construcción. A partir de la información obtenida mediante las reuniones con el equipo de trabajo de la empresa sobre contratos no concretados en años anteriores se concluyó que las causas principales para que no se formalizaran fueron los problemas de la insatisfacción de los clientes con la calidad de los procesos y los requisitos de certificación en un sistema de gestión de calidad, se estima que la implementación del cumplimiento con la norma ISO 9001:2015 durante los próximos 3 semestres puede resultar en un crecimiento del 12,47%, 14,62% y 16,46% respectivamente. Esta proyección se basa en el potencial de captar nuevos contratos y oportunidades comerciales que antes no estaban disponibles debido a la falta de seguridad del cliente o a la falta de cumplimiento de los requisitos de calidad establecidos.

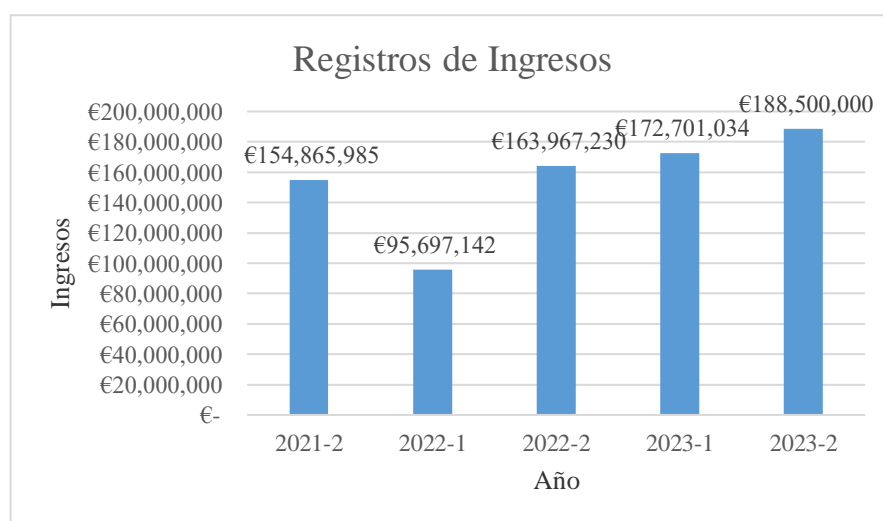


Figura 39. Registro de ingresos de semestres anteriores. Fuente: Elaborado por los autores

Se utilizó como referencia los ingresos proyectados al finalizar el año de ejecución del presente proyecto para calcular la estimación de beneficios para el próximo semestre, tomando en cuenta la diferencia entre estos valores. De manera similar, se realizaron cálculos para estimar los beneficios en los semestres futuros.

Tabla 12. Estimación de Ingresos y Beneficios

Estimación de Ingresos y Beneficios				
Año	2023-2	2024-1	2024-2	2025-1
Ingresos Estimados	\$ 188.500.000	\$ 212.000.000	\$ 243.000.000	\$ 283.000.000
Beneficios		\$ 23.500.000	\$ 31.000.000	\$ 40.000.000
% Incremento		12,47%	14,62%	16,46%

Nota. Ingresos y beneficios para los próximos 3 semestres. Fuente: Elaborado por los autores

- **Ahorros de mantenimiento:** En el transcurso de las labores de mantenimiento, se han observado consistentemente gastos mensuales que rondan los \$1.600.000, lo que representa un desembolso semestral de \$9.600.000 debido a la necesidad de repetir el mantenimiento y a la falta de atención por parte de los encargados. Este hecho supone una carga financiera significativa para la empresa, que de ser corregida podría contribuir significativamente en la eficiencia y la calidad de los servicios brindados.

Tabla 13. Estimación de ahorros en cuestión de mantenimiento de la empresa.

Estimación del mantenimiento				
Año	2023-2	2024-1	2024-2	2025-1
Gastos	\$ 9.600.000	\$ 4.000.000	\$ 1.800.000	\$ 950.000
Beneficios		\$ 5.600.000	\$ 2.200.000	\$ 850.000

Nota. Estimación de ahorro del mantenimiento para los próximos semestres. Fuente. Elaborado por los autores

La proyección del anterior beneficio se espera que se establezca a medida en que se implemente el sistema de gestión de calidad y su cumplimiento en certificación para los próximos 3 semestres.

- **Prevención de errores en valoración:** Existen gastos que relacionan los errores en la valoración de propiedades, generalmente se presentan valoraciones inexactas en las propiedades comerciales de la empresa, ya sea sobrevalorándolos o subvalorándolos, pudiéndose corregir a partir de herramientas y formatos en los procesos de arriendos y captación. En promedio se generan 17 errores en la valoración de las propiedades a nivel semestral y cada error genera un costo promedio de \$600.000, para un total de beneficio que se podría aliviar de \$10.200.000.

Tabla 14. Ahorros por corrección de errores en valoración

Año	2023-2	2024-1	2024-2	2025-1
Gastos	\$ 10.200.000	\$ 2.040.000	\$ 204.000	\$ -
Beneficios		\$ 8.160.000	\$ 1.836.000	\$ 204.000

Nota. Beneficios generados al corregir los errores en la valoración de propiedades. Fuente: Elaborado por los autores

- **Ahorros en contratos:** actualmente la empresa tiene que generar diferentes versiones de los contratos y a su vez incurrir en su rediseño y reelaboración, lo anterior debido a distintos inconvenientes presentados por errores humanos ya sea por la falta de conocimiento del talento humano o la errónea utilización de formatos en la empresa. En promedio se corrigieron 56 contratos entre captación y arriendos según los semestres 2021-2, 2022-1 y 2022-2, y se calcula que en promedio se debe generar un costo de \$4.800 por cada uno de los contratos, para un total semestral de \$268.800.

Tabla 15. Ahorros en Contratos

Año	2023-2	2024-1	2024-2	2025-1
Gastos	\$ 268.800	\$ 107.520	\$ 21.504	\$ -
Beneficios		\$ 161.280	\$ 86.016	\$ 21.504

Nota. Beneficios generados a partir de los ahorros en contratos para los próximos 3 semestres. Fuente.

Elaborado por los autores

Se pronostica que debido a la implementación del sistema los ahorros en contratos sean del 60%, 80% y 100% para los próximos 3 semestres de implementación.

4.4.3.3 Relación Costo/Beneficio. A continuación, se presenta el cálculo de la relación costo beneficio que traería la implementación del presente proyecto “Diseño del Sistema de Gestión de Calidad para los procesos Misionales y de apoyo basado en la norma ISO 9001:2015 en Pita Ibiza Constructora Inmobiliaria SAS”, con relación al ahorro que traería mejorar y estandarizar los procesos, la atención al cliente y las acciones correctivas de la organización.

Tabla 16. Costos y beneficios totales

	2024-1	2024-2	2025-1
Beneficio Total	\$ 37.421.280	\$ 35.122.016	\$ 41.075.504
Costo Total	\$ 28.900.000	\$ 14.100.000	\$ 9.600.000
B/C	1,29	2,49	4,28

Nota. Cálculo de la relación costo-beneficio realizado por los autores junto con el área gerencial de la empresa.

Fuente. Elaborado por los autores del proyecto.

Los resultados anteriores indican que los beneficios esperados de implementar el sistema de gestión de calidad superan los costos asociados a dicha implementación, teniendo la oportunidad de generar un retorno positivo para la organización. Esto se debe a que el valor obtenido para la relación B/C en cada uno de los periodos establecidos es superior a 1.

Conclusiones

El diagnóstico del estado actual de los procesos de Pita Ibiza Constructora Inmobiliaria SAS se realizó mediante dos herramientas de recolección de la información, un diagnóstico y una lista de chequeo, que expusieron un nivel de ausencia de la norma ISO 9001:2015 significativo, como se evidencia por el porcentaje de incumplimiento del 62,96%. Este análisis permitió tener una visión precisa del nivel de conformidad de la empresa con relación a los estándares establecidos.

Para abordar las debilidades identificadas y aprovechar las oportunidades, se propusieron estrategias como la actualización y documentación de procedimientos, la revisión regular de los procesos, la evaluación exhaustiva de capacidades y recursos, y la implementación de sistemas de control efectivos. Además, se sugirió mejorar la capacitación del personal, establecer criterios claros de medición de calidad y aprovechar la infraestructura y el talento existente, debido a que estas acciones contribuyen a reducir el incumplimiento, maximizar la eficiencia y mejorar la calidad de los servicios y productos ofrecidos por la empresa.

La documentación fue elaborada para todas las áreas, partiendo del diagnóstico previo realizado y siguiendo la estructura de la pirámide documental que incluye caracterizaciones de procesos, procedimientos, formatos e instructivos. Esta fase resultó crucial, ya que permitió establecer una estructura clara y coherente en la normalización de los documentos, convirtiéndose en una valiosa evidencia de la implementación y cumplimiento del sistema de gestión de calidad, respaldando el compromiso de la organización con la mejora continua y la excelencia en sus procesos.

La implementación de indicadores de gestión resultaba fundamental para la empresa debido a su importancia para el monitoreo y evaluación del desempeño de los procesos estratégicos,

misionales y de apoyo, además los indicadores facilitan la identificación de áreas de mejora, la toma de decisiones y el establecimiento de acciones correctivas y preventivas. En este sentido, se logró establecer indicadores que permiten demostrar el comportamiento y desempeño de los procesos por medio de formatos de hoja de vida, así como un tablero de control que reúne todos los indicadores y sus características. Estos instrumentos proporcionan una visión clara y medible del desempeño de los procesos, permitiendo una gestión más eficiente y la toma de decisiones informadas para alcanzar la mejora continua y el logro de los objetivos de calidad.

Finalmente, se estableció el programa de implementación del sistema de gestión de calidad mediante 5 etapas con una duración de 18 meses que buscan elevar los estándares de calidad de la empresa y fortalecer su posición en el competitivo mercado inmobiliario, proponiendo la participación, el compromiso y la capacitación del personal como elementos fundamentales para promover la excelencia en la gestión de calidad. Del mismo modo se plantea un plan de capacitación integral, que incluye la familiarización con los requisitos y principios de la norma ISO 9001:2015, el desarrollo de habilidades y competencias necesarias, y la promoción de una cultura de calidad, que se espera sea implementado por la empresa por medio del coordinador de calidad y su equipo de trabajo en el tiempo planeado.

Además, se realizó un análisis costo-beneficio para evaluar el impacto económico de dicha implementación, que incluyen el aumento de la producción, la mejora de la calidad del producto o servicio y la satisfacción de las partes interesadas. Los resultados indican que los beneficios superan los costos en cada uno de los periodos establecidos, lo que demuestra que la implementación del sistema de gestión de calidad generará un retorno positivo para la organización.

Recomendaciones

Implementar canales de comunicación claros y efectivos entre los diferentes niveles jerárquicos y áreas de la empresa que facilite la transmisión de información relevante sobre el sistema de gestión de calidad, permitirá compartir buenas prácticas y promoverá la retroalimentación constructiva.

Es importante implementar todos los documentos que se vayan necesitando en cada área de la empresa siguiendo la estructura de la pirámide documental y la normalización diseñada, para asegurar una base sólida en la implementación del sistema de gestión de calidad.

Es fundamental garantizar que la documentación desarrollada, como los procedimientos, formatos e instructivos, se mantenga actualizada y disponible para todos los empleados de la organización, incluyendo establecer un proceso de revisión y actualización periódica de la documentación, asegurando que refleje con precisión los procesos y requisitos actuales.

Se sugiere que se establezca un proceso de revisión periódica y auditorías internas regulares para garantizar la conformidad, detectar oportunidades de mejora y corregir posibles desviaciones.

Implementar un programa de reconocimiento para incentivar y premiar a aquellos empleados que demuestren un alto nivel de compromiso y contribución al sistema de gestión de calidad

Se recomienda fortalecer el plan de capacitación integral para que todos los miembros de la organización comprendan y apliquen correctamente los principios y prácticas de la norma ISO 9001:2015.

Bibliografía

- Alfonso, I. (1995). Investigación documental. In Técnicas de investigación bibliográfica: Vol. Caracas (p. 5). Contexto Ediciones.
- Arias Peña, J. A. (2012); implementación del sistema de gestión de calidad en la empresa Quality & Consulting Group S.A.S. conforme a la norma ISO 9001:2008. (Tesis de grado, Universidad Libre, sede Bogotá. Bogotá, Colombia). Recuperado de <https://repository.unilibre.edu.co/handle/10901/9057>
- Barrios, O. (2008). Gestión Empresarial. Disponible en: <http://.slideshare.net/jcfdezmx2/gestion-empresarial> consultado el 7 de septiembre de 2011.
- Beetrack. (2022). ¿Qué es el área de operaciones y cuál es su importancia? [Publicación de blog]. Recuperado de <https://www.beetrack.com/es/blog/qu%C3%A9-es-el-%C3%A1rea-de-operaciones-importancia>.
- Bernal, C. (2010). Metodología de la Investigación (Pearson (ed.); 3rd ed.). <https://ceduna.jimdofree.com/app/download/13872381378/Bernal+Capítulo+7.pdf?t=1522088201>
- Calidad. (s.f.). En Wikipedia. Recuperado el 12 de marzo de 2023 de http://es.wikipedia.org/wiki/Alineamiento_de_secuencias
- Carrasco, J. (2011). Gestión de Procesos "Alineados con la Estrategia". N° 204.790 del 1° de junio de 2011 ISBN 978-956-7604-20-3, 4 ed. Recuperado de https://www.academia.edu/8599803/Gesti%C3%B3n_de_Procesos_Alineados_con_la_estrategia
- Castello, J. & Martínez, A. (2007). Introducción a la organización y gestión de empresas.

Editorial Universidad Politécnica de Valencia.

Civicus. (s.f.). Seguimiento y Evaluación. Recuperado de

<https://www.civicus.org/view/media/Seguimiento%20y%20evaluacion.pdf>

Escrito por Estevez, Angela. Fecha Agosto de 2019. Desempeño. En Significado. Recuperado de

<https://significado.com/desempeno/>

Espín Bautista, J. F. (2015); Sistema de gestión de calidad en la escuela de formación y

capacitación de conductores profesionales del cantón salcedo basado en la norma ISO

9001:2008. (Tesis de grado, Universidad Técnica de Ambato. Ambato, Ecuador).

Recuperado de https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/10394/1/Tesis_t996id.pdf

García Jaimes, Y., Puello Ávila, M. (2014); Diseño Del Sistema De Gestión Basado En Procesos

Para La Inmobiliaria Marelsa. (Tesis de especialización, Universidad De La Sabana. Chía

Cundinamarca, Colombia). Recuperado de

https://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/12231?locale-attribute=pt_BR

García, M., Quispe, C., Ráez, L. (2003). Mejora continua de la calidad en los procesos. Revista

“Industrial Data”, vol. 6, [fecha de consulta 12 de marzo de 2023]. pp. 89-94. Universidad

Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú. Recuperado de

<https://www.redalyc.org/pdf/816/81606112.pdf>

González Bohle, J. (2019); Propuesta de implementación de un sistema de gestión de calidad en

la empresa “Sociedad Inmobiliaria Hurtado Limitada” bajo la normativa ISO 9001:2015.

(Tesis de grado, Universidad Austral de Chile. Puerto Montt, Chile). Recuperado de

<http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2019/bpmg643p/doc/bpmg643p.pdf>

Herrera Mendoza, M. (2008); Diseño de un sistema de gestión de la calidad para una

microempresa. (Tesis de grado, Universidad Veracruzana. Veracruz, México). Recuperado

de <https://www.uv.mx/gestion/files/2013/01/miriam-herrera-mendoza.pdf>

Instituto Colombiano Agropecuario [ICA], (2008). Procesos misionales: enfoque de análisis de riesgos. Revista Calidoscopio para ver la calidad, Código: 00.10.53.08 - N° 3. Recuperado de <https://www.ica.gov.co/getdoc/7945ecf5-e9f9-4cf7-95b5-57d895add55/calidoscopio3.aspx>

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación [ICONTEC], (2015). Norma Organización Internacional de Normalización 9001 del 2015. Recuperado de <https://www.agencomex.com/pdf/ISO-9001-2015.pdf>

Lifeder. (2019). Investigación proyectiva: características y metodología. Recuperado de: <https://www.lifeder.com/investigacion-proyectiva/>

López Piza, K., Roa Niño, A. (2016); Desarrollo de un sistema de gestión de calidad en la compañía Tecnología Predictiva Kontrolar T.P.K Ltda. bajo los lineamientos de la NTC ISO 9001:2015. (Trabajo de grado, Universidad Libre. Bogotá, Colombia). Recuperado de <https://repository.unilibre.edu.co/handle/10901/9161>

Lucas Alonso, P. (2014); Gestión de las Empresas por Procesos. (Tesis de grado, Escola Tècnica Superior d'Enginyeria Industrial de Barcelona, Barcelona, España). Recuperado de https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/23486/PFC_EOI_PLA_201406_Gesti%C3%B3n%20de%20las%20Empresas%20por%20Procesos.pdf LUCAS 2014 proyecto de grado

Mallar, M. A. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. Revista Científica "Visión de Futuro", vol. 13, núm. 1. [fecha de consulta 11 de febrero de 2023]. ISSN: 1669-7634. Universidad Nacional de Misiones. Misiones, Argentina. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>

- Martínez Carvajal, D. (2018); Propuesta documental del sistema de gestión de calidad para Cúcuta Motors bajo el modelo de la NTC ISO 9001:2015. (Tesis de grado pasantía, Universidad Libre Cúcuta, Cúcuta, Colombia). Recuperado de <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/11499/Propuesta%20documental%20para%20el%20Sistema%20de%20Gesti%C3%B3n%20de%20Calidad%20de%20C%C3%BAcuta%20Motors%20daniela.pdf?sequence=1>
- Mora Rangel, S., Arenas Claro, Y. (2017); Diseño del sistema de gestión de calidad bajo la Norma Técnica Colombiana ISO 9001:2015 en la compañía alimenticia Tu Pan Gourmet SAS. (Tesis de grado, Universidad Francisco de Paula Santander, sede Ocaña. Ocaña, Colombia). Recuperado de <http://repositorio.ufpso.edu.co/bitstream/123456789/2139/1/30763.pdf>
- Murray, P. (2002); Gestión - Información – Conocimiento. Revista de biotecnología y ciencias de la información. vol. 4, núm. 14, E-ISSN: 1562-4730. [Fecha de consulta 10 de febrero 2023]. Lima, Perú. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/161/16114402.pdf>
- Nueva ISO 14001. (2020, diciembre 1). Concepto y definición de las siglas de ISO. [publicación de Blog]. Recuperado de <https://www.nueva-iso-14001.com/2020/12/concepto-y-definicion-de-las-siglas-de-iso/#:~:text=Las%20siglas%20de%20ISO%20se,crear%20normas%20de%20car%C3%A1cter%20internacional.>
- Organización Internacional de Normalización [ISO], (2015); Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario. 4 ed. Recuperado de https://dai.uas.edu.mx/pdfs/NORMA_ISO_9000-2015_FyV.pdf
- Pico, G., (2006). El mapa de procesos: Elemento fundamental de un sistema de gestión de

calidad para empresas de servicios en Venezuela. Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura, XII(2),291-309.[fecha de consulta 10 de febrero de 2023]. ISSN: 1315-3617. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=36412216>

Pulido Molina, C., Vesga Plata, H. (2019); Diseño de un sistema de gestión de calidad para la empresa Calzado Jose Julian con base a la NTC ISO 9001:2015 en la ciudad de Cúcuta, Norte De Santander. (Tesis de grado, Universidad De Santander, Campus Cúcuta. Cúcuta, Colombia). Recuperado de <https://repositorio.udes.edu.co/handle/001/4280>

Qualidade Simples. (2018, noviembre 23). Documentos Obligatorios ISO 9001:2015. [Blog post]. Recuperado de <https://acortar.link/faSiuy>

Qualidade Simples. (2018, noviembre 23). Documentos Obligatorios ISO 9001:2015. [Publicación de Blog]. Recuperado de <http://blog.qualidadesimples.com.br/es/2018/11/23/documentos-obligatorios-iso-90012015/>

Sabogal Mejía, M. (2017); Desarrollo de un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2008 en inmobiliaria AJM & CÍA. Ltda. (Tesis de grado, Universidad Libre, sede Bogotá. Bogotá, Colombia). Recuperado de https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/11198/TRABAJO_FINAL.pdf?sequence=1

Tamayo, M. (2006). El proceso de la investigación científica (L. N. Editores (ed.)). <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/874e481a4235e3e6a8e3e4380d7adb1c.pdf>

Universidad Santiago de Cali. (s.f.). Términos y definiciones. Recuperado de <https://www.usc.edu.co/index.php/gestion-de-calidad/terminos-y-definiciones>

Anexos