

**CREACIÓN DE UN MODELO PARA LA MEJORA CONTINUA DEL PROCESO  
ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DE LA ORGANIZACIÓN ABC**

MARTHA CILIANA RIVAS ESCOBAR

Tesis de Maestría

Asesores

MSBA. Luz Vilma Ramírez Pareja

PhD. Gina María Giraldo

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN GERENCIA INTEGRAL POR PROCESOS

Medellín

2022

## RESUMEN

Esta investigación se enfocó en la construcción de un modelo apropiado para mejorar el proceso administrativo y financiero de la organización ABC. Para lograrlo, se construyó un diseño metodológico enfocado en aspectos cualitativos estructurados en una matriz, con un esquema cuya base de datos fueron los objetivos generales y específicos operacionalizados a través de necesidades de información que se suplieron utilizando técnicas de revisión de literatura para la gestión de la información referente a la construcción de un modelo de mejora continua del proceso administrativo y financiero. En el recorrido, se exploraron diversas aproximaciones teóricas y conceptuales, en procura de encontrar referentes que sirvieran como puntos de partida. Con los elementos encontrados, y en virtud de los análisis realizados, se construyó un modelo de mejora continua con enfoque proactivo, que señala una ruta en la que se sugieren herramientas que la organización ABC puede usar para llevar el proceso más allá del cumplimiento de los requisitos.

*Palabras clave:* mejora continua, modelo, modelo de mejora continua; calidad total, funcionalidad, gestión de la calidad, procesos, requisitos de la norma ISO

## SUMMARY

This research was focused on an appropriate model for the improvement of the administration and financial ABC Organization. To achieve it, a methodological design focused on structured quantitative aspects based on a matrix was constructed, with a scheme whose database were general and specific objectives operationalized through information requirements that were compensated by using techniques of literature reviews for the management of relevant information referring to a construction of a model of continuous improvement of the administrative and financial process. Along the journey, various theoretical and conceptual approaches were explored, with the purpose of finding referents to be used as a starting point. With the found elements, and due to the analysis carried out, a model of continuous improvement was constructed with a proactive approach, that points out a route in which are suggested tools that the ABC organization can use, to carry out the process beyond the fulfilling of the requirements.

*Keywords:* continuous improvement, model, continuous improvement model; total quality, functionality, quality management, processes, ISO requirements, TQM

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	9
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	15
2. JUSTIFICACIÓN .....	17
3. OBJETIVOS .....	21
3.1. Objetivo general .....	21
3.2. Objetivos específicos .....	21
4. MARCO TEÓRICO.....	22
4.1. Elementos estructurantes del marco teórico.....	22
4.1.1. El concepto de gestión de la calidad total (TQM) .....	24
4.1.2. Concepto de TQM.....	25
4.1.3. La mejora continua .....	27
4.1.4. Modelos de mejora.....	31
4.1.5. Propuestas y vacíos identificados en las investigaciones previas sobre modelos de mejora.....	31
4.2. Aproximación conceptual a los términos clave usados en la revisión documental y en la propuesta de modelo de mejora .....	37
5. DISEÑO METODOLÓGICO.....	43
6. DESARROLLO DEL TRABAJO .....	62
6.1. Revisión y conocimiento de la estructura, alcance y objetivo del proceso administrativo y financiero establecido en la organización ABC.....	62
6.2. Aproximación al concepto de modelo de mejora continua .....	89

6.2.1. Algunas aproximaciones conceptuales encontradas acerca del término modelo de mejora.....	89
6.2.2. Propuesta de aproximación a una definición del término modelo de mejora continua.....	90
6.3. Revisión y análisis de las definiciones, conceptos acerca de la oportunidad de mejora.....	96
6.3.1. Conceptos de oportunidad de mejora.....	96
6.3.2. Cómo se estructura y redacta una oportunidad de mejora .....	98
6.3.3. Cómo identificar una oportunidad de mejora .....	99
6.3.4. Enfoque de las oportunidades de mejora .....	102
6.4. Estructuración de una propuesta de modelo de mejora para el proceso administrativo y financiero de la organización ABC.....	103
6.4.1. ¿Cómo se estructura un modelo? .....	103
6.4.2. Componentes estructurantes del modelo .....	104
6.4.3. Estructura del modelo de mejora .....	113
6.4.4. Descripción del paso a paso del modelo de mejora continua con enfoque proactivo (MOMEPE) y su funcionalidad.....	113
6.4.5. Diagrama del modelo de mejora continua con enfoque proactivo .....	121
7. RESULTADOS.....	123
7.1. Revisión y conocimiento de la estructura, alcance y objetivo del proceso administrativo y financiero establecido en la Organización ABC.....	123
7.2. Aproximación al concepto de modelo de mejora continua.....	123
7.2.1. Concepto construido acerca del modelo de mejora .....	124

7.3.Revisión y análisis de las definiciones, conceptos acerca de la oportunidad de mejora.....	124
8. CONCLUSIONES .....	126
9. RECOMENDACIONES .....	127
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	128

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Elementos estructurantes del marco teórico .....	23
Tabla 2 Componentes del modelo de mejora planteado por Endesa .....	35
Tabla 3 Esquema de la operacionalización de objetivo y variables en el diseño metodológico. Ruta para el diseño metodológico.....	45
Tabla 4 Objetivo, alcance y responsable del proceso .....	62
Tabla 5 Componentes del proceso administrativo y financiero de la organización ABC .....	63
Tabla 6 Definición de modelo de mejora.....	95
Tabla 7 Estructura de redacción de una oportunidad de mejora .....	98
Tabla 8 Alternativas para identificar oportunidades de mejoras .....	99
Tabla 9 Funcionalidad del modelo de mejora continua .....	107
Tabla 10 Componentes del modelo de mejora.....	110
Tabla 11 Ficha del modelo de mejora continua con enfoque proactivo (MOMEPE).....	113
Tabla 12 Componentes del modelo de mejora continua con enfoque proactivo (MOMEPE) en el orden del ciclo PHVA.....	114

## LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 TQM Total Quality Management .....	26
Ilustración 2 Flujo de operación del modelo de mejora continua de Endesa (2015).....	35
Ilustración 3 La brecha de oportunidad de mejora .....	97
Ilustración 4 Estructuración de redacción de la mejora.....	98
Ilustración 5 Diagrama del ciclo PHVA .....	105
Ilustración 6 Entradas del modelo .....	106
Ilustración 7 Representación gráfica del modelo de mejora continua con enfoque proactivo .....	122



## INTRODUCCIÓN

Las empresas hoy en día necesitan adaptarse a un mercado cada vez más competitivo debido a la globalización de la economía. Ante esta situación, una de las principales estrategias adoptadas por las organizaciones es la de la calidad en los productos y procesos (Bassi, 2003). Porter (1998) considera que mientras un producto diferenciado por calidad y diseño garantiza la fidelización del comprador, uno poco diferenciado motivaría posibles sustituciones por otros de igual o bajo costo.

Lograr la satisfacción del cliente es uno de los objetivos fundamentales de las organizaciones en la actualidad. Por esta razón, cada vez más organizaciones han centrado sus esfuerzos en mejorar la relación con sus grupos de interés, tales como clientes, proveedores, trabajadores, dueños de una organización, inversionistas, competidores, legisladores, organismos públicos y la sociedad en general.

El compromiso de los grupos de interés es clave para lograr estos objetivos, y es un componente importante del buen gobierno corporativo. Esto requiere de los actores participación en el uso y manejo sustentable de los recursos, capacitación, comunicación y concientización acerca de los problemas. Esta es una de las razones por las que las organizaciones a menudo implementan sistemas de gestión de calidad (SGC) (Oakland, 1989).

Las organizaciones son conscientes de que los clientes felices tienden a ser leales, mientras que un cliente insatisfecho puede causar la pérdida indirecta de 10 clientes adicionales (Prieto, 2005). De acuerdo con esta idea, Hill y Alexander (2001) cuantificaron que el número de clientes que una organización promedio pierde cada año está entre 10 y 30. En estos casos, el problema no es solo perder los como clientes, sino también saber la razón por la cual deciden dejar de comprar.

Martínez y otros (2018) muestran una clara relación entre los estándares del sistema de gestión y la sustentabilidad, y consideran a la ISO 9001 (Icontec, 2015a) como uno de los estándares.

De acuerdo con la norma ISO 9001:2015 (Icontec, 2015a), la satisfacción del cliente es uno de los aspectos relacionados con la dimensión económica del conjunto de variables de sostenibilidad identificadas (económicas, ambientales y sociales). Strenitzerová y Gaña (2018) indican que el éxito de la satisfacción del cliente está estrechamente relacionado con la gestión de la calidad de una empresa, y tiene un impacto significativo en el futuro de la empresa y en su sostenibilidad corporativa basada en el cliente.

Aunque la norma ISO 9001:2015 (Icontec, 2015a) indica los requisitos mínimos que debe cumplir la organización en materia del sistema de gestión de la calidad, siempre es necesario o aclarar cómo se va a cumplir cada requisito, porque su implementación en cada empresa tiene particularidades que deben ser atendidas de manera específica, y no mediante la copia de una receta genérica. Este tipo de estándares de calidad les ayudan a las organizaciones a reducir la pérdida de conocimiento, ya que fomentan la documentación de los diferentes procesos y procedimientos; sin embargo, esto no es suficiente en muchos casos, ya que a veces se reducen a solo recomendaciones.

La implementación del SGC en una organización representa una inversión importante. Por otra parte, también se debe considerar que, tras la publicación de la ISO 9001:2015 (Icontec, 2012a) en 2015 y la posterior cancelación de la ISO 9001:2008 (Corrales, 2016), muchas organizaciones tuvieron que pasar por un proceso de adaptación de su SGC. Un aspecto adicional es la constante integración y modernización de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) en las organizaciones. Esto puede suponer un cambio de mentalidad en la búsqueda de un entorno sostenible a través de la optimización de los recursos materiales

y humanos en las organizaciones; sin embargo, este enfoque aún puede presentar errores de implementación.

Uno de los objetivos de las organizaciones en el ámbito empresarial frente a la implementación de esta normativa es poder alcanzar un sistema de gestión de calidad total (TQM, por sus siglas en inglés *total quality management*), entendido como la mejora continua de los procesos de trabajo para mejorar la capacidad de la organización de entregar productos o servicios de alta calidad de manera rentable (Spector & Beer, 1994).

Por lo general, la implementación de la TQM implica una serie de intervenciones: requiere la identificación explícita de los requisitos del cliente, equipos multifuncionales, selección de proveedores basada en la calidad, el uso de una variedad de métodos técnicos (científicos) para mejorar los métodos de análisis y la gestión de procesos para mejorar la eficacia del equipo (Hackman & Wageman, 1995).

La TQM también implica una filosofía de múltiples partes interesadas, que valoran por igual a la comunidad, los clientes y los empleados. Implícitos en esta filosofía están los valores del trabajo en equipo y la colaboración. Los programas de TQM se introdujeron en las empresas estadounidenses en la década de 1980, en respuesta a la embestida competitiva de las empresas japonesas en la industria del automóvil y en la electrónica. Las empresas de muchos otros países siguieron rápidamente la tendencia liderada por las compañías norteamericanas en su aplicación de programas de calidad total; en el mismo sentido se orientó la industria de consultoría para ayudar a las empresas a adoptar TQM. Hay pocas dudas de que cuando la TQM se implementa correctamente, puede tener un impacto dramático en el desempeño y la cultura de una organización (Deming, 1986).

Los dos últimos grandes estudios de Hendricks y Singhal (1997; 2001) confirman estas evaluaciones. Al comparar el desempeño de las empresas que han recibido premios de calidad

con un grupo de control de empresas que no lo han recibido, Hendricks y Singhal (1997) han demostrado que las empresas que reciben premios de calidad superan al grupo de control en ingresos e ingresos operativos durante un período de diez años.

En un segundo estudio, Hendricks y Singhal (2001) muestran que es mucho más alto el rendimiento de las acciones a largo plazo de las empresas que reciben premios de calidad que las de un grupo de control equiparado de empresas que no recibieron dicho premio (38% a 46%). Estas mejoras en el rendimiento de las acciones se presentan en el período de cinco años posteriores a la implementación, no durante el primer período de implementación de cinco años. El hecho de que la mejora en el rendimiento de las acciones solo se produjo después de cinco años de implementación, sugiere que una transformación de la TQM es un proceso a largo plazo que requiere un cambio fundamental en la práctica y la cultura de gestión. Esto puede explicar por qué también ha habido una plétora de estudios que cuestionan el valor de la TQM, muchos de ellos realizados por empresas consultoras que trabajan con sus clientes para implementar esta metodología (Hendricks & Singhal, 1997).

Las fallas de la TQM para persistir son fallas en la implementación, no en la teoría y el método. Los fracasos ocurren porque la alta dirección tiende a motivar el cambio a través de programas de arriba hacia abajo (Beer & Eisenstat, 2003). No solicitar ni recibir comentarios sobre posibles brechas entre su retórica de TQM y la realidad de la implementación (Zbaracki, 1998) impide que la alta dirección aprenda cómo sus propias acciones y políticas pueden ser responsables de la brecha, para luego hacer cambios en consecuencia. Los programas de arriba hacia abajo también socavan el compromiso del líder de la unidad y su capacidad para liderar una transformación de TQM en su unidad. Lo que en última instancia determina la efectividad de una transformación corporativa de TQM es la capacidad de la gerencia para investigar la

brecha inevitable entre el programa de TQM que defiende (su retórica) y la realidad de la práctica actual.

Paradójicamente, es la falta de capacidad de la administración para explorar estas brechas, el proceso mismo de investigación, el análisis y la acción integrados en TQM lo que causa fallas en la implementación de esta metodología. Se necesita una gestión de alta calidad para que las iniciativas de TQM persistan. La evidencia empírica y teórica disponible se utiliza para ayudarle a la alta dirección a conocer las brechas entre su estrategia adoptada y las percepciones de los niveles inferiores sobre la implementación para especificar las cualidades de la dirección que son necesarias para implementar una estrategia y un proceso de TQM.

Las organizaciones tanto públicas como privadas, en el marco de la gestión de calidad requieren aplicar procesos de mejora continua que les permita llevar el proceso más allá de la exigencia de los requisitos de la gestión de calidad.

El presente estudio abordó la necesidad de disponer de un modelo para la mejora continua de la organización ABC. A partir de ahí se propuso explorar las rutas para construir dicho modelo. El trabajo recorre los conceptos de la mejora continua y las oportunidades de mejora, y explora la situación del proceso administrativo y financiero de la entidad y su estado actual en la implementación de su sistema de gestión de la calidad, de lo cual deviene la necesidad de contar con un modelo de mejora continua para el proceso.

En la exploración de los diferentes modelos se revisaron aproximaciones a un modelo de mejora que pudieran servir como referentes a la construcción de su propio modelo. Esta exploración concluyó en la estructuración de un modelo de mejora continua con enfoque proactivo para ser aplicado al proceso administrativo y financiero de la entidad.

La investigación abarca un horizonte de tiempo de seis meses. Su alcance comprende la descripción del proceso administrativo y financiero de la organización ABC, la exploración

y análisis de conceptos relacionados con la mejora continua y los modelos de mejora continua en el marco de la gestión de la calidad, y finaliza con una propuesta de modelo para la gestión de la mejora continua en el proceso administrativo y financiero de la organización ABC.

En el componente metodológico se abordó un enfoque cualitativo, a partir del cual se construyó una matriz de diseño metodológico con un esquema cuya base de datos fueron el objetivo general y los específicos, que fueron operacionalizados a través de necesidades información que se suplieron utilizando técnicas de revisión de literatura para la gestión de la información referente a la construcción de un modelo de mejora continua del proceso administrativo y financiero.

En la revisión de la literatura se llevó a cabo la búsqueda en diversos recursos documentales presentes en las bases de datos, tales como ProQuest, Ebsco Host, Springer, Emerald, Dialnet, Science Direct, ISI y Google académico, y en repositorios de universidades entre otros. Otra fuente de consulta es la relacionada con la información disponible en la empresa ABC.

Este trabajo apunta a tener impacto directo en la gestión del proceso administrativo y financiero de la organización ABC, en tanto que procura su actualización de conformidad con la norma ISO 9001:2015 (Icontec, 2015a) y propone herramientas para mantener una perspectiva de mejora continua.

Este modelo de mejora continua con enfoque en la proactividad es pertinente para aplicar en diversos procesos de gestión de la calidad, por lo que la proactividad y la anticipación son enfoques muy útiles para aspirar a una situación en la cual el desempeño se optimice más allá de los requisitos de la norma, y el modelo propone una ruta para lograrlo.

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La organización ABC es una entidad que tiene como objetivo general promover el mejoramiento continuo de los procesos administrativos institucionales, a través de estrategias que garanticen objetividad y protección de los bienes y procesos institucionales, y consolidar la capacidad institucional en el nivel regional, a través de procesos participativos para la generación, utilización, transmisión y socialización de conocimientos dirigidos a la conservación y al fortalecimiento de los sistemas naturales y culturales de la región, y al mejoramiento del bienestar material y espiritual de la población del Chocó Biogeográfico.

En el logro de este propósito general, la organización ha venido implementando procesos de gestión de la calidad, alcanzando a obtener certificación en la norma de calidad ISO 9001:2015; sin embargo, a pesar de que la organización ABC fue certificada, se sigue evidenciando que al interior se presentan falencias. Esto en parte está explicado porque desde el 2019 la empresa no renueva su certificación ISO 9001:2015. En muchas otras organizaciones pasa lo mismo, debido principalmente a que para estas es un gran desafío implementar y mantener un sistema de gestión de calidad (SGC). Encontrar la información, la persona, el método o el tiempo para implementar el sistema adecuado para una organización puede ser difícil (Martoglio, 2015).

Uno de los inconvenientes tiene que ver con poner el foco en la teoría, dejando de lado la factibilidad y lo que puede llevarse a la práctica (Murrieta y otro, 2020). Por otro lado, es posible que se encuentren problemas en torno a la documentación requerida. En muchos casos se crean demasiados documentos, lo que a menudo da como resultado un escenario en el que el volumen es tan abrumador que comienza a obstaculizar la funcionalidad del SGC. Los empleados se pierden en la documentación y existe un peligro muy real de que estos pierdan

interés en el sistema de gestión de la calidad, lo que conducirá a que el sistema no entregue los resultados requeridos (Murrieta, 2020). Además, pueden presentarse problemas de falta de comunicación e implicación. A menudo sucede que el SGC solo es impulsado y respaldado por el Gerente de Calidad, y a menudo los empleados piensan que el SGC es responsabilidad de las personas que lo crearon, por lo cual, como resultado, no contribuyen activamente al sistema (Rogala, 2011).

En la organización analizada están presentes los problemas aquí mencionados. Particularmente, en el área administrativa se observan fallas en algunos procesos tanto en su definición como en su ejecución; por otra parte, si bien existen documentos que detallan los procedimientos, en muchas ocasiones se observa desconocimiento o incumplimiento de estos (Murrieta y otro, 2020).

Ante este análisis es posible preguntar: *¿Cuál puede ser un modelo apropiado para mejorar el proceso administrativo y financiero de la organización ABC - Corporación Civil sin Ánimo de Lucro?*

Se requiere analizar cada una de las actividades que se desarrollan en este proceso identificado, con prioridad tanto en las que están presentando dificultades, para generar un modelo que permita mejorarlas, como en aquellas que deben ser resaltadas para mejorar el desempeño.



## 2. JUSTIFICACIÓN

Como base para el análisis que permite responder la pregunta planteada en la descripción del problema, se toma el marco de referencia de las normas de calidad ISO 9001 versión 2015 (Icontec, 2015a), pudiendo, además, complementar el desarrollo de la propuesta final con marcos adicionales que nos permita establecer sugerencia y(o) recomendaciones que resuelvan las fallas que se describen a continuación: la definición de las tareas no cuenta con un tiempo estimado establecido para desarrollarlas de manera eficaz, por lo cual se detectan fallas, incumplimientos y disconformidades respecto a solicitudes de pagos, solicitudes de avances, cuentas de cobros, etc. El desorden que esto implica genera que, debido a las urgencias que surgen en el desarrollo de las tareas, muchas de estas deban realizarse o completarse ya sea sin cumplir procedimientos adecuados o saltándose algunas actividades, tales como el requisito de documentar las tareas y los pasos oportunos. Los fallos no se encuentran solo en la ejecución sino también en el control. No hay medición ni análisis, a pesar de tener establecidos algunos indicadores para tal fin, por lo que no es posible alcanzar un enfoque de calidad total o de mejora continua.

La existencia de un cúmulo de causas que tienen que ver con la falta de compromiso del personal responsable que lidera procesos, la falta de cultura organizacional frente al SGC, la falta de trabajo en equipo y la falta de apoyo de los colaboradores que, de una u otra manera, hacen parte del proceso, desencadena una operatividad administrativa deficiente, que afecta no solo el proceso en sí, sino también el desarrollo de las actividades concernientes a la investigación, que es el rol principal de la entidad y, en consecuencia, al SGC (Heras y otros, 2011).

La entidad necesita con urgencia un instrumento y(o) una herramienta apropiada que le permita aplicar una mejora oportuna al proceso y que contribuya a su fortalecimiento. Aunque este proceso no sea misional, es importante porque brinda el soporte para la operatividad de las actividades misionales.

Se considera oportuno este trabajo de investigación, basado en una revisión y análisis de documentos bibliográficos, ya que partiendo de este se puede proponer el modelo que requiere la organización para mejorar su proceso administrativo, pudiendo, si la entidad lo considera pertinente, mejorar durante su aplicabilidad los puntos críticos del proceso, para alcanzar con eficacia los objetivos propuesto en el marco de su gestión institucional.

El Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2015 (UNE, 2015) especifica lo que la organización debe hacer, con los siguientes propósitos:

- Proporcionar productos y servicios que satisfagan constantemente las necesidades de los clientes.
- Mejorar la satisfacción del cliente a través de procesos de mejora continua.
- Para garantizar que cumpla se con todos los requisitos legales y reglamentarios aplicables.

Poner en práctica las recomendaciones que se establecen en la norma ISO 9001:2015 (Icontec, 2015a) puede brindar muchos beneficios tanto para la organización como para sus clientes. Por eso es importante lograr que el sistema de gestión de calidad sea efectivo. De acuerdo con Lizarzaburu (2015), entre los objetivos que pueden alcanzarse a partir de la implementación en una organización se encuentran los siguientes:

- Mayor eficiencia: implementar procesos y procedimientos basados en un enfoque de calidad.

- Mayores ingresos: conseguir más clientes,<sup>1</sup> que incrementan el presupuesto institucional, y al mismo tiempo agilizar sus procesos e identificar oportunidades para ahorrar costos.
- Mayor moral de los empleados: al garantizar que todos los empleados trabajen con cierto orden y planificación puede reducir los errores y aumentar la productividad.
- Reconocimiento internacional: reconocida en aproximadamente 188 países, la ISO 9001 puede ayudarle a acceder al comercio internacional.
- Enfoque fáctico para la toma de decisiones: asegúrese de que las decisiones comerciales que tomen sean beneficiosas a largo plazo basándolas en hechos.
- Mejores relaciones con las partes interesadas: la entidad tiene credibilidad a través de la reputación de ISO 9001, lo que les brinda a los proveedores mayor confianza en lo que hace.
- Mantenimiento de registros mejorado: como con cualquier sistema de gestión, la ISO 9001 propicia que se documente la mayor cantidad posible de sus procesos, ayudándole así a la organización a manejar las quejas de los clientes y a mejorar la eficiencia del proceso.
- Mayor satisfacción del cliente: asegúrese de contar con un sistema de comentarios, que le ayudará a comprender las necesidades de sus clientes, identificar áreas de mejora y reducir el desperdicio de recursos.
- Mejora continua: mediante el uso de informes de no conformidad y análisis de tendencias, se pueden detectar áreas de mejora y mantenerse en el tiempo. Asimismo, es posible

---

<sup>1</sup> Al certificar un sistema de gestión de calidad se desbloquean requerimientos de contratación para algunas empresas/clientes que lo solicitan como necesidad para generar vínculos comerciales, además de aportar a la imagen de la empresa y a la confianza que se proyecta.

introducir mejoras mediante la acción preventiva y mejoras en desempeño y eficiencia dentro de los procesos, entre otros.

La norma ISO 9001:2015 revisada (Icontec, 2015a), además de promover los principios establecidos de gestión de la calidad, incluye un mayor enfoque en el cliente, y analiza la motivación de los altos directivos y los procesos que siguen para implementar políticas de mejora continua.

El proceso de mejora continua garantiza que la empresa sea más eficiente, reduce los errores y mantiene un alto nivel de prestación de servicios. También es bueno para la entidad, porque sus clientes siempre recibirán los productos o servicios que desean. Al mismo tiempo, la eficiencia operativa mejorada puede aumentar la satisfacción laboral de los empleados.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1. Objetivo general**

Proponer un modelo para la mejora del proceso administrativo y financiero de la organización ABC.

#### **3.2. Objetivos específicos**

- Revisar y conocer el proceso que tiene establecido la organización ABC, su estructura, su alcance y su objetivo.
- Plantear qué es un modelo de mejora.
- Revisar y analizar las definiciones y conceptos acerca de la oportunidad de mejora.
- Estructurar una propuesta de modelo de mejora continua para el proceso administrativo y financiero de la organización ABC.

## **4. MARCO TEÓRICO**

### **4.1. Elementos estructurantes del marco teórico**

La construcción de un modelo de mejora continua se conecta con el tema de gestión de la calidad, en tanto que, según la norma ISO 9001:2015 (Icontec, 2015a), la mejora es un principio de la calidad. Dicha norma también prevé que la mejora es un requisito de la gestión de la calidad. De esa manera, disponer de una herramienta para jalonar la mejora se hace parte imprescindible de la gestión y le da un contexto de análisis. En tal sentido, el marco teórico del presente trabajo toma como punto de partida los conceptos, teorizaciones e investigaciones acerca de la gestión calidad total que sean pertinentes en el eje conductor de este ejercicio, el cual refiere a la construcción de un modelo de mejora para el proceso administrativo de la organización ABC.

Para articular el eje conductor del trabajo con un marco teórico coherente, de acuerdo con Gallego (2018), los elementos estructurantes de dicho marco deben contener la distribución de los contenidos teóricos en las distintas partes de la investigación y la selección de los contenidos imprescindibles que deben constituir el marco teórico, con tres dimensiones: histórica, conceptual y metodológica.

En virtud de lo anterior, los elementos estructurantes del marco teórico se indican en la tabla 1.

**Tabla 1***Elementos estructurantes del marco teórico*

Tema	Autores y año	Título del trabajo o investigación, publicación
TQM	Ishikawa (1989)	Introduction to Quality Control.
Mejora continua	Imai (1989)	Kaizen. La clave de la ventaja competitiva japonesa.
Mejoramiento continuo	Imai (1989)	Kaizen. La clave de la ventaja competitiva japonesa.
Ciclo de la mejora continua	Castillo (2019)	El modelo Deming (PHVA) como estrategia competitiva para realzar el potencial administrativo.
Iniciativas de mejora	Escuela Europea de Excelencia (2020a)	¿Qué son las iniciativas de mejora y como se gestionan?
Oportunidad de mejora	UNE 66178:2004, 3.2 (UNE, 2004)	Guía para la gestión del proceso de mejora continua.
Modelos de mejora	Benavides, Villegas (2020)	Propuesta de un modelo de implementación de <i>lean manufacturing</i> para empresas de servicios de la industria forestal.
	Corredor (2015)	Modelo de mejora continua de procesos para el negocio de generación de Endesa en Latam.

#### ***4.1.1. El concepto de gestión de la calidad total (TQM)***

QM (Control de Calidad), también llamado TQM (Gestión de la Calidad Total), evolucionó a partir de muchas prácticas de gestión y diferentes procesos de mejora (Magutu y otros, 2010). QM no es específico para la gestión de personas, sino que está relacionado con la mejora de la calidad de los bienes y servicios que se producen para satisfacer las demandas de los clientes. QM impregna toda la organización a medida que se implementa.

La TQM tiene sus raíces en el movimiento de calidad que ha hecho de Japón una fuerza tan fuerte en la economía mundial (Luft, 2007). La filosofía japonesa de calidad inicialmente enfatizó en el producto y el desempeño y solo más tarde cambió su preocupación hacia la satisfacción del cliente.

El movimiento de mejora de la calidad comenzó tanto en Estados Unidos como en Japón antes de la Segunda Guerra Mundial. Durante la guerra, los estadounidenses continuaron mejorando los conceptos relacionados con la productividad de la fabricación; después de la guerra, los japoneses siguieron la idea de mejorar la calidad. Fue Deming, un estadounidense, quien les ayudó a los japoneses a enfocarse en su fijación con la calidad (Fisher, 2009).

Carro y González (2015) plantean que, en lugar de intentar inspeccionar la calidad de los productos y servicios después de que se hayan completado, la TQM inculca la filosofía de hacer el trabajo correctamente desde la primera vez. Todo suena simple, pero, según afirman estos autores, para implementar el proceso se requiere un cambio en la cultura organizacional.

Los cambios que deben ocurrir en la organización son tan importantes que se necesitan tiempo y paciencia para completar el proceso; así como el proceso no ocurre de la noche a la mañana, es posible que los resultados tampoco se vean durante un largo período. Algunos



expertos dicen que se necesitan hasta diez años para lograr plenamente los resultados de la implementación de la QM (Luft, 2007).

#### **4.1.2. Concepto de TQM**

La TQM es ahora ampliamente reconocida como una de las principales innovaciones en la práctica de la gestión desarrolladas durante la última década; sin embargo, en su mayor parte, las principales contribuciones al análisis de la TQM y a su funcionamiento han venido de personas del área de gestión de operaciones (Dale, 1994).

Podría decirse que esto ha llevado a una preocupación por los aspectos denominados *duros*, orientados a la producción de la TQM, en contraposición a sus características *más suaves* de gestión de recursos humanos (HRM). Esto significa que se les ha prestado menos atención a los problemas de gestión de personas, tales como los estilos de supervisión adecuados, los sistemas de compensación/pago, el trabajo en equipo, las relaciones laborales y las implicaciones para las diferentes funciones de gestión.

Ishikawa (1989) se refiere a la TQM como a una “revolución de pensamiento” en la gestión. Del mismo modo, Oakland (1989) la describe como una “nueva forma de gestión” y afirma que, después de la revolución industrial y la revolución informática de antaño, “ahora estamos sin duda en medio de una revolución de la calidad”.

La TQM ha sido muy comentada por los gurús/consultores y, de hecho, por los profesionales que promocionan sus empresas. Hay una creciente evidencia de su influencia en expansión. La investigación de Forero y otros (2008) concluye que la gestión de la calidad es fuente generadora de fortalezas que aportan al logro de la ventaja competitiva. Muchos

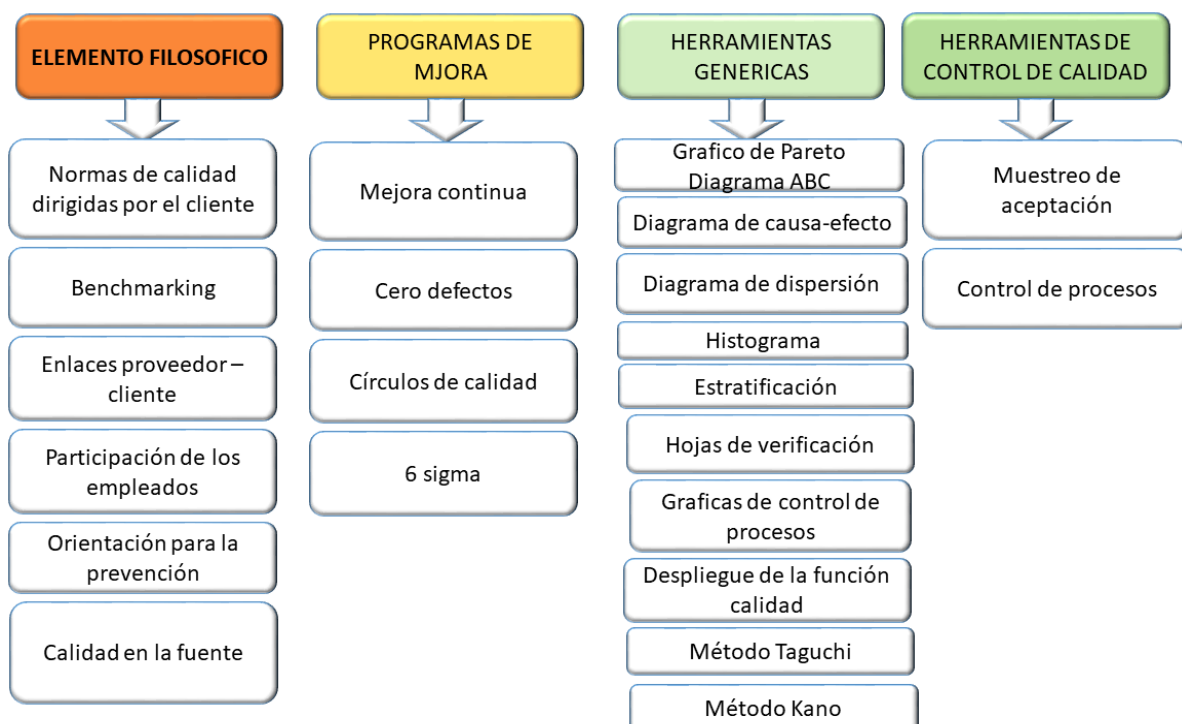
empresarios y gerentes están de acuerdo en que, de las técnicas sugeridas y los cambios gerenciales, el mayor impacto en el futuro sería la TQM (Wheatley, 1991).

Según Camisón y otros (2007), la TQM es un sistema eficaz de gestionar para el futuro, cuya función es asegurar la calidad de productos y servicios, tanto el mantenimiento como el mejoramiento, haciendo posible la producción de bienes al alcance del cliente y que estos cumplan con satisfacer al cliente; incluye también la manera de gestionar personas y los procesos que se realizan para que el cliente se sienta satisfecho.

La TQM plantea el diagrama de operación que se especifica en la ilustración 1.

### Ilustración 1

#### *TQM Total Quality Management*



*Nota.* Elaboración propia, a partir de datos tomados de Gehisy (2017) y SafetyCulture (2022).

Finalmente, es preciso enunciar una definición de *total quality management* (TQM). Al respecto, la Escuela de Negocios Esan Business (Conexión ESAN, 2019) considera que este “es un método de gestión de calidad cuyo objetivo principal es que los colaboradores en una compañía aseguren y tomen conciencia de la calidad en cada uno de los sectores de la organización”. En ese mismo orden de comprensión, Carro y González (2015) afirman que la TQM se focaliza en las necesidades del cliente y en la mejora continua de los procesos. De lo anterior, se desprende que la gestión de la calidad debe atender a los requisitos del cliente y propender por una mejora continua.

#### **4.1.3. La mejora continua**

Según García y otros (2003), se admite estadísticamente que en las organizaciones sin gestión de mejora continua el volumen de la ineficiencia puede estar entre un 15 y un 25 % de sus ventas, y en las organizaciones que sí la hacen, esta oscila entre un 4 y un 6%.

De lo anterior, se infiere la importancia del tema de la mejora continua en las organizaciones. Castillo (2019), en su investigación *El modelo Deming (PHVA) como estrategia competitiva para realzar el potencial administrativo* concluye que las compañías que implementan el ciclo PHVA son más competitivas, por lo que en sus componentes están la mejora continua y la solución de problemas enfocados siempre en las exigencias de los clientes.

**4.1.3.1. Mejoramiento continuo.** El mejoramiento continuo parte de un concepto de perfectibilidad, según afirman Castro y otros (2016). Esto da a entender que, según dichos autores, nunca se alcanza la perfección, pero siempre se debe aspirar a un nivel de

desempeño y calidad mayor. De allí se infiere que los procesos que desarrollan las organizaciones son susceptibles de mejorar (Crespo, 2015) y que siempre hay un margen para superar los estándares actuales (Encinas, 2009).

El contexto mundial y en el ámbito empresarial el término más utilizado para referirse al mejoramiento continuo es *kaizen*, derivado de dos palabras japonesas: *kai*, cambio, y *zen*, bueno (para mejorar). Al respecto, Imai (1989) expone que los aspectos para mejorar son las prácticas de trabajo y la eficiencia personal, y una filosofía empresarial que involucre a gerentes y trabajadores por igual, con la idea central de que no debería pasar un día sin que se haya hecho alguna clase de mejoramiento en algún lugar de la compañía.

El *kaizen* es una disciplina que nace de la cultura y la filosofía japonesa, que posteriormente devino en método empresarial orientado a aplicar acciones concretas, simples y bajas en costos, conducentes a una mejora incremental en la industria. La práctica se implementó bajo la metodología de cultura empresarial al nutrirse con los aportes de autores estadounidenses tales como Deming (1982) y Juran (2004) entre las décadas del 50 y el 60 (Imai, 1989).

De acuerdo con Imai (1989), el enfoque japonés se orienta al mejoramiento gradual/incremental, mientras que el enfoque americano se enfoca más a los grandes saltos, haciendo alusión a la innovación. Estos dos enfoques son complementarios y necesarios en la empresa.

El *kaizen* es un paradigma, un estilo de vida que llega a convertirse en *modus operandi* empresarial, que sostiene que a través de la acumulación de pequeños progresos incrementales y de sencillos procesos de cambio se pueden generar grandes, y positivos, impactos a largo plazo (Imai, 1989).

**4.1.3.2. La mejora en las normas ISO 9001.** De acuerdo con la norma ISO 9000: 2015 (Icontec, 2015b), la mejora de la calidad está orientada a aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos de la calidad.

La mejora continua se asume como uno de los pilares de la gestión de la calidad (Icontec, 2015a). Lo anterior se corrobora en tanto que la norma ISO 9001:2015 establece que la mejora continua es principio y requisito del sistema de gestión. Esto es evidente en la medida en que las organizaciones operan en entornos altamente cambiantes, que cada vez son más complejos e interdependientes. Se crea entonces la necesidad de una organización que esté en permanente evolución, que se mantenga superándose a sí misma, aprendiendo y desarrollándose internamente. En síntesis, creando y forjando una mejora continua. En ese contexto, la mejora se torna en una actividad recurrente, cuyo enfoque central es aumentar la capacidad para cumplir los objetivos y expectativas de las organizaciones. La mejora continua debe alcanzar a todos los estamentos y procesos de la organización.

La norma ISO 9001:2015 (Icontec, 2015a), que aborda la mejora continua como un componente importante en el estándar de calidad de una organización, hace parte de los requisitos que precisan ser auditados. El planteamiento de la norma se expone de la siguiente manera:

*Mejora continua:* la empresa tiene que mejorar de forma continua la idoneidad, adecuación y eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad según la norma ISO 9001:2015. La empresa tiene que considerar todos los resultados del análisis y la evaluación, además de la revisión por parte de la dirección. Se tiene que determinar si existen necesidades y oportunidades que tienen que considerarse como parte de la mejora continua. La empresa tiene que establecer las acciones necesarias para identificar tanto las áreas de la organización que tienen bajo rendimiento como las oportunidades, y utilizar las herramientas y metodologías

necesarias para investigar las causas de ese bajo rendimiento y como apoyo para hacer la mejora continua (Norma ISO 9001: 2015. Numeral 10.3).

Referente a las mejoras, la norma ISO 9001: 2015 contempla algunos términos que es importante precisar para entender los requisitos que se vayan a cumplir en el marco de la implementación (Icontec, 2015a). Entre estos términos podemos mencionar los siguientes: a) objetivos, b) iniciativas de mejora, c) oportunidad de mejora.

Objetivos: resultado que se busca lograr. Definición establecida en la norma ISO 9000:2015 (Icontec, 2015b, 3.7.1).

**4.1.3.3. Las iniciativas de mejora.** De acuerdo con la Escuela Europea de Excelencia (2020a), las iniciativas de mejora son *oportunidades para aumentar la capacidad de los procesos* para lograr los resultados deseados. Por lo tanto, a diferencia de las no conformidades, que se enfocan en minimizar el efecto de los problemas y(o) eliminar sus causas raíz, las iniciativas de mejora se fundamentan en la consecución de objetivos que permitan maximizar el efecto de las buenas prácticas. Las iniciativas de mejoras se relacionan con prácticas que van generando mejoras incrementales, sin que sean un proyecto de mejora en sí mismo.

**4.1.3.4. Oportunidad de mejora.** Es la diferencia detectada en la organización, entre una situación real y una deseada. La oportunidad de mejora puede afectar un proceso, un producto, servicio, recurso, sistema, habilidad, competencia o área de la organización (UNE, 2004, p. 12).

#### ***4.1.4. Modelos de mejora***

No es fácil definir este concepto, sobre el cual se ha comentado poco. Benavides (2015) señala que los trabajos orientados a definir qué es un modelo de mejora son casi inexistentes. Algunas referencias al concepto de modelo y al contenido asociado a este que se desarrolla pueden dar pistas sobre hacia dónde tiende la connotación de dicho concepto. Por lo tanto, en este documento se hace un recorrido por las pistas, las ideas y las connotaciones que están inmersas en la alusión al término modelo. Sin embargo, pero antes de emprender dicho recorrido, se hace una construcción del término a partir de dos palabras que lo componen: “Modelo” y “Mejora”, siguiendo la ruta metodológica que plantea Gallego (2018).

#### ***4.1.5. Propuestas y vacíos identificados en las investigaciones previas sobre modelos de mejora***

Dado que la investigación tiene como objetivo general: “Proponer un modelo para la mejora del proceso administrativo y financiero de la organización ABC”, se advierte la necesidad de encontrar referentes teóricos relativos a conceptualizaciones y teorizaciones acerca del concepto de modelo de mejora.

En las investigaciones identificadas se han encontrado aproximaciones vagas e incompletas acerca de los modelos de mejora; en ellas se hace alusión a un modelo, pero no se estructura un constructo que pueda considerarse en sí mismo un modelo, o que siga una conceptualización, composición y estructura coherentes con la funcionalidad de un modelo. Este tipo de situaciones se advierten en las aproximaciones intentadas por Amable (2017), quien enuncia de manera muy general elementos que debe llevar un modelo, tales como

calidad, costo y tiempo, sin que se explique cómo se instrumentan o se hacen funcionales estos aspectos dentro de un modelo. La misma situación se repite en López (2021), quien, aunque menciona un elemento central en un modelo de mejora, que es el ciclo PHVA, cita esta herramienta de manera inconexa, y no se advierte una estructuración consistente con una conceptualización de lo que es un modelo.

Otro intento para aproximarse a la estructuración de un modelo de mejora, fue elaborado por Palafox y otros (2016), quienes elaboraron el documento titulado: *Modelo de mejora de desempeño individual para una empresa maquiladora*.

En la búsqueda de referentes para construir un modelo de mejora continua, Benavides (2020) afirma que, habiendo revisado las principales contribuciones que aportan o han aportado a la línea de trabajo de este proyecto, es posible indicar que una oportunidad de desarrollo se encuentra en el hecho de que no existe una para el caso de un modelo de mejora continua.

Palafox y otros (2016) toman como referentes a Justi y Gilbert (2006), quienes plantean un modelo para el proceso de construcción de modelos. Según estos autores, inicialmente es necesario definir los objetivos para los cuales el modelo será construido. Posteriormente, la persona que vaya a hacer la modelación debe tener alguna experiencia con el fenómeno que vaya a ser modelado a través de observaciones o de adquirir informaciones presentes en su propia estructura cognitiva o de fuentes externas.

A partir de (i) la obtención y organización de experiencias relevantes, (ii) la selección de un origen adecuado (por ejemplo, una analogía) y (iii) la creatividad y razonamiento individual, se puede elaborar un modelo mental inicial. La siguiente decisión que se debe tomar está relacionada con el modo de representación del modelo mental. Después de socializar el modelo, el siguiente paso es ponerlo a prueba. Esta etapa de prueba puede suceder a través de experimentos mentales, es decir, de procesos de razonamiento basados en *resultados* de



experimentos orientados a la construcción de conocimiento (Reiner & Gilbert, 2000) y(o) de experimentos empíricos (caracterizados por actividades prácticas); sin embargo, la propuesta de Justi y Gilbert (2006) es solo un modelo para hacer modelo, pero no aporta nada frente al contenido, la estructura y la funcionalidad que debe contener un modelo de mejora.

Por tal razón, Palafox y otros (2016), elaboraron un híbrido que reunió propuestas de otros autores y, en efecto, se aproximaron a un constructo de modelo de mejora que incorporó los aportes de los modelos de evaluación de desempeño 360° de Alles (2002) y el modelo de capacitación por competencias de Zener (2006), citado por Palafox y otros, los cuales se intercalan y trabajan como un único sistema de gestión de mejora continua. Dicho modelo está sustentado en el enfoque de sistemas, que tiene como entrada al sistema la observación y el estudio de casos múltiples, que permiten analizar al sector para obtener los elementos básicos que se deben considerar en el proceso del modelo de mejora de desempeño capacitación, que está fundamentado en el esquema del proceso administrativo: Planeación (P), Organización (O), Ejecución (E) y Control (C), cuya salida del sistema es el capital humano competitivo (Palafox y otros 2016).

En los esfuerzos por construir un modelo de mejora que se han documentado, resulta pertinente comentar el trabajo desarrollado en la investigación titulada: *Propuesta de un modelo de gestión para PYMEs, centrado en la mejora continua*. Su autoría es de Cárdenas y Fecci (2017), quienes abordaron los elementos constitutivos de un modelo de mejora, haciendo así una aproximación muy valiosa, que menciona el ciclo de mejora continua, incluye un diagrama que esboza una estructura de modelo que inicia con la identificación de problemas y sus causas y designa a las áreas funcionales de la organización como las responsables de adelantar acciones en procura de resolver el problema.

En el proceso de análisis documental para construir el marco teórico de esta investigación se encontró que el diagrama del modelo propuesto por Cárdenas y Fecci (2017) no incorpora la retroalimentación como elemento esencial en un proceso de mejora continua; además, que la visión de la organización es obsoleta, al plantear una funcionalidad del sistema basada en elementos funcionales de la organización y no por procesos, y el ciclo de mejora continua que mencionan en la conceptualización no aparece como elemento estructurante y funcional del flujo del proceso.

En todos los modelos planteados se advierte un enfoque tradicional basado en la atención reactiva a situaciones problema que se presentan en la organización, tales como la no conformidad con la norma, la observación de riesgos potenciales de incumplimiento de los requisitos de calidad y debilidades de los procesos. La oportunidad de mejora es formulada o entendida como un factor problema, más que como un plus desarrollado para llevar a la organización a un nivel más allá de los requisitos de la norma.

Al respecto, García (2015) afirma que las estrategias proactivas de calidad suponen una mayor ventaja competitiva para las organizaciones, a la larga minimizan los problemas y son las que permiten recortar progresivamente los costes de no calidad (*cost of poor quality*).

Por último, se referencia el modelo de mejora continua de Endesa, propuesto por Corredor (2015). Este modelo se estructura en tres pilares metodológicos: el estudio del cambio organizacional, el modelo de gestión del cambio complejo registrado por Lippitt y por la filosofía Lean Six Sigma. Dicho modelo plantea unos flujos de operación que tienen el orden que se muestra en la tabla 2.

**Tabla 2**

*Componentes del modelo de mejora planteado por Endesa*

Núm.	Descripción	Núm.	Descripción	Núm.	Descripción
01	Despliegue estratégico	02	Procesos	03	Generación de la iniciativa de mejorar.
04	Evaluar desempeño de los procesos	05	Priorización de las iniciativas de mejora	06	Desarrollo del proyecto de mejora.
07	Validación de resultados	08	Inclusión en los procesos	09	Reconocimiento.

*Nota.* Elaboración propia, según lo propuesto en el modelo de Corredor (2015).

Los flujos del modelo que propone Corredor (2015) llevan inmersos en alguna medida el ciclo PHVA de Deming (1982), y se operativizan y hacen funcionales (ilustración 2).

## Ilustración 2

*Flujo de operación del modelo de mejora continua de Endesa (2015)*



*Nota.* Diagrama del modelo de mejora propuesto por Corredor (2015).

De todas las aproximaciones propuestas como modelo de mejora continua, la de Corredor (2015) resultar ser la que mejor perfil presenta para aspirar a ser un modelo del cual se toman elementos que sirven de referencia para construir un modelo de mejora. No obstante, la propuesta de Corredor solo sitúa el análisis de los procesos internos como fuente de la mejora, se queda en un accionar reactivo derivado del análisis de los procesos de la organización y del despliegue estratégico, sin incorporar la proactividad; además, no contempla una caja de herramientas que permitan inferir cómo operaran los flujos de interacciones, el seguimiento y las acciones de mejora planteada

La búsqueda de un modelo de mejora continua a la medida del proceso administrativo y financiero de una entidad, o de uno que por lo menos se proponga como referente válido, ha encontrado pocos referentes.

Esa misma situación la advierte Benavides (2020), quien afirma:

Finalmente, y habiendo revisado las principales contribuciones que aportan o han aportado a la línea de trabajo de este proyecto, es posible indicar que una oportunidad de desarrollo se encuentra en el hecho que no existe, para el caso, de un modelo de mejora continua, información suficiente... (p, 15)

En el presente caso, es pertinente afirmar que, después de rastrear diferentes propuestas de modelo de mejora continua que puedan ser un referente plausible para el proceso administrativo de la organización ABC, se infiere que, aunque las existentes aportan elementos importantes en su conjunto, adolecen de estructuración y funcionalidad integral y, en alguna contada excepción, se tornan en un cumulo de elementos, técnicas e información dispersa e inconexa, que alcanzan a ser propuestas de modelo incipiente (Corredor, 2015), y este vacío permite desarrollar la presente investigación, como una contribución hecha desde el proyecto de grado, donde se plantea en el objetivo general y se concreta en el desarrollo del trabajo.

#### **4.2. Aproximación conceptual a los términos clave usados en la revisión documental y en la propuesta de modelo de mejora**

En el presente apartado se presenta una aproximación conceptual a los términos clave usados en la revisión documental y en la propuesta de modelo de mejora.

*Acción correctiva:* acción para eliminar la causa de una no conformidad y así evitar que vuelva a ocurrir (Sura, 2022).

*Acción de mejora:* acción de optimización del sistema de gestión, para lograr mejoras en el desempeño de la organización en términos de calidad (Sura, 2020), de cara al cliente, en el trabajo de forma coherente con su política.

*Acción preventiva:* acción que se toma para eliminar la(s) causa(s) de una no conformidad potencial o de otra situación potencialmente no deseable establecida en la NTC-ISO 9000 (Icontec, 2015b).

*Acción preventiva:* acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra potencial no deseable (Sura, 2022).

*Acciones de mejora preventivas:* acción tomada para prevenir las causas de una No Conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable (Superintendencia de Sociedades, 2015).

*Acciones de mejora proactivas:* “Transformar el estado inicial de una Mejora Continua dirigida y correctiva, hacia un estado maduro donde la Mejora Continua sea autónoma y proactiva” (Corredor, 2015).

*Acciones de mejora reactivas:* son el estadio de la mejora organizacional en el cual, según Corredor (2015), la mejora continua es reactiva a consecuencia de fallas evidentes en los procesos. No existe un modelo estándar en la organización para desarrollar la

mejora. Una mejora reactiva es aquella que tiene lugar cuando se ha detectado una no conformidad o una salida no conforme, o que la organización no logra identificar sino después de una auditoría.

*Adecuación:* suficiencia de las acciones para cumplir los requisitos (Contaduría General de la Nación, 2021).

*Adecuación funcional:* representa la capacidad del modelo para proporcionar funciones que satisfacen las necesidades declaradas e implícitas. Esta característica se subdivide a su vez en las subcaracterísticas siguientes (ISO25000, 2022).

*Anticipación:* para De Jouvenel (1967), citado en Medina, y otros (2014):

La anticipación es la exploración de los futuros posibles, probables y deseables. Desde este punto de vista, la prospectiva puede entenderse como un proceso intelectual por el que se representa lo que puede suceder, o sea, los futuros posibles. Pero también permite identificar los futuros que tienen mayores probabilidades de acontecer, o sea, los futuros probables, e incluso los que se desea que ocurran, es decir, los futuros deseables. (p. 49)

*Anticipación prospectiva:* definición propuesta por Godet (1993), en la cual plantea que la anticipación prospectiva es una reflexión para iluminar la acción presente con la luz de los futuros posibles.

*Auditoría:* proceso sistemático, independiente y documentado para obtener las evidencias de auditoría y evaluar de manera objetiva, con el fin de determinar el grado en el que se cumplen los criterios de auditoría (Ealde, 2018).

*Complejidad funcional de un modelo de mejora:* capacidad del modelo para proporcionar todas las funciones especificadas en los requisitos de la mejora continua (ISO25000, 2022) .

*Corrección funcional del modelo de mejora:* el sistema tiene un comportamiento y genera los resultados deseados por los proponentes del sistema (ISO25000, 2022).

*De la anticipación a la acción:* es un término acuñado por Godet (1993), en el cual argumenta que en una empresa es indispensable que las acciones desplegadas en su operatividad deberían derivarse de un ejercicio de anticipación al futuro, y les recomienda a las empresas ir de la anticipación a la acción.

*Eficacia:* grado en el que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados (Corantioquia, comunicación personal, mayo, 2022).

*Eficacia:* extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados, según la NTC - ISO 9000 (Icontec, 2015b).

*Eficiencia:* relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados (Corantioquia, comunicación personal, mayo, 2022).

*Equipo auditado:* persona o equipo de personas que son auditados (Corantioquia, comunicación personal, mayo, 2022).

*Evidencia de la auditoría:* registros, declaraciones de hechos o cualquier otra información que es pertinente para los criterios de auditoría y que es verificable (ISOTools, 2019).

*Funcionalidad:* el término funcionalidad es muy usado en este documento, en lo referente a la construcción del modelo de mejora continua. En tal sentido, resulta pertinente su abordaje conceptual. Funcionalidad es un término que tiene diversas acepciones y connotaciones para ser comprendido. Veamos algunas de ellas.

*Funcionalidad, definición 1.* Conjunto de características que hacen que algo sea práctico y utilitario (Wordreference, 2022).

*Funcionalidad, definición 2.* Funcionalidad se define a los particulares o en conjunto para los que están diseñado algo (GSI, s, f).

*Funcionalidad, definición 3.* Capacidad de funcionar; operatividad, funcionamiento y marcha (Sinónimos online, 2017).

La palabra funcionalidad, cualidad relacionada a la acción y efecto de cumplir un deber, está formada con raíces latinas. Sus componentes léxicos son: *fungi-* (cumplir un deber), más el sufijo *-cionalidad* (cualidad), relacionado con la acción y efecto de (*-ción*) (etimologias.dechile.net, 2022).

*Hallazgo de auditoría:* resultado de la evaluación de la evidencia recopilada frente a los criterios de auditoría (Escuela Europea de Excelencia, 2020b).

*Indicador:* magnitud utilizada para medir o comparar los resultados efectivamente obtenidos en la ejecución de una acción. Permite medir aspectos cuantitativos o verificar aspectos cualitativos para conocer si se produjeron los cambios previstos (lo que se espera) o identificar cambios no previstos (Reliabilityweb.com, 2022).

*Mejora continua:* actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos, según la NTC - ISO 9000 (Icontec, 2015b).

*Mejora incremental:* de acuerdo con EAE Business School (Retos Directivos, 2018), la mejora continua incremental consiste en hacer pequeños ajustes a un proceso, método o práctica, para mejorarlos a medida que se encuentran los problemas. Por lo general, esto cuesta menos y se puede hacer mucho más rápido que con el método innovador.

*Nivel optimizado de madurez:* mejora continua del rendimiento de procesos mediante mejoras incrementales e innovadoras de proceso y tecnologías. La organización y los proyectos establecen objetivos cualitativos y cuantitativos en cuanto al rendimiento para calidad y procesos, y los utilizan como criterios en la gestión. Los objetivos cuantitativos se basan en las



necesidades del cliente, los usuarios finales, la organización y los implementadores del proceso. El rendimiento de calidad y del proceso se comprende en términos estadísticos y se gestiona durante la vida de los procesos. Los objetivos cualitativos y cuantitativos para una organización se establecen y revisan continuamente para reflejar el cambio en los objetivos del negocio, y se utilizan como criterios para gestionar la mejora de los procesos (Agencia de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información y del Conocimiento - Agesic, 2022)

*No conformidad:* incumplimiento de un requisito [NTC ISO 19011:2012].

*Observación:* evidencias encontradas que en el futuro pueden generar una no conformidad (ISO Calidad 2000 SL, 2013).

*Pertinencia funcional del modelo de mejora:* capacidad del sistema para llevar a cabo las funciones necesarias que el sistema requiere en las tareas y objetivos que han sido especificados para la mejora continua (AQCLab, 2022).

*Plan de mejoramiento:* en este documento se registran las acciones correctivas y de mejora encaminadas a subsanar no conformidades y a evitar la ocurrencia de estas en el futuro (Universidad de los Llanos, 2022).

*Prospectiva:* la prospectiva es una reflexión para iluminar la acción presente con la luz de los futuros posibles (Godet, 1993).

*Requisito:* necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria, según la NTC-ISO 9000 (Icontec, 2015b).

*Requisito especificado:* necesidad o expectativa establecida según la NTC-ISO/IEC-17000 (Icontec, 2005).

*Seguimiento:* determinación del estado de un sistema, un proceso, un producto, un servicio o una actividad , según la NTC-ISO 9000 (Icontec, 2015b).

*Seguimiento*: orientado a verificar que el sistema de gestión continúa cumpliendo con los requisitos de la norma y se monitorea el mejoramiento continuo (Bureau, 2020).

El seguimiento es un proceso continuo, es una forma de ir evaluando día a día el proyecto, y en definitiva nos servirá para llegar al momento de la evaluación con más información, además de permitirnos hacer ajustes periódicos (Van de Velde, 2009). Se entiende por seguimiento la observación, registro y sistematización de la ejecución de las actividades y tareas en términos de los recursos utilizados y las metas intermedias cumplidas, así como los tiempos y presupuestos pre-vistos, las tácticas y la estrategia. El seguimiento consiste en tener diferentes momentos de medición de la situación. Se debe informar el grado de avance de la estrategia para poder ver cómo está avanzando y qué ajustes se deben realizar (Quintero, 1995).

*Situación potencial no deseada*: situación que potencialmente puede afectar el cumplimiento de un requisito o el desarrollo de un proceso (Universidad Nacional de Colombia, 2015).

*Vigilancia tecnológica*: proceso organizado, selectivo y sistemático, para captar información del exterior y de la propia organización sobre ciencia y tecnología, seleccionarla, analizarla, difundirla y comunicarla, para convertirla en conocimiento, con el fin de tomar decisiones con menor riesgo y poder anticiparse a los cambios (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2006).

## 5. DISEÑO METODOLÓGICO

Este estudio se estructura a partir del enfoque de investigación cualitativa, en la cual los significados e interpretación se extraen de los datos, analizando diversas realidades subjetivas y siguiendo procesos inductivos recurrentes, que conllevan profundidad de significados, amplitud y riqueza de interpretación.

En general, la técnica de investigación seleccionada para gestionar la información es la revisión de la literatura. Esta técnica es considerada como uno de los puntos más relevantes en una investigación. De acuerdo con Baumeister y Leary (1997), una revisión de la literatura puede describirse, en términos generales, como: “Una forma más o menos sistemática de recopilar y sintetizar investigaciones anteriores” (p. 311). Si se realiza una revisión de manera consciente y eficaz, es posible construir una base sólida que permita la promoción de un tema o concepto, y de esta manera hacer más fácil el desarrollo de la teoría (Webster & Watson, 2002). Al integrar hallazgos y perspectivas de muchos hallazgos empíricos, esta metodología permite cubrir cuestionamientos e interrogatorios referidos al tema de investigación, que pocos estudios pueden cubrir por sí solos (Tranfield y otros, 2003).

Con este método es posible también generar una descripción general del tema y del área de estudio, en casos en los que los estudios realizados sean dispares o con orígenes diversos. Además, la revisión de la literatura es una buena forma de resumir los conocimientos alcanzados hasta el momento acerca del tema de investigación y sintetizar las evidencias encontradas. También es posible poner en evidencia cuáles son las áreas que requieren mayor investigación, a fin de generar un marco teórico completo y lograr construir modelos conceptuales. Sin embargo, las formas tradicionales de describir y retratar la literatura a

menudo carecen de minuciosidad y no se llevan a cabo de manera sistemática (Tranfield y otros, 2003).

A fin de evitar que las revisiones de literatura sufran de falta de minuciosidad, es importante consultar una pluralidad de documentos y estudios. De lo contrario, es posible que la investigación se base en supuestos desacertados o incompletos. En el momento en que, como investigadores, se selecciona cuáles son las fuentes que se van a utilizar y que serán la base de su trabajo, se deben considerar las distintas corrientes y direcciones en el campo o tema de investigación.

En virtud de lo anterior, para revisar la literatura referente a los modelos de mejora de un proceso administrativo y financiero, se realizó la búsqueda en diversos recursos documentales presentes en bases de datos tales como: ProQuest, Ebsco Host, Springer, Emerald, Dialnet, Science Direct, ISI y Google Académico, y en repositorios de Universidades, entre otras. Otra fuente de consulta relacionada tiene que ver con información disponible en la organización ABC, respecto a la identificación de oportunidades de mejora que sirvan de insumos para darle contexto y pertinencia a elaboración del modelo de mejora continua del proceso administrativo y financiero. Se utilizaron criterios de búsqueda basados en los elementos estructurantes del marco teórico: objetivo específico, categoría, variable, definición de la variable, medición de la variable, información requerida, técnicas e instrumentos para obtener la información, fuente y tipo de fuente, que se describen en la tabla 3.

Para una serie de preguntas de investigación, como los objetivos que se plantean en esta investigación, una revisión de la literatura puede ser la mejor herramienta metodológica para proporcionar respuestas. Por ejemplo, las revisiones son útiles cuando el investigador desea evaluar la teoría o la evidencia en un área determinada o para examinar la validez o precisión de una determinada teoría o teorías en competencia (Tranfield y otros, 2003).

**Tabla 3**

*Esquema de la operacionalización de objetivo y variables en el diseño metodológico. Ruta para el diseño metodológico*

Objetivo general	Proponer un modelo para la mejora del proceso administrativo y financiero de la organización ABC							
Objetivo específico	Categoría	Variable	Definición de la variable	Medición de la variable	Información requerida	Técnica para obtener la información	Instrumento para obtener la información	Fuente/tipo de fuente
Revisar y conocer el proceso que tiene establecido la organización, su estructura, su alcance y su objetivo	Estructura del proceso	Objetivos del proceso	Propósito central del proceso	Objetivo definido en la caracterización del proceso	Documento de caracterización del proceso	Revisión documental	Cuestionario, ficha de recolección de datos	Base de datos de la organización
		Alcance	Límites y aplicabilidad del proceso	Límites y aplicabilidad definidos por la organización	Documento de caracterización del proceso	Revisión documental	Ficha de datos	Fuentes secundarias/ bases de datos como: Science Direct, ISI, ProQuest, Ebsco

Objetivo específico	Categoría	Variable	Definición de la variable	Medición de la variable	Información requerida	Técnica para obtener la información	Instrumento para obtener la información	Fuente/tipo de fuente
								Host, Springer, Emerald, Dialnet, Google Académico, repositorios de universidades
		Cadena de valor público	Entradas, actividades, salidas, resultados e impactos que interactúan con	Cumplimiento de requisitos establecidos para los clientes	Documento de caracterización del proceso	Revisión documental	Ficha de datos	Fuentes secundarias/ bases de datos como: Science Direct, ISI, ProQuest, Ebsco Host, Springer, Emerald, Dialnet,

Objetivo específico	Categoría	Variable	Definición de la variable	Medición de la variable	Información requerida	Técnica para obtener la información	Instrumento para obtener la información	Fuente/tipo de fuente
			las partes interesadas					Google Académico, repositorios de universidades
		Recursos	Recursos humanos, físicos y ambiente de trabajo	Recursos humanos, físicos y ambiente de trabajo definidos en la organización	Documento de caracterización del proceso	Revisión documental	Ficha de datos	Fuentes secundarias/ bases de datos como: Science Direct, ISI, ProQuest, Ebsco Host, Springer, Emerald, Dialnet, Google Académico,

Objetivo específico	Categoría	Variable	Definición de la variable	Medición de la variable	Información requerida	Técnica para obtener la información	Instrumento para obtener la información	Fuente/tipo de fuente
								repositorios de universidades
			Seguimiento, medición, análisis, evaluación, controles e instancias Mecanismo de medición, instrumento de seguimiento, gestión de riesgos y oportunidades, instancias de participación	Mecanismo de medición, instrumento de seguimiento, gestión de riesgos y oportunidades, instancias de participación definidas por la organización	Documento de caracterización del proceso	Revisión documental	Ficha de datos	Fuentes secundarias/ bases de datos como: Science Direct, ISI, ProQuest, Ebsco Host, Springer, Emerald, Dialnet, Google Académico, repositorios de universidades



Objetivo específico	Categoría	Variable	Definición de la variable	Medición de la variable	Información requerida	Técnica para obtener la información	Instrumento para obtener la información	Fuente/tipo de fuente
		Documentos aplicables al proceso	Documentos, registros, requisitos legales, contexto estratégico	Documentos, registros, requisitos legales, contexto estratégico definidos por la organización	Documento de caracterización del proceso	Revisión documental	Ficha de datos	Fuentes secundarias/ bases de datos como: Science Direct, ISI, ProQuest, Ebsco Host, Springer, Emerald, Dialnet, Google Académico, repositorios de universidades

Objetivo específico	Categoría	Variable	Definición de la variable	Medición de la variable	Información requerida	Técnica para obtener la información	Instrumento para obtener la información	Fuente/tipo de fuente
		Requisitos de los modelos de gestión aplicable al proceso	Requisitos de los modelos de gestión aplicable al proceso	Requisitos de los modelos de gestión aplicable al proceso definidos por la organización	Documento de caracterización del proceso	Revisión documental	Ficha de datos	Fuentes secundarias/ bases de datos como: Science Direct, ISI, ProQuest, Ebsco Host, Springer, Emerald, Dialnet, Google Académico, repositorios de universidades
		Concepto de modelo	Definiciones usadas para	Identificar al menos cinco	Bases de datos, repositorios con	Revisión documental	Ficha de datos	Fuentes secundarias/ bases de datos

Objetivo específico	Categoría	Variable	Definición de la variable	Medición de la variable	Información requerida	Técnica para obtener la información	Instrumento para obtener la información	Fuente/tipo de fuente
Enunciar qué es un modelo de mejora	Definición del modelo de mejora		abordar el concepto	definiciones usadas para abordar el concepto	investigaciones, trabajos de grado, tesis, artículos y opinión de expertos			como: Science Direct, ISI, ProQuest, Ebsco Host, Springer, Emerald, Dialnet, Google Académico, repositorios de universidades
		Concepto de mejora	Definiciones estándares ampliamente usadas	Identificar al menos dos definiciones estándar		Revisión documental	Ficha de datos	Fuentes secundarias/ bases de datos como: Science Direct, ISI,

Objetivo específico	Categoría	Variable	Definición de la variable	Medición de la variable	Información requerida	Técnica para obtener la información	Instrumento para obtener la información	Fuente/tipo de fuente
				ampliamente usadas				ProQuest, Ebsco Host, Springer, Emerald, Dialnet, Google Académico, repositorios de universidades
		Concepto de modelo de mejora	Construir una definición de modelo de mejora a partir del análisis conceptual y	Una definición del modelo de mejora construida	Conceptos e ideas usadas para definir el término <i>modelo de mejora</i>	Revisión y análisis documental	Ficha de datos	Fuentes secundarias/ bases de datos como: Science Direct, ISI, ProQuest, Ebsco Host, Springer,

Objetivo específico	Categoría	Variable	Definición de la variable	Medición de la variable	Información requerida	Técnica para obtener la información	Instrumento para obtener la información	Fuente/tipo de fuente
			empírico del termino					Emeral, Dialnet, Google Académico, repositorios de universidades
		Aplicación del modelo de mejora de un modelo de mejora	Describir cuál es el contexto de aplicación de un modelo de mejora	Describe las situaciones en que tiene aplicación de un modelo de mejora	Conceptos e ideas usadas para definir el término <i>modelo de mejora</i>	Revisión y análisis documental	Ficha de datos	Fuentes secundarias/ bases de datos como: Science Direct, ISI, ProQuest, Ebsco Host, Springer, Emeral, Dialnet, Google Académico,

Objetivo específico	Categoría	Variable	Definición de la variable	Medición de la variable	Información requerida	Técnica para obtener la información	Instrumento para obtener la información	Fuente/tipo de fuente
								repositorios de universidades
Revisar y analizar las definiciones y los conceptos acerca de la oportunidad de mejora	Definiciones de oportunidad de mejora	Conceptos de oportunidad de mejora	Explora los diversos conceptos de oportunidad de mejora	Explorar al menos tres conceptos de oportunidad de mejora	Conceptos e ideas usadas para definir el término <i>oportunidad de mejora</i>	Revisión documental	Ficha de datos	Fuentes secundarias/ bases de datos como: Science Direct, ISI, ProQuest, Ebsco Host, Springer, Emerald, Dialnet, Google Académico, repositorios de universidades

Objetivo específico	Categoría	Variable	Definición de la variable	Medición de la variable	Información requerida	Técnica para obtener la información	Instrumento para obtener la información	Fuente/tipo de fuente
	Análisis de la oportunidad de mejora	Cómo se estructura y redacta una oportunidad de mejora	Estructuración y redacción de oportunidad de mejora	Describir los componentes de la redacción de oportunidad de mejora	Estructuras y redacciones de oportunidades de mejora disponible en diversas fuentes	Revisión documental	Ficha de datos	Bases de datos institucionales de entidades y empresas certificadas con ISO 9001:2015
		Cómo identificar una oportunidad de mejora	Ruta de identificación de oportunidad de mejora	Elaborar una ruta de identificación de oportunidades de mejora	Documentos que den cuenta de las alternativas de cuáles se pueden inferir	Revisión documental	Ficha de datos	Fuentes secundarias/ bases de datos como: Science Direct, ISI, ProQuest, Ebsco Host, Springer,

Objetivo específico	Categoría	Variable	Definición de la variable	Medición de la variable	Información requerida	Técnica para obtener la información	Instrumento para obtener la información	Fuente/tipo de fuente
					oportunidades de mejora			Emeral, Dialnet, Google Académico, repositorios de universidades
		Herramientas para la mejora continua	Ciclo de mejora continua, o PHVA: planificar, hacer, verificar y actuar	Describir el ciclo de mejora continua PHVA	Documentos que describen el ciclo PHVA	Revisión documental	Ficha de datos	Fuentes secundarias/ bases de datos como: Science Direct, ISI, ProQuest, Ebsco Host, Springer, Emeral, Dialnet, Google Académico,



Objetivo específico	Categoría	Variable	Definición de la variable	Medición de la variable	Información requerida	Técnica para obtener la información	Instrumento para obtener la información	Fuente/tipo de fuente
								repositorios de universidades
			Análisis de otras herramientas: análisis de valor, los cinco porqués, <i>Lean Manufacturing</i> y <i>Benchmarking</i>	Identificar definiciones de al menos cuatro herramientas para la mejora continua	Documentos que describen herramientas para la mejora continua	Revisión documental	Ficha de datos	Fuentes secundarias/ bases de datos como: Science Direct, ISI, ProQuest, Ebsco Host, Springer, Emerald, Dialnet, Google Académico, repositorios de universidades

Objetivo específico	Categoría	Variable	Definición de la variable	Medición de la variable	Información requerida	Técnica para obtener la información	Instrumento para obtener la información	Fuente/tipo de fuente
Estructurar propuesta de modelo de mejora para el proceso administrativo y financiero de la organización	Componentes estructurantes del modelo	Ruta del modelo de mejora	Descripción del ciclo de la mejora continua PHVA aplicable al proceso	Flujo del ciclo PHVA que explica las etapas del modelo	ISO 9001:2015 - Documentos explicativos del ciclo PHVA	Revisión y análisis documental	Ficha de datos	Fuentes secundarias/ bases de datos como: Science Direct, ISI, ProQuest, Ebsco Host, Springer, Emerald, Dialnet, Google Académico, repositorios de universidades

Objetivo específico	Categoría	Variable	Definición de la variable	Medición de la variable	Información requerida	Técnica para obtener la información	Instrumento para obtener la información	Fuente/tipo de fuente
		Elementos que integran el modelo de mejora	Proposición de los elementos que integran el modelo	Describir y explicar los elementos que integran el modelo propuesto	Referentes de modelo de mejoras contenidos en documentos	Revisión y análisis documental	Ficha de datos	Fuentes secundarias/ bases de datos como: Science Direct, ISI, ProQuest, Ebsco Host, Springer, Emerald, Dialnet, Google Académico, repositorios de universidades

Objetivo específico	Categoría	Variable	Definición de la variable	Medición de la variable	Información requerida	Técnica para obtener la información	Instrumento para obtener la información	Fuente/tipo de fuente
		Estructura del modelo de mejora	Diagramación del modelo, conectando los elementos en sus flujos de interacción a través de figuras y símbolos	Elaborado el diagrama del modelo de mejora continua	Referentes de modelo de mejoras contenidos en documentos	Revisión y análisis documental	Ficha de datos	Fuentes secundarias/ bases de datos como: Science Direct, ISI, ProQuest, Ebsco Host, Springer, Emerald, Dialnet, Google Académico, repositorios de universidades

Objetivo específico	Categoría	Variable	Definición de la variable	Medición de la variable	Información requerida	Técnica para obtener la información	Instrumento para obtener la información	Fuente/tipo de fuente
		Aplicación del modelo de mejora	Describir la pertinencia del modelo en su aplicación al proceso	Elaborada justificación que explica por qué el modelo es pertinente para el proceso	Documento de caracterización del modelo	Revisión y análisis documental	Ficha de datos	Base de datos de la organización

## 6. DESARROLLO DEL TRABAJO

### 6.1. Revisión y conocimiento de la estructura, alcance y objetivo del proceso administrativo y financiero establecido en la organización ABC

En cuanto al sistema de gestión que tiene la entidad, es pertinente anotar que desde el 2019 no está certificada, y el proceso no incluye algunos requisitos que están previstos en la norma ISO 9001:2015 (Icontec, 2015a). Se requiere actualización en los numerales 4.1,4.2, 4.4,5.2, 6.1, 6.3, 7.1, 7.2, 7.3, 7.5, 9.1, 9.1.3, 10.2, 10.3

A continuación, en las tablas 4 y 5 se describe el proceso administrativo y financiero de la organización ABC, con la intención de conocer los componentes de este proceso. El término *componentes* se refiere a los elementos que interactúan en el proceso y que la organización tiene en cuenta para gestionar apropiadamente el proceso y cumplir los requisitos de calidad.

#### Tabla 4

*Objetivo, alcance y responsable del proceso*

Objetivo del proceso	Darle soporte administrativo y financiero al desarrollo misional de la institución.
Alcance	<i>Inicia:</i> con el diagnóstico de las necesidades o requerimientos que implican la gestión y afectación de recursos financieros. <i>Termina:</i> con la evaluación de cumplimiento de la gestión administrativa y financiera y(o) seguimientos de los organismos de control.
Responsable	Subdirector Administrativo y Financiero

**Tabla 5***Componentes del proceso administrativo y financiero de la organización ABC*

Interacción de los procesos				
Proveedor	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes del proceso
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrativo y financiero</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades del proceso</li> <li>• Matriz de riesgos anterior</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar, gestionar y actualizar los riesgos del proceso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matriz de riesgos actualizada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos los procesos</li> <li>• Organismos de dirección</li> <li>• Entes gubernamentales</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección Gerencial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Datos de entrada de indicadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar los indicadores del proceso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados de indicadores con análisis</li> <li>• Planes de acción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección Gerencial</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos los procesos</li> <li>• Organismos de dirección</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitudes de acción correctiva, preventiva y de mejora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar y gestionar los planes de acción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planes de acción correctivas y de mejora eficaces</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos los procesos</li> <li>• Organismos de dirección</li> </ul>

Proveedor	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes del proceso
<ul style="list-style-type: none"> <li>Entes gubernamentales</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>correctivas,</li> <li>preventivas y de mejora del proceso</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Entes gubernamentales</li> </ul>
Archivo y correspondencia				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Usuarios internos y externos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Peticiones, quejas, reclamos, solicitudes, denuncias en medio físico, electrónico o verbal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión de correspondencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Remisión de respuestas a usuarios internos y externos.</li> <li>Alertas y reportes de control a la gestión de PQRSD.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Usuarios internos y externos</li> </ul>



Proveedor	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes del proceso
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dependencias del IIAP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expedientes de gestión documental</li> <li>• Tablas de retención documental</li> <li>• Formato de transferencia primaria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acompañamiento en la gestión del archivo de gestión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actas de acompañamiento</li> <li>• Formatos de inventario documental</li> <li>• Reportes del cumplimiento de los preceptos del PGD y el PINAR</li> <li>• Expedientes organizados conforme los lineamientos del PGD y el PINAR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Archivo de gestión y archivo central</li> </ul>

Proveedor	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes del proceso
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dependencias del IIAP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expedientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración del archivo central</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información de documentos en custodia en el archivo central</li> <li>• Expedientes transferidos al archivo histórico</li> <li>• Base de datos del archivo central actualizado con información contenida en el archivo central</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Archivo central</li> <li>• Archivo histórico</li> <li>• Usuarios internos y externos</li> </ul>

---

Proveedor	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes del proceso
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Archivo central</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expedientes</li> <li>• Inventarios de transferencia secundaria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración del Archivo Histórico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expedientes para conservación permanente</li> <li>• Actas de eliminación, microfilmación y reprografía</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Archivo histórico</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dependencias del IIAP</li> <li>• Clientes externos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formato de solicitud de préstamos de documentos</li> <li>• Derechos de petición</li> <li>• Requerimientos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Préstamo de documentos en el Archivo Central e Histórico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respuestas oficiales con información para usuarios internos y externos</li> <li>• Documentos y expedientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usuarios internos y externos</li> </ul>

Proveedor	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes del proceso
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Fotocopia de documentos y expedientes</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Archivo</li> <li>Subdirección Administrativa y Financiera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan institucional de archivo PINAR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinación de la elaboración y actualización del Programa de Gestión Documental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa de Gestión Documental elaborado y actualizado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Todos los procesos</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Dependencias del IIAP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan institucional de archivo PINAR</li> <li>Directrices gerenciales PGD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seguimiento actividades del Programa de Gestión Documental PGD y del Plan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan institucional de archivo PINAR actualizado</li> <li>PGD actualizado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comité de Archivo</li> <li>Dirección General</li> <li>Dependencias del IIAP</li> </ul>

Proveedor	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes del proceso
		Institucional de Archivo-PINAR	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reportes del seguimiento al PGD y al PINAR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comité Departamental de Archivo</li> <li>Archivo General de la Nación</li> </ul>
Almacén				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Todos los procesos</li> <li>Subdirección Administrativa y Financiera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Solicitud de necesidades de bienes y servicios</li> <li>Presupuesto de Ingresos y Gastos</li> <li>Diagnósticos e históricos de compras de vigencias anteriores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinación de la elaboración, ejecución, control, seguimiento y actualización del Plan Anual de Adquisiciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diagnóstico de necesidades.</li> <li>Plan de adquisiciones aprobado.</li> <li>Actas de comité de compras.</li> <li>Informes de ejecución de plan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dirección General</li> <li>Subdirector Administrativo y Financiero</li> <li>Comité de Compras</li> <li>Ciudadanía (web)</li> <li>Todos los procesos</li> <li>Organismos de control interno y externo</li> </ul>

Proveedor	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes del proceso
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convenios</li> </ul>		de adquisiciones.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos los procesos</li> <li>• Comité de Compras</li> <li>• Subdirector Administrativo y Financiero</li> <li>• Director General</li> <li>• Presupuesto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitud de los bienes y servicios que se requieren.</li> <li>• Cotizaciones, solicitudes privadas de oferta</li> <li>• CDP</li> <li>• Documentos soporte de los proveedores</li> <li>• Conceptos técnicos</li> <li>• Acta de Comité de Compra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquisición de Bienes y Servicios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ponderación de proveedores</li> <li>• Evaluación y listado de proveedores</li> <li>• Órdenes de Compra</li> <li>• Certificado de ingreso al Almacén</li> <li>• Plaqueteo del bien</li> <li>• Documento de salida dealmacén</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos los procesos</li> <li>• Tesorería</li> <li>• Proveedores de bienes y servicios</li> <li>• Contabilidad</li> <li>• Presupuesto</li> </ul>

Proveedor	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes del proceso
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedor de bienes y servicios</li> <li>• Jurídico</li> <li>• Peritos evaluadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facturas de bienes y servicios</li> <li>• Bien físico o informe de servicios prestado a satisfacción</li> <li>• Documentos legales de bienes inmuebles actualizados</li> <li>• Avalúos de bienes inmuebles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro de bienes (muebles e inmuebles) en el <i>software</i> contable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro de inventario actualizado en el <i>software</i> contable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subdirección Administrativa y Financiera</li> <li>• Contabilidad</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subdirector Administrativo y Financiero</li> <li>• Director General</li> <li>• Todos los procesos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitud de bienes de consumo y devolutivos</li> <li>• Solicitud de préstamos de bienes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrega y préstamo de bienes de consumo y devolutivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formato de entrega de bienes</li> <li>• Acta de préstamo de bienes a terceros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos los procesos</li> <li>• Instituciones aliadas y organizaciones comunitarias beneficiarias</li> </ul>

Proveedor	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes del proceso
<ul style="list-style-type: none"> <li>Entidades aliadas y organizaciones comunitarias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Autorizaciones de préstamo a terceros</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Todos los procesos</li> <li>Técnicos y peritos expertos (internos y externos)</li> <li>Subdirector Administrativo y Financiero</li> <li>Director General</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conceptos técnicos</li> <li>Autorización de mantenimiento o eliminación</li> <li>Devolución al Almacén de bienes obsoletos y(o) mal estado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eliminación o reparación de bienes obsoletos y(o) en mal estado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reporte de reparación</li> <li>Registro de reintegro del bien al empleado</li> <li>custodio</li> <li>Acta de baja de bienes</li> <li>Reparación de bienes</li> <li>Informe de procesos de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Todos los procesos</li> <li>Empresas de reciclaje</li> <li>Instituciones aliadas y organizaciones comunitarias beneficiarias</li> <li>Particulares que participan en remates</li> </ul>



Proveedor	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes del proceso
			remate, eliminación o donación de bienes dados de baja.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos los procesos</li> <li>• Subdirección Administrativa y Financiera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro y control de inventario</li> <li>• Documentos de denuncia de pérdidas y hurtos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualización y control del inventario institucional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inventario institucional actualizado (individual y general)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subdirección administrativa y financiera</li> <li>• Entes de control</li> <li>• Contabilidad</li> <li>• Revisora Fiscal</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Almacén</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Órdenes de compras y servicios</li> <li>• Inventario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe de almacén a organismos externos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe de propiedad, planta y equipos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contraloría General de la República</li> <li>• Central de Inversiones S.A.-CIS</li> </ul>

Proveedor	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes del proceso
Contratación				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrativo y financiero</li> <li>• Dirección General</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidad de un bien, servicio o desarrollo misional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar y perfeccionar contratos y convenios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrato-convenio perfeccionado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratista/conviniente y supervisor designado</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisor contrato-convenio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidad de seguimiento a contratos y convenios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer seguimiento a la ejecución de los contratos y convenios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acta de inicio</li> <li>• Informes de seguimiento a contratos</li> <li>• Solicitud de modificación</li> <li>• Otrosí</li> <li>• Acta de cierre y liquidación de convenios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratante y contratista</li> </ul>

Proveedor	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes del proceso
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratos y convenios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control de información</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistematizar la gestión contractual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matriz relación contractual y de convenio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección General</li> <li>• Administrativo y Financiero</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entes de control</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requerimiento de reportes de contratación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reportar a entes de control</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Radicado o certificación de cargue de información.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entes de control</li> </ul>
Presupuesto				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subdirección Administrativa y Financiera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidades de modificaciones presupuestales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar y aprobar el presupuesto anual y sus modificaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presupuesto aprobado</li> <li>• Acuerdos de adiciones y(o) reducciones de presupuesto aprobado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presupuesto</li> <li>• Planeación</li> <li>• Subdirección Administrativa y Financiera</li> </ul>

Proveedor	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes del proceso
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Traslado de rubros presupuestales.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Presupuesto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acuerdo aprobado de la Junta Directiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alimentar el <i>software</i> contable relacionado con el presupuesto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Software</i> contable con información presupuestal actualizada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presupuesto y contabilidad</li> <li>Subdirección Administrativa y Financiera</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Administrativo y Financiero</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Solicitud de Certificado de disponibilidad presupuestal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Expedir los certificados de disponibilidad presupuestal (CDP)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Emisión de CDP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administrativo y Financiero</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Contratos y convenios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contrato- convenio suscrito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Expedir y registrar el</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Emisión de registro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contratos y convenios</li> <li>Almacén</li> </ul>

Proveedor	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes del proceso
<ul style="list-style-type: none"> <li>Almacén</li> <li>Subdirección</li> <li>Administrativa y Financiera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Orden de compra suscrito</li> <li>Solicitud del gasto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>registro presupuestal del contrato, los convenios y las órdenes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>presupuestal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contabilidad</li> <li>Subdirección</li> <li>Administrativa y Financiera</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Organismos de dirección</li> <li>Entes gubernamentales.</li> <li>Administrativo y Financiero</li> <li>Organismos de control</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Necesidades de estados financieros y seguimiento a la ejecución presupuestal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reportar la ejecución presupuesta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reportes periódicos de la ejecución presupuestal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organismos de dirección</li> <li>Dirección General</li> <li>Subdirección</li> <li>Administrativa y Financiera</li> <li>Planeación.</li> <li>Organismos de control</li> </ul>

Proveedor	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes del proceso
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrativo y financiero</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de cumplimiento de los soportes documentales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar y registrar resoluciones de autorizaciones de gasto y de pago</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resolución del gasto y de pago</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tesorería</li> </ul>
Contabilidad				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contaduría General de la Nación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normatividad contable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualización del Manual de políticas contables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manual de Políticas Contables</li> <li>• Actas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contabilidad</li> <li>• Revisoría Fiscal</li> <li>• Control Interno</li> <li>• Auditoría Externa</li> <li>• Asamblea General o Delegataria</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Almacén</li> <li>• Tesorería</li> <li>• Recursos Humanos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inventario</li> <li>• Comprobantes de egreso, extractos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro de operaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asientos contables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisoría Fiscal</li> <li>• Director General</li> <li>• Control Interno</li> </ul>

Proveedor	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes del proceso
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subdirección</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bancarios</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrativa y Financiera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nómina y sus novedades</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presupuesto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitudes de órdenes de pago</li> <li>• Registros presupuestales</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Almacén</li> <li>• Tesorería</li> <li>• Recursos Humanos</li> <li>• Subdirección Administrativa y Financiera</li> <li>• Presupuesto</li> <li>• Jurídica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Extractos bancarios</li> <li>• Inventario</li> <li>• Comprobantes de egreso, extractos bancarios</li> <li>• Nómina y sus novedades</li> <li>• Solicitudes de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de conciliaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos de conciliación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subdirección Administrativa y Financiera</li> <li>• Director General</li> <li>• Revisoría Fiscal</li> </ul>

Proveedor	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes del proceso
	órdenes de pago			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Registros presupuestales</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Almacén</li> <li>Tesorería</li> <li>Recursos Humanos</li> <li>Subdirección Administrativa y Financiera</li> <li>Presupuesto</li> <li>Jurídica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asientos contables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración de informes contables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informes contables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Control interno</li> <li>Subdirección Administrativa y Financiera</li> <li>Director General</li> <li>Contaduría General de la Nación</li> <li>Revisoría Fiscal</li> <li>DIAN</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Almacén</li> <li>Tesorería</li> <li>Recursos Humanos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asientos contables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración y presentación de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estados financieros con aplicación de la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organismos de dirección</li> <li>Contaduría General</li> </ul>



Proveedor	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes del proceso
		estados financieros	NIIF	de la Nación.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subdirección Administrativa y Financiera</li> <li>• Presupuesto</li> <li>• Jurídica</li> <li>• DIAN</li> </ul>	•	•	•	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección general</li> <li>• Subdirección Administrativa y financiera</li> <li>• Dirección General</li> <li>• Entidades Gubernamentales</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control Interno Planeación</li> <li>• Profesional del Sistema de Gestión de Calidad</li> <li>• Organismos de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autodiagnóstico de riesgos</li> <li>• Informes de control interno</li> <li>• Informes de Revisoría Fiscal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acciones para abordar riesgos y oportunidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matriz de riesgos</li> <li>• Plan acción y de mejoramiento</li> <li>• Informe de evaluación de los indicadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección General</li> <li>• Control Interno</li> <li>• Sistema de Gestión de Calidad</li> <li>• Subdirección Administrativa y</li> </ul>

Proveedor	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes del proceso
control	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes de auditoría del SGC</li> </ul>			Financiera
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisoría Fiscal</li> <li>• Contaduría</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instrucciones de la Contaduría General de la Nación</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auditorías Externas</li> </ul>
Tesorería				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección General</li> <li>• Subdirectores</li> <li>• Administrativo y Financiero</li> <li>• Jefe de Planeación</li> <li>• Subdirección de Investigación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan anual y mensualizado de caja</li> <li>• Libros de ingresos</li> <li>• Libro de banco</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo en la ejecución del plan anual de caja- PAC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reportes mensuales de ingresos y pagos para alimentar la ejecución de plan anual de caja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección general</li> <li>• Subdirector</li> <li>• Administrativo y Financiero</li> <li>• Subdirección de Investigación</li> <li>• Jefe de Planeación</li> </ul>

Proveedor	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes del proceso
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección General</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitud de apertura de cuentas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apertura de cuenta para los convenios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificación bancaria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección General</li> <li>• Entidades cooperantes</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oficina de Recursos Humanos</li> <li>• Contabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Archivo plano de nómina</li> <li>• Cuenta soporte con orden de pago de contabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización de pagos: nómina, honorarios y terceros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soporte de pago</li> <li>• Comprobante de egreso</li> <li>• Informe de cuentas por pagar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleados</li> <li>• Contratistas</li> <li>• Terceros (DIAN, Aportes SOI, Universidades, Empresas de Servicios Públicos, Tesoro Nacional)</li> <li>• Oficina de Archivo</li> <li>• Dirección General</li> <li>• Presupuesto</li> <li>• Oficina Jurídica</li> </ul>

Proveedor	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes del proceso
				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subdirección</li> <li>Administrativa y</li> <li>Financiera</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitud de certificados de ingresos y retenciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emisión de certificados de ingresos y retenciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificados de ingresos y retenciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratistas y empleados</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• DIAN</li> <li>• Tesorería</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calendario tributario</li> <li>• Libro mensual de registro de retenciones en la fuente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generación de información exógena</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe de retenciones y su remisión a la DIAN</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DIAN</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entidades bancarias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Extractos bancarios</li> <li>• <i>Software</i> contable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conciliaciones bancarias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Libros de banco conciliados con extractos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contabilidad</li> </ul>

Proveedor	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes del proceso
			bancarios y <i>software</i> contable	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrativo y Financiero</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Legalizaciones de gastos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguimiento a anticipos, avances y otros que secausen en la operación de la institución</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprobantes de legalización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrativo y financiero</li> <li>• Entes</li> <li>• Gubernamentales</li> </ul>
Mantenimiento de equipos, vehículos e infraestructura física				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todas las áreas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de diagnóstico preliminar de mantenimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consulta con jefes de áreas, gestores regionales y administradores de Cabañas de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documento diagnóstico elaborado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subdirector Administrativo y Financiero</li> <li>• Director General</li> </ul>

Proveedor	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes del proceso
		Estaciones Ambientales, y técnicos con experiencia en manejo de equipos de medición y de sistemas		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Inspección ocular de la infraestructura</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Auxiliar de mantenimiento</li> <li>Profesional de Almacén</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formulación del plan de mantenimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estructuración del plan de mantenimiento conforme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de mantenimiento validado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Subdirector Administrativo</li> <li>Director General</li> <li>Todas las áreas</li> </ul>

Proveedor	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes del proceso
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesional de Presupuesto</li> </ul>		<p>priorización de necesidades, disponibilidad presupuestal y cronograma del PAC</p>		<p>beneficiarias</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auxiliar de mantenimiento</li> <li>• Profesional de Almacén</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecución, seguimiento y evaluación del plan de mantenimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de mantenimientos</li> <li>• Elaboración de informes de seguimiento y evaluación del plan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes de seguimiento y evaluación del plan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subdirector Administrativo y Financiero</li> <li>• Subdirector de Investigación</li> <li>• Director General</li> </ul>
Documentos del proceso	Requisitos legales	Indicadores	Requisitos normas ISO	

---

• G1 Procedimiento Contratos y Convenios	• Ver normograma	• Desempeño de proveedores	• ISO 9001:2015 6.1 – 7.1.3 – 8.4 – 8.7 –
• Manual de contratación		• Seguimiento de plan anual de compras semestral	9.1.3 – 10
• G2 Procedimiento Archivo		• Informe trimestral plan de compras	
• G3 Procedimiento Presupuesto		• Seguimiento a plan de mantenimiento	
• G4 Procedimiento Tesorería			
• G5 Procedimiento Almacén			

---

*Nota.* Documento de caracterización del proceso de la organización ABC.



## 6.2. Aproximación al concepto de modelo de mejora continua

Modelo de mejora es un término cuya definición ha sido poco abordada; en muchos casos, cuando se cree que el término ha sido definido, en realidad se ha hecho solamente una vaga alusión a este. Otros intentos de definirlo caen en un vacío significante, o se quedan en una definición incipiente.

### 6.2.1. Algunas aproximaciones conceptuales encontradas acerca del término modelo de mejora

Las aproximaciones conceptuales que se han dado al término se describen a continuación.

Curto (2006) plantea que el ciclo PHVA, que propuso Deming (1982), es *un modelo de mejora continua* de la calidad basado en cuatro pasos que se repiten:

P: planificar el cambio y analizar y predecir los resultados.

H: hacer/ejecutar el plan.

V: verificar/comprobar y estudiar los resultados.

A: actuar/retroalimentar o implantar el cambio de forma definitiva (estandarizar o mejorar el proceso).

Rojas (2021) afirma que el Six Sigma, creado por Bill Smith (1983), es *un modelo de mejora continua* de procesos, tiene un enfoque basado en los equipos de trabajo y se compone por cinco etapas: definir, medir, analizar, mejorar, controlar (DMAIC, por sus siglas en inglés *define, measure, analyze, improve, control*), y que se describen a continuación.

*Definir*: se centra en la identificación de los problemas en los procesos y establecer los objetivos que se busca lograr con la resolución de dichos problemas, además de definir el equipo de trabajo que estará a cargo del análisis y la mejora.

*Medir*: clasificar y evaluar cada una de las variables relacionadas con los problemas por solucionar.

*Analizar*: interpretar los resultados obtenidos en el proceso de medición y averiguar las causas del problema.

*Mejorar*: desarrollar y poner en marcha soluciones a los problemas encontrados.

*Controlar*: generar y definir medidas que garanticen la continuidad y eficacia de los procesos.

La estructura del Six Sigma, al igual que el PHVA, dan cuenta que se trata de un ciclo, que bien podrían hacer parte de un modelo, pero que su esencia natural es ser ciclos de mejora, una estrategia o un programa de mejora, tal como apunta Espinoza (2016). Según Sánchez (2005), el Six Sigma es abordado como una filosofía de gestión de la calidad o como una metodología.

### **6.2.2. Propuesta de aproximación a una definición del término modelo de mejora continua**

Modelo de mejora continua es un término creado en el argot de la gestión de la calidad, difícil de definir, en tanto que se trata de un término compuesto por cuatro palabras: modelo - de - mejora - continua. Las dos últimas palabras del término condicionan a la primera. Esto es necesario entenderlo para dimensionar la connotación del término que se analiza; quiere decir que no es cualquier modelo, que es un modelo de mejora continua, porque modelos puede haber muchos,

pero hablar *de mejora continua* es ya un asunto muy específico, que adquiere mayor especificidad si nos situamos en el proceso administrativo y financiero de una organización. Es pertinente hacer esta anotación, dado que la mayoría de las propuestas de modelo de mejora surgen en el contexto de procesos de manufactura, industria y producción.

En procura de abordar la aproximación conceptual al término *modelo de mejora continua*, se propone descomponerlo en dos secciones:

Sección 1: Modelo. Estructura y funcionalidad

Sección 2: Mejora continua. Contenido, funcionalidad y ciclo

Entendiendo que el concepto *mejora continua* ya fue abordado en el marco teórico y conceptual, se prioriza aquí el estudio del concepto *modelo*, y surge una pregunta: ¿Qué se ha documentado sobre el concepto *modelo*?

**6.2.2.1. ¿Qué es un modelo?** Para construir una conceptualización del término *modelo*, es necesario analizar muchas de sus aristas, sobre todo aquellas que son aplicables al término original que se pretende abordar, a saber: modelo de mejora continua.

Para ello, comenzamos con aquellas connotaciones que se refieren al significado más orgánico y estructural, luego abordamos los aspectos funcionales del modelo, y luego las acepciones del término en cuanto a su contenido.

- **Modelo desde la connotación estructural:** es la representación de un sistema real compuesto de elementos interconectados (Meléndez, 2021), donde cada uno de estos tiene su propia dinámica y factor de contribución al sistema. En el modelo, los componentes están articulados en una dinámica global, para el cumplimiento de un fin.

Un modelo es un sistema abierto, que comprende unas entradas, unos procesos y unas salidas (Martínez, s. f.). Por lo tanto, debe tener una estructura versátil (Korporate, 2019) que le permita estarse renovando en su funcionalidad (Peralta, 2014). En esta connotación se aborda la pregunta por *¿cómo se estructura un modelo?* Un modelo se estructura desde la funcionalidad (Wadsworth, 1997).

- **Modelo desde la connotación funcional:** según lo define Starfield (1990), un modelo es una representación *intencional* de algún sistema real. Al decir real, se refiere a algo que está vivo, activo y en operación, que tiene entidad, existencia, o cuya manera de operar se puede crear, traer a la existencia. En lo tocante, a esto Meléndez (2021) afirma que la construcción y uso de modelos se hace con la finalidad de resolver problemas o responder preguntas sobre un sistema o una clase de sistemas.

En ciencia, generalmente, cuando se quiere entender cómo funcionan las cosas, explicar los patrones que surgen de lo que se observa o predecir el comportamiento de un sistema en respuesta a algún cambio, se construye un modelo. En esta connotación se aborda para qué se construye el modelo, cuál es su función.

La funcionalidad es la característica dominante en el abordaje conceptual de cualquier modelo; así lo confirma Gago (1999) al afirmar que un modelo es una construcción o creación que sirve para medir, explicar e interpretar los rasgos y significados de las actividades agrupadas en las diversas disciplinas.

- **Modelo entendido como un conjunto de elementos:** de acuerdo con Caracheo (2002), un modelo es un conjunto de elementos esenciales o los supuestos teóricos de un sistema social. Al respecto, Flórez (1999) afirma que un modelo es la imagen o representación del conjunto

de relaciones que definen un fenómeno, con miras a su mejor comprensión. Flórez anota que, aunque todos los modelos difieren cualitativamente en cuanto a su valor explicativo, comparten la característica de ser imágenes o representaciones construidas acerca de lo que podría ser la multiplicidad de fenómenos o cosas observables. Para Morales y otros (2019), un modelo es la representación reducida de un sistema o realidad compleja.

- **Modelo como paradigma:** el modelo también puede ser entendido como una forma de ver el mundo. Caracheo (2002) afirma que un modelo puede ser la explicación de un fenómeno, un ideal digno de imitarse, paradigma, canon, patrón o guía de acción, idealización de la realidad, arquetipo o prototipo.

- **Síntesis del término modelo:** en síntesis, podemos afirmar que un modelo es la representación de un sistema, configurado través de una estructura interconectada por componentes que se interrelacionan por medio de mecanismos, procesos y actividades, para generar una funcionalidad que conduce al logro de unos resultados.

Todo modelo contiene un esquema y los aspectos teóricos que le dan soporte para ser comprendido. En la base de todo modelo está la intencionalidad de representar, explicar y guiar. En algunos casos, el modelo asume el rol predictivo, proactivo y evaluativo.

**6.2.2.2. Funcionalidad, estructura, diseño y componentes de un modelo.** Estos cuatro conceptos se definen a continuación.

*Funcionalidad:* este concepto se construye a partir de los aportes realizados por Leyva y otros (2005). La funcionalidad es la razón de ser del modelo; se relaciona con la capacidad y los atributos del modelo que le permiten ser utilizado en condiciones óptimas, y ser un instrumento

útil para facilitar el logro del propósito para el cual fue diseñado (Calle, 2008). La funcionalidad se refiere a que los componentes que integran el modelo han sido dispuestos e interconectados de tal manera que cada uno cumple su función, e interopera (Riascos y Rivadeneira, 2015) con los demás en el propósito de cumplir un objetivo.

*Estructura*: es el armazón, el esquema que se adopta para cumplir la funcionalidad del modelo; es la manera como están dispuestos, conectados e interrelacionados los elementos (Morales y otros, 2019) dentro del esquema de un conjunto (RAE, 2014).

*Diseño*: hay dos tipos de diseño: el didáctico y el estructural. El diseño didáctico es la forma como se representa la estructura para cumplir fines didácticos y estéticos, para la comprensión del modelo (Dueñas y otros, 2018). El diseño estructural es la manera como se elabora el modelo y como se ubican y conectan los componentes para lograr mejor funcionalidad (Contraloría General de la República, 2016).

*Componentes*: adjetivo que denota aquello que forma parte de un todo (RAE, 2005). Por su parte, *definicionyque.es* (Definista, 2016) indica que un componente es un elemento que, al estar en contigüidad, es decir, unido con otros, permite la formación de un conjunto completo y uniforme. Dicho de otra forma, un componente es una unidad que compone o forma parte de una estructura completa y que, a su vez, cumple una función importante en esta.

En virtud de lo anterior, y extrapolando su significado en el marco de un modelo, se puede inferir que los componentes son los elementos que integran el modelo, con el propósito de cumplir la finalidad de este. De lo anterior se colige que el modelo contiene los componentes necesarios para cumplir sus fines.

**6.2.2.3. Construcción del concepto de modelo de mejora continua.** A partir de la construcción del concepto de modelo, sumado a las conceptualizaciones del concepto de mejora continua, podemos construir el concepto de *modelo de mejora continua* (tabla 6).

**Tabla 6**

*Definición de modelo de mejora*

Definición de modelo	Definición de mejora continua
Esta definición es construida de acuerdo con las citas previas y se constituye en un aporte de este trabajo de investigación. En síntesis, de lo anterior se propone que el modelo es la representación de un sistema, configurado través de una estructura interconectada por componentes que se interrelacionan (Morales y otros, 2019) por medio de mecanismos, procesos y actividades, para generar una funcionalidad que conduce al logro de unos resultados. Todo modelo contiene un esquema y los aspectos teóricos que le dan soporte para ser comprendido. En la base de todo modelo está la intencionalidad de representar,	De acuerdo con la norma ISO 9000:2015 (Icontec, 2015b), la mejora de la calidad está orientada a aumentar la capacidad del sistema para cumplir con los requisitos de la calidad. Sin embargo, la mejora continua debe ir más allá de los requisitos; se trata transformar el estado inicial, de una mejora continua dirigida y correctiva, hacia un estado de madurez donde la mejora continua emerja de forma proactiva (Corredor, 2015). La declaración de la norma ISO 9000:2015 (Icontec, 2015b) establece que las organizaciones con éxito tienen un enfoque continuo hacia la mejora. La mejora es esencial para que una organización mantenga los niveles

Definición de modelo	Definición de mejora continua
explicar y guiar (Wilson, 1993); en algunos casos, el modelo asume el rol predictivo, proactivo y evaluativo.	actuales de desempeño, reaccione a los cambios en sus condiciones internas y externas y cree nuevas oportunidades.
Definición propuesta de modelo de mejora continua	
<p>Es un constructo que representa un sistema interconectado por componentes de gestión, que se interrelacionan por medio de mecanismos, procesos y actividades, para aumentar la capacidad de la organización de cumplir con los requisitos de la calidad y, de forma simultánea transformar el estado inicial, donde la mejora es dirigida y correctiva, hacia un estado de madurez, donde la mejora continua emerja con autonomía, de manera proactiva. Este constructo está diseñado para generar y aprovechar, de forma permanente, oportunidades de mejora y señalar los medios que contribuyan a optimizar el desempeño, insertando los nuevos retos en los procesos, procedimientos y actividades y, además, disponiendo de una ruta funcional, una caja de herramientas y un esquema general de operación.</p>	

### 6.3. Revisión y análisis de las definiciones, conceptos acerca de la oportunidad de mejora

#### 6.3.1. *Conceptos de oportunidad de mejora*

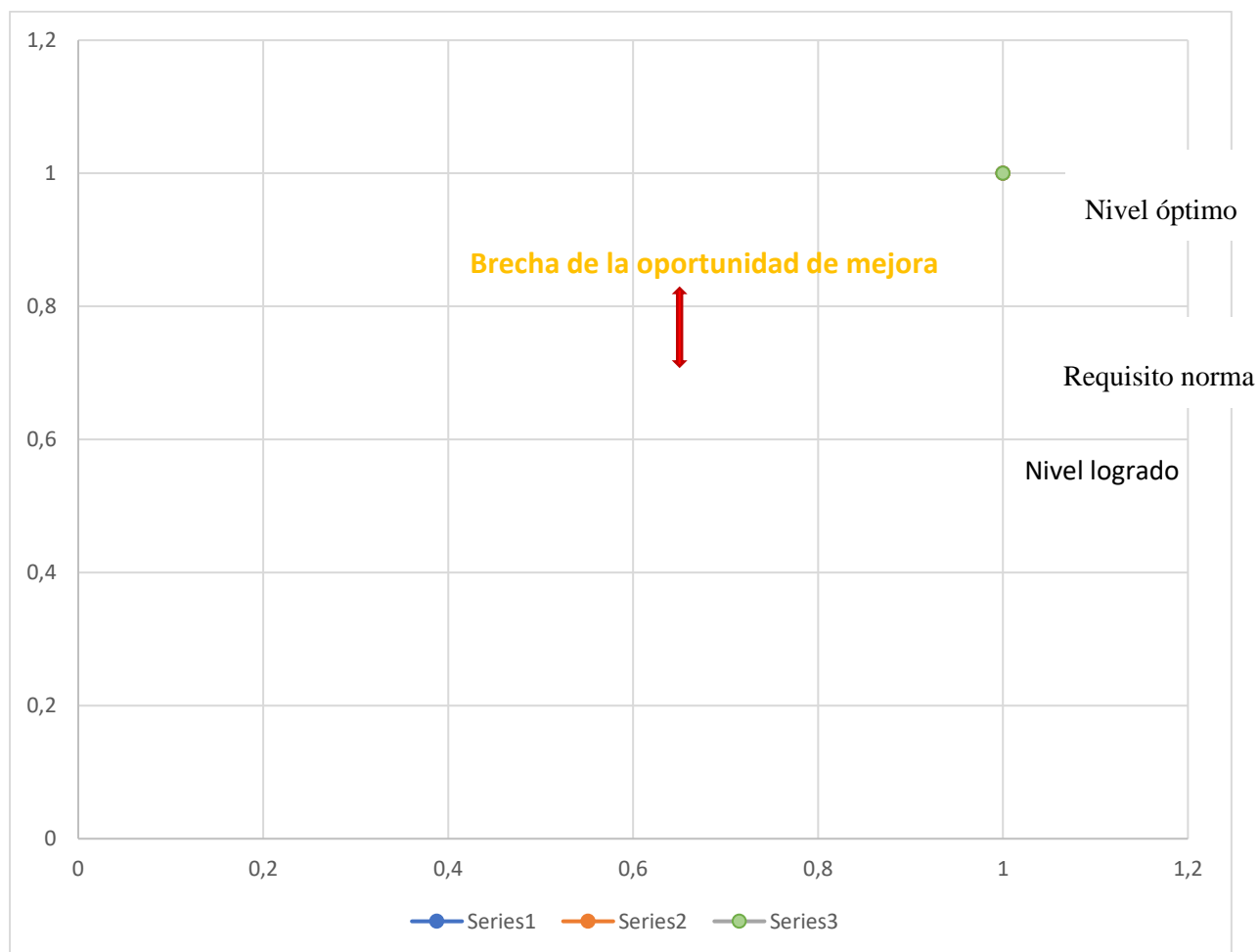
**6.3.1.1. Oportunidad de mejora:** situación que, de implementarse, tiene el potencial de cumplir las expectativas de las partes interesadas y mejorar el proceso llevándolo más allá del cumplimiento del requisito (Corantioquia, comunicación personal, mayo, 2022).



Según afirma el portal de la Escuela Europea de Excelencia (2020a), las iniciativas de mejora son oportunidades para aumentar la capacidad de los *procesos* para lograr los resultados deseados. Por lo tanto, a diferencia de las no conformidades, que se enfocan en minimizar el efecto de los problemas y(o) eliminar sus causas raíz, las oportunidades de mejora se fundamentan en la consecución de objetivos que permitan maximizar el efecto de las buenas prácticas (ilustración 3).

### Ilustración 3

*La brecha de oportunidad de mejora*



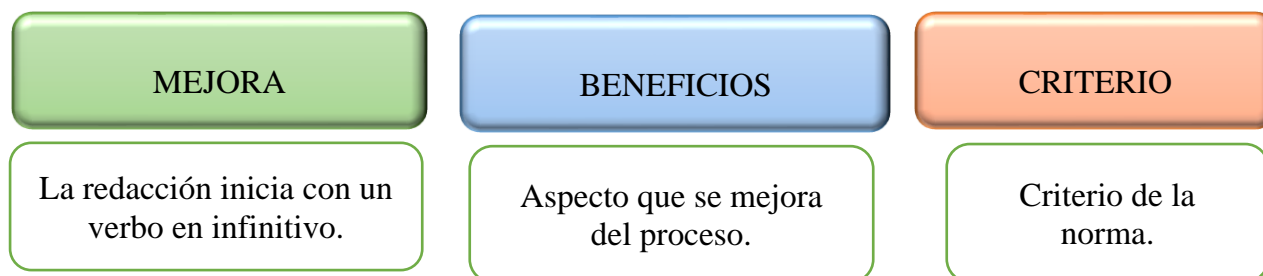
**6.3.1.2. Oportunidad de mejora:** diferencia detectada en la organización, entre una situación real y una situación deseada. La oportunidad de mejora puede afectar a un proceso, producto, servicio, recurso, sistema, habilidad, competencia o área de la organización (UNE, 2004, p. 12).

### 6.3.2. *Cómo se estructura y redacta una oportunidad de mejora*

La redacción de una oportunidad de mejora se estructura con la descripción de la mejora + el beneficio que representa para el proceso (lo que mejoraría) y el criterio de la norma (ilustración 4 y tabla 7).

#### Ilustración 4

*Estructuración de redacción de la mejora*



#### Tabla 7

*Ejemplo de estructura de redacción de una oportunidad de mejora*

Mejora	Beneficios	Criterio de la norma
Priorizar los trámites más importantes en los cuales la organización interactúa con otras entidades del	Lo que <i>permitirá mejorar la eficiencia</i> de dichos trámites y dar una mejor experiencia	Numeral 4.2. de la norma. Comprensión de las necesidades y

---

Sistema Nacional Ambiental (SINA) de servicio a las partes expectativas de las partes interesadas. partes interesadas. para gestionar la interoperabilidad de interesadas. las aplicaciones.

---

*Nota.* Elaboración propia, a partir de Corantioquia (comunicación personal, mayo, 2022).

### 6.3.3. *Cómo identificar una oportunidad de mejora*

Una oportunidad de mejora se puede detectar a través de muchas fuentes, entre ellas las más comunes son las auditorías internas de la organización. En estas auditorías internas se analizan diversos aspectos del proceso, y se comparan con la evidencia y los requisitos de la norma, en este caso ISO 9001:2015 (Icontec, 2015a).

De acuerdo con Gómez y otros (2009), la identificación de las oportunidades de mejora parte del análisis de los mapas de procesos, aplicando la herramienta de análisis DAFO interno.

En cuanto a las otras alternativas para identificar oportunidades de mejora, se presentan a continuación en la tabla 8.

**Tabla 8**

*Alternativas para identificar oportunidades de mejoras*

Cómo surge la oportunidad	Fuente de mejora	Responsable de generar la fuente
Oportunidades de mejora detectadas en	auditorías internas	realizadas por auditores internos de la organización.
Oportunidades de mejorar analizando las	observaciones	generadas en auditorías de primera, segunda o tercera parte.

---

Cómo surge la oportunidad	Fuente de mejora	Responsable de generar la fuente
Oportunidades de mejorar como resultado de la	atención a sugerencias	de un cliente externo, un proveedor, los colaboradores u otras partes interesadas.
Oportunidades de mejorar como estrategia para	cerrar brechas	identificadas en autoevaluaciones del sistema de gestión de calidad o evaluaciones externas de los requisitos legales y reglamentarios.
Oportunidades de mejorar y(o) innovar los productos, insumos, procesos, métodos de trabajo, equipos e instalaciones, como respuesta al	análisis de datos del desempeño	del producto y(o) servicio, estudios de mercado y del sector o buenas prácticas identificadas en estudios comparativos ( <i>benchmarking</i> ).
Oportunidades de mejorar y(o)	aumentar la capacidad productiva	por incorporación de tecnologías adecuadas y(o) la automatización de los procesos productivos.
Oportunidades de mejorar el	desempeño de los procesos,	cuando han sido cumplidas las metas de los indicadores y objetivos de la calidad; sin embargo, se puede mejorar el rendimiento de los procesos

Cómo surge la oportunidad	Fuente de mejora	Responsable de generar la fuente
		implementando iniciativas de estandarización, automatización, etc.
Oportunidades de mejorar el desempeño de los procesos, a través del	<i>benchmarking</i> ,	al analizar el comportamiento de los competidores, la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas pertinentes y los costes relativos a la mala calidad.
Oportunidades de mejorar las	competencias del personal	como parte del desarrollo integral del talento humano.
Oportunidades de mejorar a partir del	aprendizaje que supera los errores	identificados en los controles de la organización.
Oportunidades de mejorar a partir del surgimiento de	nuevas tecnologías, metodologías y técnicas	que mejoran la eficiencia de los procesos al interior de la organización.
Oportunidades de mejora detectadas a partir de la	identificación de problemas	en el diagnóstico organizacional realizadas por funcionarios de la organización o por terceras partes.
Oportunidades de mejorar la	gestión integral del sistema	como respuesta a la evaluación periódica de riesgos y(o) a planes de

Cómo surge la oportunidad	Fuente de mejora	Responsable de generar la fuente
		prevención de pérdidas o contingencias.
Oportunidades de mejorar el	<i>know-how</i>	de la organización; es decir, cuando el contexto apremie la necesidad de diseñar o actualizar la información documentada que resguarda el conocimiento.
Oportunidades de mejora detectadas en	la verificación de eficacia del cierre de las no conformidades y las acciones para tratar los riesgos,	en las cuales se identifican oportunidades de mejorar los métodos, los mecanismos de seguimiento y medición, las máquinas y herramientas utilizadas, las competencias del personal, etc.

*Nota.* Elaboración propia, con base en análisis propio y en fuentes de la Escuela Europea de Excelencia (2020a).

#### ***6.3.4. Enfoque de las oportunidades de mejora***

En la norma ISO 9001:2015, así como en otras normas ISO correspondientes a los sistemas de gestión, se requiere documentar las oportunidades de mejora. Gómez (2018) afirma que las

oportunidades de mejora tienen dos enfoques: uno relacionado con la organización y otro que alude propiamente a la mejora en el sistema de gestión.

**6.3.4.1. Oportunidades de mejorar la organización.** En el primer enfoque, relativo a la organización (Gómez, 2018), se requiere detectar, agendar y aprovechar las oportunidades de mejora, que supone el análisis de nuevas oportunidades que harán incrementar, diversificar y aumentar la capacidad de la organización para generarles valor agregado a sus grupos de interés (Datadec, 2022).

**6.3.4.2. Oportunidades de mejorar el sistema de gestión.** Respecto al segundo enfoque, relacionado con el sistema de gestión, Gómez (2018) precisa que se requiere identificar, analizar y establecer las mejoras necesarias, para optimizar el sistema de gestión implementado. Naturalmente, si se aplican mejoras el sistema de gestión, esto impacta en la efectividad de la organización. En este caso, las oportunidades de mejora pueden ir asociadas a cada uno de los procesos de la organización.

## **6.4. Estructuración de una propuesta de modelo de mejora para el proceso administrativo y financiero de la organización ABC**

### **6.4.1. *¿Cómo se estructura un modelo?***

Como vimos anteriormente, estructurar un modelo es elaborar un esquema que se adopta para cumplir la funcionalidad que se requiere, es la manera como están dispuestos, conectados e

interrelacionados los elementos dentro del esquema; sin embargo, en este contexto, la acción de estructurar implica más que elaborar el esquema disponiendo los componentes, significa darle funcionalidad y diseño al constructo que se elabora.

En este aspecto, es importante abordar la pregunta: ¿cómo se estructura un modelo? De acuerdo con Meléndez (2021), un modelo se estructura desde la funcionalidad, y la pregunta o la cuestión que resuelve el modelo determina su composición. Al representar un sistema real, el modelo debe incorporar los elementos del sistema que se consideran relevantes para su funcionalidad.

Para formular un modelo hay cuatro niveles: el primer nivel se basa en las teorías y conceptualizaciones sobre modelos; el segundo nivel toma como soporte la comprensión que tenemos acerca de cómo funciona el sistema, cuáles son los elementos y procesos importantes y cómo se comporta e interactúa el sistema; el tercer nivel analiza otros modelos de referencia, y el cuarto nivel, basado en la imaginación y la creatividad, le aporta elementos nuevos al modelo, para darle una estructura más versátil, que vaya más allá del *modus operandi* del sistema actual y de los referentes, y que se pueda anticipar a las realidades en las que se ve inmerso el sistema por nuevas dinámicas. De esa manera, el modelo debe representar no solo aquello que el sistema es, sino aquello que aspira a ser, y señalar la ruta de cómo se puede llegar ahí.

#### **6.4.2. Componentes estructurantes del modelo**

**6.4.2.1 Ruta del modelo de mejora continua.** Descripción del ciclo de la mejora continua PHVA aplicable al modelo. El modelo a proponer, en su operación sigue la ruta de ciclo de mejora

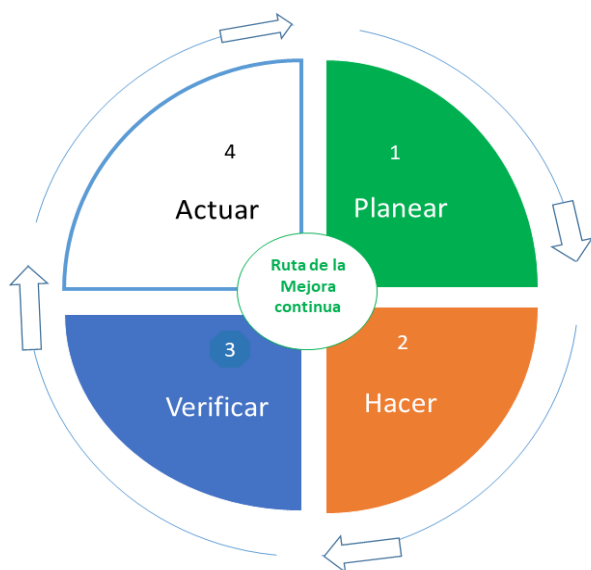


PHVA: planear, hacer, verificar y actuar, que explica las etapas del modelo. Este ciclo es usado por la Norma ISO 9001:2015 (Icontec, 2015a), de la siguiente manera: el componente *planear* se refleja entre el número 4.3 y el 6, con mayor énfasis en este último; el *hacer*, en los numerales 7 y 8; el *verificar*, en el requisito 9, y el *actuar*, en el apartado 10 (ilustración 5).

De esa manera, el ciclo PHVA es validado por la norma ISO 9001: 2015, que es un referente comúnmente usado en la gestión de la calidad (ISOTools, 2020).

### Ilustración 5

Diagrama del ciclo PHVA



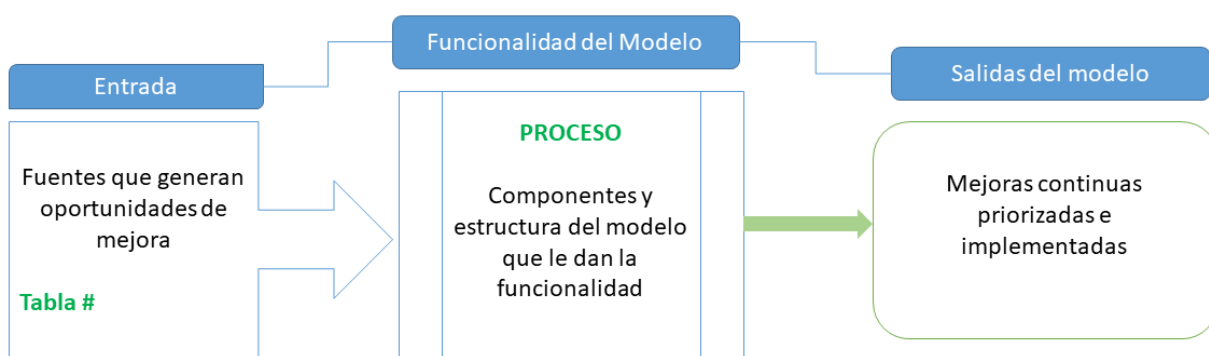
*Nota.* Diagrama basado en el ciclo PHVA de Deming (1986).

**6.4.2.2. Cadena de valor del modelo.** El modelo se concibe como un sistema abierto, que recibe elementos, entendidos como entradas, que al ser procesados se generan unas salidas que, en tal sentido, constituyen la agregación de valor por parte del modelo.

**6.4.2.3. Entradas del modelo.** Las entradas del modelo, que se muestran en la ilustración 6, están constituidas por las fuentes generadoras de oportunidades de mejora descritas más arriba en la tabla 6.

### Ilustración 6

*Entradas del modelo*



**6.4.2.4. Proceso del modelo.** El modelo tiene una funcionalidad que, tal como vimos anteriormente, constituye su soporte y su razón de ser (Meléndez, 2021). Esta funcionalidad se explica en el numeral 6.4.2.5.1.

**6.4.2.5. Elementos que integran el modelo de mejora.** Para definir los componentes del modelo es preciso, identificar cual es la funcionalidad que debe tener el modelo, en procura de ser coherentes con la selección de los recursos, mecanismos, contenidos, y demás elementos que debe llevar el modelo para cumplir con lo previsto, tal como se describe en el numeral 6.2.2.2.

**6.4.2.5.1. Funcionalidad del modelo de mejora continua.** En síntesis, de acuerdo con lo definido en los aspectos conceptuales de *modelo* y *mejora continua*, se desprende que la

funcionalidad del modelo refiere a un conjunto de características que hacen que algo sea práctico y utilitario, representa la capacidad del modelo para proporcionar funciones que satisfacen las necesidades declaradas e implícitas (AQCLab, 2022).

La funcionalidad refiere a la capacidad del modelo para proporcionar todas las funciones especificadas en los criterios (Meléndez, 2021) de la mejora continua. Los modelos de mejora existentes proponen una funcionalidad reactiva ante situaciones problema; por lo tanto, un modelo novedoso y más útil sería aquel que proponga acciones proactivas (Bonilla, 2013) en su operatividad (tabla 9).

**Tabla 9**

*Funcionalidad del modelo de mejora continua*

Propósito del modelo	Funciones que debe cumplir el modelo	Horizonte de tiempo
Ser referente y guía del desempeño para cumplir las expectativas de las partes interesadas,	Servir de herramienta guía para ayudar a cumplir las expectativas de las partes interesadas.	Corto, mediano y largo plazo
partes interesadas, aumentar la capacidad del sistema para cumplir los requisitos de la calidad y <i>mejorar continuamente</i> el proceso, llevándolo más	Contribuir en la ejecución del proceso, teniendo en cuenta la calidad y la oportunidad, con un mínimo uso de recursos (eficiencia). Aportar herramientas de referencia para fortalecer la capacidad del proceso en el	Mediano y largo plazo Corto, mediano y largo plazo

Propósito del modelo	Funciones que debe cumplir el modelo	Horizonte de tiempo
allá del cumplimiento del requisito de la norma.	logro de las metas o resultados propuestos (eficacia)	
	Facilitar rutas metodológicas que ayuden al logro de los objetivos, optimizando el uso de los recursos (efectividad).	
	Facilitar la medición del desempeño del proceso.	Corto, mediano y largo plazo
	Generar alertas tempranas por salidas no conforme.	Corto, mediano y largo plazo
	Aplicar innovación prospectiva y metodológica para crear oportunidades de mejora, o mejorar continuamente los aspectos clave del sistema.	Mediano y largo plazo
	Insertar los nuevos retos en el proceso, procedimientos y actividades.	Mediano y largo plazo
	Aprovechar las oportunidades de mejora que se generen en el entorno.	Corto, mediano y largo plazo
	Generar iniciativas de mejora continua, a través de la innovación incremental y disruptiva.	Mediano y largo plazo

Propósito del modelo	Funciones que debe cumplir el modelo	Horizonte de tiempo
	Articular la plataforma estratégica (misión, visión valores corporativos) con el desempeño, en procura de enfocar apropiadamente las mejoras propuestas a la organización.	Corto, mediano y largo plazo
	Anticipar avances en las metodologías, técnicas y herramientas para incorporar mecanismos que avancen el proceso más allá de cumplir de requisitos de calidad.	Corto, mediano y largo plazo
	Propiciar la actualización e investigación permanente, para acceder a nuevas fuentes de información y conocimiento que jalonen la mejora continua.	Corto, mediano y largo plazo
	Facilitar la incorporación de las mejoras en el ciclo PHVA, a través de los procesos, procedimientos y actividades.	Corto, mediano y largo plazo

**6.4.2.5.2. Componentes del modelo de mejora.** Dado que el modelo es un sistema, tal como se mencionó en la definición (de modelo), y un sistema es la interrelación de elementos que se conectan de manera coherente para cumplir un fin, en este caso, los componentes del modelo son elementos que ocupan un espacio al que llamaremos puntos de conexión, de articulación, de

convergencia. De este modo, cada componente es un punto desde donde el modelo se conecta entre sí con otros componentes. Visto de esa manera, el modelo de mejora debería tener los puntos o elementos de articulación que se describen en la tabla 10.

**Tabla 10**

*Componentes del modelo de mejora*

Componentes del modelo	Funcionalidad	Descripción
Punto de articulación entre los requisitos de la norma ISO 9001:2015 aplicables al proceso, y la ruta para su cumplimiento (Icontec, 2015a).	Servir de herramienta guía para ayudar al cumplimiento de las expectativas de las partes interesadas. Generar alertas tempranas por salidas no conforme.	Portafolio de requisitos de la norma ISO 9001:2015 aplicables al proceso cumplimiento (Icontec, 2015a).
Punto de articulación con la plataforma estratégica de la organización.	Articular la plataforma estratégica (misión, visión valores corporativos) con el desempeño, en procura de enfocar apropiadamente las mejoras propuestas a la organización.	Conexión que representa la compatibilidad con la misión, la visión y los valores corporativas.
Punto de enlace con el ciclo de mejora continua PHVA.	Generar iniciativas de mejora a través de la innovación incremental y disruptiva.	Ciclo de mejora continua que permea toda la ruta del modelo de mejora.

Componentes del modelo	Funcionalidad	Descripción
Punto de conexión entre las herramientas disponibles para identificar oportunidades de mejora y la priorización de nuevas oportunidades de mejora.	Aprovechar las oportunidades de mejora que se generen en el entorno.	Criterios de identificación y priorización de oportunidades de mejora.
Punto de articulación de las herramientas de análisis de datos, seguimiento y monitoreo con las fases del ciclo PHVA.	Facilitar la medición del desempeño del proceso.	Aplicar herramientas de análisis de datos, seguimiento y monitoreo en las fases del ciclo PHVA.
Punto de conexión entre la generación de competencias esenciales/generación de capacidades en los empleados y la mejora continua.	Insertar los nuevos retos en los procesos, procedimientos y actividades.	Gestión del conocimiento y la creación de capacidades para fortalecer el talento humano.
Punto de conexión entre el conjunto de mejoras priorizadas y los procedimientos del proceso.	Facilitar la incorporación de las mejoras en el ciclo PHVA a través de la incorporación de los procedimientos y	Actualización permanente del proceso.

Componentes del modelo	Funcionalidad	Descripción
	<p>actividades, o reformulación de los ya existentes.</p>	
<p>Punto de articulación de las herramientas de planeación, predicción y prospectiva, para anticipar oportunidades de mejora.</p>	<p>Propiciar de forma permanente la actualización y la investigación predictiva y prospectiva para acceder a nuevas fuentes de información y conocimiento que jalonen la mejora continua.</p>	<p>Planeación por escenarios y protocolo de vigilancia prospectiva, científica y tecnológica, aplicada a identificar e implementar oportunidades de mejora con mayores niveles de efectividad.</p>
<p>Punto de articulación para anticipar avances en nuevas herramientas, metodologías, instrumentos, protocolos y técnicas, entre otros, que permitan mayor efectividad en la implementación de las acciones de mejora.</p>	<p>Anticipar avances en las metodologías, técnicas y herramientas para incorporar mecanismos que lleven el proceso más allá del cumplimiento de requisitos de calidad.</p>	



### 6.4.3. Estructura del modelo de mejora

Este modelo tiene un enfoque en la proactividad. En tal sentido, se denomina modelo de mejora continua con enfoque proactivo (MOMEPE) (tabla 11).

**Tabla 11**

*Ficha del modelo de mejora continua con enfoque proactivo (MOMEPE)*

Ficha del modelo	
Nombre	Modelo de mejora continua con enfoque proactivo (MOMEPE).
Propósito	Ser un referente y una guía del desempeño para cumplir las expectativas de las partes interesadas, aumentar la capacidad del sistema para cumplir los requisitos de la calidad y mejorar el proceso llevándolo más allá del cumplimiento del requisito de calidad.
Alcance	Ruta para la mejora continua en el proceso administrativo y financiero de la entidad.

### 6.4.4. Descripción del paso a paso del modelo de mejora continua con enfoque proactivo (MOMEPE) y su funcionalidad

El modelo de mejora continua con enfoque proactivo (MOMEPE) contiene los elementos que se describen en la tabla 12.

**Tabla 12**

*Componentes del modelo de mejora continua con enfoque proactivo (MOMEPE) en el orden del ciclo PHVA*

Elementos	Descripción	Conexiones e interrelación	Ciclo PHVA
Contexto	Entorno que rodea a la organización: económico, legal, tecnológico, de mercado, cultural y social, entre otros. En términos geográficos: local regional, nacional e internacional. Sector al cual pertenece la organización.	El modelo extrae del contexto datos, información, conocimientos, recursos para su operación; se conecta con la planeación del sistema proveyendo insumos que son entradas al modelo. En el contexto también se encuentran los clientes y las partes interesadas del modelo que presentan sus necesidades que conllevan requisitos.	Planear
Necesidades	Este elemento reúne todas la necesidades de las partes interesadas, entre estos otros procesos de la	Se conecta con los siguientes elementos del modelo: análisis del entorno, análisis estratégico, vigilancia tecnológica,	Planear

Elementos	Descripción	Conexiones e interrelación	Ciclo PHVA
	organización que son clientes internos del proceso.	investigación y sistema de información, vigilancia prospectiva, innovación tecnológica y metodológica; dado que las necesidades sirven de insumos a estos elementos.	
Recursos	Se refiere a activos representados en datos, información, conocimientos, técnicas, tecnologías, innovación y demás recursos que puede tomar el modelo del entorno para su operación.	Se conecta con la planeación del sistema proveyendo insumos que son entradas al modelo; se conecta con los siguientes elementos del modelo: análisis estratégico, análisis del entorno, investigación y sistema de información, vigilancia tecnológica y prospectiva, investigación y sistema de información, innovación tecnológica y metodológica.	Planear

Elementos	Descripción	Conexiones e interrelación	Ciclo PHVA
Análisis estratégico	Es el análisis de los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) de la organización, así como de los recursos con los que ella cuenta para cumplir su propósito misional y propender por el logro de su visión. Este análisis, por lo tanto, tiene un enfoque de largo plazo.	Se conecta con el contexto, las necesidades, los recursos de la organización análisis del entorno, investigación y sistema de información, vigilancia tecnológica y prospectiva, investigación y sistema de información, innovación tecnológica y metodológica, la metodología prospectiva. El análisis estratégico se conecta con todos los instrumentos de planeación: misión, visión y planes de acción, iniciativas de mejora, proyectos de mejora y planes de mejoramiento.	Planear
Misión, visión, plan de acción	La plataforma estratégica de la organización es el basamento de los aspectos	La misión, la visión y el plan de acción permean toda la organización y su desempeño.	Planear

Elementos	Descripción	Conexiones e interrelación	Ciclo PHVA
	que posteriormente se planearán y ejecutarán en la organización.		
Requisitos de la norma ISO 9001:2015	Constituyen el criterio normativo que contribuye a la caracterización del proceso.	Se conecta con las identificación de oportunidades de mejora y con iniciativas y proyectos de mejora.	Planear
Programa de capacitación y entrenamiento al talento humano	Estrategia de capacitación y entrenamiento a la medida del proceso y de las iniciativas y proyectos de mejora.	Se conecta con todos los elementos del modelo.	Planear
Proceso administrativo y financiero	Proceso que le da soporte administrativo y financiero al desarrollo misional de la institución.	Se conecta con todos los elementos del modelo, puesto que todo debe operar en la dirección de hacer eficiente el proceso.	Hacer
Caja de herramientas de medición,	Se trata de un conjunto de herramientas que facilitan la medición, monitoreo y	Se conecta con el proceso, la identificación de oportunidades de mejora, el aprendizaje y el	Verificar

Elementos	Descripción	Conexiones e interrelación	Ciclo PHVA
monitoreo y evaluación	<p>evaluación del proceso, en procura de identificar situaciones que precisan ajustarse.</p> <p>Debe contener una batería de indicadores y sistemas de alertas que faciliten el monitoreo del modelo de mejora continua.</p>	<p>desarrollo organizacional, y es insumo para formular las iniciativas y proyectos de mejora.</p>	
Investigación	<p>Actividad permanente para generar información documentada en la toma de decisiones.</p>	<p>La investigación se conecta con los siguientes elementos: sistemas de información, programa capacitación y entrenamiento al talento humano, iniciativa de mejora, proyectos de mejora, aprendizaje y desarrollo organizacional.</p>	Planear

Elementos	Descripción	Conexiones e interrelación	Ciclo PHVA
Vigilancia tecnológica y prospectiva	Actividad permanente para generar información documentada en la toma de decisiones. Es útil al modelo de mejora, para proporcionar proactividad en la búsqueda de las oportunidades de mejora.	Vigilancia tecnológica y prospectiva se conecta con los siguientes elementos: sistemas de información, programa de capacitación y entrenamiento al talento humano, iniciativa de mejora, proyectos de mejora, aprendizaje y desarrollo organizacional.	Planear
Innovación tecnológica	Se refiere a la incorporación de desarrollos tecnológicos en la prestación de servicios de la organización, en el marco de la ruta de mejora continua.	Se conecta con las oportunidades, las iniciativas y los proyectos de mejora. También se conecta con: vigilancia tecnológica y prospectiva, sistemas de información, programa de capacitación y entrenamiento al talento humano, aprendizaje y	Actuar

Elementos	Descripción	Conexiones e interrelación	Ciclo PHVA
		desarrollo organizacional y el sistema de información.	
Innovación metodológica	Se refiere a la incorporación de nuevas metodologías organizativas, administrativas y operativas en el desempeño organizacional, en el marco de una ruta de mejora continua.	Se conecta con las oportunidades, las iniciativas y los proyectos de mejora. También se conecta con: vigilancia tecnológica y prospectiva, sistemas de información, programa capacitación y entrenamiento al talento humano, aprendizaje y desarrollo organizacional y el sistema de información.	Actuar
Identificación y priorización de la oportunidad de mejora	Ver definiciones previas.	Se conecta con todo el modelo, al ser uno de sus productos principales.	Actuar



Elementos	Descripción	Conexiones e interrelación	Ciclo PHVA
Aprendizaje y desarrollo organizacional	El aprendizaje y desarrollo organizacional permite transformar los datos y la información en conocimientos, para incorporarlos en la cultura organizacional y hacerlos parte de los procesos de calidad. Con lo anterior, se busca facilitar que la mejora continua sea parte del ADN de la organización y produzca los resultados esperados.	Se conecta con las oportunidades, iniciativas y proyectos de mejora. También se conecta con la vigilancia tecnológica y prospectiva, identificación y priorización de la oportunidad de mejora, sistemas de información, programa capacitación y entrenamiento al talento humano y proceso administrativo y financiero. Es la estrategia de inserción de la mejora en el proceso.	Actuar

#### 6.4.5. Diagrama del modelo de mejora continua con enfoque proactivo

A continuación, en la ilustración 7 se presenta el diagrama del modelo, conectando los elementos en sus flujos de interacción a través de figuras y símbolos.

**Ilustración 7**

*Representación gráfica del modelo de mejora continua con enfoque proactivo*



## **7. RESULTADOS**

### **7.1. Revisión y conocimiento de la estructura, alcance y objetivo del proceso administrativo y financiero establecido en la organización ABC**

La entidad tiene caracterizado su proceso administrativo y financiero, que se encuentra operado en seis dependencias, a saber: presupuesto, tesorería, contabilidad, almacén, archivo y correspondencia, contratos y convenios.

Desde el 2019, el proceso no ha sido auditado por una organización acreditada, y la última auditoría interna data del 2020. En la revisión se pudo detectar que la caracterización del proceso aún no incorpora todos los requisitos de la norma ISO 9001 que les son aplicable según el análisis realizado.

### **7.2. Aproximación al concepto de modelo de mejora continua**

El concepto de modelo de mejora continua ha sido poco definido; si bien hay referencias al término, su definición ha sido poco abordada, y las aproximaciones a su definición son básicamente incipientes. Por lo tanto, se construyó una definición que refleja la idea de un modelo de mejora como aquel que se aspira para el proceso y que reúne las pistas y las aproximaciones conceptuales más plausibles encontradas en la revisión documental.

### **7.2.1. *Concepto construido acerca del modelo de mejora***

Es un constructo que representa un sistema interconectado por componentes de gestión, que se interrelacionan por medio de mecanismos, procesos y actividades, para aumentar la capacidad de la organización de cumplir con los requisitos de la calidad, y, en simultánea, transformar el estado inicial, donde la mejora es dirigida y correctiva, hacia un estado de madurez, donde la mejora continua emerge con autonomía de forma proactiva. Este constructo está diseñado para generar y aprovechar permanentemente oportunidades de mejora, y señalar los medios para optimizar el desempeño insertando los nuevos retos en los procesos, procedimientos y actividades. Dispone de una ruta funcional, una caja de herramientas y de un esquema general de operación.

### **7.3. *Revisión y análisis de las definiciones, conceptos acerca de la oportunidad de mejora***

Se hizo un recorrido por algunas definiciones de oportunidad de mejora, entre las cuales la de mayor trascendencia es aquella que define la oportunidad de mejora como: situación que, de implementarse, tiene el potencial de cumplir las expectativas de las partes interesadas y mejorar el proceso llevándolo más allá del cumplimiento del requisito (Corantioquia, comunicación personal, mayo, 2022). Esta definición entiende la oportunidad de mejora como un plus que, al ser desarrollado, lleva a la organización a un nivel más allá de los requisitos de la norma. Fue esta la definición que a la postre le dio un enfoque diferente al modelo de mejora, casi novedoso, al plantear un modelo de mejora basado en la proactividad.

En este abordaje de la oportunidad de mejora se analizó la estructura y cómo se redacta una oportunidad de mejora, tal como se presentó en la tabla 7.

En el análisis se exploraron las distintas fuentes a partir de las cuales se puede identificar una oportunidad de mejora. Este ejercicio permitió identificar 15 alternativas (tabla 8), que conformaron un insumo que resultó útil para la construcción del modelo de mejora continua. Esto por cuanto muchas de las alternativas nacen de la proactividad, más allá de la reactividad tradicional en que se basan los procesos de identificación de oportunidad de mejora partiendo una evaluación del proceso. Esta aproximación conceptual permitió descubrir un enfoque proactivo para abordar la oportunidad de mejora.

#### **7.4. Estructuración de una propuesta de modelo de mejora para el proceso administrativo y financiero de la organización ABC**

Se construyó un modelo de mejora continua con enfoque proactivo. El modelo está conformado por componentes o elementos cuya interacción se presenta en la tabla 12, y la funcionalidad del modelo es explicada en la tabla 9. En la representación gráfica del modelo (ilustración 7) se muestran los elementos que lo componen y las conexiones que propone el modelo para aplicar la mejora continua en un proceso cuyo nivel más alto es la proactividad; esto entendiendo que la mejora continua debe ir más allá de los requisitos, y que se trata transformar el estado inicial de una mejora continua dirigida y correctiva hacia un estado de madurez donde la mejora continua emerja de forma proactiva.

## 8. CONCLUSIONES

En lo concerniente al proceso administrativo y financiero, la Organización requiere una actualización en su proceso administrativo y financiero, para hacerlo más compatible con los requisitos de la norma, lo cual precisa aplicar una ruta de mejora continua que le permita estar al nivel de las exigencias de las partes interesadas y en consonancia con los cambios tecnológicos y metodológicos que impactan la gestión de calidad en los procesos administrativos.

En lo referente a los aspectos conceptuales del modelo de mejora, las aproximaciones o referentes acerca de un modelo de mejora construidos para un proceso han sido poco abordados en la literatura de gestión de la calidad para procesos administrativos y financieros.

En lo relacionado con el concepto de la oportunidad de mejora, la oportunidad de mejora en un modelo de mejora continua debe abordarse desde una perspectiva proactiva que anticipe soluciones y potenciales causas, y no una alternativa que corrija errores o simplemente elimine la causa de una no conformidad.

En cuanto a la pertinencia de la aplicación del modelo de mejora, el modelo de mejora continua propuesto con enfoque en la proactividad es pertinente para aplicar en el procesos administrativos y financieros, en tanto que, al tratarse de los recursos de la administración, hay pocos espacios para una curva larga de aprendizaje derivados de errores y salidas no conformes. Por lo tanto, la proactividad y la anticipación son enfoques muy útiles para aspirar a una situación en la cual el desempeño se optimice más allá de los requisitos de la norma.

## **9. RECOMENDACIONES**

- Aplicar el modelo de mejora continua con enfoque proactivo para mejorar la gestión de la entidad en el proceso administrativo y financiero.
- Actualizar el proceso administrativo y financiero de la entidad procurando hacer una caracterización más amplia, que incluya todos los criterios y requisitos de la norma que le son aplicables.
- Realizar investigaciones posteriores que permitan medir la aplicabilidad del modelo y su inserción en la cultura organizacional.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agencia de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información y del Conocimiento – Agesic (2022). *Niveles de madurez*. Modelo de Calidad de Software (MCS). [https://calidad-software.agesic.gub.uy/MCS-core/customcategories/niveles\\_de\\_madurez\\_5B3E68CC.html](https://calidad-software.agesic.gub.uy/MCS-core/customcategories/niveles_de_madurez_5B3E68CC.html)
- Alles, M. A. (2002). *Desempeño por competencias. Evaluación de 360°*. Granica.
- Amable-Ciudad, M. E. (2017). Propuesta de modelo de mejora para mipymes productoras de software. *Interfases*, 010, 57-73. <https://doi.org/10.26439/interfases2017.n10.1769>
- AQCLab (2022). *Evaluación de la Calidad del Producto Software y la Calidad de los Datos en base al estándar ISO/IEC 25000*. <https://www.aqclab.es/index.php>
- Bassi, E. (2003). *Globalización de negocios. Construyendo estrategias competitivas*. Limusa.
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1997). Writing narrative literature reviews. *Review of General Psychology*, 1(3), 311-320. <https://psychology.yale.edu/sites/default/files/baumeister-leary.pdf>
- Beer, M., & Eisenstat, R. A. (2003). Ensuring your survival by leading an organizational wide conversation that matters. *Harvard Business Review*, 03-103.
- Benavides Villegas, R. O. (2020). *Propuesta de un modelo de implementación de lean manufacturing para empresas de servicios de la industria forestal* [tesis de Grado, Universidad del Desarrollo]. Repositorio Institucional. <https://cutt.ly/wZQNYPg>
- Bonilla Uribe, J. (2013). *Relación comunicación interna y proactividad: percepciones de responsables de comunicación interna en organizaciones del sector privado. Casos:*



- Unilever, Bayer, Colombiana Kimberly Colpapel, Equión Energía y Banco HSBC* [tesis de Grado, Pontificia Universidad Javeriana]. Repositorio Institucional. <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/18451/BonillaUribeJimena2013.pdf?sequence=1>
- Bureau Veritas (2020). *ISO 9001:2015. Certificación en Sistemas de Gestión – Calidad*. <https://www.bureauveritascertification.com/pa/project/iso-9001-gestion-de-calidad/>
- Calle, A. (2008). *Funcionalidad no es usabilidad*. <https://albertolacalle.com/hci/funcionalidad-usabilidad.htm>
- Caracheo, F. (2002). *Modelo educativo (propuesta de diseño)*. Dirección General de Institutos Tecnológicos. Coordinación Sectorial de Normatividad Académica. CIDET.
- Camisón, C., Cruz, S., y González, T. (2007). *Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Pearson Prentice Hall.
- Cárdenas Gómez, L., y Fecci Pérez, P. (2017). Propuesta de un modelo de gestión para PYMEs, centrado en la mejora continua. *Síntesis Tecnológica*, 3(2), 59-67. <https://doi.org/10.4206/sint.tecnol.2007.v3n2-02>
- Carro Paz, R., y González Gómez, D. (2015). *Administración de la calidad total*. Universidad Nacional de Mar del Plata. [http://nulan.mdp.edu.ar/1614/1/09\\_administracion\\_calidad.pdf](http://nulan.mdp.edu.ar/1614/1/09_administracion_calidad.pdf)
- Castillo Pineda, L. (2019). *El modelo Deming (PHVA) como estrategia competitiva para realzar el potencial administrativo* [tesis de Grado, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio Institucional. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/34875/CastilloPineda%20Lad yEsmeralda2019.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Castro Solís, J., León Valverde, O. M., Murrel Blanco, M., y Vetrani Chavaría, K. (2016). Técnicas y herramientas para el mejoramiento. *Procame*.  
<https://www.procame.una.ac.cr/index.php/unidades-didacticas?download=23:herramientas-para-el-mejoramiento-continuo>
- Conexión ESAN (18 de febrero, 2019). Total Quality Management: ¿en qué consiste esta estrategia de gestión? *ESAN Business*. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/total-quality-management-en-que-consiste-esta-estrategia-de-gestion>
- Contaduría General de la Nación (2021). *Proceso planeación integral*.  
<https://www.contaduria.gov.co/documents/20127/35840/PI-PRC17.pdf/4af96a88-80c1-9edf-8d2a-a788c633f5fa?t=1606270893915&download=true>
- Contraloría General de la República (2016). *Gestión del conocimiento. Estructura del Modelo*.  
<https://portalcef.contraloria.gov.co/Gestion-del-conocimiento/Modelo/Estructura-del-Modelo#:~:text=La%20estructura%20del%20modelo%20es,del%20conocimiento%20de%20la%20CGR>
- Corrales Ojeado, A. (2016). *Implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad según ISO 9001 en empresas de certificación en ensayos no destructivos* [proyecto de fin de carrera, Universidad Politécnica de Madrid]. Repositorio Institucional.  
[https://oa.upm.es/44096/1/PFC\\_ANDRES\\_CORRALES\\_OJEADO.pdf](https://oa.upm.es/44096/1/PFC_ANDRES_CORRALES_OJEADO.pdf)
- Corredor Mahecha, C. N. (2015). *Modelo de mejora continua de procesos para el negocio de generación de Endesa en Latam* [tesis de Maestría, Universidad de Chile]. Repositorio Institucional.  
<https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/134178/Modelo-de-mejora-continua-de-procesos-para-el-negocio.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

- Crespo, J. (2015). *SIGNOS-Investigación en Sistemas de Gestión*, 7(1), 107-125.  
<https://www.redalyc.org/pdf/5604/560458750008.pdf>
- Curto, J. (16 de octubre, 2006). *Hoshin Kanri (1 de 2)*. <http://josepcurto.com/2006/10/16/hoshin-kanri-1-de-2/>
- Dale, B. (1994). *Managing Quality* (2<sup>nd</sup>. Ed.). Prentice Hall.
- Datatec (13 de abril, 2022). *Gestión de calidad y gestión por procesos*.  
<https://www.datadec.es/blog/gestion-de-calidad-y-gestion-por-procesos>
- Definista (10 de abril, 2016). Componente. *Definicionyque.es*.  
<https://definicionyque.es/componente/>
- Deming, E. W. (1982). Quality, Productivity and Competition Position. *Quality and Reliability Engineering International*, 2(4), 219-275. MIT Press.
- Deming, E. W. (1986). *Out of the Crisis*. MIT-CAES.
- Dueñas, Y.; Baquero, G.; García-Martínez, A., Bravo-Osorio, F., Merino, C., y Calderón, D. (2018). *Modelo de Creaciones Didácticas en cooperación. Proyecto ACACIA*.  
<https://acacia.red/wp-content/uploads/2019/08/Modelo-de-Creaciones-Didacticas-en-Cooperacion.pdf>
- Ealde (20 de agosto, 2018). *La realización de auditorías según ISO 19011*.  
<https://www.ealde.es/iso-19011-auditorias-gestion-de-riesgos/#:~:text=La%20auditor%C3%ADa%20ISO%2019011%20es,de%20los%20Sistemas%20de%20Gesti%C3%B3n>
- Encinas Terrazas, J. (2 de julio, 2009). Gestión de la calidad y mejoramiento continuo. *Gestiópolis*.  
<https://www.gestiopolis.com/gestion-de-la-calidad-y-mejoramiento-continuo/>

- Escuela Europea de Excelencia (9 de junio, 2020a). ¿Qué son las iniciativas de mejora y como se gestionan? *Nuevas Normas ISO*. <https://cutt.ly/LZTse24>
- Escuela Europea de Excelencia (22 de diciembre, 2020b). ¿Cómo enfrentarte a una auditoría interna en ISO 9001 2015? *Nuevas Normas ISO*. <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2020/12/como-enfrentarte-a-una-auditoria-interna-en-iso-9001-2015/>
- Espinoza Eliozondo, P. (2016). 7 Problemas de Implementacion de 6 Sigma. *Kaizen Institute Blog*. <https://mx.kaizen.com/blog/post/2016/07/05/7-problemas-de-implementacion-de-6-sigma->
- Etimologias.dechile.net (2022). *Funcionalidad*. <http://etimologias.dechile.net/?funcionalidad>
- Fisher, N. I. (2009). Homer Sarasohn, American involvement in the evolution of quality management in Japan, 1945-1950. *International Statistical Review*. 77(2), 276-299.
- Flórez Ochoa, R. (1999). *Hacia una pedagogía del conocimiento*. McGraw-Hill.
- Forero, J. A., Bohórquez, L. E., y Lozano, A. (2008). Impacto de la calidad en la rentabilidad. *Ingenieria*, 13(1), 42-50. <https://www.redalyc.org/pdf/4988/498850166007.pdf>
- Gago Huget, A. (1999). *Modelos de sistematizacion del proceso de enseñanza-aprendizaje*. Trillas.
- Gallego Ramos, J. R. (2018). Cómo se construye el marco teórico de la investigación. *Cadernos de Pesquisa*, 48(169), 830-854. [https://www.academia.edu/37696795/C%C3%B3mo\\_se\\_construye\\_el\\_marco\\_te%C3%B3rico\\_de\\_la\\_investigaci%C3%B3n](https://www.academia.edu/37696795/C%C3%B3mo_se_construye_el_marco_te%C3%B3rico_de_la_investigaci%C3%B3n)
- García P., M., Quispe A., C., y Ráez G., L. (2003). Mejora continua de la calidad en los procesos. *Industrial Data*, 6(1), 89-94. <https://www.redalyc.org/pdf/816/81606112.pdf>

García-Verdugo Valdemoro, J. (17 de octubre, 2015). Estrategias de calidad proactivas y reactivas.

Javier García – Verdugo Sánchez.

<https://javiergarciaverdugosanchez.wordpress.com/2015/10/17/estrategias-de-calidad-proactivas-y-reativas/>

Gehisy (13 de marzo, 2017). Las 7 herramientas básicas de calidad. *Calidad y ADR*.

<https://aprendiendocalidadyadr.com/7-herramientas-basicas-calidad/>

Godet, M. (1993). *De la anticipación a la acción- Manual de prospectiva y estrategia* (E. Pagés i

Buisàn y J. Gavaldé Posiello, trads.). Marcombo.

<https://administracion.uexternado.edu.co/matdi/clap/De%20la%20anticipaci%C3%B3n%20a%20la%20acci%C3%B3n.pdf>

Gómez Pérez, C., Caballero Hernández, R., Medina Casanovas, J., Roig Rovira, T., Vidal Samsó,

J., Bernabeu Guitart, M. Cáceres Taladriz, C., Tormos Muñoz, J. M., y Gómez Aguilera,

E. J. (2009). *Identificación de Oportunidades de Mejora en Procesos de*

*Neurorrehabilitación*. En: "XXX Congreso Anual de la Sociedad Española de Ingeniería

Biomédica CASEIB 2012. Libro de actas", 19/11/2012 - 21/11/2012, San Sebastián,

España. p. 121. [https://oa.upm.es/19986/1/INVE\\_MEM\\_2012\\_135123.pdf](https://oa.upm.es/19986/1/INVE_MEM_2012_135123.pdf)

Gómez Villoldo, A. (2018). *¿Qué son las oportunidades en ISO 9001:2015 y cómo abordarlas?*

<https://blog.eurosoft.mx/blog/que-son-las-oportunidades-en-iso-90012015-y-como-abordarlas>

GS1 (s. f.). *Formulación o funcionalidad declarada*.

<https://www.gs1.org/1/gtinrules/es/rule/263/formulacion-o-funcionalidad-declarada>

- Hackman, J. R., & Wageman, R. (1995). Total quality management: Empirical, conceptual and practical issues. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 309-342.  
<https://doi.org/10.2307/2393640>
- Hendricks, K. B., & Singhal, V. R. (2001). Firm characteristics, total quality management and financial performance. *Journal of Operations Management*, 19(3), 269-285.  
[https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(00\)00049-8](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(00)00049-8)
- Hendricks, K. B., & Singhal, V. R. (1997). Does implementing an effective TQM program actually improve operating performance? Empirical evidence from firms that have won quality awards. *Management Science*, 43(9), 1258-1274.
- Heras-Saizarbitoria, I., Casadesús, M., & Marimón, F. (2011). The impact of ISO 9001 standard and the EFQM model: The view of the assessors. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(2), 197-218.
- Hill, N., y Alexander, J. (2001). *Manual de satisfacción del cliente y evaluación de la fidelidad*. AENOR.
- Icontec (2005). NTC-ISO/IEC-17000. Evaluación de la conformidad. Vocabulario y principios generales. Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (Icontec).
- Icontec (2015a). *NTC - ISO 9001. Sistema de Gestión de la Calidad. Fundamentos y vocabulario*. Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (Icontec).
- Icontec (15 de octubre, 2015b). *NTC-ISO 9000. Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario*. Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (Icontec).
- Ishikawa, K. (1989). *Introduction to Quality Control*. Tokyo: JUSE Press.
- Imai, M. (1989). *Kaizen. La clave de la ventaja competitiva japonesa*. Patria.

ISO Calidad 2000 (9 de agosto, 2013). Evaluación de evidencias y No Conformidades (Tengo que hacer una Auditoría Interna X). <https://isocalidad2000.com/2013/08/09/evaluacion-de-evidencias-y-no-conformidades-tengo-que-hacer-una-auditoria-interna-y-no-se-por-donde-empezar-x/>

ISO25000 (2022). Adecuación Funcional. *ISO25010*. <https://iso25000.com/index.php/normas-iso-25000/iso-25010/20-adequacion-funcional>

ISOTools (6 de febrero, 2019). *ISO 19011* ¿Cuáles son las directrices para realizar una auditoría? *Blog Calidad y Excelencia*. <https://www.isotools.org/2019/02/06/iso-19011-cuales-son-las-directrices-para-realizar-una-auditoria/>

ISOTools (19 de febrero, 2020). ¿Cuál es la relación entre el ciclo PHVA y los requisitos de la norma ISO 9001? *Blog Calidad y Excelencia*. <https://www.isotools.org/2020/02/19/cuales-la-relacion-entre-el-ciclo-phva-y-los-requisitos-de-la-norma-iso-9001/>

Juran, J. M. (2004). Madrid: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado el 20 de 5 de 2022, de <https://books.google.com.pe/books?id=rZgoVdPhJCAC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

Justi, R., & Gilbert, J. (2006). *The Role of Analogue Models in the Understanding of the Nature of Models in Chemistry*. Springer.

Korporate (2019). Agilidad y versatilidad, that's the question. *Korporate Technologies*. <https://grupokorporate.com/agilidad-y-versatilidad-that-s-the-question/>

Laurencio Leyva, A., Folgueira Roque, D., y Córdova Martínez, C. (2005). Los modelos y su funcionalidad teorica, procedimental y axiologica para el perfeccionamiento de los sistemas educativos. *Revista Cubana de Educación Superior*, 35+.

<https://link.gale.com/apps/doc/A146838990/AONE?u=anon~c7fe9309&sid=googleScholar&xid=159d2e64>

Lizarzaburu Bolaños, E. R. (2015). La gestión de la calidad en Perú: un estudio de la norma ISO 9001, sus beneficios y los principales cambios en la versión 2015. *Universidad & Empresa*, 18(30), 33-54. <https://doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.30.2016.02>

López García, M. T. (2021). Inspección de educación y evaluaciones de diagnóstico: modelo de mejora continua. *Supervisión* 21, 60. [https://usie.es/supervision21/wp-content/uploads/sites/2/2021/05/ART-SUPER-21-No-60-ABRIL-21-EVALUC-INDIVIDUALIZADAS-Lo%CC%81pez\\_Garci%CC%81a-copia-2.pdf](https://usie.es/supervision21/wp-content/uploads/sites/2/2021/05/ART-SUPER-21-No-60-ABRIL-21-EVALUC-INDIVIDUALIZADAS-Lo%CC%81pez_Garci%CC%81a-copia-2.pdf)

Luft, J. (2007). Lifetime Contribution to Management Accounting Award. *Journal of Management Accounting Research*, 19(1), 169. <https://doi.org/10.2308/jmar.2007.19.1.169>

Magutu PO, Nyaoga RB, Ondimu GM (2010). Management through effective information quality management (IQM) in banking services. *African Journal of Business Management*, 1, 96-111. [http://erepository.uonbi.ac.ke/bitstream/handle/11295/13623/Magutu\\_Achieving%20successful%20Information%20Management%20through%20effective%20information.pdf](http://erepository.uonbi.ac.ke/bitstream/handle/11295/13623/Magutu_Achieving%20successful%20Information%20Management%20through%20effective%20information.pdf)

Martínez-Perales, S., Ortiz-Marcos, I., Juan Ruiz, J., & Lázaro, F. J. (2018). Using Certification as a Tool to Develop Sustainability in ProjectManagement. *Sustainability*, 10(5), 1408. <https://doi.org/10.3390/su10051408>

Martínez-Salanova Sánchez, E. (s. f.). Sistema. *La teoría general de sistemas*. <https://educomunicacion.es/didactica/0012sistemas.htm>



- Martoglio, B. (2015). Análisis de la norma ISO 9001 en la postventa automotriz. *IV Congreso de Administración del Centro de la República. "Inspiración e Identidad para la Integración de las Organizaciones"*, Villa María - 12 Y 13 de noviembre de 2015. Repositorio Institucional. [http://biblio.unvm.edu.ar/opac\\_css/doc\\_num.php?explnum\\_id=1163](http://biblio.unvm.edu.ar/opac_css/doc_num.php?explnum_id=1163)
- Medina Vásquez, J., Becerra, S., y Castaño, P. (2014). *Prospectiva y política pública para el cambio estructural en América Latina y el Caribe. Planificación para el desarrollo*. Libros de la CEPAL, 129 (LC/G.2622-P). [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37057/S2014125\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37057/S2014125_es.pdf)
- Meléndez, J. A. (1 de 2021). Modelación basada en agentes. Recuperado el 18 de mayo de 2022, de <https://bookdown.org/jamelende/LibroMobaBookDown>
- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2006). *¿Qué es la vigilancia tecnológica?* <https://www.mapa.gob.es/es/desarrollo-rural/temas/centro-nacional-tecnologia-regadios/vigilancia-tecnologica/>
- Morales, H. N., Garnica González, J., & Hernández Gress, E. S. (2019). *Estructuración y modelos de sistemas*. Instituto de Ciencias Básicas e Ingeniería. [https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P\\_Presentaciones/icbi/asignatura/ingenieria/2019/estructuracion-y-modelos-de-sistemas-mod.pdf](https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/icbi/asignatura/ingenieria/2019/estructuracion-y-modelos-de-sistemas-mod.pdf)
- Murrieta Saavedra, Y. A., Ochoa Ávila, E., y Carballo Mendívil, B. (2020). Reflexión crítica de los sistemas de gestión de calidad: ventajas y desventajas. *En Contexto*, 8(12), 116-124. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=551865938006>
- Oakland, J. S. (1989). *Total Quality Management*. Butterworth-Heinemann.

- Palafox Rivera, M. A., Jacobo-Hernández, C. A., y Ochoa Jiménez, S. (2016). Modelo de mejora de desempeño individual para una empresa maquiladora. *Técnica Administrativa*, 15(68).  
<https://www.researchgate.net/publication/321964690>
- Peralta, J. (2014). ¿Cómo modelar mi negocio? [diapositivas]. Slideshare. *Innovación disruptiva*.  
<https://es.slideshare.net/JorgePeralta9/como-renovar-mi-modelo-de-negocio>
- Porter, M. E. (1998). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (M. E. Rosas Sánchez, trad.). Grupo Editorial Patria.
- Prieto Herrera, J. E. (2005). *El servicio en acción: la única forma de ganar todos*. ECOE.
- Quintero Uribe, V. M. (1995). *Evaluación de proyectos sociales. Construcción de indicadores sociales*. Fundación FES.
- Real Academia Española – RAE (2005). Componente. *Diccionario panhispánico de dudas*.  
<https://www.rae.es/dpd/componente>
- Real Academia Española – RAE (2014). Estructura. *Diccionario de la lengua española* (23ª. ed.).  
[www.dle.rae.es/estructura](http://www.dle.rae.es/estructura)
- Reiner, M., & Gilbert, J. (2000). Epistemological resources for thought experimentation in science learning. *International Journal of Science Education*, 22(5), 489-506.
- Reliabilityweb.com (2022). *Los Indicadores una Herramienta para la Confiabilidad*.  
<https://reliabilityweb.com/sp/articles/entry/los-indicadores-una-herramienta-para-la-confiabilidad>
- Retos Directivos (22 de agosto, 2018). Mejora continua: claves Kaizen para el cambio. *EAE Business School*. <https://retos-directivos.eae.es/mejora-continua-claves-kaizen-para-el-cambio/>

- Riascos Delgado, G., y Rivadeneira, D. (2015). Funcionalidad. En Pinzón Hernandez, M. A., Paz Eraso, C. C., Riascos Delgado, G., Rivadeneira, D., Vallejo Guerra, R. A., Ascuntar Rosales, E., Rivera Rosero, J., Roa Narvaez, F., Cardenas Campaña, J. A., Barcenas T., R. J., Chamorro, A. N., Mora Paz, Wl. L., Villota, C. D., y Martinez Rodriguez, D. J. *Guía Técnica para la evaluación del software*. <https://fjimenezg.gitbooks.io/atributos-de-calidad-y-patronos-de-diseno/content/funcionalidad.html>
- Rogala, P. (2011). *Problems related to maintaining and improving ISO 9001. Quality Management System*. Wroclaw University of Economics.
- Rojas, Y. (30 de mayo, 2021). Mejora Continua. *Guía del Empresario*. <https://guiadelempresario.com/administracion/mejora-continua/>
- SafetyCulture (11 de julio, 2022). Gestión de la calidad total (TQM). <https://safetyculture.com/es/temas/gestion-de-la-calidad-total/>
- Sánchez Ruiz, E. A. (2005). *Seis Sigma, filosofía de gestión de la calidad: estudio teórico y su posible aplicación en el Perú* [tesis de Grado, Universidad de Piura]. Repositorio Institucional. [https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/1213/ING\\_427.pdf?sequence=1](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/1213/ING_427.pdf?sequence=1)
- Sinónimos online (2017). Sinónimo de funcionalidad. *Diccionario de sinónimos online*. <https://www.sinonimosonline.com/funcionalidad/>
- Spector, B., & Beer, M. (1994). Beyond TQM programs. *Journal of Organizational Change Management*, 7(2), 63-70. <https://doi.org/10.1108/09534819410056087>
- Starfield, A. M. (1 de septiembre, 1990). Qualitative, rule-based modeling. *BioScience*, 40(8), 601-604.

- Strenitzerová, M., & Gaña, J. (2018). Customer satisfaction and loyalty as a part of customer-based corporatesustainability in the sector of mobile communications services. *Sustainability*, 10(5), 1657. <https://doi.org/10.3390/su10051657>
- Superintendencia de Sociedades (2015). Acciones correctivas, preventivas, de mejora. *Formato GC-PR-002*. <https://cutt.ly/eZIdZCV>
- Sura (2020). *Sistema de Gestión ARL Sura*. <https://www.arlsura.com/index.php/component/kdglossary/?view=glossary&category=5>
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14, 207-222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- UNE Normalización Española (2004). 66178:2004. *Sistemas de gestión de la calidad. Guía para la gestión del proceso de mejora continua*. AENOR.
- UNE Normalización Española (2015). UNE-EN ISO 9001:2015. *Sistemas de Gestión de Calidad. Requisitos*. AENOR.
- Universidad de los Llanos (2022). Mejora continua. *Sistema Integral de Gestión*. <https://sig.unillanos.edu.co/index.php/mejora-continua>
- Universidad Nacional de Colombia (2015). Desarrollo organizacional. Procedimiento de acciones correctivas, preventivas y de mejora. *Código: U-PR-15.001.005*. [https://unal.edu.co/fileadmin/user\\_upload/U-PR-15.001.005\\_Procedimiento\\_Acciones\\_Correctivas\\_Preventivas\\_y\\_Oportunidades\\_de\\_Mejora.pdf](https://unal.edu.co/fileadmin/user_upload/U-PR-15.001.005_Procedimiento_Acciones_Correctivas_Preventivas_y_Oportunidades_de_Mejora.pdf)

- Van de Velde, H. (2009). Sistemas de Evaluación, Monitoreo, Seguimiento y Evaluación de Proyectos Sociales. *Cuadernos del Desarrollo Comunitario*, 4. ISNAYA. <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2016/01/Sistemas-de-Evaluaci%C3%B3n-Monitoreo-Seguimiento-Evaluaci%C3%B3n-III-edici%C3%B3n.pdf.pdf>
- Wadsworth, J. (1997). Capítulo 1. Modelo y su uso. *Análisis de Sistemas de Producción Animal - Tomo 2: las Herramientas Básicas. (Estudio FAO Producción y Sanidad Animal 140/2)*. FAO. <https://www.fao.org/3/w7452s/w7452s01.htm>
- Webster, J., & Watson, R. T. (2002). Analyzing the Past to Prepare for the Future: Writing a Literature Review. *Management Information Systems Quarterly*, 26(2), 8-23.
- Wheatley, M. (1991). *The Future of Middle Management*. British Institute of Management.
- Wilson, B. (1993). *Sistemas: conceptos metodología y aplicaciones*. Limusa.
- Wordreference (2022). *Funcionalidad*. <https://www.wordreference.com/definicion/funcionalidad>
- Zbaracki, M. J. (1998). The rhetoric and reality of total quality management. *Administrative Science Quarterly*, 43(3), 602-636.