

Universidad de La Salle

Ciencia Unisalle

Sistemas de Información, Bibliotecología y
Archivística

Escuela de Humanidades y Estudios Sociales

2020

Modelo metodológico del sistema integrado de gestión para una pyme del sector farmacéutico estudio de caso

Andrea Carolina Galeano Villate
Universidad de La Salle, Bogotá

Jeisson David Vargas Nuñez
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/sistemas_informacion_documentacion



Part of the [Archival Science Commons](#)

Citación recomendada

Galeano Villate, A. C., & Vargas Nuñez, J. D. (2020). Modelo metodológico del sistema integrado de gestión para una pyme del sector farmacéutico estudio de caso. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/sistemas_informacion_documentacion/718

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Escuela de Humanidades y Estudios Sociales at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Sistemas de Información, Bibliotecología y Archivística by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

MODELO METODOLÓGICO DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN PARA UNA
PYME DEL SECTOR FARMACÉUTICO: ESTUDIO DE CASO

ANDREA CAROLINA GALEANO VILLATE

JEISSON DAVID VARGAS NUÑEZ

UNIVERSIDAD DE LA SALLE

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

PROGRAMA SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

BOGOTÁ D.C. 2020

MODELO METODOLÓGICO DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN PARA UNA
PYME DEL SECTOR FARMACÉUTICO: ESTUDIO DE CASO

ANDREA CAROLINA GALEANO VILLATE

JEISSON DAVID VARGAS NUÑEZ

Trabajo presentado como requisito para optar al título de Profesional en
Sistemas de Información, Bibliotecología y Archivística

María Janneth Álvarez Álvarez

Bibliotecóloga y Archivista. Magister en Docencia

UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN
BOGOTA D.C. 2020

Firma del Director del Programa

Firma del Director de Trabajo de Grado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Bogotá, junio de 2020

DEDICATORIA

Siempre estaremos profundamente agradecidos con Dios por cada bendición grande o pequeña que nos da, sus misericordias son nuevas cada mañana.

Especialmente dedicado a ti Juan Pablo Galeano. Finalizar esta etapa hace parte del proyecto de vida de nuestro hogar para asegurarte un mejor futuro.

A nuestra familia Daza Núñez y a nuestra familia Galeano Villate. Los amamos profundamente

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, damos gracias a Dios por el propósito que diseñó para nuestra vida. Le agradecemos por su gracia y favor para seguir adelante en esta profesión y proporcionar los dones y habilidades para esta carrera.

Como esposos nos agradecemos el uno al otro, por poner empeño en nuestros sueños, por apoyarnos mutuamente en este proyecto.

Agradecemos a nuestros padres por todo el apoyo durante este proceso por su paciencia y por ayudarnos a perseverar, por retarnos a alcanzar nuestros logros, no se dieron nunca por vencidos y por toda la colaboración que nos dieron. Especialmente porque durante todos los semestres cuidaron de Juan Pablo mientras avanzamos en las materias y asistíamos a la universidad. Gracias a Juan Pa porque fue un sacrificio mutuo de tiempo.

A nuestra directora de proyecto, la profesora Janeth Álvarez quién persevero con nosotros y nos brindó su experiencia y conocimiento para enfocar mejor este trabajo. Al profesor Nelson Pulido que nos incentivó y nos animó a concluir esta etapa tan importante para cerrar este ciclo. Al profesor Luis Ernesto Pardo, porque con sus valiosas correcciones, enriqueció nuestro proceso y nos retó a profundizar en el tema. Y por último, pero no menos importante, al profesor Enrique Pirela quien también aportó al proyecto desde la materia modalidad de grado II con toda su experiencia en las metodologías de investigación. Todos estos docentes a quienes, con la enseñanza de sus valiosos conocimientos profesionales, gracias a cada una de ustedes por su paciencia, dedicación, apoyo incondicional.

Resumen

Las pymes han figurado en los diferentes contextos de la vida económica tanto de los países como de las personas, razón por la cual se constituyen en parte fundamental de la historia de estas. El trabajo evidencia un proceso de indagación para una pyme del sector farmacéutico, para lo cual se revisaron y diagnosticaron diversos aspectos con el propósito de establecer un modelo de sistema de gestión donde se integrara la gestión del conocimiento, gestión de información, gestión de la calidad y la gestión documental, actividades con las cuales la pyme pudiese trabajar con el fin de capitalizar su propias actividades para incluirse en las procesos y procedimientos de su sector.

Palabras claves: gestión, pymes, gestión del conocimiento, gestión documental

Abstract

SMEs have appeared in the different contexts of economic life in both countries and individuals, which is why they constitute a fundamental part of their history. The work shows a process of inquiry for an SME in the pharmaceutical sector, for which various aspects were reviewed and diagnosed with the purpose of establishing a management system model where knowledge management, information management, and quality management were integrated. and document management, activities with which the SME could work in order to capitalize on its own activities to be included in the processes and procedures of its sector.

Key words: management, SMEs, knowledge management, document management

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	9
Capítulo I. Problema de Investigación	12
1.1 Planteamiento del Problema	12
1.2 Justificación	13
1.3 Antecedentes	15
1.4 Objetivos	16
1.4.1. Objetivo general	16
1.4.2. Objetivos Específicos	16
Capítulo II. Marco Teórico	17
2.1 Sistema Integrado de Gestión.....	17
2.1.1. Fundamentos de un sistema integrado de gestión.....	19
2.1.2. Estructura de los sistemas integrados de gestión.	20
2.2 Gestión de Calidad	22
2.2.1 Principios de la gestión de la calidad.....	24
2.3 Gestión Documental.....	27
2.3.1 Características de la gestión documental.	29
2.3.2. Fases para la implementación de un modelo de gestión documental.	30
2.4 Gestión del conocimiento.....	32
2.4.1 Elementos básicos de la gestión de conocimiento a nivel estratégico.	34
2.4.2 Dimensiones de la gestión del conocimiento.....	34
2.4.3 Modelos para la gestión del conocimiento.....	35
Capítulo III. Metodología.....	38
3.1 Enfoque cualitativo.....	38
3.2 Tipo descriptivo	39
3.3. Método: Estudio de caso.....	39
3.2 Técnica. Entrevista	40
3.5 Instrumentos de recolección información.....	40
3. 6 Fases de la investigación.....	41
3.7 Población objeto de la investigación	42
3.7.1 Contexto de la pyme objeto de estudio. Arquifarma SAS.....	44
Capítulo IV. Análisis de la información y resultados	48
4.1. Análisis de los indicadores que conforman el sistema integrado de gestión: gestión de la calidad, gestión documental y gestión del conocimiento.....	48

4.2 Diagnóstico de la pyme del sector farmacéutico con base en los componentes que se deben tener en cuenta para un sistema integrado de gestión.....	51
4.3. Modelo para el sistema integrado de gestión para la pyme	55
CONCLUSIONES.....	59
RECOMENDACIONES	61
REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS	62
ANEXOS.....	69

INTRODUCCIÓN

A continuación, se presenta al lector, la propuesta de un modelo metodológico de sistema integrado de gestión para pymes, abordado desde el sector farmacéutico. La intención del trabajo es mostrar por medio de un estudio de caso enfocado al contexto colombiano y a la industria farmacéutica las siguientes premisas: ¿Cuál es la importancia de las pymes en Colombia? ¿Por qué es importante que una pyme implemente el sistema integrado de gestión? Todas estas preguntas conllevaron a profundizar en este tema.

El objetivo general del proyecto correspondió al formular el modelo metodológico del sistema integrado de gestión de la pyme del sector farmacéutico, del cual se derivaron tres objetivos específicos y de cada uno definió un producto, matriz de indicadores, diagnóstico de la pyme, modelo metodológico del sistema integrado de gestión.

Se establecieron cuatro categorías para desarrollar la investigación, la principal Sistema Integrado de Gestión, y las secundarias: gestión documental, gestión de la calidad y gestión del conocimiento. Los referentes teóricos importantes para conocer este campo fueron las entidades del territorio nacional de carácter público y privado, que están encargados de regular la normatividad, las que están al frente de las pymes, y las que ya han implementado sus sistemas de gestión. Por otra parte, se consultaron expertos en el tema de cada uno de los sistemas de gestión, por mencionar Atehortúa Hurtado y Cortés Sánchez, entre otros.

El enfoque de la metodología fue cualitativo, el tipo de investigación descriptivo y se utilizó el estudio de caso como método de investigación. La recolección de información se realizó mediante, la observación, el análisis documental y entrevistas estructuradas, mientras que el instrumento de

recolección principal fue validado por tres expertos, para asegurar su pertinencia, a partir de lo cual se aplicaron las entrevistas a tres empleados de la pyme, uno por cada nivel de la organización.

Este proyecto está estructurado en tres partes fases de trabajo: en primer lugar, la revisión bibliográfica de las categorías seleccionadas para desarrollar la matriz de indicadores; en segundo lugar, se presentan los aspectos metodológicos para hacer el estudio de la pyme y realizar el respectivo diagnóstico y por último la presentación del modelo propuesto.

La situación identificada en esta pyme a través del estudio de caso podría ser una situación generalizada a varias pymes del sector farmacéutico, por lo tanto, el modelo propuesto aporta una guía para las pymes que se encuentren en la misma situación. Se recomienda a la pyme el aplicar el modelo para evaluar su eficacia, ya que no se han documentado procesos, ni se conocen los protocolos para diseñar e implementar los sistemas. Bajo esta premisa se puede concluir que la Pyme no cuenta con los pilares estructurados para Integrar los sistemas aún.

La gestión de la calidad no se ha desarrollado por falta de conocimientos y recursos, pero ya se tienen definida la misión y la visión de la empresa, se observaron las actividades que realiza Arquifarma (pyme objeto de la investigación) y con estos insumos se deben describir los procesos, los procedimientos y actividades de cada dependencia y de ahí derivar los indicadores propios que darán lugar a los procesos de evaluación, retroalimentación y mejora, proyectándolo desde el ciclo PHVA.

En el caso de la Gestión Documental que es un proceso de apoyo lo más urgente en la actualidad es definir el procedimiento del archivo de los documentos y diseñar los instrumentos archivísticos para que la Pyme pueda aplicarlos, teniendo en cuenta que los documentos existentes necesitan ser tratados con urgencia para que no se deterioren.

Se debe estructurar el programa de formación, por lo tanto, este sistema se nutre de los otros, ya que una vez documentadas las dependencias y los procesos de los que se derivan los procedimientos, es posible realizar las capacitaciones, incluir los procesos de innovación, identificar oportunidades de mejora y la protección de la información organizacional de forma correcta

Capítulo I. Problema de Investigación

En este capítulo, se describirá la problemática que existe en el contexto actual en Colombia, que dificulta el diseño y la adopción de los modelos del SIG en las Pymes, aunque en el contexto colombiano ya existan políticas y modelos para las empresas públicas y privadas. Se expone la importancia de estas empresas para el país y se buscar indagar porque los modelos ya existentes, no satisfacen las necesidades específicas de las pymes. El análisis del problema no solamente está enfocado a la generalidad de las pymes, sino que delimita alcance al sector farmacéutico y se justifica la importancia de este.

1.1 Planteamiento del Problema

A pesar de que en Colombia se han ido acogiendo y desarrollando las normas ISO y los modelos para el Sistema Integrado de Gestión (SIG) en toda su estructura, para el Gobierno Colombiano y las empresas públicas nacionales y regionales durante las últimas décadas aún no existe una metodología certificada para las Pymes. Esto en gran parte ha sido perjudicial para este tipo de empresas porque el SIG contribuye al mejoramiento de la calidad de los productos y servicios, así como con el avance de la gestión institucional y el aumento de las utilidades.

Las Pymes son símbolo de crecimiento económico, en la medida en que aportan el mayor porcentaje de empleo y el aumento al PIB para el país, por esta razón, se les ha exigido la necesidad de alcanzar la certificación de sus procesos y procedimientos, cuyo principal objetivo es crecer y no estancar los procesos que se desarrollan. Entre otras cosas, el no establecer el SIG representa para las Pymes, una mayor dificultad en el establecimiento de controles e indicadores, los cuales permiten ejercer la autoevaluación de resultados a las entidades y así mismo realizar la planeación

estratégica de forma acertada que incluya oportunidades de mejora. Todo lo anterior se resume en: Evaluación de la gestión y la transparencia con la que debe operar en una entidad.

El sector farmacéutico es tendiente a la producción de nueva información, al desarrollo científico y a la innovación. Desde la perspectiva de las pymes, se hace énfasis en la problemática de la carencia de la gestión documental en dichas empresas, puesto que está en riesgo la preservación de la información y el flujo de los conocimientos que han alcanzado desde su naturaleza organizacional y misional, la trayectoria y los aportes de innovación.

A partir del modelo metodológico que se requiere establecer para las Pymes del sector farmacéutico buscando básicamente, normalizar la implementación del Sistema Integrado de Gestión, es posible señalar como pregunta de investigación: ¿Qué tipo de elementos deberían considerarse para la formulación de un modelo metodológico de un sistema integrado de gestión para una pyme del sector farmacéutico?

1.2 Justificación

Mediante el estudio de caso de la pyme del sector farmacéutico, se formulará un Modelo metodológico del Sistema Integrado de Gestión (SIG) que sirva para adaptarse a las necesidades de las pymes del país y que además les permita ejecutarlo de manera eficaz y normalizada. Principalmente se pretende contribuir al proceso administrativo, histórico y documental de las mismas, aportando también desde la Gestión documental, cuyo objetivo es facilitar la utilización y la conservación de la información y la documentación.

La integración de los sistemas de gestión genera un impacto positivo para la consecución de los logros corporativos en el corto, mediano y largo plazo. En primer lugar, la implementación del

SIG, permite dinamizar la comunicación entre las dependencias, los procesos de la empresa y sus miembros; a través de la construcción y flujo del conocimiento, los objetivos, los procedimientos, actividades y las necesidades generales y específicas de cada uno.

Además, se pretende fortalecer el trabajo en equipo y el desarrollo del potencial de los empleados de la organización, es posible que se lleguen a conocer facetas desconocidas de las personas que conforman el equipo, es muy común que no se aprovechen todas las capacidades de un empleado, por lo cual es posible asegurar que, el fortalecimiento organizacional en cuanto al talento y la excelencia del personal colaboran con los procesos de innovación. Por otra parte, se promueve la evaluación y el control constante, mediante los indicadores e informes de gestión. Esto permite que los resultados de cada procedimiento sean medibles y que a su vez el personal esté comprometido y enfocado para lograr los objetivos.

El sector farmacéutico también tiene una gran relevancia en el país, a causa de la inversión extranjera, el flujo de conocimiento que traen las empresas extranjeras y la competencia en los trámites para la aprobación de licencias y registros sanitarios. En los últimos diez años a nivel mundial, el sector farmacéutico ha “experimentado una expansión sin precedentes en diferentes aspectos, principalmente en el incremento del acceso a la atención sanitaria, de cientos de millones de personas en países de bajos y medianos recursos que obtienen acceso a través de programas del gobierno”. (Castrillón R, 2018, p. 5), originándose un incremento y aumento tanto de los ingresos como de la cobertura para los sistemas de salud.

Dado que las pymes en Colombia representan una significación en la economía nacional, generando y formalizando el empleo e incrementando el ingreso mediante el pago de impuestos, es de gran importancia aportar para que se pueda generar el modelo normalizado del Sistema

Integrado de Gestión para Pymes. En el informe de la Red de Cámaras de Comercio, se destaca el tamaño empresarial de las microempresas con una “participación promedio anual del 92,7%, seguido de las pymes y grandes con 6,8% y 0,4% respectivamente”. (Confecámaras, 2018, p. 9)

1.3 Antecedentes

Desde el Programa de Sistemas de Información, Bibliotecología y Archivística se han realizado ya otros estudios, referentes a los Sistemas de Gestión para Pymes, cuyo propósito fundamental ha sido el proponer modelos que contribuyan a la normalización de una metodología aplicable para las pymes. A continuación, se mencionan algunos trabajos que señalaron este propósito.

En el trabajo desarrollado para las pymes del sector salud específicamente laboratorios clínicos ubicados en la localidad 18 Rafael Uribe Uribe, se pretendió, identificar y analizar la producción documental de las pymes del sector salud, que incluía características y uso dentro de la gestión documental, para lo cual bajo el enfoque cualitativo, de tipo exploratorio y utilizando la técnica de entrevista fue posible el determinar una aproximación sobre la producción documental y el significado para los conceptos de archivo, gestión documental, gestión del conocimiento y gestión de la calidad, datos con los cuales se estableció como producto final la elaboración de una Guía de gestión documental para las pequeñas pymes del sector salud. “laboratorios clínicos” (Martínez Cely, 2015)

Mientras que en el trabajo titulado como Evaluación propuesta metodológica: modelo de gestión documental para la pyme, se evaluó un modelo de gestión documental a partir de los modelos presentados por anteriores trabajos en pymes, la idea fundamental fue el seleccionar aquellos elementos comunes y particulares más apropiados para el desarrollo de la propuesta

metodológica, utilizando para ello un enfoque cualitativo, de tipo descriptivo y como método de investigación el estudio de caso, dado que la propuesta se desarrollaría exclusivamente para una pyme del sector alimentos, restaurante zona del Pacífico. Una vez aplicado el modelo seleccionado, se procedió con una valoración del mismo, a partir de los resultados obtenidos para la gestión documental, finalizando con la presentación de un modelo sugerido en cinco fases (Jiménez Molina, 2017). Otro proyecto muy relevante es Estado de la gestión documental del sector de pymes financieras en las zona norte y centro de Bogotá, el objetivo fue analizar la gestión documental de las Cooperativas solidarias, Pymes del sector financiero, ubicadas en la zona Norte y Centro de la ciudad de Bogotá, mediante una investigación cualitativa de tipo descriptivo y se utilizó como instrumentos la entrevista. Se estudiaron 5 Pymes y una vez analizados los resultados de las entrevistas, se propuso una guía de gestión documental (Barrero Dueñas, 2015) .

1.4 Objetivos

1.4.1. Objetivo general

Formular el modelo metodológico del sistema integrado de gestión de la pyme del sector farmacéutico

1.4.2. Objetivos Específicos

- Analizar los indicadores que conforman el sistema integrado de gestión: gestión de la calidad, gestión documental y gestión del conocimiento
- Diagnosticar la pyme del sector farmacéutico con base en los componentes que se deben tener en cuenta para un sistema integrado de gestión
- Configurar el modelo para un sistema integrado de gestión

Capítulo II. Marco Teórico

Tal como lo refiere su nombre, el marco teórico sirve como base a la conceptualización de variables que sustentan la investigación y que dan el sentido a la misma. Para el estudio se toma como referencia las siguientes categorías: Sistema integrado de gestión, gestión documental, gestión de calidad, y gestión de conocimiento, las cuales serán desarrolladas en las líneas sucesivas.

2.1 Sistema Integrado de Gestión

Desde una perspectiva teórica, la norma NTC 9000 ha definido en su glosario de términos al sistema como un “conjunto de elementos interrelacionados o que interactúan”. (Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, 2000, p. 18). Que posteriormente es aclarado y que puede hacer referencia al sistema que integra varios subsistemas de diferentes especialidades, o referirse a un sistema específico de una especialidad, o disciplina. Según lo citado anteriormente, dichos elementos están conectados entre sí, con el fin de satisfacer los procesos de una determinada organización.

Por su parte, Calvo Giraldo, (2018) explica que la integración concatena todos los procesos que están integrados dentro de un mismo sistema de gestión y que, en consecuencia, comparten recursos (humanos, físicos y financieros); esto por supuesto encaminado a la búsqueda de fortalecer los niveles de productividad, la eficacia y a la vez disminuir el trabajo y los costes de operatividad.

En efecto, todos los sistemas son componentes de subsistemas que se relacionan entre sí en pro del mejoramiento de los procesos y que son base para mejorar otros procesos ya existentes o diseñar nuevas propuestas que brindan beneficios a las organizaciones. Lo antes expuesto, pone en evidencia que un sistema integra en sí un conjunto de elementos, es decir, constituye un todo dentro de las partes en equilibrio con una meta preestablecida. Sin embargo, la optimización de su

funcionalidad y las respuestas que genere dependerá de la forma en que se interrelacionan los procesos Dávila Ladrón de Guevara, (2007), quien afirma que un sistema integrado de gestión está fundamentado en la Teoría General de Sistemas, pues, desarrolla la integración de las partes con base en la fusión de principios transversales a los procesos involucrados, respetando la independencia entre el sistema (el todo) y los elementos (partes que lo integran).

En consecuencia, emerge una sinergia entre los procesos al relacionar el sistema y el ambiente, es decir, al conectar estos dos elementos es posible estudiar la organización de manera integrada como un sistema macro unificado que conjuga todas sus partes en un solo componente direccionado estratégicamente para dar cumplimiento a objetivos concretos. En esta misma dirección Camisón define al Sistema Integrado de Gestión como “una plataforma común para unificar los sistemas de gestión de la organización en distintos ámbitos en uno solo, recogiendo en una base documental única los antes independientes manuales de gestión, procedimientos, instrucciones de trabajo, documentos técnicos y registros”. (Camisón, 2009, p. 20)

Lo que explica que la gestión de sistemas en una organización que sirve de eje para la integración; debido a que, compila la información de diferentes ámbitos y los agrupa en un solo sistema. Para ello, recopila en un archivo físico todos los procedimientos, registros documentales, instrucciones procedimentales laborales, documentos técnicos y cualquier otro elemento de utilidad para gestionar los procesos auditables. En fin, un sistema integrado de gestión está conformado por actividades conjuntamente interrelacionados para articular, dirigir y consolidar la gestión organizacional y así incorporar requerimientos a los subsistemas que lo integran.

Por lo tanto, es importante considerar la organización como un gran sistema abierto con capacidad para responder a demandas internas y externas de manera equilibrada, claro, esto implica que dichas organizaciones se mantengan a la vanguardia de los cambios sociales, asuman el reto impuesto y den cabida a la adecuación de los procesos ejecutados por cada una de ellas.

Conforme a lo planteado en el segundo lineamiento de Política y Objetivos del Sistema Integrado de Gestión de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C, los objetivos para implementar un sistema integral de gestión se diseñan tomando como guía las metas proyectadas y el cumplimiento de estas, asociando las políticas de los sistemas de gestión, contenidos en las diferentes normas técnicas de referencia, es decir, en un primer aspecto, deben ser medibles. Para un segundo aspecto, es preciso evitar la ambigüedad al proponer los objetivos, por lo tanto, requieren de claridad, precisión y objetividad en su propósito, además, no se puede trabajar sobre bases ficticias, o sea obligatoriamente responderán a la realidad de la organización y a la disponibilidad de asignación presupuestaria (Alcaldía Mayor de Bogotá & Secretaría General, 2013)

De otra parte, la norma ISO 9000, en su glosario de términos relativos al sistema ha definido al sistema de gestión como “Conjunto de elementos de una organización interrelacionados o que interactúan para establecer políticas, objetivos y procesos para lograr estos objetivos” (Cortés Sánchez, 2017, p. 18)

En otras palabras, el sistema integrado tiene la finalidad de facilitar la mejora en los procesos de calidad en las organizaciones permitiendo así un flujo efectivo de trabajo coordinado y estructurado de tal manera que la información y los efectos en el negocio vayan en una misma dirección enfocada en los objetivos establecidos.

2.1.1. Fundamentos de un sistema integrado de gestión.

Un sistema integrado de gestión debe contener cinco elementos sobre los cuales se fundamenta el modelo, como señala Atehortúa, basado en la perspectiva de la organización como un solo sistema. Estos fundamentos, no son conocidos como principios, porque no tienen que ver con la ética organizacional, por el contrario, están basados en la teoría general de sistemas y en la experiencia de la integración de la gestión (Atehortúa Hurtado et al., 2008)

Primeramente, *el carácter integral de la gestión*; debido a que toda ello está dirigido a hacia la visión de la empresa, y está basado en las cuatro etapas del ciclo PHVA. En segundo lugar, *la centralidad de los procesos*, sin importar la denominación que se le dé, el modelo de procesos es lo que fundamenta todo el SGI de la organización. Tercero, *suficiencia del modelo de procesos*, el modelo que es una fotografía de la empresa debe reflejar por completo la realidad para responder a todos los requerimientos de la gestión. Seguido por, *el desdoblamiento de la gestión*, en otras palabras, debe poder leerse los diferentes niveles de la organización (macroprocesos, procesos, actividades, etc.). Por último, *la dinámica del modelo de procesos*, debido a que la organización cambia y se actualiza, lo mismo debe ocurrir con el modelo del SGI, debe ser revisado periódicamente (Atehortúa Hurtado et al., 2008).

2.1.2. Estructura de los sistemas integrados de gestión.

Un SIG generalmente se define con una estructura particular, que responda a los preceptos de la información y de la gestión de cada empresa. Por lo general se organiza con los siguientes elementos: política de gestión integrada, organización, planificación, sistema de gestión integrada, capacitación y cualificación, documentación del sistema y control, implantación, evaluación y control del sistema integrado, mejora del sistema, comunicación (ISOTools, 2014).

Sin duda, la implementación de un sistema integrado de gestión favorece notablemente a la organización, diversos sentidos son tenidos en cuenta, económicamente reduce los costos por certificación, ya que al integrar varios elementos en uno solo evita la inversión en auditorías de seguimiento, exploración e implantación y además disminuye el manejo de información manual y permite una actualización continua de los datos.

De otra parte, representa un estímulo innovador para las empresas lo cual le permite incrementar su valor frente a otras organizaciones y mantenerse a tono con las exigencias actuales

del mercado. Igualmente, da la apertura a la integración con otros sistemas, gracias al manejo sintetizado de documentos y la administración actualizada de información.

Así mismo, otra ventaja que aporta a la organización un sistema integrado de gestión cuando se trabaja en función de los objetivos, los procesos de la organización, los recursos disponibles y la formación vinculada a expertos.

Diferentes puntos de vista pueden integrarse al contexto de ventajas del SIG, pero el usuario representa una característica fundamental al momento de generar confianza y satisfacción al cliente, ya que al brindar soluciones oportunas aumenta la credibilidad en la organización, motiva al cliente e incentiva al personal en desempeño de sus obligaciones y mejora su imagen corporativa. Por otro lado, favorece la asignación de recursos, pues al estar integrado todos los procesos permitirá que no haya una priorización entre áreas, es decir, se evita la prevalencia de un sistema sobre otro y la asignación de recursos se hará de manera general.

Es importante señalar que también se manifiestan desventajas donde es posible afirmar que esta corresponde a la resistencia al cambio, generalmente el personal y los clientes tienden a mostrar apatía hacia la implementación de nuevas alternativas funcionales, inicialmente se debe a la falta de conocimiento e inseguridad para asumir el cambio. Conductas nocivas a la organización y que pueden llegar a influir negativamente en la implementación por no haber motivación entre las personas que forman parte de esta. También, es viable que la puesta en práctica de un sistema integrado de gestión fracase por la ausencia de una metodología de acción integradora, que capacite al personal y le brinde las herramientas adecuadas para afrontar los cambios y vencer la resistencia. Lo idóneo es fomentar en el personal una cultura empresarial que involucra un proceso de formación acorde a las debilidades de estos y a las demandas del cliente.

En resumen, un sistema integrado de gestión no es más que una estrategia moderna para las organizaciones, la misma genera un impacto en el contexto de implementación al unificar todos

los procesos internos de la organización dentro de un mismo sistema, vinculando así, todos sus componentes (orientación estratégica, administración de procesos y el recurso humano). En efecto, cada uno de estos componentes desempeña un papel importante dentro de la organización, pues fortalece la organización, abre espacios competitivos, el rendimiento estratégico es eficiente, pero es el recurso humano a quien se le otorga el mayor mérito por los aportes que brinda a la organización para crecer y desarrollarse en el complicado mercado competitivo.

2.2 Gestión de Calidad

Tiene sus bases en las normas ISO 9000 y 9001, que establecen una marcada estandarización de los procesos gerenciales e incorporación de nuevos elementos en las organizaciones tomando en cuenta las exigencias de clientes, prestadores de servicios, proveedores y toda persona que formará parte del modelo de negocio. De acuerdo con las afirmaciones de Atehortúa (2008), en Colombia en 1987 aparece por primera vez un Modelo de Gestión de Calidad normalizado, rompiendo con ello la concepción de viejos paradigmas en materia empresarial, pues, con este modelo se marcaban algunos requerimientos mínimos, destacando entre ellos los de carácter legal, los cuales debían ser cumplidos para una gestión empresarial eficaz, eficiente y apegada a las normas jurídicas. Este contexto determinaba también la apertura a la creación de normativas internas autónomas y a la aparición de canales de comunicación interno y externo entre las partes interesadas o grupos que de una forma u otra les interesaba el buen funcionamiento de la organización (clientes, proveedores, comunidad, accionista e incluso el mismo Estado).

En esta misma dirección, un modelo de gestión de calidad se cimenta en la capacidad de la empresa para ofrecer al cliente productos o servicios con la calidad que el mismo de manera específica demande, claro, todas estas especificaciones deben quedar explícitas en un contrato o implícitamente, si la relación organización-cliente es de confianza y tiene plena seguridad en que

la calidad del producto o servicio adquirir se ajusta a sus necesidades y expectativas (González Ortiz & Arciniegas Ortiz, 2016)

En cuanto, a la implantación e implementación de un sistema de gestión de calidad requiere de una metodología que en opinión de Cortés (2017), los conceptos básicos de la calidad incluyen una serie de principios básicos que con el tiempo se han transformado, es así como la calidad según Deming se establece a partir de la implementación de sus catorce principios (Cortés Sánchez, 2017, p. 15-17).

La mejora continua de los productos y servicios; adopción del liderazgo para el cambio a la filosofía de cooperación, extendiéndola a toda la organización, incluyendo a los proveedores y clientes.	Buscar la mejora continua y constante en todos los procesos de planificación, producción y servicio; programas de capacitación reglamentados y hechos por la compañía, formación a los empleados, incluso conocimiento complementario.
Procurar el seguimiento por dependencias de manera eficaz.	Generar compañerismo entre todas las dependencias de la organización.
Procesos de acciones preventivas, mentalidad de auditoría permanente.	Reconocimiento de los empleados productivos.
Fomentar la confianza del personal y crear ambientes productivos.	Promover el liderazgo por encima de los porcentajes de producción.
El listado de proveedores debe ser depurado constantemente, debe ser lo más selecto posible y que a largo plazo sea rentable	Revisar los procesos donde se están percibiendo errores, a través de la retroalimentación con el personal y la capacitación permanente.

Cortés también hace referencia a los principios señalados por Crosby en cuatro aspectos:

1. “La calidad se define como cumplir con los requisitos

2. El sistema de calidad es prevención
3. El estándar de realización es 0 defectos
4. La medida de la calidad es el precio del incumplimiento” (Cortés Sánchez, 2017, p. 18)

2.2.1 Principios de la gestión de la calidad.

La norma 9001 (2015), determina que los principios de gestión de la calidad se relacionan con los beneficios asociados con el principio y las acciones típicas para mejorar el desempeño de la organización cuando se aplique el principio (Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, 2015), estos principios son:

- Enfoque al cliente
- Liderazgo
- Compromiso de las personas
- Enfoque a procesos
- Mejora
- Toma de decisiones basada en la evidencia
- Gestión de las relaciones

La norma ISO 9000 (2015), establece que estos anteriores principios son determinados sobre una declaración, base racional, beneficios clave y acciones posibles, a partir de lo cual se determinan de la siguiente manera:

1. *Enfoque al cliente*: el enfoque es el cumplir los requisitos del cliente y tratar de exceder las expectativas de este. Donde algunos beneficios son el incremento del valor, la satisfacción, fidelización del cliente, lo que traduce en una ampliación de base de clientes.

2. *Liderazgo*: Corresponde a la unidad de propósito y a la dirección, es la creación de condiciones en las personas para el logro de los objetivos de calidad de la organización. Como beneficios se señalan el aumento de la eficacia y eficiencia de los objetivos hacia la mejora y coordinación de procesos y funciones de la organización.
3. *Compromiso de las personas*. Relaciona la competencia y compromiso en toda la organización de las personas para aumentar la capacidad de la organización hacia la generación y proporción el valor, lo que evidencia un aumento de la participación activa de las personas
4. *Enfoque a procesos*: Relación directa con el alcanzar los resultados coherentes y previsibles de manera más eficaz y eficiente cuando las actividades se entienden y gestión como procesos interrelacionados que funcionan como un sistema coherente. Conllevando a resultados coherentes y previsibles de un sistema de procesos alineados.
5. *Mejora*. La declaración señala que las organizaciones con éxito tienen un enfoque continuo hacia la mejora, como esencial para que una organización mantenga los niveles actuales de desempeño reacciones a los cambios en sus condiciones internas y externas, hacia la creación de nuevas oportunidades. Lo que traduce en una mejora del desempeño del proceso, de las capacidades de la organización y de la satisfacción del cliente.
6. *Toma de decisiones basada en la evidencia*. Donde el análisis y la evaluación de datos e información tienen mayor probabilidad de producir los resultados deseados. Donde los beneficios son la clave potencia hacia la mejora de los procesos de toma de decisiones, la mejora en la evaluación del desempeño del proceso y de la capacidad para lograr los objetivos.

7. *Gestión de las relaciones*, donde la declaración señala que, para el éxito, las organizaciones gestionan sus relaciones con las partes interesadas pertinentes, tales como los proveedores (Cortés Sánchez, 2017).

Como ya se mencionó con anterioridad, los requisitos de gestión de calidad fueron establecidos en las Normas ISO 9000, sin embargo, es en la Norma ISO 9001 en la que se explican los principios rectores para crear un modelo de gestión de calidad estructurado, basado en el cliente, los procesos y la gestión del sistema, claro, contando para ello con conocimiento previo de los requisitos de tal manera que la organización pueda estructurarse internamente por procesos interrelacionados y de este modo satisfacer las demandas de bienes y servicios solicitados por el cliente.

Igualmente, es importante el compromiso que adquiere la organización como prestador de servicio con sus clientes, sin dejar de lado, la responsabilidad y obligación de cumplir con los requerimientos que exige la ley, por lo tanto, es ineludible que esos requisitos queden debidamente plasmados en unas políticas de calidad, porque de ellos se deslinde las directrices rectoras de las metas cuantificables, recursos disponibles (físicos, humanos y financieros), plazos y los responsables en la consecución de los objetivos trazados por la organización.

Es de hacer notar, que para este modelo la normalización es primordial, por cuanto los procesos internos determinados por la organización son documentados y con base en esa referencia se modelan los procesos de producción de bienes o los servicios prestados al cliente y a su vez se evita la iteración de procesos, hace más fácil el adiestramiento de personal nuevo y confirma que la implementación está bajo control.

2.3 Gestión Documental

Para Russo, la gestión documental es “un conjunto de actividades que permiten coordinar y controlar los aspectos relacionados con creación, recepción, organización, almacenamiento, preservación acceso y difusión de documentos” (Russo, 2009, p. 10) el objetivo de manejar los procedimientos en una organización en función a la gestión para ordenar la información corresponde a las buenas prácticas de la memoria de la empresa y como fuente de verificación y difusión para que siga vigente por el tiempo los procedimientos establecidos a larga trayectoria. El enfoque documental permite a la sociedad y a este tipo de pequeñas industria el fortalecer en un contexto las practicas a manejar en los procesos y los ciclos de vida de los documentos.

En Colombia la Ley 594 de 2000, define la gestión documental como “conjunto de actividades administrativas y técnicas tendientes a la planificación, manejo y organización de la documentación producida y recibida por las entidades, desde su origen hasta su destino final, con el objeto de facilitar su utilización y conservación” (Ley 594 de 2000, 2000). De por si la normativa nacional permite a las organizaciones manejar unos criterios sólidos para el buen uso de las fuentes de información documentales con el fin de enriquecer el manejo de los procesos dentro de las organización dentro del marco de una política establecida bajos los lineamientos de la ley de archivo en Colombia.

De otra parte, la NTC ISO 15489-1- define a la gestión documental bajo el contexto de gestión de registros, como el

campo de la gestión cuya responsabilidad es el control eficiente y sistemáticos de la creación, recepción, mantenimiento, uso y disposición de los registros, incluidos los procesos de captura y mantenimiento de la evidencia, e información acerca de las actividades y transacciones de negocio en forma de registros” (Jiménez Molina, 2017, p. 3).

La creación de campos y los registros de los datos en los documentos hace que el sistema de gestión tenga un sentido en cara a las necesidades de la organización. También en base a la tarea de registrar los documentos hace que se pueda gestionar mediante entornos seguros informativos la gestión debida de los documentos.

Es así como el término de gestión documental no solo se refiere a actividades de almacenamiento de la información, el concepto ha desbordado hacia otros aspectos, es así como el Consejo Internacional de Archivos ha determinado que a la gestión documental, le corresponden todas las “funciones, actividades y procesos que en una organización se aplican a los documentos a lo largo de su vida para garantizar su producción, su autenticidad, su integridad, su conservación, su fiabilidad y su disponibilidad, para su mayor uso y mejor servicio”.(Consejo Internacional de Archivos, 2015).

Para Zapata (2015) la gestión documental se determina a partir de una serie de operaciones y técnicas, donde es indispensable revisar toda la organización, en cuanto a funciones, procesos y procedimientos, pero es (González Hernández, 2006) quien expone un cuadro general donde se explica el sistema de gestión documental en el contexto general aplicado a diferentes áreas correspondientes a la organización.

Funciones	Órganos	Procesos	Procedimientos	Documentos
Designan lo que la organización hace para desarrollar el negocio.	Son unidades administrativas encargadas de desarrollar las funciones del negocio.	Corresponden al cauce a través de las cuales los órganos cumplen las funciones.	Forman los procesos. Conjunto de operaciones realizadas de manera secuencial, sistemática y ordenada dirigida a producir una acción administrativa.	Son el resultado de las diversas actuaciones de la administrativo. En ellos se concentran las determinaciones de una organización.

(González Hernández, 2006, p. 173)

2.3.1 Características de la gestión documental.

La gestión documental sirve de apoyo al control de producción, tráfico, y recuperación de datos que son fuente de información de la organización y se caracteriza por:

1. Brindar respuestas de manera generalizada a las necesidades y dificultades que tiende a presentarse con la información que gestionan las organizaciones.
2. Es un proceso abierto con un nivel de dinamismo que se desarrolla al mismo ritmo que la organización.
3. Presenta alternativas de solución que abarca el ciclo de vida de la documentación.
4. Examina y tramita los soportes documentales de la organización (ATS Gestión Documental, 2018)

Las ventajas de la gestión de documentos es el implementar un modelo de gestión documental en una organización para reducir en primer lugar el coste de almacenamiento, creación y conservación de documentos, por ser un proceso engorroso que produce gastos a la empresa. (Russo, 2009).

El modelo de gestión de documentos trae consigo una notable disminución en el manejo de archivos físicos (manipular, almacenar y manejo de documentos) utilizados anteriormente. Igualmente, garantiza un manejo de información eficiente, con fácil acceso y recuperación de datos en tiempo real. Por otro lado, acelera los procesos de trabajo con resultados positivos para la productividad de la empresa y agiliza el flujo de información en respuesta a las necesidades el cliente. Por último, optimiza los recursos, reduce la utilización de espacios físicos, crea un histórico de manejo empresarial y respalda la toma de decisiones.

Uno de los aspectos que la gestión de documentos ha implementado en los últimos años corresponde a los estándares que se han venido trabajando con las normas ISO relacionados con

registros o documentos que se originan en los archivos de las diferentes instituciones, lo que ha originado además una evolución de los conceptos y la inclusión de esta en el mundo electrónico, lo que además le ha otorgado un desarrollo de procesos y procedimientos muy particulares, es así como para la gestión documental toma un enfoque sistémico donde esta corresponde al

conjunto de actividades que permiten gestionar y controlar de forma sistemática la creación, la recepción, el mantenimiento, el uso y la disposición de documentos”, donde la palabra sistemas, se entiende como el conjunto de “elementos interrelacionados que interactúan en una organización para conseguir una finalidad” que se complementa con la finalidad para “documentar la toma de decisiones, el permitir la rendición de cuentas y la transparencia administrativa, el cumplimiento de requisitos legislativos y normativos, la protección y continuidad en caso de siniestro y el mantenimiento de la memoria colectiva (García-Morales, 2013, p. 39).

La misma autora señala cinco componentes para este sistema, donde:

1. La política documental, explícita el compromiso y respaldo al sistema de gestión documental
2. Planes de gestión documental establecen los objetivos que permiten el seguimiento
3. Soporte a la gestión documental, qué son los recursos económicos, técnicos y humanos destinados a procedimientos, actividades y forma del trabajo con los documentos en cualquier tipo de soporte
4. Operativa documental, que es la aplicación de procesos documentos a los procedimientos administrativos y del trabajo
5. Evaluación, un factor que determina el éxito en una implantación de gestión documental (García-Morales, 2013).

2.3.2. Fases para la implementación de un modelo de gestión documental.

Para García- Morales (2013) el éxito de implementación de un modelo de gestión documental dependerá en primer lugar de como sean delimitadas sus fases, ya que, la ejecución de las mismas

partirá de la forma que fue fijada cada fase, por lo tanto, es pertinente realizar un abordaje documental en el momento de enmarcarlas para evitar futuros contratiempos que retarden el proceso de implementación. De acuerdo con el autor entre las fases que pueden considerarse están:

El marcar las responsabilidades, desde el punto de inicio es la conformación de un equipo de trabajo asignando roles a cada uno de sus integrantes, es importante que dentro de ese equipo de trabajo se integre un miembro de la dirección, un abogado (para actuar ajustado a los mandatos de ley), un representante del área administrativa y el profesional que tiene la responsabilidad de ejecutar todos los procesos.

En la creación de las políticas de gestión de documental: es pertinente conocer la funcionalidad de la organización y con la información recopilada elaborar un cuadro genérico y posteriormente establecer: las políticas genéricas de la información (con base en las normas jurídicas), política de acceso a la información (se definen los perfiles de los usuarios), política de conservación (se delimita la información a digitalizar).

La elaboración de las herramientas del modelo de gestión de documentos: se adapta al cumplimiento a esta fase se valora el mapa de los documentos (se refiere al inventario hecho a la documentación que posee la empresa), el cuadro de clasificación (se selecciona la documentación con base en las actividades realizadas por la organización), Calendario de conservación y acceso (establece un control de manejo fundamentado en las leyes).

La automatización de los procesos como herramienta a utilizar en este proceso tiene que ser amigable, de fácil manipulación e integración con otras herramientas implementadas en la organización. En este punto es vital la articulación de todos los procesos.

En la implementación: es recomendable trabajar la implementación de forma paralela con las otras fases. Como la formación: la familiarización y dominio es relevante para el buen funcionamiento de un modelo de gestión documental, por lo tanto, la inducción a todo el

personal es primordial. El control y seguimiento que consiste en elaborar un registro simultáneo al diseño e implementación para determinar los indicadores que son requeridos en la medición de la calidad y plasmarlo en los manuales procedimentales del modelo de gestión documental (Oñate & Yomaira, 2020).

2.4 Gestión del conocimiento

El conocimiento es una acción intrínseca del ser humano que se nutre de la experiencia y se evidencia en el desarrollo personal y profesional de cada individuo frente a la sociedad. Al respecto, De Faria Mello (2009) explica que el conocimiento nace de la información recibida, la cual es asimilada y posteriormente utilizada en sus decisiones, agregan, además que el conocimiento es perceptivo y es producto de las relaciones internas y externa que surgen en el entorno social donde se desenvuelven (De Faria Mello, 2009). En contraste Pérez-Montoro Gutiérrez, señalan que el conocimiento es un proceso de transformación a través del cual se comprende lo aprendido para convertirlo en conocimiento colectivo y de fácil difusión, esto, por una parte (2008).

Por la otra, afirman, que su gestión influye en las decisiones pragmáticas y trascendentales relacionadas con la caracterización, almacenamiento, recopilación, organización y la transmisión integrada de conocimiento dentro de una organización.

En este mismo orden, Moussafir y Schiuma enuncian que el conocimiento se gestiona en un proceso integrado por aproximaciones a los hechos, las prácticas y los sistemas utilizados por las organizaciones para posicionarse en el mercado y desarrollar una competencia sostenible (2013). De modo que, para Marulanda y López (2013) el hombre es un constante receptor de información que usa como base primordial en el desarrollo del conocimiento. No obstante, su asimilación y puesta en práctica depende de la actividad a desarrollar y de los aportes obtenidos de los datos relacionados con esta (Marulanda Echeverry y López Trujillo, 2013).

En otras palabras, el conocimiento se concibe como el pilar fundamental de una organización y está asociado a la capacidad del individuo para dar respuestas oportunas a un problema y generar resultados tangibles. En efecto, la gestión del conocimiento no se imponen barreras, no se limitan, sino que se expande a toda la estructura organizacional para renovar y transformar todos los recursos de la organización. Por esto, se dice que es competitivo y requiere ser identificado, relacionado, desarrollado y aprovechado al máximo en pro de los intereses de la organización, de quien posee el conocimiento y del capital humano, garantizando así el crecimiento interno y el desarrollo competitivo de la organización.

En este contexto se identifica la gestión de conocimiento como un enfoque gerencial novedoso, que cobra fuerza en las organizaciones empresariales por el valor que aporta el talento humano en su desarrollo, crecimiento y competitividad. La ventaja principal de la gestión de conocimiento es la fácil conexión con otras metodologías empresariales actualizadas como, por ejemplo, la gestión de calidad, la reingeniería, la gestión de proyectos estratégicamente planificado, entre otras estrategias que integran las organizaciones emprendedoras hoy día. Asimismo, permite transformar el conocimiento tácito en explícito, apoyado en métodos, técnicas y estrategias de exploración; las cuales admiten la puesta en práctica de las habilidades, capacidades y experiencias de las personas en pro de todos los trabajadores de una organización, contribuyendo así en la toma de decisiones ajustadas a la realidad.

Efectivamente, la gestión de conocimiento es un modelo de progreso que nace y se transforma desde las experiencias empresariales las cuales generan, informan y utilizan los activos intelectuales para desarrollar estrategias competitivas para ofrecer al mercado productos con una calidad superior a la demandada.

2.4.1 Elementos básicos de la gestión de conocimiento a nivel estratégico.

En relación a los elementos básicos de la gestión de conocimiento Cegarra y Martínez (2017), señalan que son producto de una triada estratégica que forma parte importante de las políticas internas de las organizaciones empresariales enfatizando:

1. Capital intelectual (CI): es considerado como parte de los activos intangibles de la empresa, es estático y su misión está enfocada a la creación, identificación y medición del conocimiento.
2. Dirección del conocimiento (DC): gestiona el conocimiento de manera emprendedora y trascendental para organizar y divulgar el conocimiento entre quienes integran la organización.
3. Aprendizaje organizativo (AO): se fundamenta en los métodos y procedimientos empleados por el individuo para organizar el conocimiento e instruir con él a los miembros de la organización, esto, conforme a la responsabilidad y competencia asignada a cada uno de ellos por la empresa (Cegarra Navarro y Martínez Martínez, 2017).

2.4.2 Dimensiones de la gestión del conocimiento.

North y Rivas, (2008) señalan que la gestión del conocimiento se fundamenta en tres dimensiones claves:

1. Naturaleza de los conocimientos: está basado en un proceso individual, complejo, divisible, que puede ser duplicado, transferido a voluntad de quien lo posee y contribuye a incrementar el conocimiento de la organización.
2. Disponibilidad de los conocimientos: está definida por su representación, el tiempo y el espacio. Distingue tres fases contrapuestas de conocimiento intrínseco que son el conocimiento colectivo, el conocimiento implícito y por último el conocimiento explícito,

de suma importancia todos para la organización, ya que, el éxito de la empresa dependerá de cómo es gestionado este conocimiento por el individuo.

3. Valor de los conocimientos: dentro de las organizaciones el conocimiento es considerado como un activo intangible, al cual la gestión de conocimiento le asigna dentro de su estructura un valor lógico, por no ser tangible y cuantificable (North & Rivas, 2008).

2.4.3 Modelos para la gestión del conocimiento.

Siguiendo lo expuesto por Marulanda y López, existe una amplia variedad de modelos que pueden utilizarse para fomentar la gestión del conocimiento, sin embargo, los que tienen mayor distinción son: el Modelo de Sullivan, Modelo Intelect, el Capital Intelectual de Skandia Scheme, Modelo de Gestión Inteligente de Conocimiento, Modelo Canadian Imperial Bank, Modelo Brooking, Modelo participativo de gestión de conocimiento, Categorización de Roos, Modelo integral sobre gestión del conocimiento, Modelo de Onge, Modelo de Sveiby, Modelo de Wiig, el Modelo Balanced Score card.

Ahora bien, la aplicación de estos modelos de gestión de conocimiento, depende exclusivamente de las características de la organización, sus objetivos y lo que realmente se desea alcanzar con cada uno de ellos, por ejemplo, el Modelo Balanced Scorecard fue implementado por Kaplan y Norton en 1996, tiene una base estrictamente conceptual que sirve como punto de inicio para obtener la información, realizar un análisis, aplicar los procesos respectivos, integrar al personal idóneo y así mejorar la competencia empresarial. No descarta métodos de medición tradicionales para gestionar el conocimiento, por el contrario, aplica algunos de estos aspectos; en especial aquellos que tienen caracteres no financieros y que son efectivos como estrategia económica en la obtención de resultados.

Lo interesante de este modelo es la forma como construye el conocimiento ya que articula la estrategia formativa con el grado de formación del individuo (representación financiera, representación del consumidor, representación de procesos intrínsecos de negocio y representación del propio aprendizaje).

Otro de los modelos que cobra importancia para el desarrollo de la temática acá propuesta es el Modelo Canadian Imperial Bank puesto en práctica en 1998 por Davenport y Prusak, y está compuesto por el capital humano como eje principal de todo el proceso, el capital estructural de la organización y el capital cliente. Su aplicación es muy particular, porque estudia y mide el conocimiento como un reflejo del aprendizaje adquirido dentro de la organización (Hurtado y Vargas, 2013).

Mientras que el modelo propuesto por Kaplan y Norton, en 1992 llamado Modelo Intelect orienta su interés en la caracterización, en la conformación estructural, en la selección, y cuantificación de activos en posesión de las empresas. Este modelo es un apoyo invaluable para los gestores en la toma de decisiones, además valora la empresa desde el mercado, desde la sostenibilidad en tiempo y espacio, su innovación y desarrollo constante. Finalmente establece una conexión entre los métodos, técnicas y procedimientos empleados en la organización y el capital humano (Hurtado y Vargas, 2013).

En cambio, el Modelo Participativo de Gestión de Conocimiento desarrollado por Holsapple y Joshi (2002), con base en el artículo de revisión de Calvo (2018) considera primeramente la adquisición del conocimiento, pero desde un contexto organizacional, es decir, el conocimiento es asimilado, transformado internamente para ser puesto en práctica. Igualmente, este conocimiento requiere ser seleccionado cuidadosa y posteriormente, se toma solo aquel aprendizaje propio de la empresa y lo exterioriza en las tareas que sean requeridas por la misma. Otro aspecto de este modelo

es la interiorización donde el individuo aprende de las experiencias, asimila y lo valora para transformar el conocimiento organizacional (Calvo Giraldo, 2018).

Por otro lado, el conocimiento es un recurso inagotable que puede ser manipulado para fomentar la comprensión de este o crear uno nuevo a partir de factores que lo influyen, como por ejemplo los elementos de la organización.

Capítulo III. Metodología

En este capítulo se presenta la metodología empleada para el desarrollo de este proyecto de grado, sustentando que tipo de estudio y método son los más adecuados de acuerdo con el problema de investigación y con la revisión bibliográfica. Se revisaron fuentes bibliográficas para conocer el enfoque coherente para desarrollarlo, definir cuales son los instrumentos de recolección apropiados para este estudio de caso y así mismo poder estructurar la parte práctica.

También se presenta el contexto del objeto de estudio, en este caso las pymes en Colombia, y la ficha de la pyme seleccionada del sector farmacéutico. Se revisaron fuentes de información bibliográfica para la primera parte, y para la segunda se hizo trabajo de campo.

3.1 Enfoque cualitativo

Este proyecto se estructuró a partir del enfoque cualitativo, el cual se caracteriza por desarrollarse a partir de la identificación de un fenómeno o el planteamiento de un problema, procediendo luego a realizar de forma sincrónica la observación y descripción de los hechos y la consulta de otros estudios similares para construir la teoría, este proceso es flexible y dinámico. Se pueden realizar modificaciones teóricas en cualquier momento de la investigación puesto que la revisión de bibliografía y la experiencia de los hechos propios de la investigación enriquecen el proceso y le aportan nuevas ideas (Hernández Sampieri et al., 2014).

El enfoque sugiere una construcción del conocimiento de forma inductiva, es decir que parte de lo particular hasta lo general, de los supuestos a la construcción de la teoría o del nuevo conocimiento del fenómeno estudiado. Por tal razón, a partir de la identificación de dicho fenómeno o problema de investigación, se va profundizando en el conocimiento bibliográfico y en la

ejecución de la investigación de forma simultánea hasta lograr conocer el todo de esa realidad. Sin embargo, ese mismo dinamismo permite desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos (Hernández Sampieri et al., 2014)

Cabe resaltar que, el proceso investigativo es susceptible a la subjetividad del investigador, sin embargo, todas las experiencias narradas por lo seres investigados son subjetividades valiosas, es información que enriquece posteriormente el análisis de los datos. Por esto es importante, que la voz principal en el proceso sea la de los actores principales. Es por esto que “el investigador cualitativo está en constante interacción con el ser investigado; por consiguiente, los hallazgos son creación del proceso interactivo” (Loaiza y Heredia, 2018). De no ser así, interpretaciones incoherentes a la realidad del fenómeno y los resultados estarán basados en información sesgada.

3.2 Tipo descriptivo

Teniendo como tipo de investigación el estudio descriptivo, este permite identificar las características, las causas, la distribución, la presencia de un fenómeno que ocurre de forma natural y no en un escenario experimental. Describiendo variables que sirven para la recolección de información y su respectivo análisis dentro de la investigación (Veiga de Cabo et al., 2008).

La principal característica es dibujar el fenómeno estudiado y corresponde a la ubicación de las particularidades más destacadas e importantes del estudio, que se convierte en un primer momento seguidamente trabajar los datos, información con la cual se realiza una asociación para relacionar los resultados.

3.3. Método: Estudio de caso

Se empleó el estudio de caso como método, ya que es especial para ahondar en un tema tan específico como este. Martínez Carazo (2006) citando a Yin (1989) señala que el estudio de caso

examina e indaga sobre un hecho real, utiliza muchas fuentes de datos, así como permite investigar fenómenos desde diferentes perspectivas. Además es posible señalar que permite una revisión permanente de la literatura relevante, facilitando el mantener y definir la evidencia para la elaboración del reporte del caso.

La Pyme fue estudiada desde esta representación, para realizar descripciones de perfil detallado, este método también permite utilizar diferentes instrumentos de recolección de información ya sean de naturaleza cualitativa o cuantitativa. En el problema abordado en este estudio, es práctico y es fundamental evidenciar las experiencias, el contexto y las necesidades de la pyme.

3.2 Técnica. Entrevista

Como técnica se estableció la elaboración de la entrevista, bajo la denominación de un diálogo dirigido, en esta conversación intervienen el investigador y el sujeto de estudio, donde el primero establece un cuestionario de preguntas que responde el entrevistado.

Esta técnica pretende ubicar el mayor número de datos o significados del informante, a partir de lo cual el entrevistador realiza una interpretación, identificando los aspectos más relevantes y oportunos para el ejercicio analítico (Díaz-Bravo, Torruco-García, Martínez-Hernández, y Varela-Ruiz, 2013).

3.5 Instrumentos de recolección información

Se escogió como instrumento principal de recolección de información el guion de entrevista semiestructurada, que corresponde a un cuestionario preparado con anticipación, basado en una serie de categorías seleccionadas, las preguntas son abiertas y siguen un orden lógico que se mantiene de la misma manera para todos los entrevistados, aunque da la libertad a las personas de

responder libremente, les permite dar su versión libre de los hechos (Corbetta, Fraile Maldonado, & Fraile Maldonado, 2007).

Se aplicó en diferentes niveles de la organización: junta de socios, Gerente general y auxiliares de producción. Por tratarse de una pequeña empresa, solamente cuenta con 11 empleados, organizados en los niveles anteriormente expuestos.

3. 6 Fases de la investigación

Fase 1. Análisis de los indicadores que conforman el sistema integrado de gestión: gestión de la calidad, gestión documental y gestión del conocimiento.

Se realizó la revisión bibliográfica pertinente para levantar el marco teórico, y así conceptualizar cada una de las categorías y las subcategorías. A partir de esto, identificar cuáles son los indicadores para conformar el sistema integrado de gestión por cada subsistema que compone el sistema.

Esta información sirvió de insumo para el diseño metodológico, la elaboración de los instrumento de recolección de información y adicionalmente, como producto de esta fase, se construyó una matriz de indicadores de acuerdo con las necesidades de la pyme estudiada. Toda la información recopilada en el proceso de revisión documental se analizó y depuró para lograr el producto final. Matriz de indicadores (Ver Anexo No.1)

Fase 2. Diagnóstico de la pyme del sector farmacéutico con base en los componentes que se deben tener en cuenta para un sistema integrado de gestión.

En primer lugar, se realizó la selección de la pyme objeto de esta investigación, se hizo un reconocimiento de las pymes a nivel nacional y luego del sector farmacéutico. Posteriormente se

realizaron visitas para conocer las instalaciones, las actividades de gestión y todo el equipo humano que conforma la pyme.

En segundo lugar, se diseñó el cuestionario de la entrevista semiestructurada, organizando las preguntas y la secuencia a partir de las categorías y subcategorías conceptualizadas en el marco teórico y se procedió con la validación por parte de los expertos. A partir de ello, se realizaron las correcciones sugeridas y se procedió a aplicar la entrevista a la población seleccionada. Validación de expertos (Ver Anexo No.2) y Formato de entrevista (Ver Anexo No.3).

Fase 3. Configuración del modelo para un sistema integrado de gestión para la pyme.

A partir de la información recopilada en el proceso de investigación, se propone un modelo de sistema integrado de gestión.

3.7 Población objeto de la investigación

Para comprender el contexto de las pymes en Colombia, es necesario estudiar cuales son las entidades que rigen el sector comercial, empresarial e industrial en la nación. El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo se creó a partir de la Fusión de los Ministerios de Desarrollo Económico y de Comercio Exterior, como lo especifica el artículo 4º de la Ley 790 de 2002. Una vez creado, se reglamentaron sus funciones y su estructura mediante el Decreto 210 de 2003.

En relación con las pyme, el objetivo principal de este Ministerio es formular y ejecutar las políticas relacionadas con la competitividad, integración y desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa. Con la creación del Viceministerio de Desarrollo Empresarial, dentro del mismo Decreto de 2003, y después modificado parcialmente en 2006.

Posteriormente en 2015 mediante Decreto 1289 de 2015, (2015) se modificaron algunas funciones. Cabe destacar que dentro de sus muchas funciones está “desarrollar la estrategia de desarrollo empresarial, de productividad y competitividad, de Mipymes y regulación, de

conformidad con los lineamientos señalados por los Consejos Superiores de Micro y de Pequeña y Mediana Empresa y el ministro [...]", especificada (Decreto 2785, 2006).

La Dirección de Micro, Pequeña y Mediana Empresa - MIPYMES, hace parte del Viceministerio de Desarrollo Empresarial. Tiene como tarea principal “fomentar políticas, planes y programas financieros y no financieros para el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas” (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2020a). La gran meta es incentivar el apoyo mutuo, el crecimiento y perfeccionamiento de relaciones, conocimiento, en otras palabras, una gran red de empresas públicas y privadas integradas a través de cadenas de productos y servicios, además de facilitar los procesos para la creación de nuevos emprendimientos, y consolidar los mercados.

Para entrar en materia con las pymes, cabe señalar que según el Artículo 2° de la Ley 905 de 2004, (2004). las Pymes son unidades de explotación económica, ya sean familiares o no, clasificadas a partir de dos parámetros: tamaño de la planta de personal y los activos totales. Se caracterizaron en tres grupos:

Tabla 1.

Clasificación de las Pymes

EMPRESA	NÚMERO DE TRABAJADORES	ACTIVOS TOTALES POR VALOR
Microempresa	Planta de personal no superior a los diez (10)	Inferior a quinientos (500) SMMLV / excluida la vivienda
Pequeña	Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50)	Entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) SMMLV
Mediana	Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200)	Entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) SMMLV

MinComercio (2018)

El gobierno nacional con el Decreto 957 de junio de 2019, expidió un nuevo criterio de clasificación de las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, quedando establecido en el Capítulo 13 del artículo 2.2.2.13.22 los rangos definidos

Tabla 2

Nueva clasificación de las Pymes

Sector	Micro	Pequeña	Mediana
Manufacturero	Inferior o igual a 23.563 UVT	Superior a 23.563 UVT e inferior o igual a 204.995 UVT.	Superior a 204.995 UVT e inferior o igual a 1'736.565 UVT.
Servicios	Inferior o igual a 32.988 UVT.	Superior a 32.988 UVT e inferior o igual a 131.951 UVT.	Superior a 131.951 UVT e inferior o igual a 483.034 UVT.
Comercio	Inferior o igual a 44.769 UVT.	Superior a 44.769 e inferior o igual a 431.196 UVT	Superior a 431.196 UVT e inferior o igual a 2'160.692 UVT

MinComercio (2020)

3.7.1 Contexto de la pyme objeto de estudio. Arquifarma SAS.

Se realizaron diferentes visitas a las instalaciones de la pyme para conocer al personal y las condiciones en las que se encuentra, y sobre todo las necesidades que tienen para fortalecer su sistema de gestión. Antes de realizar el trabajo de campo se había proyectado hacer levantamiento de la información a través de una entrevista semiestructurada aplicada a todos los niveles. Pero también fue necesario recurrir a la observación, para tener un diagnóstico más integral.

A continuación, se presenta una caracterización de Arquifarma SAS:

Tabla 3

Caracterización de Arquifarma SAS

Caracterización	
Nombre de la empresa	Arquifarma SAS
Razón social	Arquifarma SAS
Logo	N/A
Nit	900859239-5
Sector económico	Industria /Farmacéutico
Tamaño de la empresa	Microempresa
Descripción del negocio	Se constituyó el 17 de junio de 2015, esta constituida por la junta directiva, la gerencia,
Carácter de la institución	Privada
Productos y/o servicios	Sal de Epson, Vaselina, Aceite de risino, acido borico, bicarbonato de sodio, elixir de Winter Smith, aceite de almendras
Otros productos y/o servicios	
Actividad comercial	2100 (FABRICACION DE PRODUCTOS FARMACEUTICOS, SUSTANCIAS QUIMICAS MEDICINALES Y PRODUCTOS BOTANICOS DE USO FARMACEUTICO)
Locales propios	1
Pagina web	N/A
Cuidad, Departamento, País	Bogotá D,C
Dirección/Barrio	CL 84 BIS NO. 14 09
E-mail	PIEDADNUNEZVELASQUEZ@HOTMAIL.COM
Representante legal	NUÑEZ VELASQUEZ PIEDAD
Horario	8:00 am – 5:00 pm
Marcas	Quiteco
Certificaciones	N/A
Carácter de la institución	Empresa privada

PERFIL DEL GERENTE

Rango de edad	45-55
Nivel de estudios	Universitarios
Especificar formación profesional	Administración de empresas
Experiencia profesional en el cargo	20 años
Habla otros idiomas	No

Estructura de la pyme

Empresa familiar	No
Estructura	Limitada, anónima?
Número de socios	5
Tiene junta directiva	Si
Numero de miembros	5

Indicadores de tamaño

Total de activos	60,509,230
Total ventas	30,000,000.00
Número de empleados	11

Para el levantamiento del organigrama se elaboró a partir de la observación y la revisión documental in situ, la pyme tiene claras cuáles son sus funciones y actividades, pero no lo tiene documentado. La gerencia hizo un recuento de ello y con ese insumo se realizó esta propuesta:

Figura 1

Organigrama Arquifarma SAS



Elaboración por parte de los autores

Capítulo IV. Análisis de la información y resultados

A partir de la recolección de información mediante la entrevista estructurada, se realizó el siguiente diagnóstico de la pyme, basados en las categorías estudiadas en el marco teórico el sistema integrado de gestión, gestión de la calidad, gestión documental y gestión del conocimiento

4.1. Análisis de los indicadores que conforman el sistema integrado de gestión: gestión de la calidad, gestión documental y gestión del conocimiento.

Para el desarrollo del análisis se establecieron en primera instancia algunos contextos que relacionan a las pymes con los indicadores de un sistema de gestión, para lo cual, en primera instancia se ubican factores y datos.

MinComercio (2018), señala que el Sector Administrativo de Comercio, Industria y Turismo está integrado por el Ministerio, la Superintendencia de Sociedades, la Superintendencia de Industria y Comercio, y las entidades adscritas o vinculadas al MinComercio, son las siguientes:

1. Artesanías de Colombia S.A.
2. Fondo Nacional de Garantías S.A., FNG
3. Instituto de Fomento Industrial, IFI
4. Banco de Comercio Exterior S.A., Bancoldex

Desde donde se determinan actividades propias para las pymes donde se incluye el acceso a herramientas para el fortalecimiento y consolidación de este grupo de organizaciones, por lo cual, estas instituciones incluyen dentro de sus operaciones al sector de pymes teniendo en cuenta la clasificación determinada por el gobierno nacional.

De otra parte, Confecámaras presentando los datos del año 2019 en comparación con el año 2018, y con referencia a la creación de nuevas empresas discriminando cantidades por unidades de “persona natural” y “sociedades”, basados en la información compilada en el Registro Único Empresarial y Social – RUES, por todas las Cámaras de Comercio del país, los datos correspondientes a Confecámaras (2020), señala que la creación de nuevas empresas, ha tenido un importante crecimiento del 2,1% para el año 2018, lo que representa una creación de 303.027 nuevas organizaciones donde están incluidas las pymes, mientras que para el año 2019, la formación correspondió a 309.463. En sentido, es importante mencionar que el 75,7% de las creaciones correspondieron a personas naturales que conformaron pymes mientras que en el contexto de sociedad este solo tuvo un 24,3% (Confecámaras, 2019).

Según el informe de Confecámaras este comportamiento se debe al arduo trabajo de las Cámaras de Comercio en conjunto con el Gobierno Nacional para apoyar a los empresarios, especialmente a las pymes, simplificando servicios, haciéndolos más ágiles y modernos, estas estrategias son Ventanilla Única Empresarial y plataforma virtual para la creación de empresas. (Confecámaras, 2019).

De igual manera, Confecámaras reportó que el incremento en creación de empresas para el sector de industria fue del 2,0% . Para Colombia Productiva, se ha formulado que dentro de los Planes de negocios con visión al año 2032, se proyecta fortalecer este sector para aportar en mayor escala a la economía nacional, y también en el fortalecimiento de los sectores priorizados en Colombia, estructurándose sectores como el farmacéutico está clasificado dentro de las manufacturas (Colombia Productiva, 2020b). Por lo cual, el sector farmacéutico se define como “la actividad económica relacionada con la fabricación de productos como medicamentos de síntesis química; medicamentos biológicos, biosimilares y biotecnológicos; medicamentos de

origen homeopático y medicamentos fitoterapéuticos de uso humano. (Colombia Productiva, 2020a)

Colombia exporta a Ecuador, Perú, Panamá, México y EE.UU. productos farmacéuticos. Aunque a nivel mundial no es de los mercados más importantes, entre los años 2014 al 2018, ha tenido un crecimiento superior al 7% y está valorado en \$14.5 billones de pesos. La visión para el 2032 es “ser especialista en producción y comercialización de insumos y medicamentos de síntesis química de alta calidad e incursionar en el mercado de biotecnológicos, satisfaciendo la demanda local acorde a las necesidades de salud pública, siendo un sólido comercializador de medicamentos dentro del continente americano”. (Colombia Productiva, 2020a).

En cuanto a la *gestión de la calidad* Arce, Méndez y Villegas (2017) señalan que esta se refiere al cumplimiento y satisfacción de las necesidades de los clientes, enfocando para ello una apropiada identificación y eliminación de deficiencias en los procesos de producción en este caso de las pymes, con lo cual se esperaría una mejoría tanto en la presentación como en la elaboración y fabricación de un producto.

Para la *gestión del conocimiento* en el estudio realizado por Marulanda y López (2013) en pymes, esta se genera como una ventaja en las organizaciones que deciden gestionar los procesos de desarrollo y difusión del conocimiento, el cual se postula a través de los servicios y recursos de la pyme en cuanto a la necesidad de establecer estrategias y validaciones que faciliten el desarrollo mismo. Pero también es cierto que la relaciones de una pyme son fundamentales para lograr acuerdos, contratos y asociaciones entre esta y sus clientes. De otra parte, diversos estudios han señalado que para la formación de conocimiento se necesita la integración del concepto mismo de

conocimiento con el capital intelectual, el capital estructural y relacional, dispositivos que se generan por la participación del personal, con los clientes y proveedores.

Confecámaras (2018), también ha señalado que con la gestión del conocimiento se fortalece la información como valor agregado, y es precisamente el conocimiento el que permite la toma de decisiones hacia el servicios de los empresarios y de la comunidad, porque con ella se asegura la calidad de datos, que con el tiempo va a generar un cambio cultural.

Para la *gestión documental en pymes*, Ruiz (2013), señala que este aspecto se ha visto en los últimos años como fundamental para el desarrollo de estas organizaciones, indicándose que este sector necesita de herramientas para gestionar sus archivos que además de beneficiar a sus clientes, le faciliten eficiencia y rendimiento cuando se accede a la documentos y a la misma información, y más ahora cuando se ha pasado del soporte papel al electrónico, lo que genera indudablemente procesamientos más ágiles, razón suficiente para que las pymes ingresen en este proceso, que incluye entre otros aspectos, la forma de ver el negocio, una determinación para el ahorro de tiempo, gastos y la ubicación de soluciones para la competitividad de estas organizaciones en el mercado en cuanto al tema de negocios se refiere.

4.2 Diagnóstico de la pyme del sector farmacéutico con base en los componentes que se deben tener en cuenta para un sistema integrado de gestión

Como resultado del diagnóstico desarrollado a partir de la aplicación de las entrevistas, a continuación se presenta el análisis para cada una de las categorías seleccionadas dentro del proceso investigativo.

1. Categoría Sistema integrado de Gestión: Se aplicaron las entrevistas a tres empleados de la pyme uno por cada nivel de la organización. Se identificó que no tienen construidos ni documentados los objetivos, ni las políticas, por lo tanto, no se han capacitado a los empleados. Para poder hablar de un SIG para esta Pyme, debemos primero estructurar por separado los Sistemas de calidad, gestión documental y gestión del conocimiento, pues sería imposible integrar sistemas que aún no están en marcha.

Por otra parte, esta empresa tiene pocos empleados y todavía no han diseñado el organigrama, no están definidos los perfiles ni los cargos necesarios para la contratación, tampoco tiene dependencias nombradas. Desde este primer momento se pudo identificar que la empresa durante su tiempo de gestión ha funcionado con las maneras conocidas por la empresa Quiteco y han enfrentado problemas de carácter económico, por eso no ha sido prioridad

En esta misma categoría también se revisó si se tenían documentados los productos y servicios ofrecidos por Arquifarma S.A.S, en este punto se identificó que Arquifarma por ahora solamente puede comercializar más no elaborar o producir su propia marca de productos farmacéuticos, porque supone toda una operación certificada y además contar con los recursos económicos, las licencias y los espacios exigidos por la ley, por lo tanto, depende de terceros.

2. Categoría Gestión de la Calidad: En cuanto a la Gestión de Calidad, Arquifarma no ha creado una dependencia ni tienen un encargado o líder que elabore la política, documente el mapa de procesos describa los procedimientos con sus respectivas actividades y flujos de responsabilidad. Por otra parte, no se han dispuesto los indicadores de calidad. Por esto, la manera que tienen para evaluarla es revisando los empaques de los productos comercializados y la

comunicación continua con sus clientes en cuanto a la satisfacción de los pedidos facturados y entregados.

Uno de los empleados entrevistados mencionó que si el cliente continuaba facturando con ellos de forma permanente y sosteniendo el valor de la compra cada vez, es porque el cliente se sentía satisfecho con los productos que se le distribuyen.

La gerencia actual ha estado investigando sobre la gestión de calidad y tiene como compromiso para el año 2019 comenzar la labor, según los compromisos adquiridos en la Junta de Socios de Arquifarma S.A.S. Teniendo en cuenta que el objetivo de este proyecto es formular el Sistema Integrado de Gestión, la labor que ellos tendrían que realizar ya estaría muy adelantada para que ellos puedan mantenerlo y actualizarlo cada vez que se requiera.

El único medio tangible para evaluar el avance de la Pyme son los informes que cada mes elabora la Gerencia de Arquifarma, estos registros contribuyen al seguimiento de la gestión y del estado financiero, se elaboran a partir de todos los documentos producidos por las actividades diarias y la contabilidad que es llevada por un tercero.

3. Categoría Mejora Continua: En esta categoría de mejora continua se evidencia que la empresa busca establecer los procesos y procedimientos que les permitan mejorar la gestión en cada etapa. No se tienen aún auditorías que evidencien no conformidades, oportunidades de mejora y el seguimiento de las medidas adoptadas. Por otro lado, los socios creen que la planeación se basa en traer nuevos productos para satisfacer las necesidades de los clientes y así diversificar su portafolio, pero no se ha logrado adaptar a lo esperado por falta de recursos.

Les gustaría desarrollar la innovación dentro de la empresa, según la gerente, tomando como referentes otras empresas, llevándolo al nivel que corresponde, pero por falta de financiación es complejo, ya que se requiere la aprobación del Invima, las instalaciones adecuadas, equipos e insumos que en este momento no podrían suplir. Manifiestan estar a la vanguardia con los productos que comercializan por exigir en los productos lineamientos óptimos.

4. *Categoría Gestión Documental*: Los tipos documentales producidos por esta Pyme son: órdenes de compra para los materiales de envase y compras de la compañía en general, facturas, pagos electrónicos, carpetas de clientes, comprobantes de Caja, de egresos, órdenes de producción, actas de reuniones. Se cuenta con AZs donde se archiva cada documento de acuerdo con el tipo y orden cronológico, también carpetas.

La Pyme tampoco tiene una dependencia de Gestión Documental, ni conoce las buenas prácticas de la gestión documental, sin embargo, los registros que se producen en función de las ventas son formatos dados por el programa Helisa. Los documentos están en poder de la Gerencia y es en esta área que se utilizan principalmente, los demás cargos no tienen acceso a la información más vital de la empresa. Como no existen los procedimientos respectivos para esta área, la empresa previene la pérdida de documentos archivarlos de forma instantánea en las AZ's que están clasificadas por actividad.

No se actualizan los formatos porque el software está desactualizado y no consideran necesario cambiar los demás mientras no haya claridad en las buenas prácticas. Los documentos de años anteriores están almacenados fuera de las instalaciones de Arquifarma S.A.S.

5. *Categoría Gestión del conocimiento*: En gestión del conocimiento la empresa reconoce sus diferentes clientes por el tipo de organización que le permite identificar las necesidades de cada

uno según su filosofía. Para ello revisan los tipos de compra o requerimientos que les solicitan para ofrecer en un futuro nuevos productos, la mejora y la calidad de estos.

Dentro de este contexto es importante incluir que una buena gestión de conocimiento, facilita la innovación mas cuando los entrevistados señalaron las permanentes necesidades que manifiestan los clientes y los cuales van encaminados hacia las tendencias del mercado y de la misma transformación de los productos.

Una falla que se evidencia es la falta de capacitación de todo el personal para actualizar sus procedimientos y la ejecución de sus actividades de manera óptima, a pesar de ello siguen modelos tradicionales que garantizan la calidad de sus productos.

Finalmente se desconoce por completo un cronograma de capacitaciones a los empleados puesto que no hay nada normalizado y no han renovado el personal. Todas las actividades por realizar se han transmitido de forma verbal y práctica.

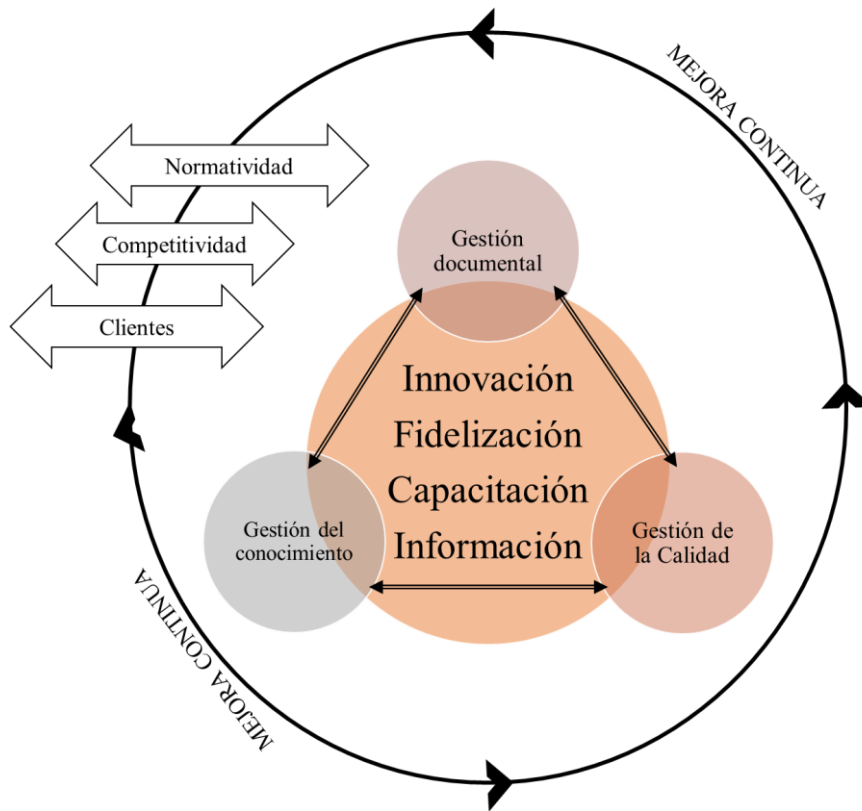
4.3. Modelo para el sistema integrado de gestión para la pyme

A partir de los datos obtenidos de la entrevista y analizados, se determina a continuación la propuesta, la cual se desarrolla en primera instancia como un cuadro donde se integran la gestión documental, con la gestión de calidad y la gestión de conocimiento, teniendo en cuenta para las características de Innovación, Fidelización, Capacitación e Información.

Indudablemente todo se enmarca desde la mejora continua, circulo sobre el cual se establecen los clientes, la competitividad y la normatividad, aspecto último que es fundamental para la elaboración de los productos y la comercialización de los mismos en los diferentes mercado.

A este respecto es importante señalar que en opinión de Arce, Méndez y Villegas (2017), un Sistema Integrado de gestión, es un conjunto de procesos que se comunican y comparten los mismos recursos, en este aspecto se refiere a la parte humana, lo relacionado con la infraestructura, los materiales a transformar, los recursos financieros y la información que se maneja dentro de la entidad, todos buscando una satisfacción en este caso del cliente, de las relaciones entre los participantes, por lo cual el modelo planteado tuvo en cuenta estos aspectos.

Propuesta de Modelo metodológico del sistema Integrado de gestión para la pyme



Elaboración por parte de los autores

De otra parte, se tuvieron en cuenta elementos desarrollados por diferentes instancias para el trabajo con pymes, desde este punto se establecen las siguientes etapas a tener en cuenta, para llevar a cabo una implementación de un sistema integrado de gestión:

1.Capacidad de adaptación, básicamente lo que se propone es efectuar aquellos aspectos que hagan falta en la estructura de la pyme, es decir a partir del diagnóstico evidenciar los puntos o debilidades que se deban corregir.

2.Establecer procedimientos para los sistemas de gestión propios de la pyme, teniendo en cuenta para ello las instrucciones particulares y propias de la pyme, para lo cual se debe aumentar la capacidad y competencias del personal, la adopción de diagramas y listas de verificación a fin de establecer una cultura organizacional propia.

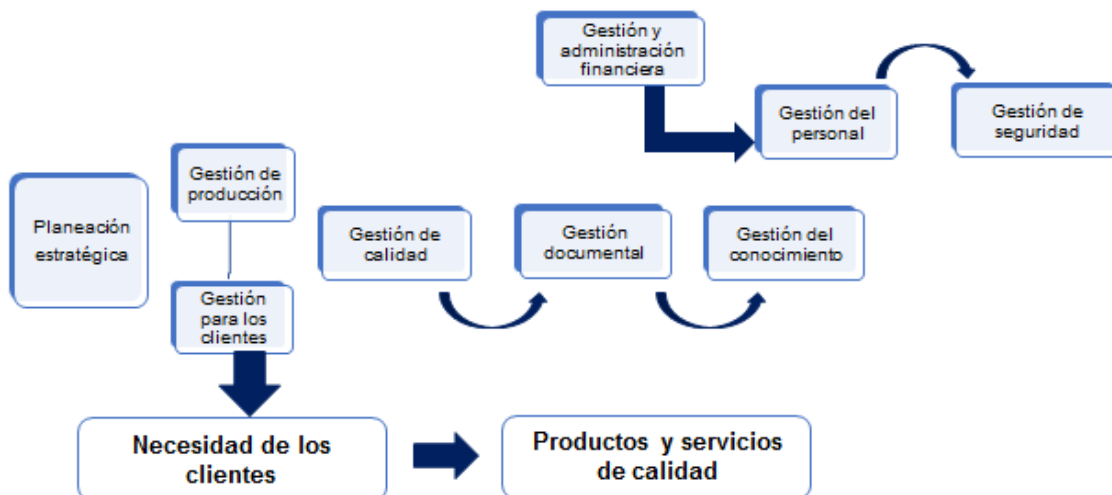
3. Ubicación de puntos comunes y diferentes para un sistema de gestión. Para este aspecto es importante establecer conceptos fundamentales, en lo relacionado con la gestión y control de los procesos de la pyme, el enfoque al ciclo PHVA, así como de la gestión de los procesos particulares y conformes de la pyme, sin olvidar la gestión del riesgo para minimizar efectos negativos o aquellos que sean considerados como peligrosos para el funcionamiento de la pyme.

4.Implementación de los sistemas. Es tomar en cuenta el tamaño, la experiencia y el paso a paso para llevar a cabo el modelo.

En este mismo sentido y de acuerdo con lo señalado por Arce, Méndez y Villegas (2017), el tema de calidad de las pymes es un aspecto que busca el desarrollo de los productos hacia el tema de la satisfacción de los clientes de forma integral, razón por la cual la mejora continua es un

elementos esencial porque es la generación de la cultura organizacional que propicie la participación e los trabajadores en los proyectos propios de la pyme.

En este sentido, tomando lo señalado por Atehortúa Hurtado, et al (2018), se elaboró un diagrama para un sistema de gestión, el cual integra todos los elementos antes mencionados y que se acomodan a la pyme objeto de la investigación.



Elaboración por parte de los autores

CONCLUSIONES

Los componentes del SIG: Gestión de la Calidad, Gestión Documental, Gestión del conocimiento, para una Pyme no son tenidos en cuenta para formación de nuevos pilares estructurados en la búsqueda de una adecuada integración de los sistemas de una pyme, a este respecto este contexto se desaprovecha y es fundamental señalar una adecuada implementación que evidenciará grandes beneficios.

Tanto la gestión de calidad, la gestión documental como la gestión del conocimiento se han venido trabajando en forma independiente, pero unidos conforman grandes oportunidades de éxito, es conveniente señalar que las pymes no pueden diseñar herramientas propias acomodadas a sus interés y condiciones, con las cuales es posible competir en el mercado.

Las modificaciones para los indicadores de gestión han venido demostrando que son necesarios para la adecuación de la información en cualquier tipo de organización, que una vez puesta en práctica permiten la solución a dificultades de las pymes, aspecto que no se puede dejar de lado porque se convierte en una oportunidad de mejora.

El diagnóstico desarrollado, evidencia que la gestión de la calidad no se ha desarrollado por falta de conocimientos y recursos, a pesar de que las pyme tiene definida la misión y la visión se observan actividades a realizar para lo que tiene que ver con los insumos, la descripción de procesos y procedimientos que incluyen actividades que van a permitir una derivación hacia la formación de indicadores propios para la verificación de procesos de evaluación, retroalimentación y mejora, proyectándolo desde el ciclo PHVA.

En el caso de la Gestión Documental, este proceso necesita de una mayor adecuación y es urgente que la actualización de los procesos y de las instrucciones para diseñar adecuados y oportunos instrumentos archivísticos hacia el fortalecimiento, creación y gestión de los documentos y de la información que se constituye en parte de la memoria de la pyme, por lo tanto, es conveniente aplicar el procedimiento a partir de instrucciones particulares y enfocadas en los documentos que se generan como parte de la actividad de la pyme

Es evidente que una configuración de un sistema o modelo de gestión es una tarea que conlleva esfuerzos y compromisos de todos los integrantes de la pyme, razón por la cual es importante el fortalecer procesos documentados para la generación de un estructura organizacional que identifique a la pyme dentro del sector farmacéutico.

Las jornadas de capacitación para los empleados de la pyme, se constituyen en oportunidades de mejora hacia el logro eficiencia y eficacia de los procesos propios en la creación y generación de productos propios de la pyme en el sector farmacéutico, actividad que conlleva la participación de todos los integrantes.

RECOMENDACIONES

Para la *academia*, se recomienda continuar desarrollando investigaciones en el sector de pymes para fortalecer los procesos de integración de sistemas de gestión, con lo cual se va a garantizar la memoria institucional, patrimonial documental de este tipo de entidades.

Para los *estudiantes*, el trabajo en el sector de pymes se constituye en oportunidades de innovación, apoyo y contribución para mejorar los procesos de gestión documental, gestión de la información y gestión del conocimiento, dado que este tipo de instituciones se constituyen en una fuerza importante para el desarrollo de la economía del país.

Para los *egresados*, se convierte en una oportunidad hacia el mejoramiento e integración de conocimientos tanto el contexto archivístico como de factores de calidad y de aseguramiento del conocimiento, razón por la cual se sugiere en participar en procesos de mejorar para este grupo de empresas que se constituyen en parte fundamental para la economía de una región.

REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS

- Alcaldía Mayor de Bogotá, & Secretaría General. (2013). *Sistema Integrado de Gestión Distrital. Segundo lineamiento. Política y objetivos del Sistema Integrado*. Bogotá: Alcaldía Mayor. Recuperado de https://secretariageneral.gov.co/sites/default/files/linemientos-distritales/L_02%20Pol%C3%ADtica%20y%20Objetivos%20SIG.pdf
- Arce Brenes, J. A., Méndez Arias, A. & Villegas Sánchez, E. (2017). Desarrollo de un sistema integrado de gestión para micro, pequeñas y medianas empresas a partir de la norma INTE 01-01-09:2013. *Tec Empresarial*, 11(2), 17-26. Recuperado de <https://www.scielo.sa.cr/pdf/tec/v11n2/1659-3359-tec-11-02-00017.pdf>
- Atehortúa Hurtado, F. A., Bustamante Velez, R. E., & Valencia de los Rios, J. A. (2008). *Sistema de gestion integral: Una sola gestion, un solo equipo*. Medellín: Editorial Universidad de Antioquia. Recuperado de <https://www.worldcat.org/title/sistema-de-gestion-integral-una-sola-gestion-un-solo-equipo/oclc/827338960>
- ATS Gestión Documental. (6 de julio de 2018). *¿Conoces el ciclo de vida de los documentos de tu empresa? Esto es lo que necesitas saber*. [Mensaje de blog]. Recuperado de <https://atsgestion.net/documentos-empresa/>
- Barrero Dueñas, Y. (2015). *Estado de la gestión documental del sector de pymes financieras en las zona norte y centro de Bogotá* (Trabajo de Pregrado), Universidad de La Salle. Recuperado de https://ciencia.lasalle.edu.co/sistemas_informacion_documentacion/17
- Calvo Giraldo, O. (2018). La Gestión del Conocimiento en las Organizaciones y las Regiones: Una Revisión de la Literatura. *Tendencias*, 19(1), 140. Recuperado de <https://doi.org/10.22267/rtend.181901.91>

- Camisión, C. (2009). *Modelos para la implantación de la gestión de la calidad total. El sistema integrado de gestión*. <http://imagenes.mailxmail.com/cursos/pdf/3/modelos-implantacion-gestion-calidad-total-sistema-integrado-gestion-27843.pdf>
- Castrillón R, M. L. (2018). *Análisis de la situación y recomendaciones de política de bioeconomía*. Medellín: Corporación Biointropic. Recuperado de https://www.dnp.gov.co/CrecimientoVerde/Documents/ejes-tematicos/Bioeconomia/Informe%202/ANEXO%205_An%C3%A1lisis%20sector%20farmaceutico.pdf
- Cegarra Navarro, J. G. & Martínez Martínez, A (2017). *Gestión del conocimiento: Una ventaja competitiva*. Bogotá: ESIC Editorial, Alfaomega colombiana.
- Colombia Productiva. (2020a). *¿Qué es el sector de farmacéuticos?* Recuperado de <https://www.colombiaproductiva.com/ptp-sectores/manufactura/farmaceuticos>
- Colombia Productiva. (2020b). *Sectores*. Recuperado de <https://www.colombiaproductiva.com/ptp-sectores>
- Confecámaras. (2018). *Nuevos hallazgos de la supervivencia y crecimiento de las empresas en Colombia*. http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/2018/Cuadernos_An%C3%A1lisis_Econ%C3%B3mico/Cuaderno_demografia_empresa/Cartilla17.pdf
- Confecámaras. (2020). *En 2019 aumentó 10,4% la creación de sociedades en Colombia*. <http://www.confecamaras.org.co/noticias/732-en-2019-aumento-10-4-la-creacion-de-sociedades-en-colombia-2>
- Congreso de la República de Colombia. (2000). Ley General de Archivos. [Ley 594 de 2000], Recuperado de . <https://normativa.archivogeneral.gov.co/ley-594-de-2000/>

Congreso de la República de Colombia. (2002). Programa de renovación de la administración pública y se otorgan unas facultades extraordinarias al Presidente de la República. [Ley 790 de 2002]. Diario Oficial No. 45.046. Recuperado de http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0790_2002.html

Congreso de la República de Colombia (2004). Modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones. [Ley 905 de 2004]. Diario Oficial No. 45.628. Recuperado de http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0905_2004.html

Consejo Internacional de Archivos. (2015). *Multilingual Archival Terminology Database*. ICA.ORG. Recuperado de <http://www.ciscra.org/mat/mat/term/3476>

Corbetta, P., Fraile Maldonado, C. & Fraile Maldonado M. (2007). *Metodología y técnicas de investigación social*. Madrid: McGraw-Hill. Recuperado de <http://www.dawsonera.com/depp/reader/protected/external/AbstractView/S9788448183998>

Cortés Sánchez, J. M. (2017). *Sistemas de Gestión de Calidad (ISO 9001:2015)*. Málaga (España): ICB Editores.

Dávila Ladrón de Guevara, C. (2007). *Teorías Organizacionales y administración: Enfoque crítico*. Bogotá: Editorial McGrawHill. Recuperado de https://www.academia.edu/21527380/147723805-DAVILA-Carlos-Teorias-organizacionales-y-administracion-Enfoque-critico_2

De Faria Mello, F. A. (2009). *Desarrollo organizacional: Enfoque integral*. México: Limusa.

Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M. & Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación médica*, 2 (7), 162-167. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-

50572013000300009&lng=es&tlng=es.

García-Morales, E. (2013). *Gestión de documentos en la e-administración*. UOC. Recuperado de <https://ebookcentral-proquest-com.hemeroteca.lasalle.edu.co>

González Hernández, S. (Ed.). (2006). *Archivos desorganizados fuente de corrupción administrativa*. Bogotá: Archivo General de la Nación de Colombia.

González Ortiz, Ó. C., & Arciniegas Ortiz, J. A. (2016). *Sistemas de gestión de calidad: Teoría y práctica bajo la norma ISO*. Bogotá: ECOE Ediciones.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (5a ed). México: McGraw-Hill.

Hurtado Ramos, A. E. & Vargas Moreno, J. L. (2013). *Propuesta para la medición del capital humano y organizacional del conocimiento en una organización*. (Tesis de pregrado).

Universidad Católica de Colombia. Bogotá. Colombia. Recuperado de <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/1235/1/PROPUESTA%20PARA%20LA%20MEDICION%20DEL%20CAPITAL%20HUMANO%20Y%20ORGANIZACIONAL%20DE%20LA%20GESTION%20DEL%20CONOCIMIENTO%20EN%20.pdf>

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. (2000). NTC ISO. 9000. *Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos*. Bogotá: Icontec.

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. (2015). *Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario*. Bogotá: Icontec. Recuperado de <https://ecollection-icontec-org.hemeroteca.lasalle.edu.co/normavw.aspx?ID=6496>

ISOTools. (2014). ¿Cómo debe estructurarse un Sistema de Gestión Integrado? *Blog Calidad y Excelencia*. [Mensaje de un blog]. Recuperado de

<https://www.isotools.org/2014/04/22/como-debe-estructurarse-un-sistema-de-gestion-integrado/>

Jiménez Molina, A. (2017). *Evaluación propuesta metodológica: Modelo de gestión documental para la pyme* [Trabajo de pregrado]. Universidad de La Salle. Bogotá. Colombia. Recuperado de https://ciencia.lasalle.edu.co/sistemas_informacion_documentacion/206

Loaiza, L. F. M., & Heredia, L. P. D. (2018). Aspectos éticos en la investigación cualitativa con niños. *Revista Latinoamericana de Bioética*, 18(1), 51-67. Recuperado de <https://doi.org/10.18359/rlbi.2955>

Martínez Carazo, P. C. (2006). El método de estudio de caso. estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión*, 20, p. 165-193. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64602005.pdf>

Martínez Cely, A. (2015). *La gestión documental en las pymes del sector salud laboratorios clínicos ubicados en la localidad 18 Rafael Uribe Uribe* [Trabajo de grado]. Universidad de La Salle. Bogotá. Colombia. Recuperado de https://ciencia.lasalle.edu.co/sistemas_informacion_documentacion/200

Marulanda Echeverry, C. E. & López Trujillo, M. (2013). La gestión del conocimiento en las pymes de Colombia. *Revista virtual Universidad Católica del Norte*. 38. Recuperado de <https://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2020a). *Dirección de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa*. Recuperado de <http://www.mipymes.gov.co/direccion-de-mipymes>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2020b). *Organigrama Ministerio de Comercio*. Recuperado de <https://www.mincit.gov.co/ministerio/organizacion/organigrama>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2003). determinan los objetivos y la estructura orgánica del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, y se dictan otras disposiciones.

[Decreto 210 de 2003]. Recuperado de <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=1845734>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2006). Por el cual se modifica la estructura del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, y se dictan otras disposiciones. [Decreto 2785 de 2006]. Recuperado de <https://www.mincit.gov.co/getattachment/minturismo/normatividad-turismo/historico-normatividad/2006/decreto-2785-de-2006-por-el-cual-se-modifica-la-es/decreto-2785-de-2006.pdf.aspx>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2015). Por el cual se modifica parcialmente la estructura del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y se dictan otras disposiciones. [Decreto 1289 de 2015]. Recuperado de <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/30019911>

Moustaghfir, K., & Schiuma, G. (2013). Knowledge, learning, and innovation: Research and perspectives. *Journal of Knowledge Management*, 17(4), 495-510. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2013-0141>

North, K., & Rivas, R. (2008). *Gestión del conocimiento: Una guía práctica hacia la empresa inteligente*. s.l.: Libros en red.

Oñate, G., & Yomaira, K. (2020). *Elaboración de un manual con lineamientos para el rescate de la memoria histórica de la Facultad de Educación, Ciencia y Tecnología de la Universidad Técnica del Norte*. (Trabajo de pregrado). Universidad Técnica del Norte. Ibarra. España. Recuperado de <http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/9907>

Pérez-Montoro Gutiérrez, M. (2008). *Gestión del conocimiento en las organizaciones: Fundamentos, metodología y praxis*. Gijón (Asturias): Trea.

Ruiz, R. (27 de mayo de 2013). Gestión documental, otro camino que las pymes deben recorrer.

La República. Recuperado de <https://www.larepublica.co/analisis/robinson-ruiz-506315/gestion-documental-otro-camino-que-las-pyme-deben-recorrer-2039438>

Russo, P. (2009). *Gestión documental en las organizaciones*. Barcelona, España: Editorial UOC.

Recuperado de <https://elibro-net.hemeroteca.lasalle.edu.co/es/ereader/lasalle/56515?page=5>.

Veiga de Cabo, J., Fuente Díez, E. de la, & Zimmermann Verdejo, M. (2008). Modelos de estudios

en investigación aplicada: Conceptos y criterios para el diseño. *Medicina y Seguridad del*

Trabajo, 54(210), 81-88. Recuperado de

http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0465-546X2008000100011&lng=es&tlng=es.

Zapata Cárdenas, C. A. (2015). Gestión documental & gobierno electrónico: problemas, retos y

oportunidades para los profesionales de la información. Bogotá: Archivo General de la

Nación. Recuperado de

<https://observatoriotic.archivogeneral.gov.co/doctecnicosFiles/GD-EGOB.pdf>

ANEXOS

Anexo No. 1. Matriz de Indicadores

PROPUESTA DE INDICADORES DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN				
Subsistemas (categoría)	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA	META (%)	PERIODICIDAD
Direccionamiento Estratégico	Cumplimiento objetivos estratégicos	Número de objetivos cumplidos * 100%		
	Creación y actualización de procesos y procedimientos	Control de cambios verificable al 100% y acceso a los documentos controlados.		
	Nivel de servicio atención correos electrónicos	Solicitudes recibidas en cumplimiento sobre Solicitudes resueltas, *100		
	Oportunidad en la contratación de proveedores	Número de contratos no legalizados - número de contratos legalizados		
	Volumen de Ventas	Cantidad de ventas mensual Porcentaje y promedio de ventas anuales		
Gestión de Calidad	Eficacia en la respuesta de las PQRS	$((\text{Quejas pendientes del periodo anterior que fueron resueltas en cumplimiento de la promesa de valor} + \text{Quejas del periodo resueltas en cumplimiento de la promesa de valor}) / (\text{Quejas pendientes de respuesta periodo anterior} + \text{Quejas recibidas dentro del periodo} - \text{Quejas pendientes de respuesta del periodo})) * 100$		
	Evaluación a proveedores	Evaluación de satisfacción por parte de los clientes internos		
	Cobertura	Porcentaje de disponibilidad en bodega para cumplir con pedidos		
Gestión de Documental	Consulta documental	Control de uso		
	Almacenamiento y conservación	Control de creación de nuevos expedientes Control de inventarios		
	Cumplimiento en los tiempos de radicación de documentos	$(\text{Número total de facturas radicadas a tiempo} / \text{número total no radicadas}) * 100$		
Gestión del conocimiento	Capacitación y retroalimentación al equipo	Porcentaje de cumplimiento en el cronograma de capacitación		
	Liderazgo y sentido de pertenecía	Porcentaje por dependencia de los resultados en la evaluación de desempeño		
	Satisfacción clientes	$(\text{Número de Usuarios Satisfechos} / (\text{Número de Usuarios que respondieron la encuesta})) * 100$		
	Eficacia de las acciones del Plan de Mejoramiento por procesos	$(\text{Número de planes de mejora eficaces en el período} / \text{Número de planes de mejora a los cuales se les evaluó la eficacia en el periodo}) * 100$		
	Evaluación Percepción de Calidad Capacitación	$(\text{Sumatoria de las calificaciones de los ítems de Capacitación} / \text{Número de evaluaciones aplicadas}) * 100$		
	Cobertura de actividades de capacitación	$(\text{Número de empleados que asisten a las actividades de capacitación} / \text{empleados programados}) * 100$		
	Apropiación del Conocimiento	$(\text{Número de empleados que apropiaron conocimientos} / \text{Número de empleados evaluados}) * 100$		
	Transferencia del Conocimiento - Capacitación	Promedio de los resultados de las actividades de capacitación. Número de actividades de capacitación		

Cancillería de Colombia (2019). Indicadores de gestión de la Cancillería de Colombia.
Recuperado de <https://www.cancilleria.gov.co/ministry/planeacion/indicadores-gestion>

Anexo 2. Validación de expertos

INFORME DE VALIDACIÓN

MODELO METODOLÓGICO DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN PARA UNA PYME DEL SECTOR FARMACÉUTICO: ESTUDIO DE CASO

DATOS DE LOS EXPERTOS

EXPERTO No. 1

Datos personales del experto: Pedro Ignacio Galeano

Formación académica: Profesional en Bibliotecología y Archivística; Especialista en Sistemas de Información y Gerencia de Documentos; Magister en Docencia; Evaluador Integral certificado por Boreau Veritas para el SGCI de Ecopetrol.

Experiencia profesional: ECOPETROL S.A.: Líder de Gobierno de Gestión Documental, con responsabilidad en la implementación y sostenibilidad del elemento "Información y Documentación" como parte del Sistema integrado de Gestión y Control - SIGC. - Experto en la elaboración y actualización de las TRD-TVD. - Interventor de contratos de servicios archivísticos. - Certificado como Evaluador Integral del SGCI. - Experto en la implementación de Programas de Gestión Documental con enfoque a procesos de negocio basados en aplicaciones tecnológicas.

UNIVERSIDAD DE LA SALLE: Coordinador Especialización en Sistemas de Información y Gerencia de Documentos. 2006 - 2012. Catedrático de la Maestría en Gestión Documental y Administración de Archivos, Catedrático del Programa de Sistemas de Información y Documentación 2000-2017.

Conferencista del Archivo General de la Nación, Sociedad Colombiana de Archivistas.

Integrante del Comité Técnico 192 ICONTEC/AGN: Clasificación ordenación y Descripción.

Consultor y asesor en empresas privadas.

EXPERTO No. 2

Datos personales del experto: Johann Pirela Morillo

Formación académica: Licenciado en Bibliotecología y Archivología. Magister en Educación y en Museología

Experiencia profesional: 25 años de experiencia docente universitaria.

EXPERTO No. 3

Datos personales del experto: Juan Agustín Daza Moreno

Formación académica: Químico Farmacéutico / Universidad Nacional de Colombia; Specialization in management skills / University of California and Aden Business School 2016 ; Programa de desarrollo corporativo / Aden Business School 2012; Desarrollo de habilidades directivas / Aden Business School 2013; Seminario Taller exigencias BPM con base en el informe 45 de la OMS / ASCOLDA 2013; Diplomado en Alta Gerencia / Universidad EAN 2012

Experiencia profesional: En la actualidad director de planta en GONHER Farmacéutica. 21 años ejerciendo la profesión en diferentes cargos del nivel directivo de laboratorios farmacéuticos nacionales dedicados a la fabricación de medicamentos en diferentes formas farmacéuticas como son jarabes, suspensiones, lociones, cremas, ungüentos, productos estériles líquidos y sólidos, así como tabletas, tabletas recubiertas y granulados. Participando arduamente en atención de auditorías de certificación de Buenas Prácticas de Manufactura tanto para productos humanos como veterinarios de organismos de control nacional e internacional.

2. INFORME DE VALIDACIÓN:

Se obtuvieron los conceptos de tres expertos quienes validaron el instrumento, expresaron lo siguiente:

Las preguntas formuladas guardan coherencia con los objetivos, pero se deben ajustar y complementar algunos aspectos no previstos. Es viable la aplicación del instrumento pues permite recoger información fundamental para el cumplimiento de los objetivos.

Una vez ajustada la redacción o enfoque de las preguntas se deben agrupar o reordenar para obtener un mejor análisis de la información. Salvo los ajustes sugeridos, las preguntas tienen enfoque a las necesidades del proyecto de investigación, responden a los planteamientos de los objetivos, están enmarcadas en un ámbito específico y permiten que se recoja información pertinente para la propuesta metodológica.

Es necesario realizar una revisión de todas las preguntas que se responden de forma dicotómica, es decir con si o no. No incluir dos elementos en una misma pregunta. El instrumento es aplicable al tipo de empresa y sencillo de manejar y entender. Salvo ajustes sugeridos en algunas preguntas pueden ayudar a solucionar los objetivos propuestos.

Anexo 3. Formato de entrevista

MODELO METODOLÓGICO DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN PARA UNA PYME DEL SECTOR FARMACÉUTICO: ESTUDIO DE CASO

Presentación: La presente entrevista tiene por objeto recolectar la información pertinente para el desarrollo del proyecto referente a los Sistemas Integrados de Gestión en las Pymes. Se le solicita responder las preguntas con la mayor sinceridad y lo más detallado que sea posible

Objetivo general: Formular el modelo metodológico del sistema integrado de gestión de la pyme del sector farmacéutico

1. ¿A qué se dedica Arquifarma SAS?
2. ¿Cuál es la misión y la visión de su empresa?
3. ¿Cuáles son los objetivos de su empresa?
4. ¿Conoce la política de la pyme?
5. ¿Con cuántos y cuáles cargos cuenta la empresa? ¿Considera que es suficiente para lograr la gestión diaria?
6. ¿Conoce el organigrama de la empresa?
7. ¿Qué productos o servicios ofrece Arquifarma SAS?
8. ¿Cómo evalúa usted la calidad de sus productos?
9. ¿Están identificados los procesos que le permiten a la entidad cumplir su misión (estratégicos, apoyo, misionales, de evaluación)?
10. ¿Hay disponibilidad de información y recursos para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos?
11. ¿Quién gestiona los procesos de calidad en la organización?
12. ¿Existe un procedimiento documentado para la identificación, almacenamiento, recuperación, protección, tiempo de conservación, y disposición de los registros?
13. ¿Se realiza seguimiento y medición a los procesos?

14. Se implementan las acciones necesarias para alcanzar lo planificado y la mejora continua a estos procesos
15. En el control sobre los procesos contratados a terceros se da cumplimiento a las disposiciones legales vigentes
16. ¿Cómo se desarrollan los procesos de innovación en esta entidad
17. ¿Cuál es su cargo y cuáles son sus funciones?
18. Cuales documentos produce usted al realizar sus funciones
19. Cómo los organiza y cómo los archiva
20. ¿Cuenta con formatos estandarizados por la empresa?
21. Existe un procedimiento documentado que incluya la aprobación de los documentos en cuanto a su adecuación, actualización y re aprobación de documentos
22. Existe un procedimiento documentado que incluya la identificación de los cambios y la revisión vigente
23. Existe un procedimiento documentado que incluya los mecanismos para asegurar la legibilidad y la fácil identificación de los documentos
24. Existe un procedimiento documentado que incluya la prevención contra el uso no adecuado de los documentos obsoletos, y la identificación de aquellos que se conservan.
25. Cuáles son los clientes de la empresa
26. Describa las necesidades de sus clientes
27. ¿Usted capacita a todo su personal?, ¿Cómo lo hace?
28. ¿Tiene un cronograma de capacitaciones?