

**Diseño de un tablero de mando integral para el sistema de gestión integrado de la empresa
Gonalva SAS**

Jesús David Sanabria Macias

Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD)

Escuela de Ciencias Básicas Tecnología e Ingeniería

Ingeniería Industrial

Barrancabermeja

2022

**Diseño de un tablero de mando integral para el sistema de gestión integrado de la empresa
Gonalva SAS**

Jesús David Sanabria Macias

Trabajo de grado modalidad proyecto aplicado para optar al título de Ingeniería Industrial

Director

Miller Ferney Carreño Morales

Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD)

Escuela de Ciencias Básicas Tecnología e Ingeniería

Ingeniería Industrial

Barrancabermeja

2022

Página de Aceptación

Director del Trabajo de Grado

Jurado

Jurado

Dedicatoria

Para mi madre que ha sido el eje fundamental en mi vida, su apoyo me ha fortalecido y es la principal merecedora de todos mis éxitos, mi familia a la cual he tenido acompañando en todo este proceso, son ellos a quienes dedico este triunfo.

En esta experiencia tan enriquecedora, la cual le dedico a todos mis compañeros de vida, que de alguna u otra manera me han apoyado para llegar a este punto, a la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD, también le dedico este logro, por su compromiso y entrega en la formación de profesionales para la construcción de la sociedad.

Agradecimientos

Agradezco inmensamente a mi madre por su apoyo incondicional, a mi familia por su compañía, son ellos los merecedores de este logro.

Agradezco a la vida por permitirme vivir una experiencia tan gratificante como esta, solo pido poder seguir creciendo como profesional integral cada día más.

A la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD, por su compromiso con la sociedad, en su labor como formadores, agradezco por recibirme en su institución y entregarme los conocimientos, a su planta de funcionarios y a todos aquellos que aportan a su funcionamiento.

Resumen

El tablero de mando integral, es una herramienta gerencial el cual tiene como objetivo principal la entrega de datos cuantificables sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización, así como el desarrollo de sus procesos, de este modo para GONALVA SAS, una organización fundada por el Ing. Daniel Jesus Gonzalez Alvarez, dedicada a la realización de proyectos en ingenierías y consultorías, en el municipio de Puerto Wilches, Santander se diseñó un tablero de mando integral, mediante el análisis de su contexto organizacional, el diseño del mismo y la formulación de indicadores de gestión, los cuales fueron determinados según la naturaleza de la misma.

La organización actualmente establece estrategias para el mejoramiento continuo de sus procesos, de este modo se encuentra en busca de una futura certificación en las NTCISO 9001 Requisitos de los Sistemas de Gestión de Calidad, NTCISO 45001, Sistema de gestión en seguridad y salud ocupacional, NTCISO 14001 Sistema de Gestión Ambiental, con el fin de destacarse en el mercado laboral y competitivo.

Su enfoque a la calidad total, permite que la alta dirección tenga una afinidad para la implementación de diversas estrategias direccionadas al desarrollo y crecimiento de la organización, mediante la entrega de resultados tangibles y cuantificables, aportando insumos influyentes para la toma de decisiones, obtenidos mediante el diseño de un Tablero de Mando Integral que permita tener una visión clara de los resultados de cada uno de los procesos.

Palabras claves: Indicadores, gestión, medición, auditoria, proceso, procedimiento, sistema, tabular, estandarización.

Abstract

The integral dashboard is a management tool which has as its main objective the delivery of quantifiable data on the level of compliance with the strategic objectives of the organization, as well as the development of its processes, in this way for GONALVA SAS, an organization founded by Eng. Daniel Jesus Gonzalez Alvarez, dedicated to the realization of projects in engineering and consulting, in the municipality of Puerto Wilches, Santander, a comprehensive dashboard was designed, through the analysis of its organizational context, its design and the formulation of management indicators, which were determined according to the nature of it.

The organization currently establishes strategies for the continuous improvement of its processes, in this way it is looking for a future certification in the NTCISO 9001 Requirements of Quality Management Systems, NTCISO 45001, Management System in occupational health and safety, NTCISO 14001 Environmental Management System, in order to stand out in the labor and competitive market.

Its approach to total quality allows senior management to have an affinity for the implementation of various strategies aimed at the development and growth of the organization, through the delivery of tangible and quantifiable results, providing influential inputs for decision making, obtained through the design of a Comprehensive Dashboard that allows to have a clear vision of the results of each of the processes.

Keywords: Indicators, management, measurement, audit, process, procedure, system, table, standardization.

Tabla de Contenido

Lista de Tablas	11
Lista de Figuras	12
Lista de Apéndices	13
Introducción	14
Planteamiento del Problema	15
Justificación	17
Objetivos	19
Objetivo General	19
Objetivos Específicos	19
Descripción de la Empresa	20
Misión	20
Visión	21
Política de Calidad	21
Objetivos de la Empresa	22
Marco de Referencia	23
Marco Conceptual y Teórico	23
Metodología de la Empresa	24
Cronograma de Actividades	26
Metodología	27
Cumplimiento de Actividades	27
Objetivo Específico 1	27
Actividad 1. Análisis del contexto organizacional	27

Actividad 2. Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)	27
Formulación de Estrategias	30
Actividad 3. Análisis e identificación de indicadores	33
Objetivo Específico 2	33
Actividad 1. Recolección de datos correspondientes al tablero de mando integral	33
Proceso de Implementación	33
Recolección de Datos	34
Encuestas	34
Reuniones	40
Actividad 2. Diseño esquemático del tablero de mando integral	41
Diseño Esquemático	41
Componentes del Tablero de Mando Integral	41
Características	42
Actividad 3. Clasificación de procesos	46
Procesos para el Tablero de Mando	46
Descripción de los Procesos	46
Objetivos Estratégicos	46
Procesos Estratégicos	47
Procesos Misionales	47
Procesos de Apoyo	48
Procesos de Evaluación	49
Objetivo Específico 3	50
Actividad 1. Clasificación de indicadores por procesos	50

Actividad 2. Estandarización para niveles de aceptación	59
Actividad 3. Socializaciones	62
Conclusiones	65
Recomendaciones	66
Referencias	67
Apéndices	68

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Cronograma de actividades</i>	26
Tabla 2 <i>Análisis FODA</i>	28
Tabla 3 <i>Matriz FODA vs Problemas</i>	30
Tabla 4 <i>Estrategias FODA</i>	31
Tabla 5 <i>Indicadores de gestión</i>	51
Tabla 6 <i>Niveles de aceptación</i>	59

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Localización GONALVA SAS</i>	20
Figura 2 <i>Cuadro de mando integral como un marco estratégico para la acción</i>	24
Figura 3 <i>Escala de puntos para elaboración cuadrante FODA</i>	28
Figura 4 <i>Ponderación análisis FODA</i>	29
Figura 5 <i>Procesos seleccionados</i>	35
Figura 6 <i>Procedimientos establecidos</i>	36
Figura 7 <i>Frecuencia de actividades</i>	37
Figura 8 <i>Limitantes identificadas</i>	37
Figura 9 <i>Inexistencia de herramientas para cuantificar el cumplimiento de los objetivos</i>	38
Figura 10 <i>Utilización de herramientas informáticas</i>	39
Figura 11 <i>Características TMI</i>	42
Figura 12 <i>Diseño esquemático</i>	44
Figura 13 <i>Hoja de datos</i>	44
Figura 14 <i>Hoja de valores numéricos</i>	45
Figura 15 <i>Hoja de graficas</i>	45
Figura 16 <i>Mapa de procesos GONALVA</i>	50
Figura 17 <i>Registro fotográfico 1</i>	63
Figura 18 <i>Registro fotográfico 2</i>	63
Figura 19 <i>Registro fotográfico 3</i>	64

Lista de Apéndices

Apéndice A GG-F-03 Revisión Dirección	68
Apéndice B Certificado de Inexistencia de Indicadores de Gestión	70
Apéndice C RH-F-03 Asistencia Capacitaciones	71
Apéndice D Diseño Esquemático Tablero de Mando Integral	72
Apéndice E Hoja de Datos	73
Apéndice F Hoja de Valores Numéricos	74
Apéndice G Tablero de Mando Integral	75
Apéndice H Hoja de Datos Diligenciada	76
Apéndice I Hoja de Valores Numéricos Diligenciada	77
Apéndice J Hoja de Graficas Conforme a los Datos Diligenciados	78

Introducción

GONALVA SAS, es una organización fundada por el Ing. Daniel Jesus Gonzalez Alvarez, dedicada a la realización de proyectos en ingenierías y consultorías.

Para cumplir con sus actividades la organización se encuentra en busca de estrategias que permitan destacarse en el mercado laboral y competitivo, para ello se rige bajo la normatividad vigente, en busca de una futura certificación en las NTCISO 9001 Requisitos de los Sistemas de Gestión de Calidad, NTCISO 45001, Sistema de gestión en seguridad y salud ocupacional, NTCISO 14001 Sistema de Gestión Ambiental, las cuales ha integrado con el fin de asegurar el cumplimiento óptimo de las mismas; de esta forma surge un Sistema de Gestión Integral que influye en todas sus áreas.

El desarrollo de las actividades debe ser verificado periódicamente para conocer el nivel de cumplimiento de estas, para ello se deben utilizar herramientas que arrojen datos cuantificables para la organización, diseñadas conforme a un Tablero de Mando Integral que permita tener una visión clara de los resultados de cada uno de los procesos por medio de los indicadores de desempeño los cuales se formularan en las áreas donde estos sean necesarios mediante un estudio y análisis de cada uno de los procedimientos.

Planteamiento del Problema

La dirección del Sistema de Gestión Integral (S.G.I) de la empresa GONALVA SAS es una labor de vital importancia para la consecución y cumplimiento de los objetivos de la organización, en el cual debe asegurarse la implementación, control, seguimiento, medición, análisis y mejoramiento continuo de sus procesos, con el fin de dar cumplimiento a los objetivos del (S.G.I), buscando una futura certificación en la NTC-ISO 9001 Requisitos de los Sistemas de Gestión de Calidad, NTC ISO 45001, Sistema de gestión en seguridad y salud ocupacional, NTC ISO 14001 Sistema de Gestión Ambiental, con el fin de contribuir con la competitividad y el desarrollo de la organización.

Tanto la verificación del cumplimiento de los objetivos del (S.G.I) y la consecución de sus actividades deben ir enmarcados bajo unos niveles de aceptación, los cuales deben ser definidos por la organización, con base a unos estándares mínimos, estos deben ir enmarcados por medio de un tablero de mando integral que arroje datos cuantificables para la organización, por medio de la formulación de indicadores de desempeño, los cuales deben llevar un control y seguimiento constante.

Conociendo la importancia y responsabilidad del mantenimiento del Sistema de Gestión Integral (S.G.I) surge una interrogante, ¿Es necesario la formulación de un Tablero de Mando Integral que cuantifique el nivel de cumplimiento de las actividades realizadas por la organización?; el cumplimiento asertivo de la normatividad vigente aplicable requieren del establecimiento de una tablero de mando integral, de esta forma debe llevarse un seguimiento constante de los procesos de la organización por medio de la actualización, análisis, desarrollo e implementación de los indicadores de desempeño para las actividades que la organización deberá desempeñar, este es inexistente en la misma lo que genera insatisfacción para la alta dirección al

momento de la obtención e interpretación de datos sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos y la operatividad del (S.G.I).

Por ello es necesario la formulación del tablero de mando integral el cual debe llevar un enfoque metodológico para la creación de estrategias y toma asertiva de decisiones que permitan un mejoramiento continuo en cada uno de sus procesos, procedimientos y demás actividades con el fin de cumplir con las necesidades y expectativas de los stakeholders de la organización

Justificación

El Sistema de Gestión Integral (S.G.I) de la empresa GONALVA SAS está constituido por los lineamientos de e integración de las normas NTC-ISO 9001 Requisitos de los Sistemas de Gestión de Calidad, NTC ISO 45001, Sistema de gestión en seguridad y salud ocupacional, NTC ISO 14001 Sistema de Gestión Ambiental, esto le contribuye al desarrollo pertinente de todas sus operaciones cumpliendo de manera eficiente con su objeto social el cual es la construcción de obras de ingeniería civil, para la implementación eficaz del (S.G.I) se requiere del aporte e intervención directa de las partes interesadas, lo que implica la participación activa dentro del sistema de gestión integral, desarrollando sus actividades y procedimientos bajo los requisitos expedidos por la normatividad vigente.

Este debe ir enmarcado bajo una verificación periódica para conocer el nivel de cumplimiento de las metas trazadas por la organización, para ello se deben implementar inspecciones constantes que verifiquen y cuantifiquen el cumplimiento de las actividades por medio de la implementación de un tablero de mando integral el cual tenga como objetivo principal entregar datos cuantificables y entendibles de los resultados de los procedimientos de la organización mediante la utilización de los diferentes tipos de indicadores de desempeño que serán utilizados como una herramienta de control para la organización. Indicadores que se deberán analizar, actualizar, formular e implementar teniendo como objetivo el cumplimiento de los requisitos del (S.G.I), para asegurar la consecución de los resultados; Este facilitaría la toma de decisiones a la alta dirección de la empresa ya que entregaría información de manera inmediata de las diferentes áreas operativas lo que permite detectar oportunamente las incongruencias en planes, programas y procesos, asimismo implementar estrategias de mejora.

El tablero de mando integral mide el desempeño de la empresa en cuestión de los resultados obtenidos conforme a los planeados, con el fin de asegurar que estos cumplan con las necesidades de las partes interesadas, permitiendo la eliminación de las no conformidades que llegue a presentar por medio de los resultados con base a los indicadores de desempeño dado que estos tendrán un rango de aceptación o rechazo definido por la organización y la aplicación de acciones preventivas y/o correctivas si es necesario, de esta forma lograr satisfacer las necesidades y expectativas de los stakeholders a través de la aplicación eficaz de este Sistema de Gestión Integral (S.G.I)

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un tablero de mando integral para el Sistema de Gestión Integrado de la empresa GONALVA SAS.

Objetivos Específicos

Realizar un diagnóstico del estado del Sistema de Gestión Integrado de la empresa GONALVA SAS para el tablero de mando integral.

Diseñar el tablero de mando integral para los procesos relacionados al Sistema de Gestión Integrado de la empresa GONALVA SAS, con un enfoque a la mejora continua

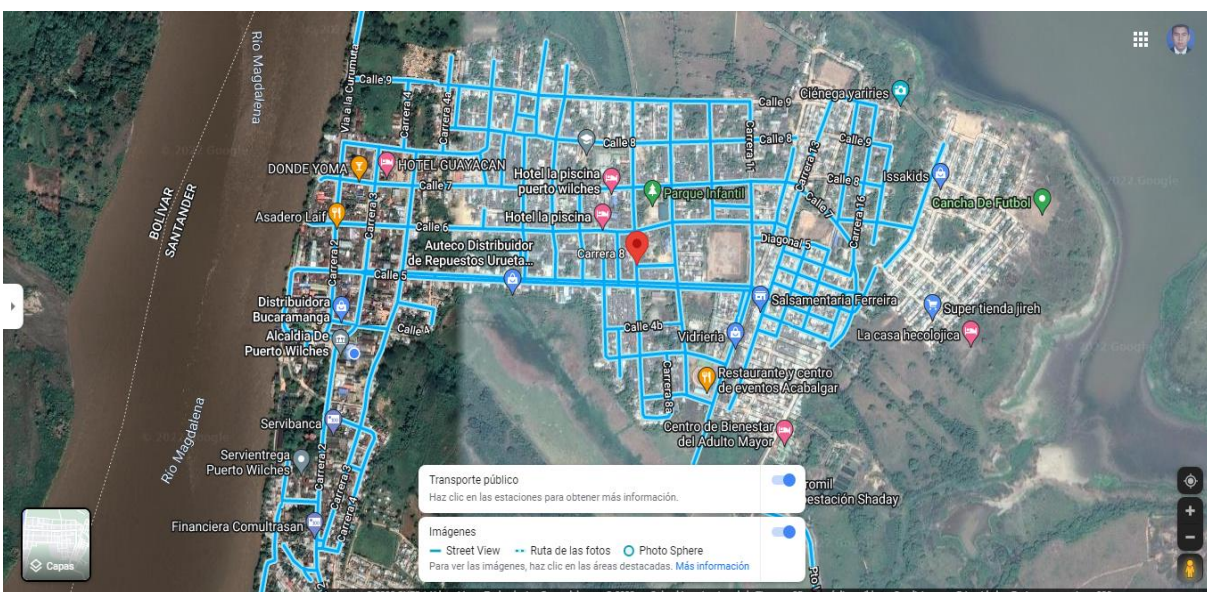
Formular indicadores de desempeño conforme al tablero de mando integral para cada uno de los procesos del Sistema de Gestión Integral de la empresa GONALVA SAS.

Descripción de la Empresa

Ubicación geográfica: La empresa GONALVA SAS NIT 901382541-1, se encuentra ubicada en el municipio de Puerto Wilches Santander en la Cra 8 N°. 7 – 21 - Barrio la Ciénega. Su ubicación como se muestra en el Figura 1.

Figura 1

Localización GONALVA SAS



Nota. Adaptado de Localización GONALVA SAS, [Imagen de Mapa de Google Maps], s.f, Google maps <https://www.google.es/maps/place/Cra.+8+%237/@7.3468196,-73.8986892,1479m/data=!3m1!1e3!4m6!3m5!1s0x8e42c8f1201af257:0xf48c6d50d3e70acf!4b1!8m2!3d7.3442719!4d-73.8963318!5m1!1e2>

Misión

GONALVA SAS (2020), señala que:

Es una organización comprometida con el desarrollo local, con enfoque a la calidad total, que desarrolla trabajos de interventoría, consultoría, obras civiles, mecánicos, y ambientales, fundamentados por la capacidad técnica de sus colaboradores con un

modelo de gestión integral enfocado en la satisfacción de las necesidades de sus clientes, partes interesadas, y stakeholders, basado en el cumplimiento asertivo de la normatividad y legislación vigente aplicable.

Visión

GONALVA SAS (2020), establece que:

Mediante la efectividad de la gestión de la alta dirección, el cumplimiento de sus políticas, basada en el mejoramiento continuo de sus procesos con pensamiento basado en riesgos, estar posicionada a nivel local, regional y departamental, siendo una organización con desarrollo sostenible enfocado en el mejoramiento de la calidad de vida de sus colaboradores, mediante el cumplimiento asertivo de los objetivos establecidos.

Política de Calidad

GONALVA SAS (2020), señala que:

Desarrolla proyectos de ingeniería para infraestructura en vías y en edificaciones, reparación, construcción e instalación de tubería en la industria de la petroquímica, limpieza de zonas verdes, duras y facilidades, reforestación, recuperación ambiental, trabajos mecánicos y de mantenimiento, para el sector público y privado cumpliendo con la legislación, estándares técnicos, normatividad vigente aplicable conforme a las especificaciones del producto a entregar, con la firmeza de cumplir y satisfacer las expectativas de nuestros clientes y partes interesadas, con el enfoque de los líderes en el pensamiento basado en riesgos en el desarrollo de sus procedimientos, con orientación al bienestar de sus colaboradores y la comunidad, mediante su aporte para la mejora continua del sistema de gestión integral, enmarcado en la calidad total, con la alta dirección comprometida y entregada por el mejoramiento continuo en nuestros procesos, promoviendo el cuidado de la salud mental y física de sus colaboradores al igual que el cuidado del medio ambiente y cumpliendo con estándares de calidad basándonos en el ideal de desarrollo sostenible, con la asignación de recursos, la participación activa de las partes interesadas, la prevención y mitigación de enfermedades y lesiones en el trabajo, el establecimiento e implementación de controles para cumplir con los objetivos

estratégicos, garantizando de esta forma la participación en el medio laboral competitivo, la solidez financiera y éxito empresarial.

Objetivos de la Empresa

GONALVA SAS (2020), tiene lo siguientes:

- Cumplir con la legislación, estándares técnicos, normatividad vigente aplicable conforme a las especificaciones del cliente producto a entregar
- Satisfacer las expectativas de nuestros clientes y partes interesadas, con el enfoque de los líderes en el pensamiento basado en riesgos en el desarrollo de sus procedimientos, con el enfoque al bienestar de sus colaboradores y la comunidad
- Aportar a la mejora continua del sistema de gestión integral, enmarcado en la calidad total, con la alta dirección comprometida y entregada por el mejoramiento continuo en nuestros procesos.
- Promover el cuidado de la salud mental y física de sus colaboradores al igual que el cuidado del medio ambiente y cumpliendo con estándares de calidad basándonos en el ideal de desarrollo sostenible.
- Prevenir y mitigar las enfermedades y lesiones en el trabajo
- Garantizar la participación en el medio laboral competitivo, la solidez financiera y éxito empresarial.

Marco de Referencia

Marco Conceptual y Teórico

KAPLAN (2000) señala que, a partir de la década de 1990, el cuadro de mando pasa a ser, además de un concepto práctico, una idea académica; ya que hasta entonces el entorno empresarial no sufría grandes variaciones. La tendencia del mismo era estable, las decisiones que se tomaban carecían de un alto nivel de riesgo.

KAPLAN (2000) indica que, luego, siguiendo el mismo punto de vista, la Universidad de Harvard presentó el libro de control de gestión: "BALANCED SCORE CARD" en el número de enero/febrero de 1992 de la revista Harvard Business Review, con base en un trabajo realizado para una empresa de semiconductores. Sus autores, Robert Kaplan y David Norton, planteaban que el tablero de mando integral era un sistema de administración, que iba más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbraban a evaluar la marcha de una empresa.

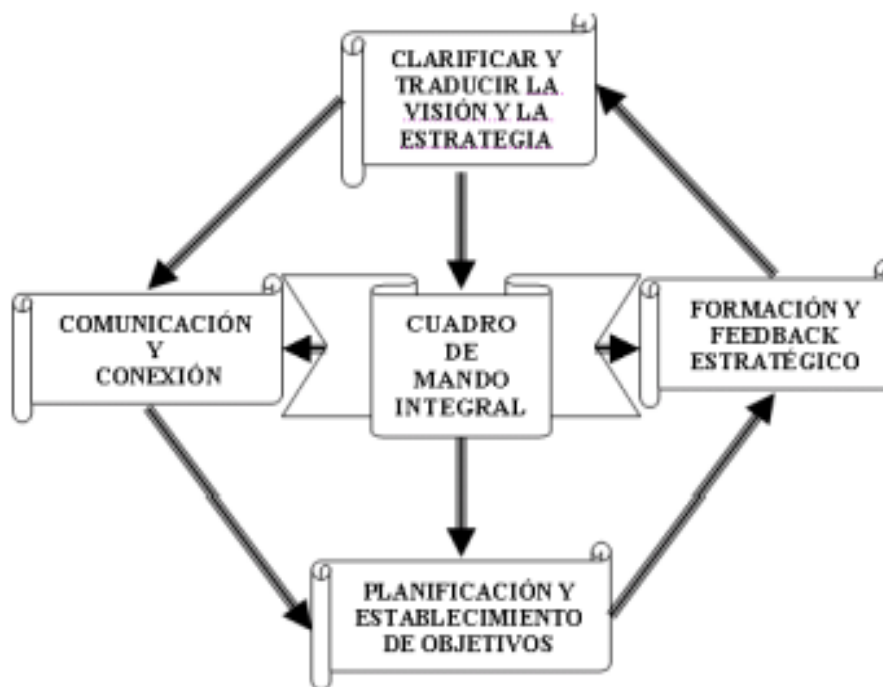
(KAPLAN, 2000) expone que, en la actualidad el tablero de mando integral es una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores. Es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia, por lo que proporciona a los gerentes una mirada global del negocio.

“El tablero de Mando Integral se conoce como una síntesis de la información más relevante de una actividad preparada con el propósito que la organización cuente con los elementos de juicio necesarios para tomar las decisiones y acciones más apropiadas y conducir así la marcha de la empresa en forma más criteriosa y efectiva". (Cáceres,2012, p. 7).

En la figura 2 se muestra el cuadro de mando integral.

Figura 2

Cuadro de mando integral como un marco estratégico para la acción



Nota. Adaptado de Cuadro de Mando Integral, (P. 24) [Figura], por R. KAPLAN y D. NORTON, 2000, (Barcelona, 2000).

Las organizaciones deben cuantificar el nivel de cumplimiento de sus objetivos, con el fin de tomar decisiones asertivas, por consiguiente, la implementación de tablero de mando integral, precisa ser una herramienta de gestión necesaria para el desarrollo consecuentes de los procesos y procedimientos de la organización.

Metodología de la Empresa

El Sistema de Gestión Integral de la empresa GONALVA SAS, el cual se encuentre en busca de una en las NTCISO 9001 Requisitos de los Sistemas de Gestión de Calidad, NTCISO 45001, Sistema de gestión en seguridad y salud ocupacional, NTCISO 14001 Sistema de Gestión Ambiental abarca todas las áreas de la organización debido a que su alcance repercute

respectivamente sobre estas, la verificación del cumplimiento de los requisitos debe efectuarse mediante la identificación de los aplicables a la organización, el control, seguimiento y medición de las actividades deben realizarse con base a las indicaciones estipuladas por la normatividad utilizando diferentes tipos de herramientas con el fin de verificar el nivel de cumplimiento de las actividades de la organización, para ello se efectuará un tablero de mando integral el cual servirá a la organización en esta actividad por medio de la entrega de datos cuantificables procedentes del análisis y estudio del resultado entregado por los indicadores de desempeño formulados para la organización.

Estos deben tener un diseño y enfoque a la mejora continua e ir direccionados a la entrega de resultados sobre el desarrollo de las actividades en el Sistema de Gestión Integral en cada una de las etapas operacionales de la organización para el aseguramiento de la efectividad en sus procesos.

Realizando un análisis del estado del (S.G.I), utilizando herramientas de gestión como el FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), para conocer a nivel interno y externo los aspectos más relevantes para la organización, posteriormente, se diseña el tablero de mando integral conforme a lo procesos y procedimientos identificados para su cuantificación, con un diseño que permita a la organización conocer de manera clara el grado de cumplimiento de cada objetivo.

La interacción constante de las partes interesadas en el proceso es fundamental, dado que es necesario su intervención para conocer de manera didáctica el desarrollo de cada proceso, y dado que estos se encargarán de liderar los mismos, por ello, el producto final se socializará con la alta dirección con el fin de que estos acuerden los aspectos por mejorar.

Cronograma de Actividades

En la tabla 1 se muestran las actividades programadas.

Tabla 1

Cronograma de actividades

Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
<i>Análisis del contexto organizacional</i>						
<i>Análisis FODA</i>						
<i>Análisis e identificación de indicadores</i>						
<i>Recolección de datos correspondientes al tablero de mando integra</i>						
<i>Diseño esquemático del tablero de mando integral</i>						
<i>Clasificación de procesos</i>						
<i>Clasificación de indicadores por procesos</i>						
<i>Estandarización para niveles de aceptación</i>						
<i>Socializaciones</i>						

Fuente: Autoría propia

Metodología

Cumplimiento de Actividades

Objetivo Específico 1

Realizar un diagnóstico del estado del Sistema de Gestión Integrado de la empresa GONALVA SAS para el tablero de mando integral.

Actividad 1. Análisis del contexto organizacional. Se elaboró una revisión con la alta dirección, donde se auditaron los procesos de la organización, mediante el GG-F-03 Revisión por la Dirección con el fin de conocer estos. (Ver Apéndice A).

Actividad 2. Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas). El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, de estas cuatro variables, las fortalezas y debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas, por el contrario, las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que implica un mayor esfuerzo por parte de la organización para ser modificadas.

Con base a una recopilación de información sobre el estado de la organización y aspectos externos e internos de esta, se efectúa un diagnóstico a través de un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), el cual es la base para la formulación de tablero de mando integral.

Para la valoración de los aspectos que intervienen dentro del análisis FODA se efectúa con base a una escala de puntos que agregan un valor a estos, con el fin de establecer un rango de información. En la Figura 3 se muestra lo expuesto:

Figura 3

Escala de puntos para elaboración cuadrante FODA



Nota: Adaptado Escala de puntos para elaboración cuadrante [Figura], de Cáceres, V. 2012,

Cuadro De Mando Integral Y Su Aplicación En Una Empresa Del Rubro Plástico: Itam-Plas.

(chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitaes/482

0/cacerescetrabajo-de-investigacion.pdf)

A continuación, en la tabla 2 se muestra el Análisis FODA realizado.

Tabla 2

Análisis FODA

FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)			
Fortalezas	#	Oportunidades	#
Procesos con enfoque calidad total	5	Implementación de nuevas tecnologías	3
Solvencia financiera	3	Política abierta al cambio	5
Personal capacitado	5	Alta gama de servicios	4
Precios accesibles	3	Relación estable con proveedores	5

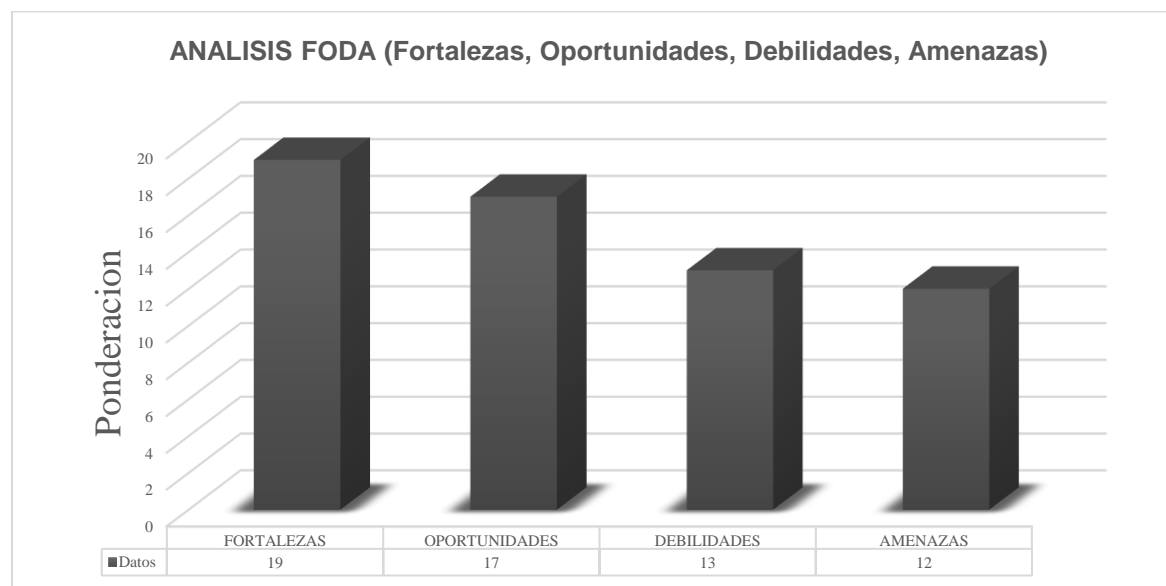
Sistema de gestión integral adecuado	3		
Total	19	Total	17
Debilidades	#	Amenazas	#
Inexistencia de un tablero mando integral	5	Inflación	5
Comunicación no asertiva	3	Requisitos de normatividad legal	2
Carencia publicitaria	5	Acciones de la competencia	5
Total	13	Total	12

Fuente: Autoría propia

En la figura 4 se muestra la ponderación elaborada.

Figura 4

Ponderación análisis FODA



Fuente: Autoría propia

En la tabla 3 se puede observar la elaboración de la Matriz FODA vs. Problemas.

Tabla 3

Matriz FODA vs Problemas

Causa (D)	Problema	Solución
Inexistencia de un tablero de mando integral	Carencia de indicadores de gestión que analicen los procesos de la organización por medio de un tablero de mando integral	Diseño de un tablero de mando integral que arroje datos cuantificables para la alta dirección.
Comunicación no asertiva	No existe plan de comunicación asertiva	Diseñar un plan de comunicación asertiva
Carencia publicitaria	No existe un asesor publicitario	Gestionar la contratación de un asesor publicitario

Fuente: Autoría propia

Formulación de Estrategias. Se tienen 4, las cuales son:

- 1) Establecer relación entre las fortalezas y las oportunidades, registrando las estrategias FO resultantes.
- 2) Establecer relación entre las debilidades y las oportunidades, anotando las estrategias DO resultantes.
- 3) Establecer la relación entre las fortalezas y las amenazas, registrando las estrategias FA resultantes.

4) Establecer la relación entre las debilidades y las amenazas, anotando las estrategias DA resultantes.

A continuación, en la tabla 4 se relacionan las estrategias FODA.

Tabla 4

Estrategias FODA

Estrategias FODA		
	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procesos con enfoque calidad total ▪ Solvencia financiera ▪ Personal capacitado ▪ Precios accesibles ▪ Sistema de gestión integral adecuado 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inexistencia de un tablero mando integral ▪ Comunicación no asertiva ▪ Carencia publicitaria
Oportunidades (O)	Estrategias (FO)	Estrategias (DO)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementación de nuevas tecnologías ▪ Política abierta al cambio ▪ Alta gama de servicios ▪ Relación estable con proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ TIC'S: Utilización de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en los procesos organizacionales. ▪ Expansión de mercado: Implementación de alianzas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crear líneas publicitarias de los productos y servicios de la organización. ▪ Diseñar e implementar un plan de comunicación asertiva ▪ Formular un tablero de

	estratégicas que permitan abarcar una mayor área de mercado e influencia.	mando integral que arroje datos cuantificables sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos de la organización
Amenazas (A)	Estrategias (FA)	Estrategias (DA)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inflación ▪ Requisitos de normatividad legal ▪ Acciones de la competencia 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseño de productos que se adapten a las necesidades de las partes interesadas ▪ Capacitar constantemente el recurso humano de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crear estrategias para tolerar y adaptar al personal a los cambios externos que influyan sobre el funcionamiento de la organización

Fuente: Autoría propia

Actividad 3. Análisis e identificación de indicadores. La organización GONALVA SAS a la fecha no cuenta con indicadores de gestión que permitan cuantificar el nivel de cumplimiento de sus objetivos estratégicos, procesos y procedimientos, lo que genera incertidumbre para la toma de decisiones por parte de la alta dirección, lo que hace necesario la formulación de indicadores de desempeño enmarcado en un tablero de mando integral, con un enfoque a la mejora continua, con el fin de conocer el nivel de cumplimiento de los procesos referentes al (S.G.I) teniendo como objetivo principal complacer las necesidades y expectativas de las partes interesadas externas e internas, (Ver Apéndice B).

Objetivo Específico 2

Diseñar el tablero de mando integral para los procesos relacionados al Sistema de Gestión Integrado de la empresa GONALVA SAS, con un enfoque a la mejora continua.

Actividad 1. Recolección de datos correspondientes al tablero de mando integral.

Proceso de Implementación. Isotools (s.f) expone que, la implementación de este modelo en la gestión empresarial, requiere de un análisis previo, que permita determinar la situación de salida y definir los objetivos que se pretenden alcanzar para diseñar las estrategias que se van a llevar a cabo, es decir, aquellas medidas que facilitarán la mejora y crecimiento empresarial, es necesario descomponer los procesos y analizar cuáles son aquellos que realmente confieren valor añadido tanto al producto como a la empresa. Tras este análisis, una vez definido el mapa estratégico, llega el momento de seleccionar los indicadores o KPI (Key Performance Indicators), que ayudarán al control y seguimiento de los mismos, a través de los indicadores se mide el desempeño de cada uno de los procesos y su adecuada evolución. Estos indicadores proporcionan información de interés de manera continua y facilita la prevención o intervención, en caso preciso, al indicar qué proceso no están resultando efectivos.

Este proceso es uno de los más importantes en la implementación del TMI, dado que una selección de indicadores poco representativos no ofrecerá la información buscada, y por tanto, impedirá que se alcancen los resultados deseados; por último, es necesario llevar un seguimiento y control continuo, para detectar posibles desviaciones o riesgos y analizar qué procesos se pueden mejorar.

Recolección de Datos. Es de vital importancia para la aplicación eficaz del tablero de mando integral la recolección idónea de información correspondiente a los procesos inmersos en este, por ello se emplearon los siguientes mecanismos para la recolección de información:

- **Encuestas.** La formulación y aplicación de encuestas permite la obtención de información clara y correspondiente sobre los temas que se deseen investigar, por ello la utilización de esta es una estrategia idónea para recolectar datos, por ello, realizando uso de las herramientas tecnológicas, por medio de un formulario creado en la aplicación de Google Docs Editors, se compartió con los líderes de procesos para que estos la desarrollaran. El Link de encuesta a continuación: <https://forms.gle/SAzYgH75o4hp5DSJ8>

Los siguientes son los datos obtenidos de la encuesta:

Nombre del encuestado

- Alejandra Solano
- Melisa Barba Rueda
- Yuli Carolina Silva
- Ricardo Caballero
- Daniel Jesus Gonzalez Alvarez
- Jose Humberto Sierra Garcia

Cargo

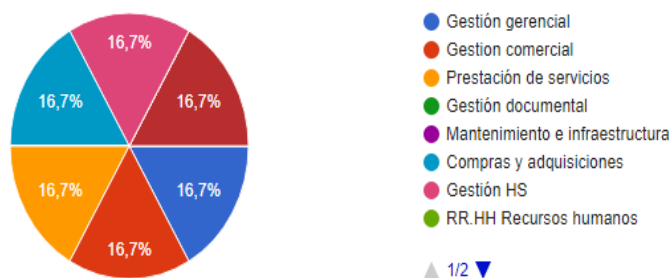
- Coordinadora Ambiental
- Ingeniera Junior
- Contadora
- Coordinador de proyectos
- Gerente
- Administrador

Proceso al que pertenece

En la Figura 5 se muestran los diferentes procesos con sus respectivos porcentajes.

Figura 5

Procesos seleccionados



Fuente: Autoría propia

Las siguientes son las preguntas realizadas en la encuesta:

1. ¿Qué actividades, funciones y/o procesos se realizan en su área de influencia?
 - Asegurar la implementación de los procesos de control ambiental, establecidos en la organización.
 - Hacer seguimiento al cumplimiento de los programas implementados en los sistemas de gestión.
 - Mantener la contabilidad general de la empresa al día, con el registro del movimiento

diario de las operaciones financieras.

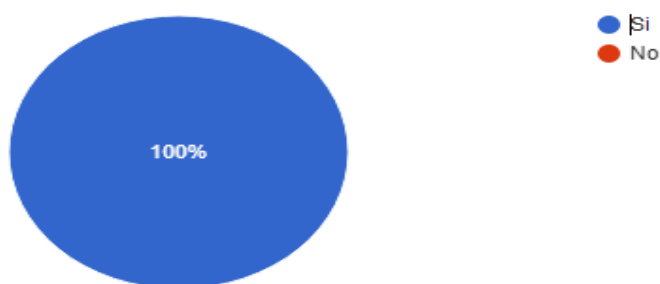
- Establecer la ruta de trabajo de cada una de las actividades, las cuales deben quedar definidas en el PDT del proyecto, evaluar al personal de supervisión según se tenga establecido en el Plan de calidad
- Responsable y la autoridad del proceso de gestión gerencial con participación en todos los procesos del sistema de gestión integral de la Organización, así mismo la administración de los documentos públicos o privados que deben otorgarse para el desarrollo de actividades o de interés para la empresa.
- Velar por el oportuno cumplimiento de los requisitos y exigencias legales relacionadas con el funcionamiento y actividades de la empresa.

2. ¿Procedimientos establecidos para desarrollar tales actividades, funciones y/o procesos?

En la Figura 6 se puede observar que fue afirmativa la respuesta en la totalidad de los procedimientos establecidos.

Figura 6

Procedimientos establecidos



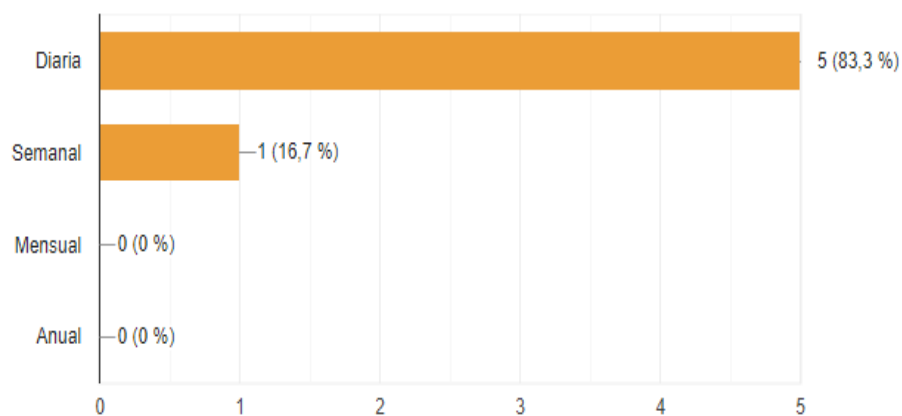
Fuente: Autoría propia

3. ¿Cuál es la frecuencia en que ocurren?

En la Figura 7 se observa el porcentaje de regularidad de las actividades.

Figura 7

Frecuencia de actividades



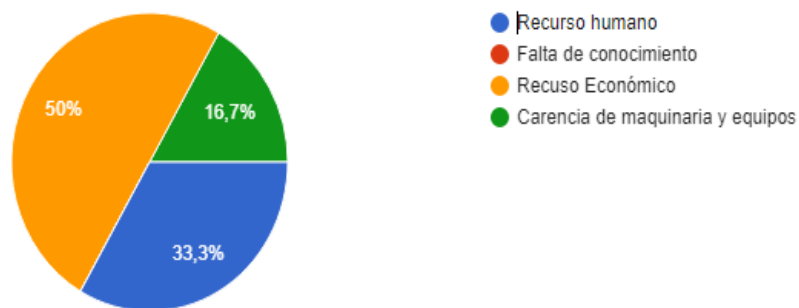
Fuente: Autoría propia

4. ¿Cuáles son los limitantes identificados para desarrollar tales actividades, funciones y/o procesos?

La Figura 8 enseña el porcentaje de las limitantes encontradas.

Figura 8

Limitantes identificadas



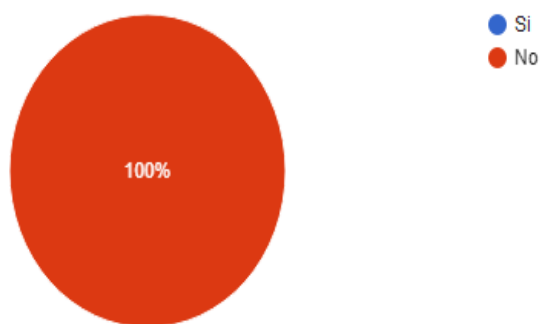
Fuente: Autoría propia

5. ¿Existe una herramienta para cuantificar el nivel de cumplimiento de los objetivos de cada una de las actividades, funciones y/o procesos?

En la figura se puede observar que no existen herramientas para la cuantificación.

Figura 9

Inexistencia de herramientas para cuantificar el cumplimiento de los objetivos



Fuente: Autoría propia

6. ¿En qué actividades, funciones y/o procesos considera que no se cumple con las metas establecidas? ¿Por qué?

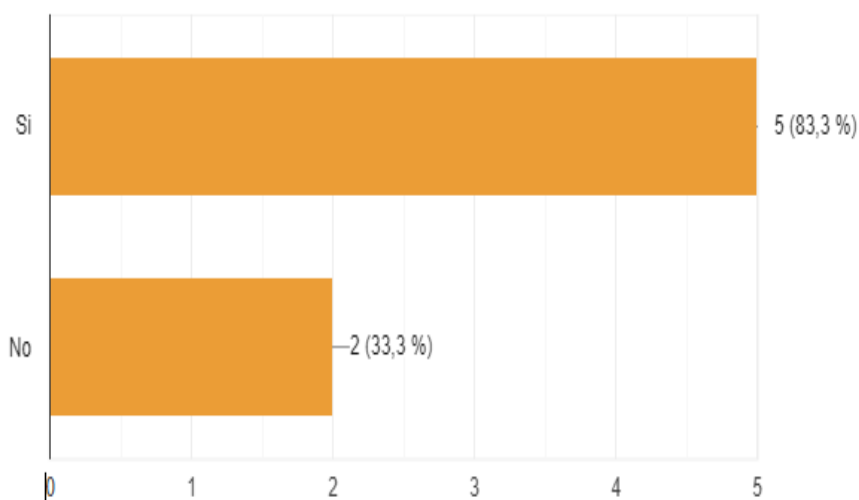
- Medición de los procesos implementados por la organización.
- Medición del cumplimiento de los procesos y procedimiento de HSE
- Procesos de acciones preventivas, dado que no se ha diseñado una herramienta para la medición de los procesos
- Aplicación de herramientas de cuantificación del cumplimiento organizacional
- Falencias en los procesos de Medición análisis y mejora
- Proceso de medición empresarial

7. ¿Herramientas informáticas para el manejo de la información de sus actividades, funciones y/o procesos?

La figura 10 enseña el porcentaje de utilización de herramientas informáticas.

Figura 10

Utilización de herramientas informáticas



Fuente: Autoría propia

Si su respuesta anterior es "SI", por favor especifique cual

- Microsoft office
- Microsoft Office
- Software contable ALEGRA
- Software contable, Microsoft Office
- Microsoft office

8. ¿Cómo interactúan las diferentes áreas con las demás en el ámbito de sus actividades, funciones y/o procesos?

- El SIG se diseñó con el objetivo de que sus procesos se interrelacionan entre sí,

aportando insumos para su desarrollo consecuente

- El proceso HSE se relaciona directamente con los procesos de la organización, tanto en el seguimiento de los clientes internos, así como en el establecimiento de los controles en el área operativa
- Se recopilar información contable de todas las áreas de la organización, con el fin de conocer el comportamiento financiero de la misma
- La prestación del servicio de la organización es el resultado de la aplicación de los procesos y procedimientos para el cumplimiento de la misión y la visión institucional
- El sistema permite que todos los procesos se desarrollen de manera coordinada para el cumplimiento de los objetivos de la organización. Interrelacionando entre si, para el cumplimiento de la misión y visión institucional
- Los procesos se interrelacionan para el cumplimiento de los objetivos de la organización
- **Reuniones.** Por medio de visitas respectivas en las áreas operacionales de la organización y la utilización de las herramientas de comunicación se desarrollaron reuniones con los profesionales correspondientes, con el fin de obtener datos sobre la consecución de sus actividades, los cuales serán un insumo necesario e influyente en el desarrollo del tablero de mando integral. Se adjunta en el RH-F-03 formato asistencia. (Ver Apéndice C)

Actividad 2. Diseño esquemático del tablero de mando integral

Diseño Esquemático. La formulación del tablero de mando integral para la empresa GONALVA SAS NIT 901382541-1 consiste en un diseño que permita la recolección e interpretación de información de los procesos de la organización, teniendo como objetivo la entrega de resultados entendibles y representativos para la alta dirección de esta forma contribuir en la toma de decisiones con respecto al direccionamiento estratégico de la misma.

Por ello en busca de un enfoque metodológico que impulse la aplicación y utilización idónea de herramientas tecnológicas para el desarrollo de la organización, el diseño del tablero de mando integral (TMI), se elaborará mediante el uso de Microsoft Excel el cual es un programa de hoja o planilla de cálculo, proveniente del portafolio de servicios que presenta Microsoft Office la cual es una suite ofimática que interrelaciona aplicaciones de escritorio, servidores y servicios para los sistemas operativos Microsoft Windows, Mac OS X, iOS y Android, (Office, 2021).

Componentes del Tablero de Mando Integral. El tablero de mando integral de la empresa GONALVA SAS NIT 901382541-1 se enfoca en un diseño de manejo óptimo y eficiente para las partes interesadas con los siguientes componentes:

- **Menú:** Centro de mando del tablero control, se plasman los procesos inmersos en la organización, áreas influyentes, comandos necesarios para obtención de la información.
- **Datos:** Hoja de cálculo en Excel en la cual se ingresan los datos necesarios para el desarrollo óptimo en la entrega de resultados del tablero de mando. Datos tales como: Proceso, objetivo, Indicador, formula, responsables, frecuencia, resultados.
- **Valores numéricos:** Área del tablero de mando en el cual se digitan los (valores numéricos o datos cuantificables) de los procesos y áreas que intervienen en la organización y

que serán incluidas en este.

- **Graficas:** cada proceso, con base al resultado que arrojen los indicadores de desempeño serán graficados para obtener un mayor entendimiento sobre el estado del cumplimiento de las actividades. Estas graficas pueden ser crecientes, decrecientes o estables lo que generara una influencia directa en la toma de decisiones de la alta dirección.

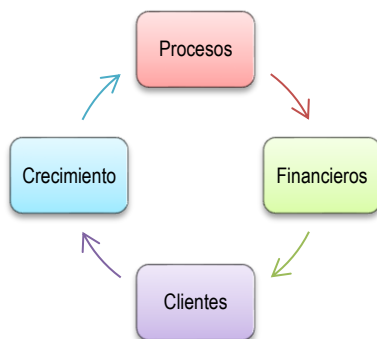
Características. El Tablero de Mando Integral puede formularse a partir de diferentes esquemas para la organización, esta característica flexible permite ajustar el TMI a las necesidades que presente la alta dirección. Por ejemplo, puede ser usado para observar la ejecución de todo el Plan De Trabajo (PDT), resultados de programas, eficacia de procesos entre otros.

El diseño del TMI para la organización **GONALVA SAS NIT 901382541-1** tiene como base fundamental cuantificar el nivel de cumplimiento de los procesos estipulados en el Sistema de Gestión Integral y sus objetivos estratégicos, por medio de la aplicación de los indicadores de desempeño; indicadores de desempeño formulados con base a cuatro (4) aspectos influyentes:

La Figura 11 muestra las características TMI.

Figura 11

Características TMI



Fuente: Autoría propia

- **Diseño:** El diseño es con base a una metodología instructiva, lo que implica, que la operatividad de este no debe ser un problema para la organización ya que su manejo será sencillo y entendible para las partes interesadas con un funcionamiento óptimo y eficaz.

- **Aspectos a evaluar:** Definir que procesos, actividades u operaciones estarán inmersas en el TMI es la actividad de mayor relevancia, debido a que, con base a estos procesos se fundamenta este. La información presente en el TMI tendrá con objetivo fundamental arrojar datos cuantificables sobre el nivel de cumplimiento que se esté efectuando en la organización.

- **Indicadores de desempeño:** La formulación de los indicadores de desempeño debe poseer un enfoque único a cada proceso, con respecto al objetivo que este lleve inmerso en sus actividades por ello no debe ser estándar para todas las áreas, ya que cada una de estas posee una misión operativa específica.

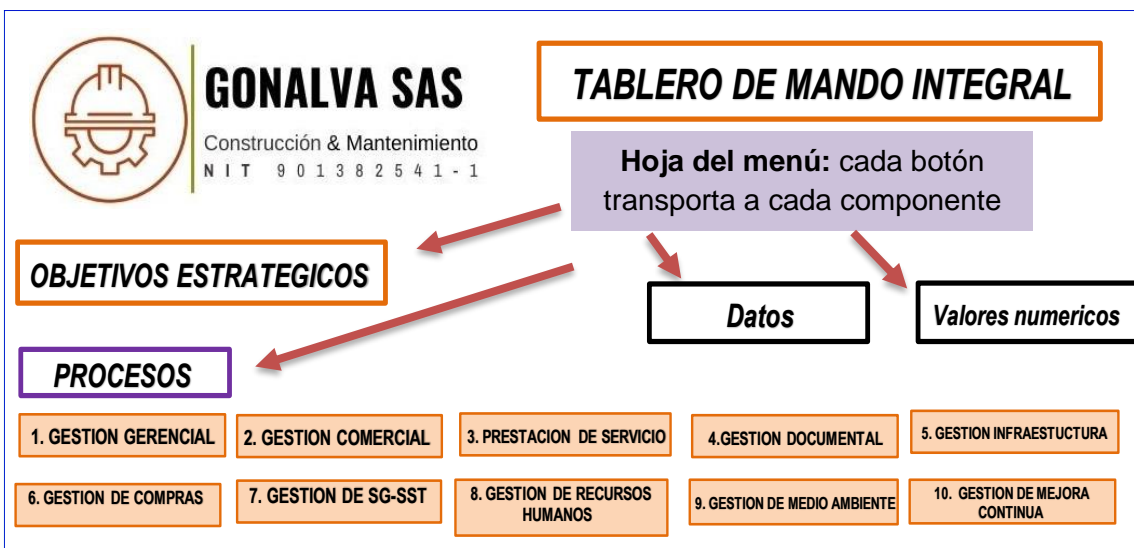
- **Estándares mínimos:** Estipular el nivel de aceptación para la evaluación de los procesos de la organización permitirá a esta fijar metas claras sobre sus actividades, conocer el nivel de cumplimiento de sus procesos, llevar un control en sus áreas operativas, de esta forma asegurar de manera directa la complacencia de las partes interesadas.

- **Graficas:** Con base en los resultados obtenidos por los indicadores de desempeño y por medio de unas graficas representativas para la organización serán tabulados estos, con el fin de aportar a la alta dirección información sobre el estado de sus actividades influyendo de forma directa en el direccionamiento estratégico de la organización. (Ver Apéndices D, E y F).

En la Figura 12 se muestra el diseño esquemático.

Figura 12

Diseño esquemático



Fuente: Autoría propia

En las Figuras 13, 14 y 15 se pueden observar los formatos para las distintas hojas.

Figura 13

Hoja de datos

DATOS											
OBJETIVOS ESTRATEGICOS											
OBJETIVO	NOMBRE DEL INDICADOR	INDICADOR	SENTIDO	PROCEDENCIA DE DATOS	RESPONSABLE	FRECUENCIA	META	INTERVIENEN	RESULTADOS		
									1	2	3

Hoja de Datos: Responsan todos los datos para la aplicación de los indicadores

Volver al menú
 Valores numericos
 Gráficos

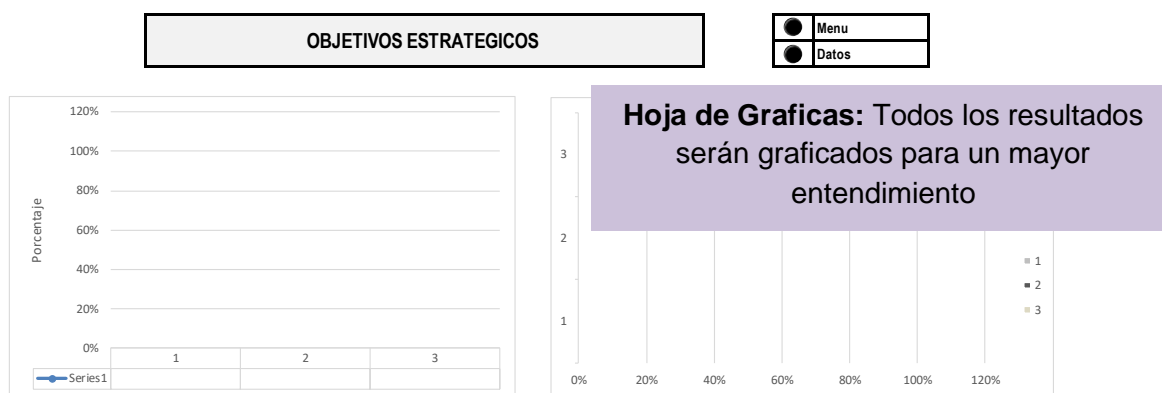
Fuente: Autoría propia

Figura 14*Hoja de valores numéricos*

VALORES NUMERICOS				MENU			
				DATOS			
OBJETIVOS ESTRATEGICOS				1. PROCESOS			
NOMBRE DEL INDICADOR	DATOS CUANTIFICABLES			NOMBRE DEL INDICADOR	DATOS CUANTIFICABLES		
	1	2	3		1	2	3
	2	3	3				
	2	6	8				

Hoja de Valores numéricos: Se ingresan los datos establecidos y los obtenidos para cuantificarse

Fuente: Autoría propia

Figura 15*Hoja de graficas*

Fuente: Autoría propia

Actividad 3: Clasificación de procesos

Procesos Para el Tablero de Mando. GONALVA SAS NIT 901382541-1, ha definido su estructura organizacional con base a diez (10) procesos definidos por un Sistema de Gestión Integral el cual tiene como objetivo la consecución asertiva del objeto social de la organización, así mismo, con una política integrada acorde a su entorno define sus objetivos estratégicos buscando la complacencia de las partes interesadas, asimismo, en la figura 16 se presente el mapa de procesos de la organización.

Descripción de los Procesos. A continuación, los objetivos estratégicos:

- **Objetivos Estratégicos:** Son formulados en base a la política de la organización, con un enfoque a la mejora continua y la calidad total; son la base misional de los planes estratégicos que la organización determine consecuente.
- Cumplir con la legislación, estándares técnicos, normatividad vigente aplicable conforme a las especificaciones del cliente producto a entregar
- Satisfacer las expectativas de nuestros clientes y partes interesadas, con el enfoque de los líderes en el pensamiento basado en riesgos en el desarrollo de sus procedimientos, con el enfoque al bienestar de sus colaboradores y la comunidad
- Aportar a la mejora continua del sistema de gestión integral, enmarcado en la calidad total, con la alta dirección comprometida y entregada por el mejoramiento continuo en nuestros procesos.
- Promover el cuidado de la salud mental y física de sus colaboradores al igual que el cuidado del medio ambiente y cumpliendo con estándares de calidad basándonos en el ideal de desarrollo sostenible.
- Prevenir y mitigar las enfermedades y lesiones en el trabajo

- Garantizar la participación en el medio laboral competitivo, la solidez financiera y éxito empresarial.
- **Procesos Estratégicos.** A continuación, la descripción de la gestión gerencial (GG).
- **Gestión Gerencial (GG):** (Define las políticas, objetivos estratégicos de la organización, estructura el desarrollo de la empresa y aporta los recursos para cumplir con los objetivos).

Objetivo: Aumentar la satisfacción de nuestros clientes y cumplir con los requisitos legales aplicables a la organización en materia de calidad, seguridad, salud en el trabajo y medio ambiente, mantener la Organización en el mercado, realizando el análisis del entorno o partes externas, evaluando y aplicación de acciones según el contexto.

- **Procesos Misionales.** A continuación, la descripción de la gestión comercial (GC) y gestión para la prestación del servicio (PS).
- **Gestión Comercial (GC):** (Sondeo del mercado, preparación de licitaciones y legalización de contratos)

Objetivo: Incrementar la gestión comercial de la organización, reflejándose con la participación en licitaciones y la adjudicación de contratos, para lograr rentabilidad y crecimiento en el mercado.

- **Gestión para la Prestación del Servicio (PS):** (Planeación, Ejecución, Seguimiento y control en Obra, procedimientos operativos y registros)

Objetivo: Cumplir con los tiempos de ejecución de proyectos, las especificaciones técnicas del producto dadas por el cliente, prevenir todo posible daño derivados de las condiciones de trabajo y salud identificando permanentemente los peligros, evaluando y controlando los riesgos llevándolos a niveles aceptables, para asegurar y/o mejorar estas

condiciones en los trabajadores, elaborar e implementar el plan de manejo ambiental, hacer uso eficiente de los recursos.

- **Procesos de Apoyo.** A continuación, la descripción de la gestión documental (GD), gestión de infraestructura (IN), gestión compras (CO), gestión HS (HS), gestión de recursos humanos (RH) y gestión ambiental (GA).

- **Gestión Documental (GD):** (Creación, modificación, divulgación, almacenamiento y control de documentos internos y externos)

Objetivo: Establecer los controles necesarios para elaborar, revisar, modificar y aprobar los documentos del S.G.I, establecer las actividades para la identificación, almacenamiento y preservación de los registros para proporcionar evidencia del desempeño de los sistemas de gestión.

- **Gestión de Infraestructura (IN):** Mantenimiento de equipos, maquinaria, planta física de la Organización)

Objetivo: Mantenimiento de la infraestructura, equipos y maquinarias

- **Gestión Compras (CO):** (Relación con los proveedores, gestión para la adquisición de bienes y servicios).

Objetivo: Trabajar con proveedores con desempeño admisible para la organización, atender de manera oportuna las necesidades de la empresa para su funcionamiento propio o para la ejecución de contratos

- **Gestión Hs (HS):** (planeación, implementación y control de peligros y riesgos para la seguridad y salud en el trabajo)

Objetivo: Trabajar con proveedores con desempeño admisible para la organización, atender de manera oportuna las necesidades de la empresa para su funcionamiento propio o para

la ejecución de contratos.

- **Gestión de Recurso Humano (RH):** (Enganche de personal, inducción, formación y entrenamiento, retiro de personal)

Objetivo: Mantener la competencia del personal que afecta la calidad del producto/servicio, asignar los recursos necesarios para la implementación del sistema de gestión de calidad, seguridad, salud ocupacional y ambiente.

- **Gestión Ambiental (GA):** (planeación, implementación y control de aspectos que puedan impactar el medio ambiente)

Objetivo: Revisar y evaluar cada uno de los procesos de la organización para determinar los insumos, la vida desde la cuna hasta su disposición final de estos en cada una de las actividades de elaboración del producto o actividades, para controlar los residuos. Controlar los aspectos e impactos ambientales que se generan en el entorno donde la organización desarrolla sus actividades.

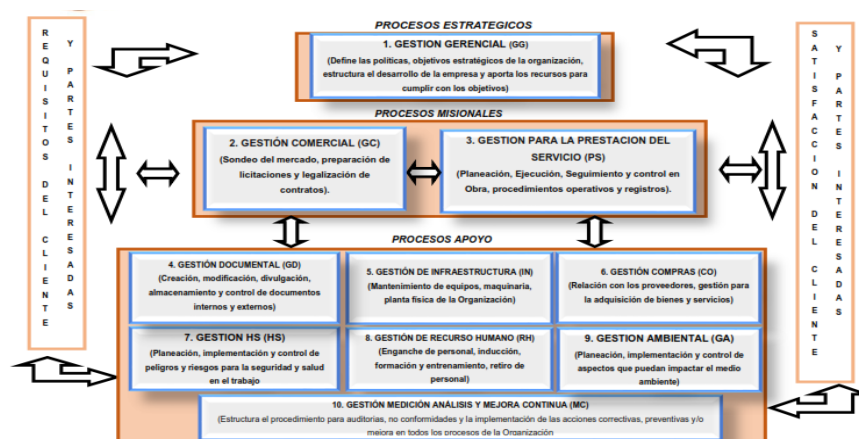
- **Procesos de Evaluación.** A continuación, la descripción de la gestión medición análisis y mejora continua (MC).

- **Gestión Medición Análisis y Mejora Continua (MC):** (Estructura el procedimiento para auditorías, no conformidades y la implementación de las acciones correctivas, preventivas y/o mejora en todos los procesos de la Organización)

Objetivo: Asegurar la implementación del sistema de gestión integral de la organización según lo establecido para dar cumplimiento a las políticas y objetivos, orientado para mantener la empresa en el mercado con niveles de competitividad altos, contribuyendo con el mejoramiento de la calidad de vida de su equipo de trabajo y las partes involucradas, orientar la organización hacia la excelencia. (GONALVA, 2020)

Figura 16

Mapa de procesos GONALVA



Fuente: Autoría propia

Objetivo Específico 3

Formular indicadores de desempeño conforme al tablero de mando integral para cada uno de los procesos del Sistema de Gestión Integral de la empresa GONALVA SAS.

Actividad 1. Clasificación de indicadores por procesos. Con relación a la información recolectada por medio de la implementación de las diversas herramientas para la obtención de datos, el análisis e identificación de los procesos correspondientes al Sistema de Gestión Integral los cuales se efectúan en el Tablero de Mando Integral se formulan los indicadores de desempeño, los cuales tienen como objetivo principal cuantificar el nivel de cumplimiento que presenten las actividades realizadas por la organización.

En la tabla 5 se muestran los indicadores de gestión.

Tabla 5*Indicadores de gestión*

Objetivos estratégicos		
Objetivos	Nombre Del Indicador	Formula
<i>Cumplir con la legislación, estándares técnicos, normatividad vigente aplicable conforme a las especificaciones del cliente producto a entregar</i>	<i>cumplimiento de requisitos legales, normativos y reglamentarios del sector</i>	$\left(\frac{\text{Requisitos cumplidos}}{\text{requisitos identificados}} \right) \times 100\%$
<i>Satisfacer las expectativas de nuestros clientes y partes interesadas, con el enfoque de los líderes en el pensamiento basado en riesgos en el desarrollo de sus procedimientos, con el enfoque al bienestar de sus colaboradores y la comunidad</i>	<i>Satisfacción del cliente</i>	$\left(\frac{\text{Requisitos cumplidos}}{\text{contratos ejecutados}} \right) \times 100\%$
<i>Aportar a la mejora continua del sistema de</i>	<i>Eficacia de ejecución</i>	$\left(\frac{\text{Tiempo real de ejecución}}{\text{Tiempo programado de ejecución}} \right) \times 100\%$

gestión integral, enmarcado en la calidad total, con la alta dirección comprometida y entregada por el mejoramiento continuo en nuestros procesos.

<i>Promover el cuidado de la salud mental y física de sus colaboradores al igual que el cuidado del medio ambiente y cumpliendo con estándares de calidad basándonos en el ideal de desarrollo sostenible</i>	<i>Cumplimiento programa HSQ</i>	$(\frac{\text{Actividades ejecutadas}}{\text{Actividades programadas}}) \times 100\%$
---	----------------------------------	---

<i>Prevenir y mitigar las enfermedades y lesiones en el trabajo</i>	<i>Índice de frecuencia</i>	$(\frac{\text{No. Accidentes laboral}}{\text{No. horas laborada}}) \times 100\%$
---	-----------------------------	--

<i>Prevenir y mitigar las enfermedades y lesiones en el trabajo</i>	<i>Auditorías para el SG-SST</i>	$(\frac{\text{Auditorías SG-SST ejecutada}}{\text{Auditorías SG-SST programa}}) \times 100\%$
---	----------------------------------	---

<i>Garantizar la participación en el medio laboral competitivo, la solidez financiera y éxito empresarial.</i>	<i>Procesos con resultados satisfactorios</i>	$(\frac{\text{Inspecciones con resultados satisfactorios}}{\text{Total de inspecciones}}) \times 100\%$
--	---	---

Procesos Estratégicos

Gestión Gerencial (GG)

<p><i>Aumentar la satisfacción de nuestros clientes y cumplir con los requisitos legales aplicables a la organización en materia de calidad, seguridad, salud en el trabajo y medio ambiente, mantener la Organización en el mercado, realizando el análisis del entorno o partes externas, evaluando y aplicación de acciones según el contexto.</i></p>	<p><i>Desempeño organizacional</i></p> <hr/> <p><i>Acciones definidas en la revisión por la dirección</i></p>	<p>$(\frac{\text{Evaluación del cliente satisfactoria} > 95\%}{\text{Evaluaciones realizadas}}) \times 100\%$</p> <hr/> <p>$(\frac{\text{Actividades ejecutadas}}{\text{Actividades definidas}}) \times 100\%$</p>
---	---	---

Procesos Misionales

Gestión Comercial (GC)

<p><i>Incrementar la gestión comercial de la organización, reflejándose con la participación en licitaciones y la</i></p>	<p><i>Rentabilidad en obras contratadas</i></p> <hr/> <p><i>Valor acumulado de contratos anuales</i></p> <hr/> <p><i>Propuestas efectivas</i></p>	<p><i>Utilidad Neta periodo > 5% del periodo anterior</i></p> <hr/> <p><i>Valor contratado periodo > 3% año anterior</i></p> <hr/> <p>$(\frac{\text{Propuestas ganadas}}{\text{Propuestas presentadas}}) \times 100\%$</p>
---	---	---

*adjudicación de contratos,
para lograr rentabilidad y
crecimiento en el mercado.*

Gestión Para La Prestación Del Servicio (PS)

Cumplir con los tiempos de ejecución de proyectos, las especificaciones técnicas del producto dadas por el cliente, prevenir todo posible daño derivados de las condiciones de trabajo y salud identificando permanentemente los peligros, evaluando y controlando los riesgos llevándolos a niveles aceptables, para asegurar y/o mejorar estas condiciones en los trabajadores, elaborar e implementar el plan de manejo ambiental, hacer uso eficiente del recurso.

Cumplimiento de PDT

$$\left(\frac{\text{Actividades realizadas del PDT}}{\text{Actividades programadas del PDT}} \right) \times 100\%$$

Productos conformes

$$\left(\frac{\text{Pruebas conformes}}{\text{Pruebas realizadas}} \right) \times 100\%$$

Procesos De Apoyo

Gestión Documental (GD)

<i>Establecer los controles necesarios para elaborar, revisar, modificar y aprobar los documentos del S.G.I, establecer las actividades para la identificación, almacenamiento y preservación de los registros para proporcionar evidencia del desempeño de los sistemas de gestión.</i>	<i>Recuperación de documentos</i>	$(\frac{\text{Documentos conseguidos oportunamente}}{\text{Documentos requeridos}}) \times 100\%$
	<i>Tiempo oportuno de entrega</i>	$(\frac{\text{Documentos radicado oportunamente}}{\text{Documentos radicados}}) \times 100\%$

Gestión De Infraestructura (IN)

<i>Mantenimiento de la infraestructura, equipos y maquinarias</i>	<i>Cumplimiento con el plan de mantenimiento de los equipos</i>	$(\frac{\text{Mantenimientos realizados}}{\text{Mantenimiento planeados}}) \times 100\%$
	<i>Acciones correctivas para reparación de equipos</i>	$(\frac{\text{Reporte fallas atendidos}}{\text{Fallas reportadas}}) \times 100\%$

Gestión Compras (CO)

<i>Trabajar con proveedores con desempeño admisible</i>	<i>% de proveedores con desempeño admisible</i>	$(\frac{\text{[# Proveed.de desempeño admisible}}{\text{Total proveedores evaluado}}) \times 100\%$
---	---	---

para la organización,
 atender de manera oportuna
 las necesidades de la
 empresa para su
 funcionamiento propio o
 para la ejecución de
 contratos

Gestión Hs (HS)

identificando los peligros, aspectos, valorando, evaluando y controlando los riesgos, protegiendo la seguridad y salud de los empleados, teniendo como propósitos la prevención de enfermedades y lesiones laborales los controles de cumplimiento en seguridad y salud laboral a contratistas y visitantes	Ausentismo por incidente laboral	$(\frac{\text{No. horas con ausentismo por AT, EL}}{\text{No. horas laborales}}) \times 100\%$
	Índice de frecuencia (IFI AT)	$(\frac{\text{No total de AT en el periodo}}{\text{No. horas laboradas periodo}}) \times 250.000$
	Índice de severidad (IS AT)	$(\frac{\text{No. de días perdidos y cargados por AT en el periodo.}}{\text{No. horas laboradas periodo}}) \times 250.000$
	Índice de lesiones incapacitantes (ILI AT)	$(\frac{\text{IFI AT} \times \text{IS AT}}{1000}) \times 100\%$
	% Cumplimiento del presupuesto del SGI de la Organización	$(\frac{\text{Vr Presupuesto estimado}}{\text{Vr real costo de presupuesto}}) \times 100\%$

Gestión De Recurso Humano (RH)

Ausentismo del personal	$(\frac{\text{No. horas con ausentismo AT, EL, EC, Permisos.}}{\text{No. horas laborales}}) \times 100\%$
-------------------------	---

<i>Mantener la competencia del personal que afecta la calidad del producto/servicio, asignar los recursos necesarios para la implementación del sistema de gestión de calidad, seguridad, salud ocupacional y ambiente.</i>	<i>Control de capacitaciones</i>	$(\frac{\text{Capacitaciones realizadas}}{\text{Capacitaciones planadas}}) \times 100\%$
	<i>Nivel de evaluaciones satisfactorias</i>	$(\frac{\# \text{Evaluaciones aprobadas}}{\# \text{Evaluaciones realizadas}}) \times 100\%$
 Gestión Ambiental (GA)		
<i>Revisar y evaluar cada uno de los procesos de la organización para determinar los insumos, la vida desde la cuna hasta su disposición final de estos en cada una de las actividades de elaboración del producto o actividades, para controlar los residuos. controlar los aspectos e impactos ambientales que se generan en el entorno donde la organización desarrolla sus actividades</i>	<i>Consumo de energía</i>	$(\frac{\text{Energía consumida}}{\text{No. horas laboradas/persona}}) \times 100\%$
	<i>Control de residuos</i>	$(\frac{\text{Residuos reciclados}}{\text{Residuos generados}}) \times 100\%$
	<i>Cumplimiento del plan de manejo ambiental</i>	$(\frac{\text{Actividades ejecutadas}}{\text{Actividades programadas}}) \times 100\%$

Procesos De Evaluación

Gestión Medición Análisis Y Mejora Continua (MC)

<p><i>Asegurar la implementación del sistema de gestión integral de la organización según lo establecido para dar cumplimiento a las políticas y objetivos, orientado para mantener la empresa en el mercado con niveles de competitividad altos, contribuyendo con el mejoramiento de la calidad de vida de su equipo de trabajo y las partes involucradas, orientar la organización hacia la excelencia.</i></p>	<p><i>Eficacia de auditorias</i></p> <hr/> <p><i>% No conformidades reales y potenciales tratadas de manera efectiva</i></p>	<p>$\left(\frac{\text{No. procesos auditados}}{\text{Total de procesos}} \right) \times 100\%$</p> <hr/> <p>$\left(\frac{\# \text{ Acc Cerradas}}{\# \text{ de NR-P identificadas}} \right) \times 100\%$</p>
--	--	---

Fuente: Autoría propia

Actividad 2. Estandarización para niveles de aceptación. Mediante el análisis de las actividades realizadas en los procesos de la organización, la obtención de información suministrada por las personas competentes en el área, gestión documental sobre los registros de procedimientos. Se establecieron los niveles de aceptación para cada uno de los procesos inmersos en el Tablero de Mando Integral en común acuerdo con el Ing. Daniel Jesus Gonzalez Alvarez, gerente de la organización. A continuación, en la tabla 6 se pueden observar los niveles de aceptación.

Tabla 6

Niveles de aceptación

Objetivos estratégicos			
<i>Nombre del indicador</i>	<i>Sentido</i>	<i>Meta</i>	<i>Frecuencia</i>
Cumplimiento de requisitos legales, normativos y reglamentarios del sector	(+)	95%	Mensual
<i>Satisfacción del cliente</i>	(+)	100%	Mensual
<i>Eficacia de ejecución</i>	(+)	85%	Mensual
<i>Cumplimiento programa</i>	(+)	90%	Mensual
<i>HSQ</i>			
<i>Índice de frecuencia</i>	(-)	5%	Mensual
<i>Auditorías para el SG-SST</i>	(+)	90%	Mensual
<i>Procesos con resultados satisfactorios</i>	(+)	100%	Mensual

Procesos Estratégicos

Gestión Gerencial (GG)

<i>Desempeño organizacional</i>	(+)	95%	Semestral
---------------------------------	-----	-----	------------------

<i>Acciones definidas en la revisión por la dirección</i>	(+)	90%	Semestral
---	-----	-----	------------------

Procesos Misionales

Gestión Comercial (GC)

<i>Rentabilidad en obras contratadas</i>	(+)	5%	Semestral
--	-----	----	------------------

Valor acumulado de contratos anuales	(+)	3%	Anual
---	-----	----	--------------

<i>Propuestas efectivas</i>	(+)	10%	Mensual
-----------------------------	-----	-----	----------------

Gestión para la Prestación del Servicio (PS)

<i>Cumplimiento de PDT</i>	(+)	95%	Trimestral
----------------------------	-----	-----	-------------------

<i>Productos conformes</i>	(+)	95%	Semestral
----------------------------	-----	-----	------------------

Procesos de Apoyo

Gestión Documental (GD)

<i>Recuperación de documentos</i>	(+)	100%	Periodicamente
---------------------------------------	-----	------	-----------------------

<i>Tiempo oportuno de entrega</i>	(+)	100%	Periodicamente
-----------------------------------	-----	------	-----------------------

Gestión de Infraestructura (IN)

<i>Cumplimiento con el plan de mantenimiento de los equipos</i>	(+)	100%	Mensual
<i>Acciones correctivas para reparación de equipos</i>	(+)	100%	Mensual
Gestión Compras (CO)			
<i>% de proveedores con desempeño admisible</i>	(+)	100%	Trimestral
Gestión HS (HS)			
<i>Ausentismo por incidente laboral</i>	(-)	5%	Mensual
<i>Índice de severidad (IS AT)</i>	(-)	5%	Anual
<i>Índice de frecuencia (IFI AT)</i>	(-)	2%	Anual
<i>Índice de lesiones incapacitantes (ILI AT)</i>	(-)	2%	Anual
<i>% Cumplimiento del presupuesto del SGI de la Organización</i>	(+)	90%	Mensual
Gestión de Recurso Humano (RH)			
<i>Ausentismo del personal</i>	(-)	10%	Mensual
<i>Control de capacitaciones</i>	(+)	90%	Mensual

<i>Nivel de evaluaciones satisfactorias</i>	(+)	90%	Mensual
<i>Control De Capacitaciones</i>	(+)	90%	Mensual
Gestión Ambiental (GA)			
<i>Consumo de energía</i>	(-)	6.17 Kw/hr/persona	Mensual
<i>Control de residuos</i>	(+)	95%	Mensual
<i>Cumplimiento del plan de manejo ambiental</i>	(+)	90%	Mensual
Procesos de Evaluación			
Gestión Medición Análisis y Mejora Continua (MC)			
<i>Eficacia de auditorias</i>	(+)	100%	Anual
<i>% no conformidades reales y potenciales tratadas de manera efectiva</i>	(+)	100%	Semestral

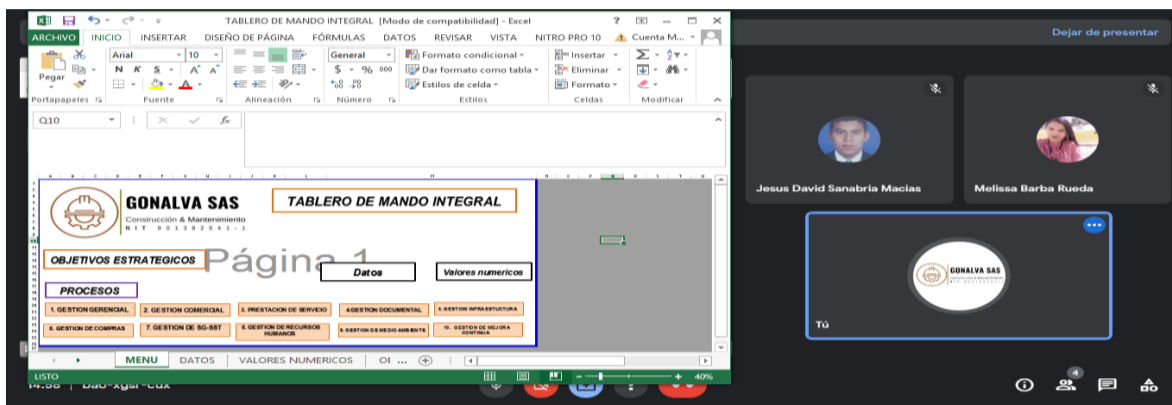
Fuente: Autoría propia

Actividad 3. Socializaciones. Con el fin de fomentar la participación activa de las partes interesadas de la organización, se realizan socializaciones con la alta dirección de la organización con el fin de informar sobre el desarrollo del tablero de mando integral, así como generar aportes que permitan un mayor.

Registro Fotográfico. A continuación, en la figura 17, 18 y 19 se muestran los diferentes registros fotográficos respecto de la socialización.

Figura 17

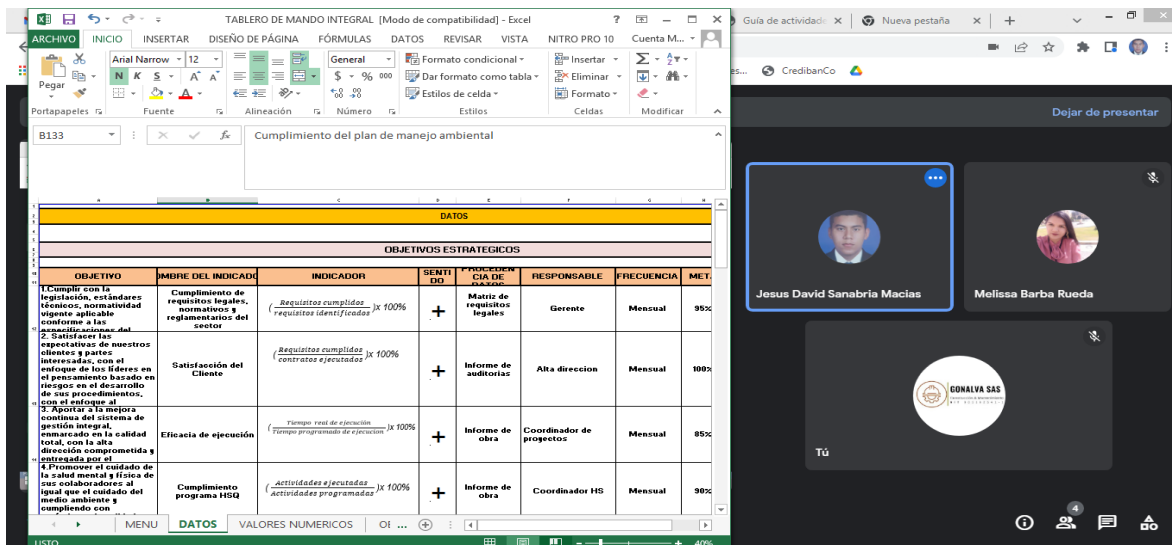
Registro fotográfico 1



Fuente: Autoría propia

Figura 18

Registro fotográfico 2



Fuente: Autoría propia

Figura 19

Registro fotográfico 3

The image displays a screenshot of a Microsoft Excel spreadsheet and a Zoom meeting interface. The Excel spreadsheet is titled "TABLERO DE MANDO INTEGRAL [Modo de compatibilidad] - Excel" and shows a dashboard with the following sections:

- VALORES NUMERICOS** (Numerical Values)
- OBJETIVOS ESTRATEGICOS** (Strategic Objectives)
- 1. PROCESO GESTIÓN GER** (1. Management Process)

The spreadsheet contains two tables of data:

NOMBRE DEL INDICADOR	DATOS CUANTIFICABLES		
	I	II	III
Cumplimiento de requisitos legales, normativos y reglamentarios del sector	3	1	1
Satisfacción del Cliente	10	10	10
Eficacia de ejecución	1	1	1
Cumplimiento programa HSG	1	1	1
Índice de frecuencia	1	1	1
Auditorías para el SG-SST	1	1	1
Procesos con resultados satisfactorios	4	4	4

NOMBRE DEL INDICADOR	DATOS
	I
Desempeño organizacional	4
Acciones definidas en la revisión por la dirección	1

The Zoom meeting interface shows two participants: Jesus David Sanabria Macias and Melisa Barba Rueda. The Zoom logo and the text "DONALVA SAS" are visible in the meeting window.

Fuente: Autoría propia

Conclusiones

El estado del Sistema de Gestión Integral de la empresa GONALVA SAS es maduro, aunque muy completo, lo que demuestra el enfoque a la mejora continua de la organización, lo que permite que el funcionamiento de sus actividades es eficiente y cumple con las necesidades de las partes interesadas.

La consolidación del tablero de mando integral para la empresa GONALVA SAS aportará grandes avances en el desarrollo operacional, debido a que el flujo de información sobre el nivel de cumplimiento de sus objetivos será más eficaz, lo que permitirá a la organización la toma de decisiones con respecto al direccionamiento estratégico.

Los indicadores de desempeño formulados, responden a las características de la organización, entregando datos cuantificables acordes al contexto organizacional, lo que permite a la alta dirección la verificación del cumplimiento de sus objetivos estratégicos, así como un insumo para la toma asertiva de decisiones

Recomendaciones

Implementar el tablero de mando integral para cuantificar el nivel de cumplimiento de los procesos de la organización, dado que este es un insumo para la toma de decisiones por parte de la alta dirección, con un enfoque a la mejora continua.

Conceptuar capacitaciones constantes para las partes interesadas que interactúen con el Tablero de mando integral, debido a que la implementación eficaz de este garantiza la entrega de datos cuantificables para la organización.

Vincular a todas las partes interesadas de la organización para la implementación y seguimiento del tablero de mando integral, con el fin que estos puedan conocer y validar el nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos


Referencias


- Cáceres, V. E. (2012). *Cuadro De Mando Integral Y Su Aplicación En Una Empresa Del Rubro Plástico: Itam-Plas* [Trabajo de investigación, Uncuyo Universidad Nacional de Cuyo]. Repositorio UNCUYO. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4820/cacerescetrabajo-de-investigacion.pdf
- Google maps (2022). Localización GONALVA SAS,[Mapa].
<https://www.google.es/maps/place/Cra.+8+%237/@7.3468196,-73.8986892,1479m/data=!3m1!1e3!4m6!3m5!1s0x8e42c8f1201af257:0xf48c6d50d3e70acf!4b1!8m2!3d7.3442719!4d-73.8963318!5m1!1e2>
- Isotoools excelente. (s.f). Cuadro de Mando Integral Ventajas de aplicar el cuadro de mando integral en tu empresa. PLATAFORMA TECNOLÓGICA PARA LA GESTIÓN DE LA EXCELENCIA. <https://www.isotoools.org/2015/04/07/ventajas-de-aplicar-el-cuadro-de-mando-integral-en-tu-empresa/>
- Kaplan, R.S. Y Norton, D. P., (2000). *Cuadro De Mando Integral*, FreeLibros.me. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/Cuadro%20de%20Mando%20Integral,%20da%20Edici%C3%B3n%20-%20Robert%20S.%20Kaplan%20&%20David%20P.%20Norton.pdf
- Solano, M. (2020). Manual de sistema de gestión integrado. Gonalva Sas. Puerto Wilches, Santander.

Apéndices

Apéndice A

GG-F-03 Revisión dirección

 GONALVA SAS <small>CONSEJO NACIONAL DE ASESORES</small>		REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN		Código: GG-F-03 Versión: 01 Página: ___ de ___	
SISTEMA DE GESTIÓN A REVISAR:	Calidad				
REFERENCIA NORMATIVA:	ISO 9001 del 2015				
ACTA					
Ciudad:	Puerto Wilches, Santander				Acta N°: 001 - 2022
Fecha:	26 de febrero de 2022				
ASISTENTES					
CARGO	NOMBRE		FIRMA# C.C		
Aprendiz	Jesus David Sanabria Macias		1.094.284.007		
Contadora	Yuli Carolina Siva		1.095.788.738		
Coordinador de Proyectos	Ficardo Caballero Pineda		91.259.349		
TEMARIO					
Revisión por la Dirección de los siguientes temas:					
1) Resultados de auditorías internas (AI), cliente (C), entidad de certificación (EC), Inspección (INS), incidentes (INC), Otros (O)					
2) Estado de investigación de incidentes con o sin lesión o afectación al medio ambiente					
3) Cumplimiento de las políticas y los objetivos de calidad y Sistema de gestión y seguridad en el trabajo (SG-SST) y medio Ambiente					
4) Cumplimiento del plan de capacitación anual aspectos de SG-SST, calidad y medio ambiente					
5) Asignación de responsabilidades de SGI en los diferentes niveles y rendición de cuentas de los líderes de los procesos					
6) Recomendaciones para la mejora					
7) Desempeño global del sistema					
1) RESULTADOS DE AUDITORIAS INTERNAS (AI), CLIENTE (C), ENTIDAD DE CERTIFICACIÓN (EC), INSPECCIÓN (INS), INCIDENTES (INC), OTROS (O)					
DESCRIPCION DEL HALLAZGO	NC	Observacion	Seguimiento de Cliente	Generada	
Herramientas para la medición del cumplimiento de los procesos y procedimientos incidente	1		Se asigna al estudiante Jesus David Sanabria Macias, bajo supervisión del gerente para la ejecución y cierre de la NC	Acción correctiva	
TOTAL	1				
Análisis: Es necesario diseñar un tablero de mando integral para cuantificar el nivel de cumplimiento de los procesos y procedimientos de la organización					
2) ESTADO DE INVESTIGACIÓN DE INCIDENTES CON O SIN LESIÓN O AFECTACIÓN AL MEDIO AMBIENTE					
Análisis: A la fecha no han ocurrido INCIDENTES CON O SIN LESIÓN O AFECTACIÓN AL MEDIO AMBIENTE					
Acción a desarrollar: Monitoreo constante de los procesos y la aplicación de planes preventivos con el fin de mitigar el riesgo					
3) REVISAR Y VERIFICAR EL CUMPLIMIENTO DE LAS POLÍTICAS Y LOS OBJETIVOS DE CALIDAD Y SISTEMA DE GESTIÓN Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO (SG-SST) Y MEDIO AMBIENTE:					
Análisis: La organización ha establecido sus políticas y objetivos conforme a la normatividad vigente y aplicable con un enfoque a la mejora continua					
Acción a desarrollar: Divulgación y socialización a las partes interesadas los lineamientos de las políticas objetivas					
4) CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN ANUAL ASPECTOS DE SG-SST, CALIDAD Y MEDIO AMBIENTE					
Análisis: La organización ha definido el cronograma del SG-SST para la implementación del plan de capacitación en temas de CALIDAD, SG-SST, MEDIO AMBIENTE					
Acción a desarrollar: Ejecutar el cronograma para vigencia 2022					

 GONALVA SAS <small>CONSEJO ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN</small>	REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN	Código: GG-F-03	
		Version: 01	
		Página: ___ de ___	
5) ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES DE SGI EN LOS DIFERENTES NIVELES			
Análisis: La organización cuenta con los procesos establecidos para el desarrollo del SGI, así mismo, se asignan las responsabilidades de las partes interesadas según su cuenta y funciones establecidas MANUAL DE FUNCIONES del proceso de recursos humanos			
Acción a desarrollar: Inspección y seguimiento al cumplimiento de las partes interesadas en la aplicación del manual de funciones			
6) RECOMENDACIONES PARA LA MEJORA			
Análisis: Se debe diseñar el tablero de mando integral para conocer y cuantificar el nivel de cumplimiento de los procesos y procedimientos del sistema de gestión			
Acción a desarrollar: Revisión periódica para el diseño del sistema de gestión integral			
7) DESEMPEÑO GLOBAL DEL SISTEMA			
Análisis: El sistema funciona según lo requerido actualmente por la organización, no obstante se evidencian falencias en la obtención de datos cuantificables sobre el cumplimiento de los objetivos de mismo			
Acción a desarrollar: Establecer estrategias orientadas a la mejora sistema de gestión, así como el diseño del tablero de mando integral			
COMPROMISO	RESPONSABLE ACCIÓN	RESPONSABLE SEGUIMIENTO	FECHA
Entregar los insumos para el diseño del tablero de mando integral	Equipo de trabajo - líderes de procesos	Gerente general - Daniel Jesus Gonzalez Alvarez	Periodicamente
Diseñar el tablero de mando integral según la información recolectada	Jesús David Serabria Macías	Gerente general - Daniel Jesus Gonzalez Alvarez	Periodicamente
CONCLUSIONES GENERALES			
Los procesos y procedimientos del sistema corresponden al objeto social de la organización, con objetivos claros y una política bien encaminada, es necesario reforzar las falencias evidenciadas tales como la carencia de herramientas para cuantificar el nivel de cumplimiento del sistema de gestión, con un enfoque a la mejora continua			



Jesús David Serabria Macías
Estudiante



Daniel Jesus Gonzalez Alvarez
Gerente

Nota. Formato revisión dirección. *Fuente.* Solano, M. (2022). *Sistema de gestión.* Gonalva SAS. Puerto Wilches, Santander.

Apéndice B

Certificado de inexistencia de indicadores de gestión



Puerto Wilches, 15 de Marzo de 2022

Señores:
UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD

Referencia: certificado de inexistencia de indicadores de gestión.

Yo **DANIEL JESUS GONZALEZ ALVAREZ**, identificado con la cedula de ciudadanía **1.098.700.084** expedida en Bucaramanga, Santander, en representación de **GONALVA SAS NIT 901382541-1**.

CERTIFICO

Que, actualmente la empresa **NO** cuenta indicadores de gestión para la medición y/o cuantificación del cumplimiento de sus procesos y procedimientos, por lo cual se hace necesario el **DISEÑO DE UN TABLERO DE MANDO INTEGRAL PARA EL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO DE LA EMPRESA GONALVA SAS**, así como lo constato en su revisión **Jesus David Sanabria Macias**, estudiante de Ingeniera Industrial de la Universidad Nacional Abierta Y A Distancia UNAD.

Cordialmente;

DANIEL JESUS GONZALEZ ALVAREZ
1.098.700.084 de Bucaramanga, Santander
Representante legal GONALVA SAS


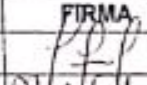

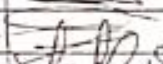
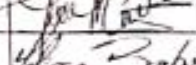



Ofician principal, dirección: Carrera Cra 8 N°. 7 – 21 - Barrio la Ciénega – Teléfono (+57) 3124169473
Email: gonalvasas20@gmail.com - Puerto Wilches Santander Colombia

Nota. Certificado de inexistencia de indicadores de la gestión. *Fuente.* Gonzales, D. (2022).

Certificado de gerencia. Gonalva SAS. Puerto Wilches, Santander.

Apéndice C

RH-F-03 Asistencia capacitaciones

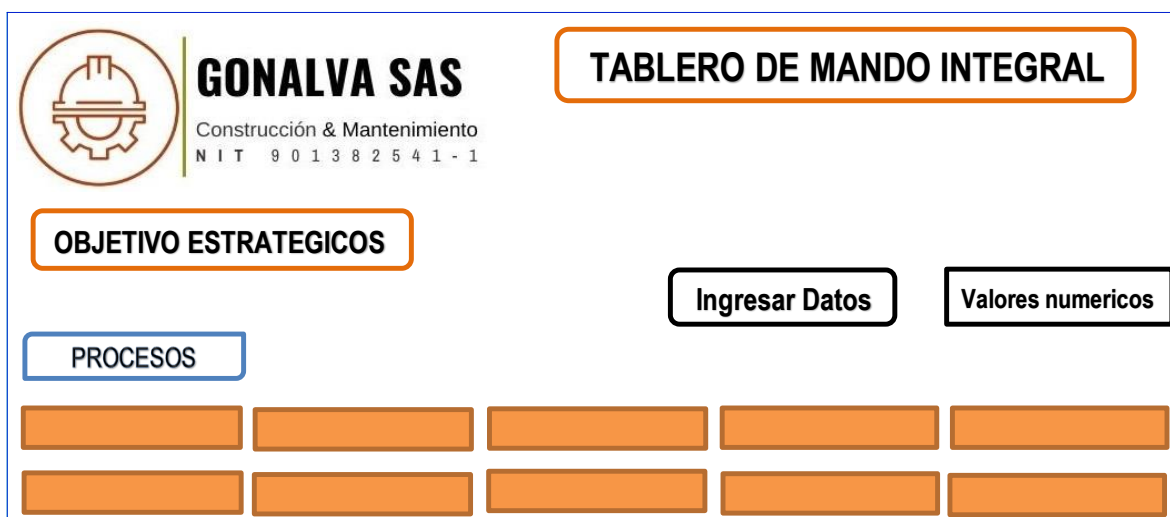
 GONALVA SAS <small>Consultoría & Mantenimiento</small> <small>SAE 3000000001</small>	FORMATO ASISTENCIA		Código : RH-F-03
			Version: 01
			Página: 1 de 1
Capacitación/Entrenamiento <input type="checkbox"/>	Charla Seguridad <input type="checkbox"/>	Charla Técnica <input checked="" type="checkbox"/>	
Re inducción <input type="checkbox"/>	Inducción <input type="checkbox"/>	Reunión Informativa <input type="checkbox"/>	
Otro <input type="checkbox"/>	Cual? _____		
Fecha: 25 de Marzo de 2022		Lugar: Oficina GONALVA SAS	
Expositor: Jesus David Sanabria Macias		Hora Inicio:	Hora Final:
Temas: Entrevista sobre los procesos, actividades y objetivos de su área.			
PARTICIPANTES			
NOMBRE	CARGO	ÁREA	FIRMA
1. Ricardo Caballero	Coordinador de proyectos	Administrativa / Operativa	
2. Mayra Alejandra Solano	Coordinadora Ambiental	Administrativa / Operativa	
3. Daniel Jesus Gonzalez Alvarez	Gerente	Administrativa	
4. Jose Humberto Sierra Garcia	Administrador	Administrativa	
5. Yuli Carolina Silva	Contadora	Administrativa	
6. Melsa Barba Rueda	Ingeniera Junior	Administrativa	
7.			
8.			
9.			
10.			
11.			
12.			
13.			
14.			
15.			
Numero Total de Participantes:		Firma del Expositor (es): 	
Conclusiones:			

Nota. Formatos asistencia a capacitaciones. *Fuente.* Solano, M. (2022). *Sistema de gestión.*

Gonalva SAS. Puerto Wilches, Santander.

Apéndice D

Diseño esquemático tablero de mando integral



Nota. Diseño esquemático tablero de mando integral. *Fuente.* Autoría propia

Apéndice E

Hoja de datos

DATOS											
OBJETIVOS ESTRATEGICOS											
OBJETIVO	NOMBRE DEL INDICADOR	INDICADOR	SENTIDO	PROCEDENCIA DE DATOS	RESPONSABLE	FRECUENCIA	META	INTERVIENEN	RESULTADOS		
									1	2	3

Volver al menú
 Valores numericos
 Gráficos

Nota. Hoja de datos. *Fuente.* Autoría propia

Apéndice F

Hoja de valores numéricos

VALORES NUMERICOS				<table border="1" style="border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; text-align: center;">●</td> <td style="text-align: center;">MENU</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">●</td> <td style="text-align: center;">DATOS</td> </tr> </table>	●	MENU	●	DATOS
●	MENU							
●	DATOS							
OBJETIVOS ESTRATEGICOS				1. PROCESOS				
NOMBRE DEL INDICADOR	DATOS CUANTIFICABLES			NOMBRE DEL INDICADOR	DATOS CUANTIFICABLES			
	1	2	3		1	2	3	
	2	3	3					
	2	5	8					

Nota. Hoja de valores numéricos. Fuente. Autoría propia

Apéndice G

Tablero de mando integral



Nota. Tablero de mando integral. *Fuente.* Autoría propia

Apéndice H

Hoja de datos diligenciada

DATOS											
<input type="checkbox"/> Volver al menú <input type="checkbox"/> Valores numericos <input type="checkbox"/> Graficos											
OBJETIVOS ESTRATEGICOS											
OBJETIVO	NOMBRE DEL INDICADOR	INDICADOR	SENTIDO	PROCEDENCIA DE DATOS	RESPONSABLE	FRECUENCIA	META	INTERVIENEN	RESULTADOS		
									I	II	III
1.Cumplir con la legislación, estándares técnicos, normatividad vigente aplicable conforme a las especificaciones del cliente producto a entregar	Cumplimiento de requisitos legales, normativos y reglamentarios del sector	$\left(\frac{\text{Requisitos cumplidos}}{\text{requisitos identificados}}\right) \times 100\%$	+	Matriz de requisitos legales	Gerente	Mensual	95%	Todo el personal	75%	100%	100%
2. Satisfacer las expectativas de nuestros clientes y partes interesadas, con el enfoque de los líderes en el pensamiento basado en riesgos en el desarrollo de sus procedimientos, con el enfoque al bienestar de sus colaboradores y la comunidad	Satisfacción del Cliente	$\left(\frac{\text{Requisitos cumplidos}}{\text{contratos ejecutados}}\right) \times 100\%$	+	Informe de auditorías	Alta dirección	Mensual	100%	Director de Obra/Residente de Obra o encargado de los trabajos	100%	100%	100%
3. Aportar a la mejora continua del sistema de gestión integral, enmarcado en la calidad total, con la alta dirección comprometida y entregada por el mejoramiento continuo en nuestros procesos.	Eficacia de ejecución	$\left(\frac{\text{Tiempo real de ejecución}}{\text{Tiempo programado de ejecución}}\right) \times 100\%$	+	Informe de obra	Coordinador de proyectos	Mensual	85%	Coordinador de proyectos/Ambiental/Calidad	100%	100%	100%
4.Promover el cuidado de la salud mental y física de sus colaboradores al igual que el cuidado del medio ambiente y cumplimiento con estándares de calidad basándonos en el ideal de desarrollo sostenible	Cumplimiento programa HSO	$\left(\frac{\text{Actividades ejecutadas}}{\text{Actividades programadas}}\right) \times 100\%$	+	Informe de obra	Coordinador HS	Mensual	90%	Coordinador de proyectos/Ambiental/Calidad	100%	100%	100%
7. Prevenir y mitigar las enfermedades y lesiones en el trabajo	Índice de frecuencia	$\left(\frac{\text{No.Accidentes laboral}}{\text{No.horas laborada}}\right) \times 100\%$	-	SG-SST	*Coordinador HSE	Mensual	90%	Director de Obra/Residente de Obra o encargado de los trabajos	100%	100%	100%
	Auditorías para el SG-SST	$\left(\frac{\text{Auditorías SG-SST ejecutadas}}{\text{Auditorías SG-SST programa}}\right) \times 100\%$	+	SG-SST		Mensual	5%		100%	100%	100%
8. Garantizar la participación en el medio laboral competitivo, la solidez financiera y éxito empresarial.	Procesos con resultados satisfactorios	$\left(\frac{\text{Inspecciones con resultados satisfactorios}}{\text{Total de inspecciones}}\right) \times 100\%$	+	*Informe de auditorías *Resultados de laboratorio *Aprobación del cliente	*Profesional de calidad	Mensual	100%	Gerente	100%	100%	100%

Nota. Hoja de datos diligenciada. Fuente. Autoría propia

Apéndice I

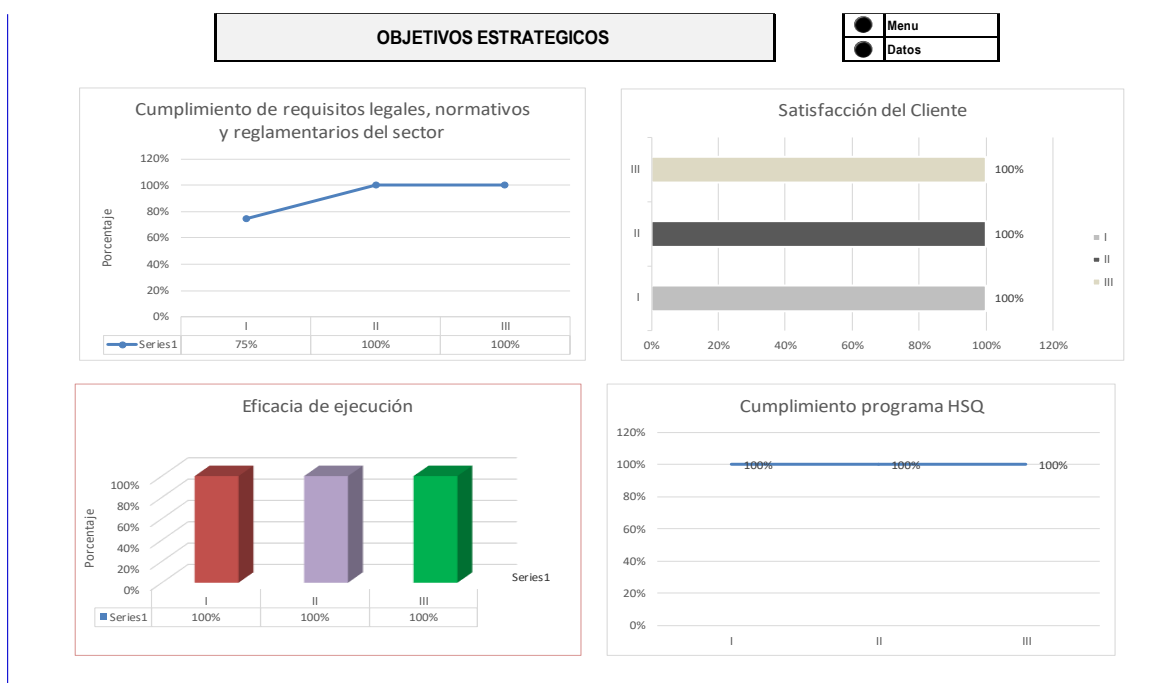
Hoja de valores numéricos diligenciada

VALORES NUMERICOS				MENU			
				DATOS			
OBJETIVOS ESTRATEGICOS				1. PROCESO GESTIÓN GERENCIAL			
NOMBRE DEL INDICADOR	DATOS CUANTIFICABLES			NOMBRE DEL INDICADOR	DATOS CUANTIFICABLES		
	I	II	III		I	II	III
Cumplimiento de requisitos legales, normativos y reglamentarios del sector	3	1	1	Desempeño organizacional	4	7	3
Satisfacción del Cliente	10	10	10	Acciones definidas en la revisión por la dirección	6	7	5
Eficacia de ejecución	1	1	1		1	1	1
Cumplimiento programa HSQ	1	1	1		1	1	1
Índice de frecuencia	1	1	1		1	1	1
Auditorías para el SG-SST	1	1	1		1	1	1
Procesos con resultados satisfactorios	1	1	1		1	1	1
2. PROCESO GESTIÓN COMERCIAL				3. PROCESO DE PRESTACIÓN DE SERVICIO			
NOMBRE DEL INDICADOR	DATOS CUANTIFICABLES			NOMBRE DEL INDICADOR	DATOS CUANTIFICABLES		
	I	II	III		I	II	III
Rentabilidad en obras contratadas	75	67	89	Cumplimiento de PDT	24	24	6
Valor acumulado de contratos anuales	77	87	98	Control de inversiones	24	24	24
Propuestas efectivas	0	0	0		1	1	1
	0	0	0		6	1	1

Nota. Hoja de valores números diligenciada. Fuente. Autoría propia

Apéndice J

Hoja de graficas conforme a los datos diligenciados



Nota. Hoja de graficas conforme a los datos diligenciados. Fuente. Autoría propia