

**LA APLICACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN PARA LA EVALUACIÓN,  
SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE EFICIENCIA EN UNA ORGANIZACIÓN**

**JAVIER RAFAEL JIMENEZ HERNNADEZ**  
**Código: 5201445**

**Ensayo presentado como requisito para optar al título de  
Especialista en Alta Gerencia**

**Asesor**  
**JOHN ALEXANDER PRIETO CARRILLO**  
**DE LA ASIGNATURA SEMINARIO DE GRADO**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA**  
**FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA**  
**ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA**  
**BOGOTÁ, COLOMBIA**  
**2019**

## **Resumen**

En la actualidad las organizaciones encontraron en las herramientas tecnológicas un soporte para el seguimiento constante de los diferentes procesos y para la medición de la eficiencia de la organización en el cumplimiento de sus estrategias y objetivos, estas herramientas permiten un flujo de información constante y generan iniciativas o acciones de mejora para mantener la competitividad en el mercado. Las nuevas tecnologías de la información y comunicación han permitido a las organizaciones generar estrategias rápidas para acoplarse al mercado tan cambiante que se vive en la actualidad, como permitir la evaluación interna y detectar las falencias en sus procesos es decir llevar una gestión de sus riesgos para la corrección y prevención de errores en los procesos, estas herramientas permiten la evaluación completa de la estrategia y del sistema de gestión de calidad de manera unificada o específica por proceso como operativos, administración del talento humano o la gestión financiera administrativa de la empresa. Buscando finalmente presentar un análisis de la eficiencia y ventajas de la aplicación de los sistemas de gestión en una organización.

## **Palabras clave:**

Eficiencia, indicadores, gestión, tecnología, seguimiento, riesgos.

## **Abstract**

At present, organizations found in the technological tools a support for the constant monitoring of the different processes and for measuring the efficiency of the organization in the fulfillment of their strategies and objectives, these tools allow a constant flow of information and generate initiatives or improvement actions to maintain competitiveness in the market. The new information and communication technologies have allowed organizations to generate rapid strategies to join the market so changing that it is currently lived, such as allowing internal evaluation and detecting the flaws in their processes, that is, managing their risks to the correction and prevention of errors in the processes, these tools allow the complete evaluation of the strategy and the quality management system in a unified or specific way by process such as operational, human talent management or administrative financial management of the company. Finally seeking to present an analysis of the efficiency and advantages of the application of management systems in an organization.

## **Key words:**

Efficiency, indicators, management, technology, monitoring, risks.

En la actualidad gracias a los diferentes avances tecnológicos que se llevan a diario, las organizaciones han tenido que migrar de sus sistemas tradicionales y acoplarse al dinamismo y versatilidad que se vive hoy en día, buscando que su producto o servicio se mantenga en el mercado competitivo y sea atractivo al gusto del consumidor. También es importante destacar que el uso de estas herramientas permite el flujo constante de información de comunicación o conocimiento dentro de la organización, permitiendo eficiencia en sus procesos y la correlación de cada uno de estos.

Las TIC según (Esmeralda, 2008), son las tecnologías necesarias para la transformación y gestión de la información, deben ser aprovechadas para el desarrollo integral de una sociedad. Impulsando el crecimiento económico como el potencial humano de una manera equitativa, en beneficio para un desarrollo integral.

Por lo tanto las organizaciones deben aprovechar la inclusión de las TIC en sus procesos para la evaluación y eficiencia de sus procesos como del talento humano que posee, creando perfiles laborales y procedimientos operacionales que permitan un flujo constante de la información y de la mejora continúa en el cumplimiento de la misión de la organización.

### **Tipologías de sistemas de información**

Cunando una organización se sumerge en el mundo de las tecnologías de la información debe tener claro que finalidad busca en la implementación de estas, desde la medición de la eficiencia de los procesos de producción, medición de la eficiencia del talento humano, aumento de la

producción y competitividad de la empresa, actualización de sistemas en pro de la competitividad, mejoras en la calidad del bien o servicio, control de evaluación de políticas y planes, entre otros.

Por lo tanto el diseño de un Sistema de Información depende de la finalidad que la organización está buscando, aun así el incremento de la productividad será el indicador que demostrara si fue o no eficiente la implementación de este sistema de información. Sustentando en que una empresa u organización sustenta su éxito o competitividad en el índice de producción y ventas que esta tenga en el mercado.

En la perspectiva de (Madelein, septiembre-diciembre, 2008), toda organización cuenta con la integración de varios de tipos de sistemas de información cada uno con características propias y con funciones específicas dentro de la organización de manera particular por procesos o con la interacción de varios de ellos, pero existe la coexistencia de dos tipos de sistemas, el primero Sistema de Información formal que se basa en un conjunto de normas, estándares y procedimientos que le permiten a la información ser generada y procesada a quien la necesita en el momento solicitado. El segundo, el Sistema de Información Informal que se basa en la comunicación no formalizada, ni predeterminada por el personal de la organización. Podemos afirmar que el uso de los sistemas de información formales son los más comunes en las organizaciones actuales, debido a que por la revolución industrial sobre las tecnologías que se vive en el momento, en el mercado encontramos que el consumidor final busca la rapidez en su bien o servicio a adquirir, entonces este elemento se vuelve en la lucha de competitividad de las diferentes organizaciones, que buscan que sus organizaciones sean eficientes a esta necesidad y respondan de manera rápida a las problemáticas que se van presentando en el desarrollo de los procesos, es donde nace la necesidad

de la implementación de sistemas de información o herramientas tecnológicas que permitan conocer la eficiencia de la organización de manera constante, permitiéndole detectar los procesos o objetivos en los cuales se deben generar estrategias emergentes que busquen la solución de las problemáticas que se presenten en el proceso o en la interacción de estos, no obstante estos sistemas no solo permiten la medición de la eficiencia de los procesos también busca que el talento humano de la organización se identifique a los perfiles establecidos para cada cargo, es decir encontramos ya que los sistemas de información aportan a la medición de la calidad de una organización como en sus procesos y en su talento humano, este último debe contar con las aptitudes que en la actualidad las organizaciones encuentren atractivas y necesarias para su personal como la inteligencia emocional, liderazgo, competitividad, dinamismo, trabajo bajo presión, versatilidad, escucha activa, iniciativa, entre otras.

Tomamos la categorización de los sistemas de información planteados por (Madelein, septiembre-diciembre, 2008) según el criterio de los niveles jerárquicos de una organización. Por ejemplo los sistemas transaccionales presentan un enfoque en los procesos operacionales, suelen ser los primeros a implementar en las organizaciones, buscando aumentar el valor de la productividad y automatización de los procesos. Generando eficiencia en la producción y aumentando el porcentaje de producción si se realiza una comparación a un sistema manufacturero o de auditoria de calidad con talento humano.

A diferencia de los sistemas de apoyo a las decisiones donde su función es la interacción de los sistemas transaccionales principales de la organización, generando información para ser utilizada por la administración para la toma de decisiones. Permiten a la administración la evaluación de los

procesos y justificar las diferentes decisiones o inversiones a realizar dentro o fuera de la organización.

Estos dos nombrados se diferencian de los sistemas estratégicos debido a que estos se mantienen en interacción constante con el entorno de la organización, permitiéndole responder a los cambios en busca de ventajas competitivas y la creación de relaciones con distribuidores, proveedores, clientes. Estos sistemas son desarrollados desde el interior de la organización y se mantienen en constante actualización según el mercado.

Bajo esta clasificación continuaremos el análisis de la eficiencia del uso de diferentes herramientas tecnológicas en los procesos de producción, que afectan de manera directa los sistemas de apoyo a la toma de decisiones y sistemas de estrategias.

### **El rol del indicador**

Anteriormente los sistemas de gestión de calidad de las organizaciones se basaban en el comportamiento histórico de los procesos, analizando de manera individual el desempeño de cada área funcional, fragmentando la información y solo tomando en cuenta los resultados y no el desempeño de la organización. Actualmente, los sistemas de gestión de calidad formulan la integración de la información, considerando su origen, causas, efecto y estrategia.

Las organizaciones deben buscar que los sistemas de gestión de calidad que en si son herramientas tecnológicas, integren todos los sistemas de información en uno solo. Generando

información que apoya la toma de decisiones en la alta gerencia de la organización, búsqueda de estrategias emergentes para las problemáticas o índices bajos que presente la organización en un proceso determinado. Pero para esto el sistema debe ser alimentado con información bajo el estándar de unos indicadores y variables.

El indicador, le permite a la organización medir la eficiencia de un proceso determinado de la organización, ejemplo, indicador índice de producción de bien terminado o indicador índice encuesta clima organizacional, encontramos dos indicadores que nos permitirán observar el comportamiento de dos áreas diferentes de la organización y con funciones diferentes, pero estos indicadores deben ser medibles (numéricos) con un índice de cumplimiento y otro de meta, para permitir que la administración realice un análisis de su comportamiento y busque estrategias para su mejoramiento o la continuación de su cumplimiento. Esta medición de eficiencia debe ser realizada por periodos de tiempo determinados en la anualidad vigente, lo que permite a la organización con el tiempo realizar un análisis histórico de su gestión.

Pero el diseño de un sistema de indicadores para una organización resulta en muchas oportunidades costoso y complejo, por lo que para obtener el más alto nivel de eficiencia se debe contar con el engranaje de todos los indicadores que comprenden cada proceso de la organización, obteniendo un sistema de información confiable e integral que le permite a la organización obtener datos sin necesidad de revisar a profundidad cada una de las actividades que se desarrollan en cada proceso.

Ahora, dentro de un indicador se encuentra inmerso el concepto de variable que tiene la funcionalidad que al asignarle un valor calculara el cumplimiento del indicador al cual pertenece, este valor es dado según la variable, puede ser el número de tareas realizadas, numero de eventos, índice de producción, entre otros. Estas variables están relacionadas al indicador al cual pertenecen.

De acuerdo con (Madelein, septiembre-diciembre, 2008) previo la formulación de indicadores, se debe especificar aquellos aspectos que cumplan las necesidades de información para la toma de decisiones en la alta gerencia de la organización, tomando en cuenta los criterios de gestión determinados por la organización. Por lo que se establece el término de variable clave como los aspectos que resultan de mayor relevancia para el funcionamiento de una organización y permitan el análisis del cumplimiento de los objetivos a nivel de procesos y actividades alineados a la estrategia enmarcada. Estas variables claves son exclusivas e independientes en cada organización, cumpliendo con las siguientes características:

1. Orientadas al cumplimiento del objetivo y estrategia organizacional.
2. Pueden ser modificadas de acuerdo a los lineamientos que se establezcan o modifiquen en la organización.
3. Proyectan el desarrollo continuo de la organización.
4. Deben enmarcar la actividad principal que se desarrolla dentro de la organización.
5. Su variación es a largo plazo, por lo que alteraciones momentáneas de la organización no deben ser relevantes en su comportamiento.

Para la medición del cumplimiento de estas variables clave dentro de una organización y de la misma línea llevar un seguimiento de la estrategia y objetivos, se establecen los indicadores como instrumentos de medición de gestión. Por lo tanto podemos afirmar que los indicadores dentro de un sistema de gestión de calidad, permiten el mejoramiento continuo de una organización, mientras se realice un seguimiento exhaustivo a cada indicador y variable que conforme un proceso determinado. Las mediciones son las herramientas básicas para determinar las oportunidades de mejora, como para la implementación de acciones. (Taylor, 2012).

Ahora la finalidad de identificar y poner en práctica estos indicadores en el sistema de gestión de calidad de una organización es identificar la eficiencia del cumplimiento de diferentes planes u objetivos trazados, previamente determinados según la misión y estrategia de la organización. De tal manera que la gerencia encuentre en el sistema de gestión de calidad una herramienta para medir la eficiencia de la organización en un periodo de tiempo determinado, esta medición se realiza como lo hemos explicado anteriormente bajo la implementación de diferentes sistemas de información donde al finalizar el resultado de cada uno de ellos será unificado y representado bajo un solo sistema el cual representara el cumplimiento del sistema transaccional, apoyando la toma de decisiones por parte de la alta gerencia en búsqueda de estrategias emergentes o acciones de mejora para procesos determinados, brindando una perspectiva del sistema estratégico, generando una visión amplia del cumplimiento de la misión de la organización por medio de sus procesos.

Estos sistemas deben ser definidos bajo indicadores e eficacia que según (Taylor, 2012) llevan de forma inherente la definición de objetivos y el seguimiento de cada uno a través de un sistema

mínimo de información que permita conocer sobre aspectos básicos de los procesos o la gestión de la organización.

Por lo anterior, se puede analizar la importancia que tiene la definición de un sistema de gestión de calidad para una organización, que le permita conocer el comportamiento de los procesos de manera individual y como un todo. Teniendo en cuenta que los indicadores perfectos no existen y siempre se debe realizar el análisis teniendo en cuenta que son datos interpretados. Por lo que una organización debe establecer un cuadro de mando integral donde se busque establecer indicadores que ofrezcan una información que sea precisa y razonable para efectuar los análisis de la evolución de los objetivos, por lo que podemos definir un CMI como un conjunto de indicadores seleccionados que reflejan las principales variables de la organización, los cuales son comparables, auditables, rentables y de información oportuna. Se tiene establecido con un CMI debe contar con un número limitado entre 10 y 25 indicadores, donde cada objetivo de la organización debe ser representado como mínimo por un indicador y máximo cuatro.

El CMI no es más que una herramienta básica de comunicación, que permite alinear a todos los miembros de la organización con la estrategia y objetivos planteados, generando una motivación y formación del personal con estos lineamientos. Las ventajas principales del uso de estos CMI en las organizaciones son las siguientes:

1. Permite identificar los factores clave y procesos de una organización, para la revisión continua de estos procesos, generando acciones de mejora o rediseños de los procesos implicados en el CMI.

2. Alinear a cada miembro de la organización con los objetivos y estrategia institucional.
3. Contribuye a la visualización de las causas posibles de riesgos que se presenten y generar acciones para la anticipación de riesgos mayores.
4. Comunica de forma directa a cada miembro la política a seguir a mediano y largo plazo, los objetivos concernidos, los encargados de cada proceso, sistemas relacionados por procesos.

### **Diseño e importancia del SGC bajo la bestión por procesos**

En apoyo de la perspectiva de (Alvarez, 2018) los sistemas de gestión de la calidad mejoran el producto o servicio de una empresa. También debemos tener en cuenta la norma ISO 9001 donde se definen estos sistemas como la decisión de estrategia por parte de una organización para incrementar el desempeño y generar la base para la consolidación de iniciativas de desarrollo sostenible. Una de las principales ventajas del uso de estos SGC es que aseguran que los objetivos de la organización se actualicen con la información del día a día gracias a la aplicación de las herramientas tecnológicas, aportando a las buenas prácticas de los empleados en los diferentes procesos y a la identificación de riesgos. Otras ventajas de destacar con el uso de estos SGC en una organización son las siguientes:

1. Unificación de un solo sistema documental.
2. Política y objetivos organizacionales integrados.
3. Potencializa la innovación por parte de todos los miembros de la organización.

4. Cumplimiento y verificación de la satisfacción del cliente con el producto y/o servicio brindado.
5. Elimina barreras competitivas en el mercado.
6. Aumento de la efectividad en la operatividad.
7. Oportunidad de auditorías internas integradas.

Los sistemas de gestión de la calidad brindan la oportunidad a las organizaciones de generar cambios en la estandarización de procesos y procedimientos, bajo la norma ISO 9001:2015, se presenta un enfoque centralizado al trabajo por procesos y el cumplimiento de requisitos y estándares del cliente, mercado y entorno competitivo. La información y evidencias que se documentan a través de estos sistemas ayudan a la organización a la identificación de riesgos y oportunidad de generar diferentes acciones de mejora en los procesos, aplicando así un liderazgo en todos los niveles de la organización.

Estos SGC como ya se vio anteriormente se enfocan en la gestión por procesos, aportando a diferentes sectores de la organización como el industrial, mejorando los productos y servicios en pro de la satisfacción y cumplimiento de las necesidades del cliente en el mercado. Aumentando la eficiencia de la empresa reflejado en la optimización del uso de la materia prima y recursos humanos como de infraestructura.

La gestión por procesos se compone por ciertas actividades que representan la relación de diferentes actividades, agregando valor a las entradas de un proceso determinado para finalmente transformarlas en salidas, donde se unificara con diferentes procesos conformando un sistema,

entonces se llega a la conclusión que toda organización trabaja bajo un sistema que engrana toda una cadena de procesos y que bajo la norma ISO9001:2015 estos sistemas implican.

1. Parametrización de entrada y salida de procesos.
2. Engranaje y colaboración entre procesos.
3. Objetivo principal establecido y estrategia organizacional definida, para de esta manera trabajar de forma óptima y coordinada para su cumplimiento.
4. Los objetivos específicos de cada proceso deben estar alineados a los de la organización.

La gestión por procesos se implementa en una organización de manera horizontal, para tener una visión más amplia de la operación de las diferentes áreas y poder interactuar así con estas y unificar sus enfoques hacia la estrategia y misión de la organización, la gestión por procesos presenta como entrada y salida los clientes y sus partes interesadas. Basados en (Gonzalez I. H., 2015) esta implementación permite dentro una organización.

1. Delegar líderes de los procesos.
2. Fomentar el empoderamiento de los miembros de la organización y las capacidades de cada área funcional.
3. Verificación y examinación de cada etapa o actividad relacionado a cada proceso, tanto internos como externos.
4. Determinar las actividades y procedimientos para el logro de los objetivos definidos.
5. Reconocer las obligaciones y responsabilidades de cada actividad que conforma un proceso determinado para llevar un seguimiento de esta gestión.

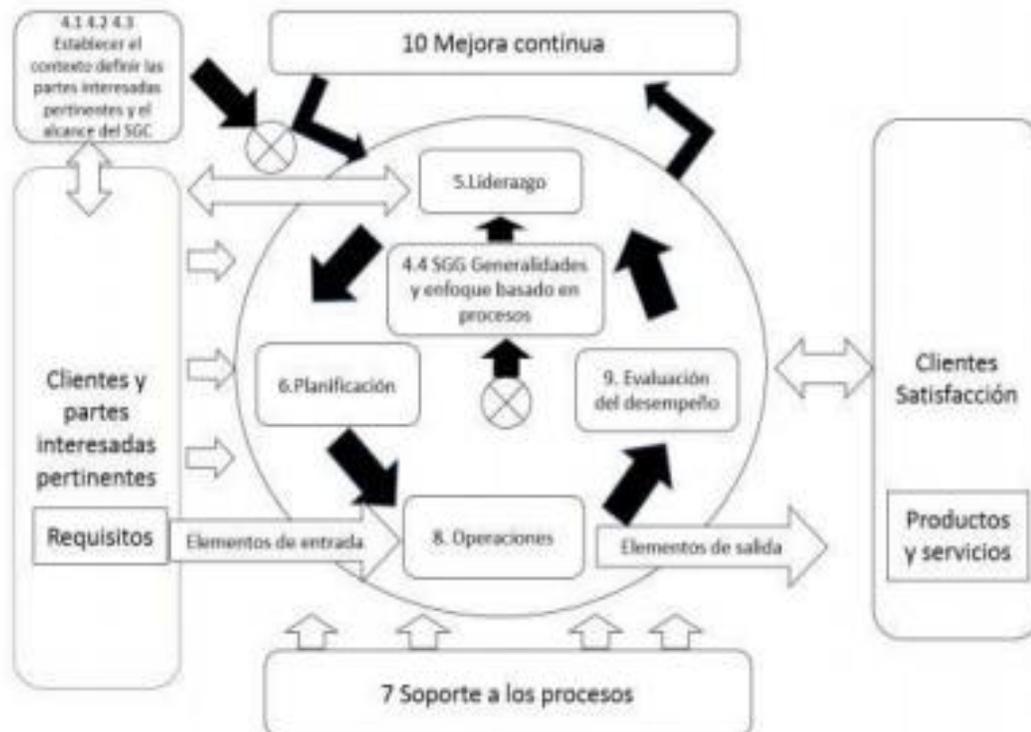


Figura No.01 Modelo del SGC basado en procesos.  
 Fuente: (ISO 9001,2015)

Las diferentes organizaciones a nivel nacional que han implementados SGC, optan por el ciclo PHVA fundamentado en que le permite a la organización que sus procesos conozcan la ejecución de sus recursos y que sea de manera eficiente, permitiendo el reconocimiento de las acciones de mejora pertinentes para una buena gestión de estos recursos, el ciclo de planear, hacer, verificar y actuar consiste en las siguientes actividades.

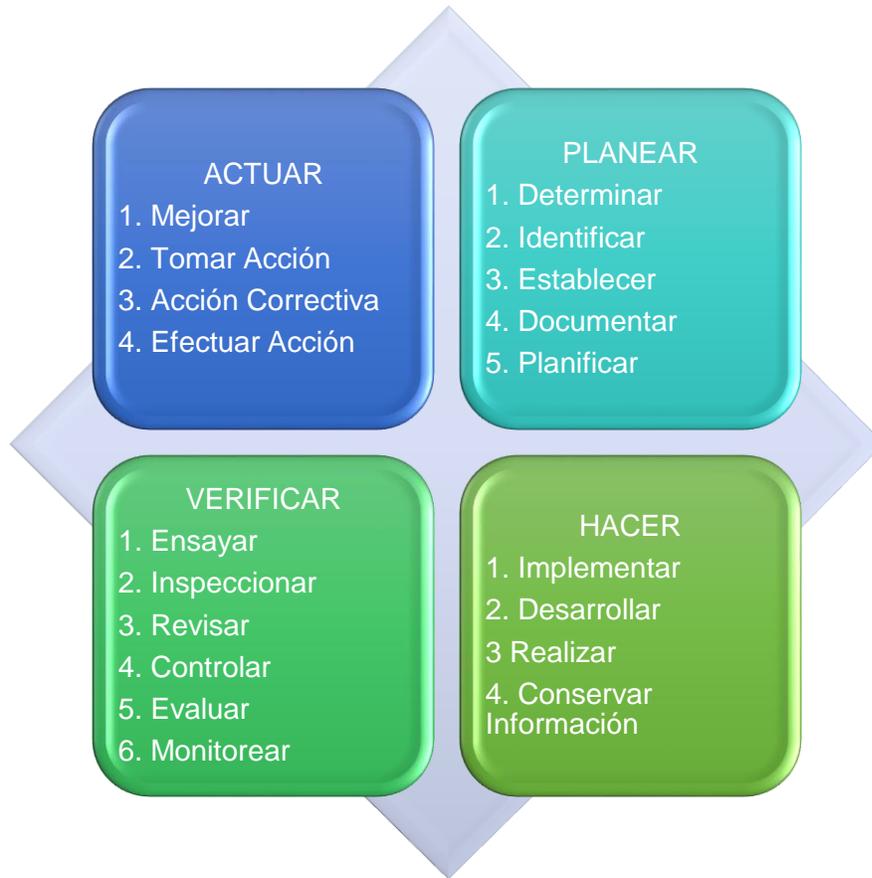


Figura No.02 Ciclo PHVA.  
Fuente: Autor

Por lo tanto se deben tener aspectos principales de la gestión de calidad como el rendimiento, fiabilidad y durabilidad del bien. Estos sistemas de gestión de calidad permiten a una organización dar una respuesta oportuna para la solución de problemáticas de áreas determinadas o mejorar el cumplimiento de la gestión que presenta la organización.

La eliminación de tareas o procesos innecesarios o mejorando los existentes, es una de las ventajas que ha traído la sistematización de procesos, el uso de sistemas de información o el uso de herramientas tecnológicas como sistemas de gestión de calidad.

## **Sistemas de alto desempeño**

Para que un sistema laboral sea de alto desempeño debe partir desde la mirada de la gerencia a la gestión de la organización, desde una perspectiva colectiva e individual. Como lo relaciona desde el nivel individual el líder debe medir la eficiencia de las competencias de su personal, capaces de crear lazos interdependientes con los otros miembros para fomentar un espacio de aprendizaje desarrollo integral. Por lo tanto un indicador de esta gestión es el bienestar y calidad de vida que siente el individuo dentro de la organización y como esta se preocupa por su crecimiento, fomentando la formación de líderes capaces de trabajar en equipos de alto desarrollo centrado en las competencias personales, profesionales y organizacionales. (Ana Fernanda Uribe R, 2013)

En el nivel grupal se fomenta el compromiso individual y grupal hacia la organización, para el cumplimiento de los objetivos encaminados en la estrategia organizacional. El cumplimiento de esta misión crea la iniciativa del trabajo en equipo, superando los obstáculos que se presenten y generando un crecimiento y fortalecimiento organizacional como un todo (equipo de alto desempeño).

Para mantener estos equipos de alto desempeño en la organización la alta gerencia debe generar estrategias desde la participación y retroalimentación de la gestión a los trabajadores, empoderamiento de todo el personal desde su área de desempeño, procesos de formación en

liderazgo y dinamismos para afrontar los diferentes cambios que lleva a cabo la organización para mantener su competitividad en el mercado.

Según (Chiavenato, 2009) la dirección de estos equipos de alto desempeño parte desde la claridad de la estrategia y objetivos de la organización, personas con el perfil para desempeñar cada cargo y que sean de utilidad sus competencias interdisciplinarias, generando un compromiso de todo el personal con la estrategia, con bases en un liderazgo transformador que fomente el crecimiento y orientación de las personas al cumplimiento de sus metas profesionales y personales, comprometiéndolos con la organización.

Este compromiso será reflejado en la eficiencia mostrada por el sistema de gestión de calidad de la organización, si el personal está comprometido la gestión será alta; si el personal no siente compromiso por la organización la gestión de esta será baja, por lo tanto son directamente proporcionales y son el reflejo del liderazgo que lleva la gerencia de la organización.

Como se ha visto la eficiencia de la gestión de calidad de una organización tiene diferentes mediciones que se pueden presentar con los diferentes procesos que esta realice, el uso de las herramientas tecnológicas actualmente como sistemas de información y automatización de procesos, han aumentado la competitividad de las organizaciones en el mercado y cambiado el diseño de los diferentes perfiles que se busca en las personas, fomentando las competencias interdisciplinarias como un requisito apremiante a la hora de llevar a cabo entrevistas laborales.

La eficiencia de la gestión de una organización, es la hoja de ruta actual para la toma de decisiones por parte de la alta gerencia de la compañía para mantener la competitividad en el

mercado, como realizar análisis financieros, análisis macroeconómicos, análisis de la gestión del talento humano, entre otros. El uso de herramientas tecnológicas para la evaluación de la eficiencia de la gestión de una organización ha llegado al mercado para potencializar el crecimiento empresarial, el desempeño de los equipos de trabajo y como estrategia principal para la evaluación de riesgos y planes proyectados a mediano y largo alcance en una economía mundial tan versátil que se vive en la actualidad.

## Conclusiones

1. El uso de un Sistema de Gestión de Calidad le brinda a cualquier organización la oportunidad de llevar un seguimiento constante de manera integral o individual de cada proceso, apoyando la toma de decisiones en la alta gerencia, la generación de acciones de mejora, la motivación y lineamiento al personal de empleados para el cumplimiento de la estrategia, análisis de información, iniciativas de innovación en los procesos y la prevención de posibles riesgos que se puedan presentar dentro del sistema de la organización.
2. En la actualidad la competitividad en el mercado se convirtió en una lucha constante por parte de las organizaciones en la búsqueda del cumplimiento de la rapidez con la que se cumple la necesidad del cliente y de la aplicación de un modelo de SGC para la medición de la eficiencia con la cual se efectúan los procesos de la organización, para obtener la optimización de recursos, reducción de tiempo en los procesos, cumplimiento de expectativas del cliente, asegurar la calidad del producto y/o servicio, mitigación de riesgos, entre otros factores internos de una organización en materia de su sistema de gestión.
3. La eficiencia de una organización está directamente relacionada con el modelo de SGC con el cual se soportan la toma de decisiones, mitigación del riesgo y de los lineamientos estratégicos y objetivos a los cuales se esté encaminado a todo el personal que conforma la organización.

## Referencias

- Alvarez, C. U. (17 de Mayo de 2018). *LA IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DE CALIDAD Y SUS CONTROLES EN LAS EMPRESAS*. Obtenido de Repositorio UMNG: <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/17530>
- Ana Fernanda Uribe R, J. M. (2013). *Liderar equipos de alto desempeño: un gran reto para las organizaciones actuales*. Obtenido de Revista universidad y empresa UROSARIO: <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/2873>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinamica del exito en las organizaciones*. Mexico D.F: McGrawHill.
- Esmeralda, S. D. (2008). LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (TIC) DESDE UNA PERSPECTIVA. *Revista Electrónica Educare*, vol. XII, pp. 155-162.
- Madelein, A. R. (septiembre-diciembre, 2008). Sistemas de información: ¿adecuación a los cambios tecnológicos o herramienta de gestión? *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, vol. XIV, núm. 3, pp. 528-545.
- Taylor, E. R. (01 de Octubre de 2012). *Funcion publica.gov*. Obtenido de Departamento Administrativo de la Funcion Publica: <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/1595.pdf/6c897f03-9b26-4e10-85a7-789c9e54f5a3>
- Gonzalez, I. H. (30 de 06 de 2015). *Calidad y Gestión*. Obtenido de <http://calidadgestion.wordpress.com/2015/06/30/iso-9001-2015- enfoque-basado-en-procesos/>