



Metodología de Planificación Estratégica Integrada para la Gestión de Calidad, Mejora Continua y Modernización Organizacional: El Modelo MEGICMO

Integrated Strategic Planning Methodology for Quality Management, Continuous Improvement, and Organizational Modernization: The MEGICMO Model

J. Alonso Solano Segura

Universidad Católica de Costa Rica – Universidad Estatal a Distancia – asolanos@uned.ac.cr – ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-2227-2349> 

Recepción: 30 de marzo de 2026 – Revisado: 1 de mayo de 2026 – Aprobado: 22 de junio de 2026

Resumen

El artículo presenta el Modelo MEGICMO como una metodología de planificación estratégica integrada orientada a articular la gestión de la calidad, la mejora continua y la modernización organizacional. La propuesta responde a la necesidad de superar la implementación fragmentada de estos enfoques, organizando herramientas y estándares como FODA, ISO 9001, PESTEL, SIPOC, CMMI, PHVA y Cuadro de Mando Integral en ocho fases metodológicas. El modelo vincula el diagnóstico organizacional con el análisis de procesos, la identificación de brechas, la formulación estratégica, la implementación y el seguimiento mediante indicadores. Su principal aporte radica en ofrecer una ruta estructurada, adaptable y aplicable a organizaciones públicas y privadas, facilitando la toma de decisiones basada en evidencia y la mejora continua del desempeño institucional.

Palabras clave: planificación estratégica, gestión de calidad, mejora continua, modernización organizacional, MEGICMO

Abstract

The article presents the MEGICMO Model as an integrated strategic planning methodology aimed at articulating quality management, continuous improvement, and organizational modernization. The proposal responds to the need to overcome the fragmented implementation of these approaches by organizing tools and standards such as SWOT, ISO 9001, PESTEL, SIPOC, CMMI, PDCA, and the Balanced Scorecard into eight methodological phases. The model links organizational diagnosis with process analysis, gap identification, strategic formulation, implementation, and monitoring through indicators. Its main contribution lies in offering a structured, adaptable, and applicable roadmap for public and private organizations, facilitating evidence - based decision - making and the continuous improvement of institutional performance.

Keywords: strategic planning, quality management, continuous improvement, organizational modernization, MEGICMO



Introducción

Las organizaciones contemporáneas enfrentan el desafío de integrar múltiples enfoques de gestión y planificación estratégica que tradicionalmente han sido abordados de forma aislada, tales como la gestión de la calidad, la mejora continua y la modernización organizacional. Esta fragmentación limita la capacidad de las organizaciones para responder de manera efectiva a entornos dinámicos, caracterizados por la digitalización, la necesidad de trazabilidad y la exigencia de resultados medibles. Diversos modelos han aportado soluciones parciales a estas problemáticas. Los sistemas de gestión de la calidad han promovido la estandarización de procesos, mientras que los enfoques de mejora continua han impulsado la optimización progresiva del desempeño organizacional. Por su parte, las iniciativas de modernización han introducido elementos de digitalización, automatización y gestión basada en datos. Sin embargo, la literatura evidencia la ausencia de metodologías integradas que articulen estos enfoques en un marco coherente, estructurado y aplicable en la práctica organizacional.

En este contexto, la presente investigación tiene como objetivo desarrollar una metodología estratégica integradora denominada Modelo MEGICMO de Gestión Integrada (Modelo Estratégico para la Gestión Integrada de Calidad, Mejora Continua y Modernización Organizacional), la cual se fundamenta en la adaptación y articulación de modelos teóricos existentes y en el diseño de instrumentos prácticos para su implementación. Este artículo deriva de una investigación

desarrollada como Trabajo Final de Graduación de la Maestría Profesional en Administración de la Universidad de las Ciencias y el Arte, titulada *Propuesta de un plan estratégico para la gestión de la calidad, mejora continua y modernización institucional en la Oficina de Distribución y Ventas (OFIDIVE) de la Universidad Estatal a Distancia (UNED)*, en la cual el modelo fue implementado y validado de forma práctica.

El modelo propuesto se orienta a la integración de herramientas y enfoques reconocidos en la literatura como la gestión de la calidad, la gestión por procesos, la evaluación de madurez organizacional y la planificación estratégica dentro de un esquema metodológico único que permite vincular el diagnóstico organizacional con la formulación, implementación y control de la estrategia.

El principal aporte del estudio radica en la construcción de una metodología estructurada, acompañada de instrumentos de diagnóstico y control, que facilitan su aplicación sistemática en contextos organizacionales diversos. En este sentido, el Modelo MEGICMO presenta un carácter adaptable que permite su implementación tanto en organizaciones del sector público como privado, ajustándose a diferentes niveles de madurez y condiciones institucionales.

Metodología

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque descriptivo-propositivo, de carácter aplicado y no experimental, orientado a la construcción de una metodología para la gestión integrada de la calidad, la mejora continua y la modernización organizacional,



mediante la articulación de enfoques teóricos y herramientas existentes.

El proceso se estructuró en dos ejes. En primer lugar, un análisis teórico, basado en la revisión de literatura y en la integración de enfoques como la gestión de la calidad, mejora continua, gestión por procesos, evaluación de madurez y planificación estratégica, lo que permitió identificar tanto sus aportes como sus limitaciones en términos de integración.

En segundo lugar, se desarrolló un análisis contextual aplicado, concebido como insumo metodológico, orientado a identificar problemáticas recurrentes asociadas a la fragmentación de estos enfoques y a las necesidades de medición, control y modernización organizacional.

A partir de ambos ejes, la investigación avanzó hacia la construcción de una propuesta metodológica integradora, dando como resultado el Modelo MEGICMO de Gestión Integrada, el cual organiza y adapta herramientas existentes en un esquema estructurado que vincula diagnóstico, planificación, implementación y control en distintos contextos organizacionales.

Marcos teórico y conceptual

La gestión organizacional contemporánea ha evolucionado hacia enfoques integradores que buscan articular calidad, eficiencia operativa y modernización institucional. Sin embargo, la literatura evidencia que estos componentes suelen abordarse de manera fragmentada, lo que limita su impacto estratégico. En este contexto, el presente estudio se fundamenta en la convergencia de cuatro ejes principales: gestión de la calidad, mejora continua,

gestión por procesos y modernización organizacional.

Gestión de la calidad como eje estratégico

La gestión de la calidad ha transitado desde enfoques centrados en el control hacia modelos integrales orientados al desempeño organizacional. Autores clásicos como W. Edwards Deming (1986), Kaoru Ishikawa (1985) y Joseph M. Juran (1992) establecen que la calidad no solo implica cumplir requisitos, sino mejorar continuamente los procesos para satisfacer necesidades presentes y futuras. En enfoques contemporáneos, la calidad se concibe como un sistema de gestión integral. Según Evans y Lindsay (2020), esta implica la articulación de procesos, recursos y resultados para asegurar eficiencia y satisfacción del usuario. En esta línea, la norma ISO 9001 (ISO, 2015) establece un marco basado en procesos, toma de decisiones basada en evidencia y mejora continua. Diversos estudios han demostrado la relación entre calidad y gestión estratégica. En particular, Martínez Mendoza (2025) evidencia una correlación significativa entre los sistemas de gestión de calidad y la gestión estratégica en instituciones educativas, confirmando que la calidad incide directamente en el liderazgo, la cultura organizacional y el enfoque a procesos.

Andrade-Girón et al. (2023) destacan que ISO 9001 es el modelo predominante en educación superior, debido a su flexibilidad y capacidad de adaptación, aunque su efectividad depende de su integración con la planificación estratégica y el contexto institucional.

Mejora continua como mecanismo de optimización



La mejora continua constituye un principio fundamental en la gestión organizacional, orientado a la optimización progresiva de procesos y resultados. El ciclo PHVA (Plan-Do-Check-Act), propuesto por Deming, se posiciona como una herramienta central para estructurar la mejora sistemática en los sistemas de gestión (ISO, 2015). Desde una perspectiva metodológica, la mejora continua implica no solo la corrección de errores, sino la generación de una cultura organizacional orientada al aprendizaje y la participación. Sammour y Al-Balkhi (2024) destacan que estrategias como el Kaizen permiten mejorar el desempeño institucional mediante cambios incrementales sostenidos, optimizando recursos y fortaleciendo la eficiencia organizacional.

Asimismo, enfoques como Lean y TQM refuerzan la importancia de la eliminación de desperdicios, la estandarización y la participación del personal como elementos clave para lograr mejoras sostenibles.

Gestión por procesos y trazabilidad organizacional

La gestión por procesos se ha consolidado como un enfoque esencial para mejorar la eficiencia y la transparencia organizacional. Según Hammer (2015) y Harrington (1991), este enfoque permite organizar las actividades en función del valor generado, facilitando su análisis, control y mejora continua. En el ámbito contemporáneo, el enfoque de Business Process Management (BPM) amplía esta visión al integrar automatización, documentación y rediseño de procesos. Quispe et al. (2025) señalan que el BPM permite mejorar la eficiencia, reducir costos y aumentar la visibilidad de los

procesos organizacionales, convirtiéndose en una herramienta clave para la modernización institucional.

Adicionalmente, modelos como CMMI permiten evaluar la madurez de los procesos, identificando niveles de desarrollo que van desde estados iniciales hasta procesos optimizados, lo cual facilita la identificación de brechas y la planificación de mejoras (Chrissis et al., 2011). La trazabilidad, como componente de la gestión por procesos, permite rastrear actividades, información y recursos a lo largo del ciclo operativo, fortaleciendo la transparencia y el control organizacional. Este aspecto resulta especialmente relevante en contextos públicos, donde la rendición de cuentas y la eficiencia son fundamentales.

Modernización organizacional y transformación digital

La modernización organizacional implica la transformación estructural, tecnológica y administrativa de las instituciones para mejorar su capacidad de respuesta y eficiencia. Según Ramío (2019), este proceso supone la transición desde modelos burocráticos tradicionales hacia esquemas orientados a la eficiencia, la innovación y el valor público. La transformación digital constituye uno de los pilares de este proceso. Hernández-Ramos y Sánchez (2022) destacan que la digitalización no se limita a la incorporación de tecnología, sino que implica rediseñar procesos y servicios mediante el uso de datos, automatización e interoperabilidad.

En el ámbito operativo, estudios como el de Rodríguez García y Agmoni (2024) evidencian que la automatización y la



digitalización permiten mejorar la productividad, la trazabilidad y la toma de decisiones en tiempo real, configurando modelos organizacionales más eficientes y sostenibles. Asimismo, la gestión documental se posiciona como un componente crítico de la modernización, al garantizar la integridad, accesibilidad y trazabilidad de la información. Ortiz Cumpa y Zamora Valladares (2025) destacan que esta debe concebirse como un sistema transversal que articula procesos, tecnología y normativas, fortaleciendo la transparencia y la gobernanza institucional.

Integración de enfoques y vacío identificado

A pesar del desarrollo de estos enfoques, la literatura evidencia una limitación recurrente: su implementación se realiza de manera aislada, sin una articulación metodológica que permita su integración en un sistema coherente. La calidad se aborda desde estándares normativos, la mejora continua desde ciclos operativos, la gestión por procesos desde enfoques técnicos y la modernización desde la digitalización, pero sin una metodología unificada que los articule estratégicamente. Esta fragmentación genera dificultades en la alineación organizacional, la medición del desempeño y la toma de decisiones basada en evidencia. En este sentido, surge la necesidad de modelos integradores que permitan articular estos enfoques en un marco metodológico estructurado.

A partir de este vacío teórico y práctico, se fundamenta el desarrollo del Modelo MEGICMO de Gestión Integrada, el cual propone una metodología que integra estos componentes mediante la adaptación de modelos existentes y el

uso de instrumentos de diagnóstico y control que facilitan su aplicación en contextos organizacionales diversos.

Desarrollo

Construcción metodológica del Modelo MEGICMO

Origen y lógica de construcción del modelo

El Modelo MEGICMO de Gestión Integrada surge como resultado de un proceso de análisis teórico y aplicado orientado a resolver la fragmentación existente entre los enfoques de gestión de la calidad, mejora continua, gestión por procesos y modernización organizacional. A partir de la revisión de la literatura y del análisis de contexto, se identificó que las organizaciones tienden a implementar estos enfoques de manera aislada, lo que limita su efectividad y dificulta su alineación estratégica. En este sentido, el modelo se construye bajo una lógica integradora, en la cual se articulan principios, herramientas y metodologías existentes dentro de un esquema estructurado que permite su aplicación sistemática. La propuesta no introduce conceptos nuevos de forma aislada, sino que adapta e integra modelos consolidados, transformándolos en una metodología operativa orientada a la toma de decisiones y al control organizacional.

Enfoque metodológico del Modelo MEGICMO

El Modelo MEGICMO se concibe como una metodología estructurada de intervención organizacional, cuyo propósito es guiar a las organizaciones en la integración de calidad, mejora continua y modernización mediante un



proceso sistemático basado en diagnóstico, diseño y control.

Su enfoque se caracteriza por:

- Integración de enfoques existentes (ISO 9001, PHVA, CMMI, BPM, planificación estratégica)
- Orientación a procesos y datos
- Aplicación mediante instrumentos estructurados
- Adaptabilidad a distintos contextos organizacionales
- Enfoque cíclico de mejora continua

Estructura metodológica del modelo

El Modelo MEGICMO se estructura en ocho fases principales, interrelacionadas y cíclicas, que permiten su implementación progresiva:

Fase 1: Diagnóstico organizacional estructurado

La Fase 1 del Modelo MEGICMO corresponde al diagnóstico organizacional estructurado, el cual constituye el punto de partida metodológico para la construcción del sistema de gestión integrada. El propósito comprender de manera integral el contexto organizacional, identificar brechas y establecer una línea base que permita orientar la toma de decisiones estratégicas.

Desde una perspectiva normativa, el diagnóstico del contexto organizacional se encuentra alineado con los principios establecidos en la norma ISO 9001, la cual señala la necesidad de que las organizaciones comprendan tanto su contexto interno como externo como base para la implementación de un sistema de gestión de la calidad. En este sentido, el análisis del contexto no solo

permite identificar factores que afectan el desempeño organizacional, sino que también facilita la alineación de los procesos con los objetivos estratégicos y las necesidades de las partes interesadas.

Adicionalmente, el diagnóstico se complementa con un enfoque de evaluación de madurez de procesos, sustentado en modelos como CMMI (Chrissis, Konrad & Shrum, 2011), el cual permite determinar el nivel de desarrollo organizacional en términos de definición, gestión, medición y optimización de procesos. Este enfoque posibilita realizar un análisis integral que trasciende la identificación de problemas puntuales, permitiendo ubicar a la organización dentro de un nivel de madurez que orienta las acciones de mejora.

Componentes del diagnóstico

El diagnóstico organizacional dentro del Modelo MEGICMO se estructura mediante la recopilación de datos y el análisis del contexto organizacional.

Permite evaluar factores internos y externos que influyen en el desempeño institucional. Para ello, se emplean herramientas ampliamente validadas en la planificación estratégica, tales como:

- Recaudo de información mediante entrevistas estructuradas o cuestionarios
- Análisis PESTEL (factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales)
- Análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)
- FODA cruzado (estrategias FO, FA, DO, DA)



- Integraciones como la matriz FODA-PESTEL

Estas herramientas permiten identificar condiciones del entorno, capacidades internas y riesgos estratégicos, facilitando la formulación de decisiones basadas en evidencia.

Fase 2: Análisis de procesos y madurez organizacional

Esta dimensión se orienta al análisis de los procesos operativos, administrativos y estratégicos de la organización, con el fin de identificar su nivel de estandarización, control y desempeño.

El análisis se enfoca en aspectos como:

- A. Control documental y estructura formal
- B. Claridad y precisión del contenido
- C. Roles, responsabilidades y recursos
- D. Descripción del proceso y flujograma
- E. Indicadores, métricas y evidencia
- F. Riesgos, controles y no conformidades
- G. Actualización, vigencia y alineación institucional
- H. Mejora continua

Esta evaluación permite identificar inconsistencias, reprocesos, dependencia de conocimiento tácito y limitaciones en la trazabilidad operativa.

Análisis de madurez de procesos

El análisis de madurez de procesos constituye un componente clave dentro del diagnóstico organizacional, ya que permite evaluar el nivel de desarrollo, control y optimización de los procesos institucionales. Para ello, el Modelo MEGICMO se fundamenta en los principios del modelo CMMI (Chrissis, Konrad & Shrum, 2011), el cual establece

una escala progresiva que permite clasificar los procesos según su grado de definición, gestión, medición y mejora continua.

No obstante, previo a la evaluación de madurez, el modelo incorpora una fase de levantamiento y estructuración de información, con el fin de asegurar que el análisis se base en evidencia empírica y no únicamente en percepciones generales.

Para ello, se emplean diversas herramientas complementarias, entre las cuales destacan:

- **Entrevistas estructuradas**, orientadas a recopilar información cualitativa sobre la ejecución de procesos, roles, responsabilidades y prácticas operativas.
- **Cuestionarios**, diseñados para obtener información estandarizada sobre el grado de formalización, control y desempeño de los procesos.
- **Diagramas SIPOC**, utilizados para caracterizar los procesos mediante la identificación de proveedores, entradas, actividades, salidas y clientes, permitiendo una comprensión integral del flujo operativo.

Adicionalmente, se incorpora como instrumento central el Checklist de evaluación de procesos, diseñado en el marco de la presente investigación. Este instrumento integra las principales características que, según la revisión de literatura, son requeridas por estándares y buenas prácticas en gestión por procesos, tales como estandarización, documentación, medición, control, trazabilidad y mejora continua.

Categoría / Criterio	C u m p l e	N o c u m p l e	P a r c i a l	Observaciones
A. CONTROL DOCUMENTAL Y ESTRUCTURA FORMAL				
1. El procedimiento tiene código, versión y fecha claramente indicados.				
2. Indica responsables de elaboración, revisión y aprobación.				
3. El documento forma parte del sistema de control documental institucional.				
4. La estructura del documento es coherente (objetivo, alcance, definiciones, responsabilidades, proceso).				
B. CLARIDAD Y PRECISIÓN DEL CONTENIDO				
5. El objetivo del procedimiento está claramente definido.				
6. El alcance delimita qué incluye y qué no incluye el procedimiento.				
7. Los términos relevantes cuentan con definiciones claras.				
8. El lenguaje utilizado es claro, específico y no ambiguo.				
9. Las actividades están descritas en orden lógico y secuencial.				
C. ROLES, RESPONSABILIDADES Y RECURSOS				
10. Los roles y responsables de cada actividad están claramente definidos.				
11. Se especifican los recursos necesarios (humanos, tecnológicos, materiales).				
12. Se definen los puntos de control o verificación asignados a responsables específicos.				
D. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO Y FLUJOGRAMA				
13. El procedimiento incluye un flujograma o mapa del proceso.				
14. El flujograma refleja fielmente la secuencia descrita en el texto.				
15. Se identifican entradas, actividades, salidas y clientes internos/externos.				
16. Los símbolos utilizados en el diagrama de flujo cumplen estándares y son entendibles				
E. INDICADORES, MÉTRICAS Y EVIDENCIA				
17. Se indican indicadores o métricas asociadas al proceso.				
18. Se definen los registros y evidencias generadas por el proceso.				
19. Los formatos o plantillas utilizados están referenciados correctamente.				
F. RIESGOS, CONTROLES Y NO CONFORMIDADES				
20. Se identifican riesgos asociados a la ejecución del procedimiento.				
21. Se definen controles preventivos, detectivos o correctivos.				
22. Se indica qué hacer ante errores, desviaciones o no conformidades.				
G. ACTUALIZACIÓN, VIGENCIA Y ALINEACIÓN INSTITUCIONAL				



23. El procedimiento está actualizado según versión y fecha.				
24. Refleja la forma real en que se opera (coherencia entre documento y práctica).				
25. Está alineado con políticas, reglamentos y normativas internas vigentes.				
26. Está alineado con requisitos de usuarios, calidad y auditoría institucional.				
H. MEJORA CONTINUA				
27. El procedimiento contempla mecanismos para revisión periódica.				
28. Define responsables para la actualización o mejora del documento.				

Fuente: Solano Segura, 2026.

La aplicación combinada de estas herramientas permite estructurar un análisis integral de los procesos organizacionales, identificando no solo su existencia, sino su nivel de formalización, consistencia y alineación con principios de gestión de la calidad y mejora continua.

Una vez consolidada esta información, se procede a la evaluación de madurez, clasificando los procesos en distintos niveles de desarrollo, tales como:

Nivel	Características del nivel
Nivel 1 – Inicial / Ad-hoc	Procesos impredecibles, reactivos, poco o nada documentados, dependientes de las personas.
Nivel 2 – Gestionado	Procesos planificados y ejecutados conforme a políticas básicas, con controles operativos y registros administrativos.
Nivel 3 – Definido	Procesos estandarizados y documentados a nivel organizacional, con flujos claros e integración entre áreas.
Nivel 4 – Gestionado Cuantitativamente	Procesos controlados mediante indicadores, métricas y análisis de datos para medir desempeño y variabilidad.
Nivel 5 – Optimizado	Enfoque en mejora continua, innovación y optimización sistemática de los procesos.

Fuente: Solano Segura, 2026.

Este enfoque permite identificar brechas específicas y establecer prioridades de intervención, facilitando la transición hacia niveles superiores de madurez organizacional.

Fase 3: Identificación de brechas y problemáticas

A partir del análisis del contexto organizacional y de la evaluación de procesos y madurez, se procede a la



identificación de brechas y problemáticas, entendidas como las diferencias entre el estado actual de la organización y las condiciones requeridas para una gestión integrada de calidad, mejora continua y modernización.

Este proceso permite evidenciar debilidades estructurales en dimensiones clave como la medición del desempeño, la ausencia de mecanismos de control sistemático, limitaciones en la calidad y trazabilidad de los datos, gestión incipiente de riesgos y bajo nivel de incorporación tecnológica en los procesos. Asimismo, se identifican inconsistencias derivadas de la falta de estandarización y de la dependencia de prácticas operativas no formalizadas.

La identificación de brechas se realiza mediante la comparación entre el estado actual, determinado a partir de los instrumentos aplicados (análisis de contexto, evaluación de procesos y madurez), y un estado deseado definido con base en estándares, buenas prácticas y principios de gestión organizacional. Este contraste permite priorizar áreas de intervención y establecer una base objetiva para la formulación de lineamientos estratégicos.

Fase 4: Definición de lineamientos estratégicos de calidad

Con base en las brechas identificadas, se procede a la definición de lineamientos estratégicos de calidad, los cuales constituyen el marco orientador para la transformación organizacional.

Esta etapa incluye el diseño de una política de gestión integrada, que

articula los principios de calidad, mejora continua y modernización organizacional en una declaración estratégica coherente. Dicha política establece directrices relacionadas con el enfoque al usuario, la gestión por procesos, la toma de decisiones basada en evidencia, la mejora continua y la incorporación progresiva de tecnologías.

La formulación de estos lineamientos se alinea con los principios establecidos en la norma ISO 9001, particularmente en lo referente al enfoque a procesos, liderazgo, gestión del riesgo y mejora continua. Asimismo, se consideran principios organizacionales y necesidades identificadas en el diagnóstico, garantizando coherencia entre la estrategia y la realidad operativa.

Como parte del aporte metodológico del Modelo MEGICMO, esta etapa se apoya en el Checklist de evaluación de política de calidad, el cual permite verificar el grado de alineación de la política con estándares internacionales y buenas prácticas. Este instrumento facilita la estructuración de la política bajo criterios objetivos, evitando formulaciones genéricas y promoviendo su aplicabilidad.

El resultado es un conjunto de lineamientos estratégicos claros, medibles y alineados con las necesidades organizacionales, que sirven como base para la construcción del modelo estratégico.

#	Criterio de evaluación	C u m p l e	N o c u m p l e	P a r c i a l	O b s e r v a c i o n e s
A. Alineación estratégica y contexto (3 criterios)					
1	La política se relaciona claramente con la misión, visión y funciones institucionales.				
2	La política reconoce el contexto interno y externo (operativo, tecnológico, normativo).				
3	La política está alineada con los objetivos estratégicos de la institución.				
B. Enfoque basado en procesos (3 criterios)					
4	La política reconoce los procesos como base de la gestión institucional.				
5	Define principios de documentación, estandarización y control de procesos.				
6	Considera roles y responsabilidades relacionadas con los procesos (process owners, unidades responsables).				
C. Orientación al usuario (2 criterios)					
7	La política incluye compromiso con la satisfacción del usuario interno y externo.				
8	Promueve la mejora del servicio y la experiencia del usuario.				
D. Cumplimiento normativo (2 criterios)					
9	La política compromete el cumplimiento de requisitos institucionales, legales y regulatorios.				
10	La política incluye compromisos con normas de calidad (ISO 9001 u otras).				
E. Mejora continua (3 criterios)					
11	La política menciona explícitamente la mejora continua o el ciclo PHVA/PDCA.				
12	Reconoce mecanismos de mejora (acciones correctivas/preventivas, auditorías, revisión).				
13	Promueve una cultura proactiva de mejora, no solo reactiva.				
F. Gestión basada en evidencia (2 criterios)					
14	Establece el uso de datos e indicadores para seguimiento y toma de decisiones.				
15	Considera la medición del desempeño y mecanismos de retroalimentación.				
G. Gestión del riesgo (2 criterios)					
16	Reconoce la necesidad de identificar y analizar riesgos asociados a los procesos.				
17	Incluye elementos de prevención de fallos o no conformidades.				
H. Recursos, competencias y capacitación (2 criterios)					
18	La política reconoce la importancia de contar con recursos adecuados (humanos, tecnológicos, financieros).				



1 9	Establece el desarrollo de competencias, formación y capacitación continua.				
I. Innovación, digitalización y modernización (3 criterios)					
2 0	La política incorpora principios de digitalización, trazabilidad y gestión documental.				
2 1	Reconoce la importancia de la automatización, herramientas tecnológicas y modernización de procesos.				
2 2	Alude a mejorar eficiencia, reducir variabilidad o eliminar reprocesos.				
J. Comunicación, gobernanza y participación (3 criterios)					
2 3	La política define cómo será comunicada y desplegada al personal.				
2 4	Indica mecanismos de participación, retroalimentación y consulta del personal.				
2 5	Refuerza principios de liderazgo, corresponsabilidad y trabajo colaborativo.				

Fuente: Solano Segura, 2026

Fase 5: Construcción del modelo estratégico

La construcción del modelo estratégico constituye el núcleo del Modelo MEGICMO, en el cual se integran los elementos analizados en etapas previas en un esquema coherente de gestión organizacional.

Aquí se articulan los componentes de calidad, gestión por procesos y modernización en un modelo único, orientado a mejorar el desempeño organizacional mediante la integración de prácticas, herramientas e instrumentos. Esta integración permite superar la fragmentación de enfoques tradicionales, consolidando un sistema de gestión alineado con objetivos estratégicos.

Un elemento central de esta etapa es la definición de objetivos estratégicos, los cuales no se establecen de manera aislada, sino que emergen del cruce sistemático de información proveniente de distintas fuentes, tales como:

- Resultados del análisis de procesos
- Información cualitativa obtenida mediante entrevistas
- Evaluación del contexto mediante herramientas como PESTEL y FODA
- Matrices estratégicas (FODA cruzado, análisis de impacto, entre otros)

A partir de estos objetivos, se estructuran ejes de acción estratégicos, organizados conforme a una adaptación del Cuadro de Mando Integral (CMI), ajustada al contexto organizacional y al enfoque de gestión integrada del modelo.

En particular, la investigación propone la incorporación de una subdivisión en la perspectiva de procesos internos, con el fin de diferenciar dos dimensiones críticas que, según el análisis realizado, suelen abordarse de forma separada en la práctica organizacional: la gestión de la calidad y mejora continua, y la modernización organizacional. Esta diferenciación permite dar mayor claridad a los esfuerzos estratégicos y



asegurar una atención específica a ambos componentes.

De esta forma, el modelo organiza los ejes estratégicos en las siguientes perspectivas:

1. Financiera (con enfoque en valor público)
2. Clientes y usuarios
3. Procesos internos, subdividida en:
 - a. Calidad y mejora continua
 - b. Modernización
4. Aprendizaje y crecimiento

Esta estructura permite alinear los objetivos estratégicos con las principales dimensiones del desempeño organizacional, estableciendo una base coherente para su posterior medición, seguimiento y mejora.

Fase 6: Diseño del Cuadro de Mando Integral (CMI)

El diseño del Cuadro de Mando Integral (CMI) en el Modelo MEGICMO constituye el mecanismo mediante el cual la estrategia organizacional se traduce en elementos operativos medibles, permitiendo su implementación, seguimiento y control.

El objetivo es transformar los objetivos estratégicos definidos en la etapa anterior en un sistema estructurado de gestión, basado en indicadores, metas e iniciativas que permitan evaluar el desempeño organizacional de manera continua.

Traducción de la estrategia en elementos operativos

El proceso de diseño del CMI se fundamenta en la traducción de la estrategia en cuatro componentes principales:

1. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos, previamente definidos, se organizan dentro de las distintas perspectivas del CMI, permitiendo estructurar la estrategia de manera coherente. Cada objetivo representa un resultado esperado que responde a las necesidades y brechas identificadas en el diagnóstico organizacional.

2. Indicadores (KPIs)

Para cada objetivo estratégico se definen indicadores clave de desempeño (Key Performance Indicators, KPIs), los cuales permiten medir el grado de cumplimiento de los objetivos.

Los indicadores se diseñan bajo criterios de:

- Relevancia estratégica
- Claridad y precisión
- Medibilidad y disponibilidad de datos
- Alineación con procesos organizacionales

Estos indicadores permiten monitorear aspectos críticos como eficiencia operativa, calidad del servicio, nivel de modernización, cumplimiento de procesos y desarrollo organizacional.

3. Metas

Las metas establecen los niveles de desempeño esperados para cada indicador, definiendo valores objetivo en función de la capacidad organizacional y de los resultados deseados.

Estas metas permiten orientar la gestión hacia resultados concretos, facilitando la evaluación del avance y la



identificación de desviaciones en el desempeño.

4. Iniciativas estratégicas

Las iniciativas corresponden a las acciones o proyectos que permiten alcanzar los objetivos definidos. Estas se derivan directamente de las brechas identificadas en el diagnóstico y de los ejes de acción establecidos en el modelo.

Las iniciativas pueden incluir:

- Estandarización y documentación de procesos
- Implementación de sistemas de control y medición
- Digitalización y automatización de procesos
- Fortalecimiento de capacidades organizacionales

Cada iniciativa se vincula con uno o varios objetivos estratégicos, asegurando coherencia entre la planificación y la ejecución.

Articulación del CMI dentro del Modelo MEGICMO

El Cuadro de Mando Integral en el Modelo MEGICMO no se concibe únicamente como una herramienta de medición, sino como un sistema de gestión que articula estrategia, operación y control. De esta manera, el CMI actúa como un elemento central que conecta la planificación estratégica con la ejecución operativa, fortaleciendo la capacidad de gestión organizacional.

Fase 7: Plan de implementación

El plan de implementación del Modelo MEGICMO establece la ruta operativa

para la ejecución de la estrategia definida, garantizando su viabilidad y orden en el tiempo. Aquí se determina la estructuración de las iniciativas estratégicas en fases de ejecución, la asignación de responsables y la definición de acciones concretas orientadas al cumplimiento de los objetivos establecidos.

Asimismo, se incorpora un proceso de priorización de iniciativas, el cual permite organizar su ejecución en función de criterios como impacto estratégico, urgencia, disponibilidad de recursos y nivel de madurez organizacional. Esto facilita una implementación progresiva y realista del modelo, evitando sobrecarga operativa y favoreciendo la adopción organizacional.

El resultado de esta fase es un plan estructurado que vincula estrategia con ejecución, asegurando coherencia entre los objetivos definidos y las acciones implementadas.

Fase 8: Sistema de seguimiento y mejora continua

El sistema de seguimiento y mejora continua constituye el mecanismo de control del Modelo MEGICMO, permitiendo evaluar su desempeño y asegurar su sostenibilidad en el tiempo. Aquí se integra la aplicación del ciclo PHVA (Planear-Hacer-Verificar-Actuar), el cual estructura la gestión como un proceso cíclico de mejora continua.

El monitoreo se realiza mediante los indicadores definidos en el Cuadro de Mando Integral, permitiendo medir el avance de los objetivos estratégicos y detectar desviaciones en el desempeño. A partir de esta información, se generan procesos de retroalimentación que facilitan la toma de decisiones y el ajuste



de las acciones implementadas, a las que se les debe definir una periodicidad fija.

De esta manera, el modelo establece un sistema dinámico en el que la evaluación constante del desempeño

alimenta nuevos ciclos de diagnóstico, planificación e implementación, consolidando una gestión organizacional orientada a la mejora continua.



Figura 1. Ciclo de MEGICMO, elaboración propia 2026.

Validación metodológica del Modelo MEGICMO

El Modelo MEGICMO de Gestión Integrada se valida como una

metodología estructurada a partir de un proceso que combina coherencia teórica, consistencia metodológica y aplicabilidad en contextos organizacionales.



En primer lugar, el modelo presenta una validación teórica, al fundamentarse en la integración de enfoques ampliamente reconocidos en la literatura, tales como la gestión de la calidad, la mejora continua, la gestión por procesos, la evaluación de madurez organizacional y la planificación estratégica. La articulación de estos enfoques en un marco único responde a un vacío identificado en la literatura, relacionado con su implementación fragmentada.

En segundo lugar, el modelo evidencia una validación metodológica, al estructurarse como un proceso sistemático, secuencial y replicable, que vincula diagnóstico, análisis, planificación, implementación y control. La incorporación de instrumentos como los checklists de evaluación de política y procesos permite estandarizar la aplicación del modelo, fortaleciendo su objetividad y facilitando su uso en distintos contextos organizacionales.

En tercer lugar, el modelo presenta una validación aplicada, derivada de su utilización en un contexto organizacional, lo que permitió evidenciar su capacidad para integrar información cualitativa y cuantitativa, estructurar diagnósticos organizacionales y traducirlos en propuestas estratégicas alineadas con necesidades reales.

Adicionalmente, el modelo demuestra su capacidad de integración al incorporar herramientas ampliamente reconocidas, tales como análisis FODA, PESTEL, diagramas SIPOC, el modelo CMMI y el Cuadro de Mando Integral, dentro de una lógica metodológica unificada. Esta integración permite superar la fragmentación tradicional de estos enfoques, consolidando un sistema coherente orientado a la toma de decisiones.

Síntesis estructural del Modelo MEGICMO

Como resultado de la investigación, el Modelo MEGICMO se consolida como una metodología compuesta por ocho fases secuenciales e interrelacionadas, que permiten su aplicación sistemática en distintos contextos organizacionales.

El modelo se estructura de la siguiente manera:

1. **Diagnóstico del contexto organizacional**, mediante el análisis interno y externo utilizando herramientas como FODA y PESTEL, permitiendo comprender factores institucionales, normativos y operativos.
2. **Análisis de procesos y madurez organizacional**, a través del levantamiento de información mediante entrevistas, cuestionarios, diagramas SIPOC y el uso de instrumentos estructurados, complementado con la evaluación de madurez basada en el modelo CMMI.
3. **Identificación de brechas y problemáticas**, mediante la comparación entre el estado actual y el estado deseado, identificando debilidades en medición, control, calidad de datos, riesgos y tecnología.
4. **Definición de lineamientos estratégicos de calidad**, incluyendo el diseño de una política integrada alineada con estándares como ISO 9001, apoyada en instrumentos de verificación.
5. **Construcción del modelo estratégico**, integrando calidad, procesos y modernización en un esquema único, con objetivos definidos a partir del cruce de información del diagnóstico.
6. **Diseño del Cuadro de Mando Integral (CMI)**, traduciendo la



estrategia en objetivos, indicadores, metas e iniciativas, organizados en perspectivas estratégicas adaptadas.

7. **Plan de implementación**, mediante la definición de fases, responsables y acciones, junto con la priorización de iniciativas estratégicas.
8. **Sistema de seguimiento y mejora continua**, basado en el ciclo PHVA y el monitoreo mediante indicadores, asegurando la retroalimentación constante del sistema.

El principal aporte del Modelo MEGICMO radica en su capacidad para integrar enfoques de gestión tradicionalmente abordados de forma independiente, consolidándolos en una metodología estructurada, aplicable y adaptable.

A diferencia de otros modelos, su valor no se limita a la formulación conceptual, sino que incorpora instrumentos que facilitan su implementación práctica, permitiendo:

- Estandarizar el diagnóstico organizacional
- Vincular el análisis con la planificación estratégica
- Traducir la estrategia en indicadores medibles
- Establecer mecanismos de seguimiento y mejora continua

En conjunto, el modelo se posiciona como una herramienta metodológica que permite a las organizaciones estructurar procesos de transformación orientados a la calidad, la eficiencia operativa y la modernización.

Conclusiones

La presente investigación permitió desarrollar el Modelo MEGICMO de Gestión Integrada como una metodología orientada a la articulación de la calidad, la mejora continua y la modernización organizacional, respondiendo a una de las principales limitaciones identificadas en la literatura y en la práctica: el tratamiento aislado de estos enfoques, particularmente en lo que respecta a la modernización. En este sentido, el modelo propone una integración estructurada de estos ejes, permitiendo abordarlos de manera coherente dentro de un mismo marco metodológico.

Un aporte fundamental del modelo radica en su construcción a partir de la adaptación e integración de herramientas y metodologías previamente existentes, tales como estándares de gestión de la calidad, enfoques de gestión por procesos y modelos de madurez organizacional. Estos elementos, alineados con buenas prácticas reconocidas a nivel internacional, son reorganizados y articulados en una metodología única, orientada a facilitar su aplicación práctica en contextos organizacionales reales, superando la complejidad y dispersión con que suelen implementarse de manera independiente.

Asimismo, el Modelo MEGICMO establece una vinculación directa entre el diagnóstico organizacional y la formulación estratégica, asegurando que los objetivos y propuestas no surjan de manera abstracta, sino como respuesta a necesidades, brechas u oportunidades identificadas mediante el análisis cualitativo y cuantitativo. Esta conexión fortalece la coherencia del modelo, permitiendo que las decisiones



estratégicas se fundamenten en evidencia y se alineen con la realidad operativa de la organización.

Finalmente, el modelo presenta un carácter adaptable que permite su aplicación en distintos contextos organizacionales, tanto en el sector público como en el privado. Su estructura flexible y su enfoque basado en instrumentos facilitan su ajuste a diferentes niveles de madurez, capacidades institucionales y entornos operativos, lo que amplía su potencial de uso y replicabilidad.

Referencias

- Alsuleimani, A., & Kumar, V. (2024). Quality management in the public sector: Enhancing transparency and efficiency. *Journal of Public Administration*, 12(2), 45–60.
- Andrade-Girón, L., Marín-Rodríguez, J., Zúñiga-Rojas, E., Susanibar-Ramírez, F., & Calvo-Rivera, R. (2023). Sistemas de gestión de calidad en educación superior: revisión sistemática. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 14(39), 1–15.
- Chrissis, M. B., Konrad, M., & Shrum, S. (2011). *CMMI for development: Guidelines for process integration and product improvement* (3rd ed.). Addison-Wesley.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. MIT Press.
- Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2018). *Fundamentals of business process management* (2nd ed.). Springer.
- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2020). *Managing for quality and performance excellence* (11th ed.). Cengage Learning.
- George, M. L., Rowlands, D., Price, M., & Maxey, J. (2005). *The Lean Six Sigma pocket toolbox*. McGraw-Hill.
- Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2021). *Quality management for organizational excellence: Introduction to total quality* (9th ed.). Pearson.
- Hammer, M. (2015). *What is business process management?*. Harvard Business Review Press.
- Harrington, H. J. (1991). *Business process improvement: The breakthrough strategy for total quality, productivity, and competitiveness*. McGraw-Hill.
- International Organization for Standardization (ISO). (2015). *ISO 9001:2015 Quality management systems — Requirements*. ISO.
- Ishikawa, K. (1985). *What is total quality control? The Japanese way*. Prentice-Hall.
- Juran, J. M. (1992). *Juran on quality by design*. Free Press.
- Martínez Mendoza, J. (2025). Gestión de calidad ISO 9001 y su relación con la planificación estratégica en educación superior. *Revista de Gestión Educativa*, 18(2), 25–40.
- McLean, L. (2017). *Predictive analytics and continuous improvement in higher education* (Doctoral dissertation). University of Maryland.
- Object Management Group (OMG). (2019). *Business Process Model and Notation (BPMN) Version 2.0.2*. OMG.
- Oakland, J. S. (2014). *Total quality management and operational excellence* (4th ed.). Routledge.
- Ortiz Cumpa, J., & Zamora Valladares, R. (2025). Gestión documental en el sector público: transparencia y gobernanza institucional. *Revista de Administración Pública*, 59(1), 950–970.
- Quispe, J., Moreno, L., Villoslada, M., & Ruiz, R. (2025). Automatización de procesos mediante BPM y BPMS: impacto en la eficiencia organizacional. *Revista Latinoamericana de Sistemas*, 10(1), 15–30.
- Sammour, H., & Al-Balkhi, W. (2024). The role of Kaizen in improving institutional performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 41(5), 8691–8705.
- Slack, N., Brandon-Jones, A., & Johnston, R. (2019). *Operations management* (9th ed.). Pearson.



- Solano Segura, A. (2026). *Propuesta de un plan estratégico para la gestión de la calidad, mejora continua y modernización institucional en la Oficina de Distribución y Ventas (OFIDIVE) de la Universidad Estatal a Distancia*

(UNED) [TFG maestría, Universidad de las Ciencias y el Arte].

© Revista DOS – Tecnología y Negocios.

Todos los contenidos se distribuyen bajo una licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0).

