**GUÍA DE APRENDIZAJE Nº 4**

## 1. INTRODUCCIÓN

Actualmente las empresas están enfrentadas a un entorno comercial más competido, más incierto y más complejo, causado esto por la existencia de nuevas empresas que quieren llamar la atención de los clientes y hacerlos cambiar de opinión sobre sus hábitos de consumo y sobre sus preferencias a la hora de comprar. Esta situación tiene dos caras, una es que puede hacer vulnerables a empresas que se mantienen quietas e inflexibles ante el cambio de panorama y escenarios, la otra cara es una oportunidad de desarrollarse satisfactoriamente para aprovechar esos nuevos espacios. La planificación estratégica le permite a las empresas adaptarse y responder a un mercado en permanente cambio así como desarrollar un ajuste viable entre los objetivos, los recursos y el aprovechamiento de las oportunidades.

A través de la mejora del plan estratégico una empresa puede aprovechar las oportunidades del entorno, haciendo un mejor uso de los recursos internos para el cumplimiento de objetivos y mejoramiento de los planes de acción.

El objetivo de esta guía de aprendizaje es presentar los conceptos sobre mejora del plan estratégico de un sistema de gestión de calidad, basado en los requerimientos de la norma técnica Colombiana ISO 9001 en su nueva versión. Se le invita a participar de forma activa en cada una de las actividades propuestas, trabajando según las indicaciones dadas por su instructor y el material disponible relacionado con los temas a trabajar.

## 2. IDENTIFICACIÓN DE LA GUÍA DE APRENDIZAJE

| | |
|---|---|
| **Programa de Formación:**<br>Planeación estratégica | **Código:** 93440007<br>**Versión:** 2 |
| **Resultados de Aprendizaje:**<br>Establecer acciones de mejora sobre el plan estratégico de acuerdo a la norma ISO 9001 en su última versión. | **Competencia:**<br>Determinar los Sistemas de Gestión según el marco estratégico. |
| **Duración de la guía:** | 10 horas |

## 3. ESTRUCTURACIÓN DIDÁCTICA DE LAS ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

### 3.1 Actividades de Reflexión inicial.

Una vez que las organizaciones están encaminadas en el mejoramiento continuo, es necesario que planifiquen las revisiones periódicas del Sistema de gestión, para hacer los ajustes del caso y adaptarse a las nuevas condiciones del entorno y el mercado. Teniendo esto en cuenta, le invitamos a realizar este ejercicio de reflexión respondiendo a los siguientes interrogantes:

- ¿Qué aspectos del plan estratégico considera que son relevantes estar actualizando?
- ¿Quiénes deberían intervenir o participar en el proceso de revisión y ajuste del plan estratégico?

Lo invitamos a compartir sus respuestas a través del Foro Social, en la secuencia de reflexiones para el Aprendizaje de esta actividad que será publicada por su instructor. Comente la participación de uno o más compañeros retroalimentando desde su experiencia y acciones de aprendizaje.

Recuerde que esta actividad tiene como finalidad encaminarlo y motivarlo en el desarrollo de los temas de esta guía de aprendizaje, por tal motivo no es calificable. Explore las reflexiones de sus compañeros.

### 3.2 Actividades de contextualización e identificación de conocimientos necesarios para el aprendizaje.

Con el fin de seguir con la identificación de conocimientos previos, acción que le permitirá reforzar y enrutar adecuadamente su aprendizaje, se le solicita que diligencie el siguiente cuadro donde debe:

- Diligenciar la columna denominada "lo que conozco" con el conocimiento que tiene actualmente de cada uno de los conceptos presentados.
- Diligenciar luego la columna denominada "lo consultado", para lo cual deberá revisar los recursos para el aprendizaje del curso y otras fuentes de información que considere relevantes.

| N° | *Conceptos* | *"Lo que conozco"* | *"lo consultado".* |
|---|---|---|---|
| 1. | Mejora | | |
| 2. | Control de Calidad | | |
| 3. | Inspección | | |
| 4. | Muestreo | | |
| 5. | Acciones de contingencia | | |
| 6. | Control de cambios | | |
| 7. | No conformidad | | |
| 8. | Acción correctiva | | |
| 9. | Implementación de la planeación estratégica | | |
| 10. | Mejora continua | | |

Una vez complete el cuadro propuesto, identifique sus conocimientos previos del tema comparando sus definiciones versus las consultadas, además proponga a su instructor realizar un encuentro por videoconferencia en el cual pueda intercambiar su experiencia en el desarrollo de este ejercicio con sus compañeros.

Recuerde que esta actividad no será evaluada, pero si le permitirá identificar y aclarar concepto generales sobre la calidad y la planeación estratégica.

### 3.3 Actividades de apropiación del conocimiento (Conceptualización y Teorización)

Para lograr la apropiación de conocimientos requerida en esta etapa del proceso de aprendizaje realice la consulta y lectura analítica de los recursos para el aprendizaje dispuestos en el curso y específicamente el material referente a mejora del plan estratégico, que puede encontrar en la siguiente ruta:

En el menú de opciones del curso, sección Actividades:
- Actividad 4
- OA – Mejora Plan estratégico

Al terminar la revisión de este recurso, clarifique las dudas con su instructor de tal forma que tenga entendimiento del contenido presentado.

Como evidencia del desarrollo de este proceso de apropiación de conocimiento se solicita que desarrolle el cuestionario dispuesto en la siguiente ruta:

En el menú de opciones del curso, sección Actividades:
- Actividad 4
- **Evidencia 1**: **Cuestionario AA4**

### 3.4 Actividades de transferencia de conocimiento

En esta parte del proceso se propone el desarrollo de un estudio de caso y un taller los cuales se describen a continuación.

1. **Estudio de caso sobre mejoramiento**: Se le solicita que lea y analice el caso de estudio sobre las utilidades de un fabricante de neumáticos y Rines que es socializado por TBM Consulting Group. Al respecto debe construir un informe en el cual dé respuesta a las siguientes preguntas:

   - Identifique con sus palabras la situación real y actual de la empresa objeto del mejoramiento.
   - De acuerdo a lo revisado en el curso, describa que ajustes se hicieron y que beneficios se obtuvieron para la empresa.
   - De su concepto personal sobre lo realizado por el consultor y que oportunidades de mejora ve sobre esas acciones.
   - Sobre las acciones descritas, considera que podrían aplicarse también a otro tipo de empresa. Mencione y describa al menos tres aspectos sobre los cuales fundamente su respuesta, sea positiva o negativa.

   Construya un informe dando solución a las preguntas planteadas, teniendo en cuenta las normas que indique su instructor.

2. **Taller - Mejora del plan estratégico:** Para el desarrollo del presente taller debe plantear las propuestas para resolver algunas preguntas o requerimientos que están relacionadas con el numeral 8 de la norma ISO 9001:2015. Debe tener en cuenta la observación dada y la aplicación de los conceptos en una empresa de producción o de servicios que deberá escoger (puede ser real o simulada). El formato para el desarrollo del taller lo encuentra en el material de apoyo de la Actividad 4 (Formato taller aa4.doc).

Una vez termine el desarrollo de las actividades planteadas y aclare las dudas con su instructor, debe entregar las evidencias solicitadas haciendo uso de la plataforma. utilizando para esto los enlaces dispuestos en la ruta:

En el menú de opciones del curso, sección Actividades:
- Actividad 4
- **Evidencia 2: Estudio de caso.**
- **Evidencia 3**: **Taller, Mejora plan estratégico**

### a. Actividades de evaluación.

| Evidencias de Aprendizaje | Criterios de Evaluación | Técnicas e Instrumentos de Evaluación |
|---|---|---|
| **Evidencia 1: Cuestionario AA4** | • Identifica las actividades claves del plan estratégico susceptibles de mejorar, según los resultados de la evaluación del plan.<br>• Aplica las herramientas requeridas para ejecutar las acciones de mejora en cada actividad. | Cuestionario presentado a través de herramienta disponible en plataforma. |
| **Evidencia 2: Estudio de Caso** | | Lista de chequeo, para evaluar el Estudio de caso, presentada al instructor. |
| **Evidencia 3: Taller, Mejora plan estratégico** | | Lista de chequeo para evaluar el taller propuesto por el instructor. |

## 3. GLOSARIO DE TÉRMINOS

- **Acción(es) de mejora**: Las actividades implantadas para mejorar los estándares de desempeño del proceso.
- **Atributo**: Es la descripción cualitativa del producto o servicio, especifica qué es lo que espera recibir el usuario, y qué le genera.
- **Brecha:** Diferencia existente entre la forma de operación de un proceso respecto a la forma de operación especificada en un proceso modelo.
- **Calidad**: Mide el grado en que los productos o servicios cumplen con los atributos (oportunidad, confiabilidad, amabilidad, accesibilidad, etc.) y requisitos establecidos; éstos últimos pueden ser legales o reglamentarios, así como los que se refieren a la satisfacción de necesidades y expectativas de los usuarios.
- **Cliente**: Organización o persona que recibe un producto. El cliente, puede ser interno o externo a la organización.
- **Desempeño del proceso**: Se refiere a identificar el nivel del cumplimiento del proceso con los fines (objetivos) para los que fue creado. El desempeño incluye aspectos de la operación del proceso como son: recursos utilizados, costos, tiempos de ejecución de actividades o de todo el proceso, desperdicios, satisfacción de usuarios o clientes, etc.
- **Dueño del Proceso**: Persona responsable de la administración del proceso en su totalidad.
- **Eficacia**: El cumplimiento de los objetivos y metas establecidos, en lugar, tiempo, calidad y cantidad.
- **Eficiencia**: El logro de objetivos y metas programadas con la menor cantidad de recursos.
- **Entrada:** Es lo que se va a transformar durante la ejecución de un proceso, es decir, aquello a lo que se le va a agregar valor (valor añadido) durante la ejecución del proceso.
- **Indicador**: Expresa la relación cualitativa o cuantitativa entre dos o más variables con respecto al comportamiento o desempeño de un sistema o proceso, principalmente en lo que se refiere a su eficiencia y eficacia, así como a la calidad de sus resultados.
- **Indicador de desempeño**: Es la expresión cuantitativa construida a partir de variables cuantitativas o cualitativas, que proporciona un medio sencillo y fiable para medir logros (cumplimiento de objetivos y metas establecidas).
- **Líder de proyecto**: Persona responsable de la gestión del proyecto y de la toma de decisiones referentes al mismo.
- **Meta**: Comunica el nivel de desempeño esperado por la organización y permite enfocarla hacia la mejora al establecer límites o niveles de logro. Al establecer metas, se debe asegurar que son cuantificables y que están directamente relacionadas con el objetivo.
- **Oficina financiera**: Punto de contacto para otorgamiento de crédito o financiamiento.
- **Órgano administrativo desconcentrado**: Órgano jerárquicamente subordinado a alguna Secretaría de Estado, con facultades específicas para resolver sobre la materia y dentro del ámbito territorial que se determine en cada caso.
- **Proceso**: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados (salidas: bienes o servicios).
- **Proceso administrativo**: Es necesario para la gestión interna de la dependencia o entidad, pero no contribuye directamente con su razón de ser.
- **Proceso estandarizado**: Se considera que un proceso factible de homologación está estandarizado cuando en todos los puntos geográficos donde se realiza es ejecutado de la misma manera, previa optimización, y sus estándares de desempeño (metas de sus indicadores) son los mismos.
- **Proceso externo**: Proceso que se realiza fuera de la dependencia o entidad.
- **Proceso interno**: Proceso que se realiza dentro de la dependencia o entidad. Dentro de estos procesos también se considera a los procesos subcontratados.
- **Proceso subcontratado**: Proceso asignado originalmente a la dependencia o entidad, pero que mediante un contrato se encarga de su realización a una empresa.
- **Producto:** Resultado de un proceso (bien o servicio).

- **Requisito:** Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.
- **Resultado de un proceso**: Se refiere al desempeño de un proceso para cumplir con los fines para los que fue creado (incluyendo la producción de bienes o servicios).
- **Salida**: Una salida es el producto resultado de un proceso. Los productos pueden ser bienes o servicios.
- **Satisfacción:** Ejemplos: oportunidad, confiabilidad, amabilidad, accesibilidad.
- **Servicio**: Conjunto de elementos tangibles e intangibles, interacciones, acciones y/o actitudes personales que se generan como resultado de un proceso de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal para satisfacer las necesidades de un usuario.
- **Simplificación de un proceso**: Consiste en modificar la manera de realizar un proceso a fin de obtener al menos una de las siguientes mejoras: reducir el número de actividades del proceso, reducir el tiempo de ejecución del proceso.
- **Unidad de medida**: Es una cantidad estandarizada de una determinada magnitud física (por ejemplo: longitud, volumen, masa y tiempo), definida y adoptada por convención o por ley.
- **Valor agregado**: Véase valor añadido.
- **Valor añadido**: Es el aumento de la calidad generada por una actividad específica perteneciente a un proceso.
- **Variable:** Característica o cualidad observable de algo que es susceptible de adoptar distintos valores cualitativos o cuantitativos, o de ser expresada en varias categorías.

## 4. BIBLIOGRAFÍA


- Cantú Delgado, H. (2011). *Desarrollo de una cultura de calidad*. México: McGraw-Hill.
- Deming, W. (2013). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. España: Díaz de Santos.
- Harrington, H. (1997). *Administración total del mejoramiento. La nueva generación*. Colombia: MCGraw-Hill.
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, ICONTEC. (2011). *Gestión de la calidad en el sector público* (Primera ed.). Bogotá: ICONTEC.
- Maldonado, J. (2015). *Fundamentos de calidad total.* Consultado el 15 de agosto de 2016, de Eumed.net: http://www.eumed.net
- Ruiz, J., & López, C. (2003). *La gestión por calidad total en la empresa moderna*. Madrid: Ra-Ma.
- Summers, D., & Madrigal Muñiz, L. (2006). *Administración de la calidad.* México: Pearson Educación.
- Valderrey Sanz, P. (2012). *Herramientas para la Calidad Total* (Primera ed.). Starbook Editorial, S.A.
- Yañez, C. M. (2008). *Sistema de gestión de calidad. Internacional Eventos.* Consultado el 30 de agosto de 2016, de http://internacionaleventos.com


## 5. CONTROL DEL DOCUMENTO

| Nombre | Cargo | Dependencia | Fecha |
|---|---|---|---|
| Alejandro Mantilla Cáceres | Experto temático | Centro Industrial del Diseño y la Manufactura | Septiembre de 2016 |
| Claudia Milena Hernández Naranjo | Asesora Pedagógica | Centro Industrial del Mantenimiento Integral | |
| Rafael Neftalí Lizcano Reyes | Asesor Pedagógico | Centro Industrial del Diseño y la Manufactura | |