

PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD,
AMBIENTAL, SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO EN LA FUNDACIÓN
MANACACIAS



LUIS CARLOS FORERO GÓMEZ
JOSÉ FRANCISCO QUINTERO HOYOS
KEILA MILENA GARCÍA DUARTE



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS
MAESTRÍA EN CALIDAD Y GESTIÓN INTEGRAL
VILLAVICENCIO
2020

PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD,
AMBIENTAL, SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO EN LA FUNDACIÓN
MANACACIAS

LUIS CARLOS FORERO GÓMEZ
JOSÉ FRANCISCO QUINTERO HOYOS
KEILA MILENA GARCÍA DUARTE

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Maestría en
Calidad y Gestión Integral

Director
Amable José Pérez
Magíster Scientiarum en Ciencias Administrativas

Codirector
Miguel Andrés Riveros Romero
Master en Dirección de Marketing

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS
MAESTRÍA EN CALIDAD Y GESTIÓN INTEGRAL
VILLAVICENCIO
2020

DEDICATORIA

A nuestras familias por su comprensión, ánimo y apoyo permanente en este proceso de formación que emprendimos con el propósito de mejorar nuestras habilidades y competencias profesionales.

AGRADECIMIENTO

Gracias a Dios, por habernos permitido lograr este objetivo.

A nuestros docentes de la Maestría en Calidad y Gestión Integral y la Universidad Santo Tomas sede Villavicencio, por su contribución a nuestra formación integral.

A nuestros compañeros de maestría con quienes compartimos cada paso en este proyecto y forjamos nuevos lazos de amistad.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	15
1. DEFINICIÓN DE LA SITUACIÓN ORGANIZACIONAL	17
1.1 CONTEXTO EXTERNO	17
1.1.1 Social	17
1.1.2 Económico y mercado	17
1.1.3 Legal	20
1.1.4 Político	22
1.2 CONTEXTO INTERNO	22
2. DESCRIPCIÓN DE LAS NECESIDADES Y PROBLEMAS	24
3. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN	27
3.1 ANTECEDENTES	27
3.2 JUSTIFICACIÓN	29
4. OBJETIVOS	31
4.1 OBJETIVO GENERAL	31
4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	31
5. CRONOGRAMA	32
6. DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL A LA FUNDACIÓN MANACACIAS	33
6.1 MISIÓN	33
6.2 VISIÓN	33
6.3 OBJETIVOS ORGANIZACIONALES PROYECTADOS AL AÑO 2022	34
6.4 RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL	35
6.4.1 Resultados generales	35
6.4.2 Resultados por numeral	36

6.4.2.1	Contexto de la organización	37
6.4.2.2	Liderazgo	37
6.4.2.3	Planificación	38
6.4.2.4	Apoyo	38
6.4.2.5	Operación	38
6.4.2.6	Evaluación del desempeño	39
6.4.2.7	Mejora	39
7.	EQUIPO DE TRABAJO	40
8.	FASES PARA ABORDAR LA PLANIFICACIÓN DE LA CONSULTORIA	42
9.	PLAN DE INTERVENCIÓN DE LA CONSULTORIA	43
10.	FORMULACIÓN DE LA PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN PARA LA INTEGRACIÓN DE LOS REQUISITOS DE LAS NORMAS NTC-ISO 9001:2015, NTC-ISO 14001:2015 Y NTC-ISO 45001:2018	44
10.1	CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	44
10.1.1	Elementos integrables	44
10.1.1.1	Cuestiones internas y externas	44
10.1.1.2	Análisis de las partes interesadas	49
10.1.1.3	Alcance del sistema integrado	54
10.1.1.4	Sistema integrado de gestión-procesos	55
10.1.2	Elementos específicos	56
10.2	LIDERAZGO	57
10.2.1	Elementos integrables	57
10.2.1.1	Compromiso y liderazgo	57
10.2.1.2	Política integrada	57
10.2.1.3	Roles, responsabilidades y autoridades en la organización	58

10.2.2 Elementos específicos	58
10.3 PLANIFICACIÓN	59
10.3.1 Elementos integrables	59
10.3.1.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades	59
10.3.1.2 Objetivos y planificación para abordarlos	59
10.3.1.3 Gestión del cambio	59
10.3.2 Elementos específicos	60
10.4 APOYO	60
10.4.1 Elementos integrables	60
10.4.1.1 Recursos	60
10.4.1.2 Competencia	61
10.4.1.3 Toma de conciencia	61
10.4.1.4 Comunicación	61
10.4.1.5 Información documentada	61
10.4.2 Requisitos específicos	62
10.5 OPERACIÓN	62
10.5.1 Elementos integrables	62
10.5.1.1 Planificación y control operacional	62
10.5.1.2 Requisitos para los productos y servicios	63
10.5.1.3 Control de los procesos, productos y servicios contratados externamente	63
10.5.2 Elementos específicos	63

10.5.2.1	Producción y provisión del servicio	63
10.5.2.2	Liberación de los productos y servicios	63
10.5.2.3	Control de las salidas no conformes	64
10.5.2.4	Preparación y respuesta a emergencias	64
10.6	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	64
10.6.1	Elementos integrables	64
10.6.1.1	Seguimiento, medición, análisis y evaluación	64
10.6.1.2	Auditoria interna	64
10.6.1.3	Revisión por la dirección	64
10.6.2	Elementos específicos	64
10.7	MEJORA	65
10.7.1.1	No conformidad y acción correctiva	65
10.7.1.2	Mejora	65
10.8	REVISIÓN DE LA ADECUACIÓN DE LA INFORMACIÓN DOCUMENTADA CONFORME A LOS REQUISITOS NORMATIVOS	66
10.9	SOCIALIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN DOCUMENTADA ESTABLECIDA EN LA FASE DE PLANIFICACIÓN	66
11.	CIERRE DE LA CONSULTORIA	67
12.	RECOMENDACIONES	68
	REFERENCIAS	70
	ANEXOS	72

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Requisitos aplicados en la entrevista realizada al personal de la Fundación Manacacias	29
Tabla 2 Equipo de Trabajo	34
Tabla 3 Metodología	36
Tabla 4 Plan de Intervención de la consultoría	37
Tabla 5 Análisis contexto interno general	39
Tabla 6 Análisis contexto interno priorizado como “pertinente”	44
Tabla 7 Análisis contexto externo general	45
Tabla 8 Análisis contexto interno priorizado como “pertinente”	46
Tabla 9 Identificación de partes interesadas	53
Tabla 10 Identificación de requisitos de las partes interesadas	54
Tabla 11 Evaluación de las necesidades y expectativas vs propósitos	55
Tabla 12 Criterios de evaluación necesidades y expectativas vs propósitos	56
Tabla 13 Relación de factores para reestructuración la plataforma estratégica	56

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1 Participación de la Fundación Manacacias y otros competidores del sector, en el PIB Departamental 2017 (cifras en millones)	16
Gráfica 2 Participación de la Fundación Manacacias en el PIB Departamental 2017 (Cifras en millones)	16
Gráfica 3 Valor de los proyectos ejecutados por la Fundación Manacacias (Cifras en millones)	20
Gráfica 4 Nivel de cumplimiento frente a requisitos de las Normas NTC ISO 9001:2015; 14001:2015 y 45001:2018	30
Gráfica 5 Nivel de cumplimiento de requisitos, por numeral, de las normas NTC-ISO 9001:2015, NTC-ISO 14001:2015 y NTC-ISO 45001:2018	31
Gráfica 6 Mapa de procesos	59

GLOSARIO

CALIDAD: según la NTC-ISO 9000:2015 (3.6.2) es el grado en el que un conjunto de características inherentes de un objeto cumple con los requisitos.

CONSULTOR DEL SISTEMA DE GESTIÓN: persona o equipo de personas competentes que apoyan a la organización en la implementación de un sistema de gestión, brindando orientación y conocimientos (Adaptado del término “Consultor de un sistema de gestión de la calidad (3.1.2)” de la norma NTC -ISO 9000:2015, p.13)

ESAL: entidades sin ánimo de lucro, siendo una de las diversas formas para referirse al tercer sector o al sector no lucrativo, caracterizadas por:

- Ser una organización legalmente constituida, de carácter civil que se rige por el derecho privado.
- Contar con un patrimonio que está destinado en su totalidad a cumplir con su finalidad.
- Tener una finalidad que atiende al interés general o beneficia a un número importante de personas, de forma tal que las mismas contribuyen a la realización de los fines del Estado, al adelantar actividades que el Estado no alcanza a desarrollar.
- Invertir los excedentes que obtenga de forma exclusiva en la realización de su objeto, de forma tal que los mismos, a diferencia de una sociedad comercial, no se reparten o distribuyen entre sus miembros, fundadores o terceros.
- Ser una expresión del derecho de asociación y de iniciativa privada.
- Promover valores y actitudes de justicia social, equidad, democracia, género, participación y solidaridad en las actividades que desarrolla.

ONG: acrónimo para Organizaciones No Gubernamentales

GESTIÓN (3.3.3 de la NTC-ISO 9000:2015): actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

GESTIÓN DE LA CALIDAD (3.3.3 de la NTC-ISO 9000:2015): gestión con respecto a la calidad.

SISTEMA DE GESTIÓN (3.5.3 de la NTC-ISO 45001:2018): conjunto de elementos de una organización interrelacionados que interactúan para establecer políticas, objetivos y procesos para lograr estos objetivos.

SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL (3.1.2 de la NTC-ISO 14001:2015): parte del sistema de gestión usada para gestionar aspectos ambientales, cumplir los requisitos legales y otros requisitos, y abordar los riesgos y oportunidades.

SISTEMA DE GESTIÓN DE LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO (3.11 de la NTC-ISO 45001:2018): sistema de gestión o parte de un sistema de gestión utilizado para alcanzar la política de la SST.

SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN: se considera un sistema integrado de gestión de la calidad, ambiental y de la seguridad y salud en el trabajo al conjunto de elementos interrelacionados utilizados para satisfacer los requisitos de los clientes, con un impacto ambiental mínimo de los procesos desarrollados y con el menor riesgo posible para la seguridad y salud de los trabajadores (Calso y Pardo, 2019).

RESUMEN

Este trabajo de consultoría organizacional, cuyo objetivo es planificar el sistema integrado de gestión de la calidad, ambiental, seguridad y salud en el trabajo en la Fundación Manacacias, se presenta como un proyecto factible de consultoría que propone solución al problema de la falta de un método estructurado y sistémico que le permita a esta organización el fortalecimiento de la gestión hacia las partes interesadas y el logro de los objetivos estratégicos que tienen sus miembros en el desarrollo de su actividad social. Dicho problema se identificó posterior al abordaje de la entidad por el equipo de trabajo, su análisis organizacional y la realización del diagnóstico, para lo cual se aplicó la Matriz “Evaluación diagnóstica bajo los requisitos de las Normas NTC ISO 9001:2015; 14001:2015 y 45001:2018”, que consiste en una lista de verificación utilizada en auditorías internas y externas basada en tablas de equivalencia, lo cual permitió la obtención de la información requerida con el nivel de cumplimiento de cada uno de los requisitos establecidos. A nivel general se observa un nivel de cumplimiento del 18%, por lo cual, una vez analizada esta información, se propone a la Fundación Manacacias, implementar el Sistema Integrado de Gestión, toda vez que no se cumplen los criterios definidos para la gestión de la calidad de los servicios ofertados, como tampoco se está asegurando la gestión de los impactos ambientales ni los peligros y riesgos en la salud y el bienestar de los trabajadores.

Descriptores: Entidad Sin Ánimo de Lucro (ESAL), Diagnóstico Organizacional, Sistema Integrado de Gestión.

Abstract

This research work, whose objective is to plan the integrated quality, environmental, health and safety management system at the Manacacias Foundation, is presented as a feasible consulting project that proposes a solution to the problem of the lack of a structured and systemic method that allows this organization to strengthen its management towards interested parties and to achieve the strategic objectives that its members have in the development of their social activity. Said problem was identified after the entity's approach by the work team, its organizational analysis and the diagnosis, for which the Matrix “Diagnostic evaluation under the requirements of the standards was applied NTC ISO 9001: 2015; 14001: 2015 and 45001: 2018”, which consists of a checklist used in internal and external audits based on equivalence tables, which allowed obtaining the required information with the level of compliance with each of the established requirements. At a general level, a level of compliance of 18% is observed, therefore, once this information has been analyzed, it is proposed at the Manacacias Foundation, to implement the Integrated

Management System, since the criteria defined for managing the quality of the services offered are not met, nor is it ensuring the management of environmental impacts or the dangers and risks in the health and well-being of workers.

Descriptors: Nonprofit organization, Organizational Diagnosis, Integrated Management System.

INTRODUCCIÓN

La adopción de un sistema integrado de gestión que propenda por la calidad de los productos y servicios, la seguridad y salud de las personas, así como la gestión para disminuir el impacto ambiental y propender por el uso racional de los recursos, se ha convertido en un tema de principal interés en las organizaciones que buscan asegurar el cumplimiento de requisitos, mejorar las relaciones con sus partes interesadas y mantenerse en los niveles de competitividad que exige el mercado.

Sin embargo, para que el sistema integrado de gestión le permita alcanzar a la organización los resultados esperados, es necesario que desde su inicio se contemplen en las fases que se requieren para que el modelo sea pertinente, apropiado y adecuado a la naturaleza de la entidad y a la complejidad de sus actividades, es entonces cuando la planificación surge como esa primera fase que permite identificar y definir los lineamientos sobre los cuales se apoya el sistema integrado de gestión, convirtiéndose en el punto de partida.

Este trabajo, aplicado desde el enfoque de la consultoría organizacional, presenta el resultado del proyecto de consultoría para la planificación del sistema integrado de gestión que unifica los requisitos para la satisfacción de las necesidades de las partes interesadas incluyendo la protección del medio ambiente, la seguridad y salud de las personas en la FUNDACIÓN MANACACIAS, entidad sin ánimo de lucro (ESAL), ubicada en la ciudad de Villavicencio, la cual ofrece servicios en las líneas de educación, salud y proyección social.

Dentro del proceso de consultoría realizado, se brindó asesoría al personal de la fundación, para participar en el equipo de trabajo y en conjunto, evaluar la situación organizacional a partir de la cual se realizó la revisión y ajuste de la plataforma estratégica, la identificación de los procesos y sus interacciones, así como la elaboración de la documentación necesaria para el desarrollo y control de dichos procesos.

Esta planificación se realizó bajo el modelo del ciclo de mejora continua PHVA sobre el cual se han estructurado las normas NTC-ISO 9001:2015, NTC-ISO 14001:2015 NTC-ISO 45001:2018, con el propósito de brindarle a la organización un instrumento de gestión que le permita aumentar su capacidad para el cumplimiento de requisitos, la gestión sistemática de los riesgos y oportunidades asociados a los procesos, la seguridad y salud en el trabajo y el control de los impactos ambientales, así como mejorar su desempeño y propender por la mejora continua.

En concordancia con el concepto aplicado del sistema integrado de gestión el proyecto de consultoría se definió y ejecutó en tres etapas consistentes en:

- Elaboración del diagnóstico organizacional: Este contempla en primer lugar la unificación de los criterios a evaluar a partir de los requisitos normativos, teniendo como base la estructura de alto nivel de las normas ISO vinculadas, verificando el nivel de cumplimiento de dichos requisitos. Como segundo propósito el diagnóstico permitió establecer el plan sobre el cual se enfocó el proceso de planificación.
- Establecimiento del plan de intervención de la consultoría: En esta etapa se definió el plan de trabajo y la metodología requeridos para llevar a cabo el proceso de planificación del sistema integrado de gestión.
- Formulación del plan estratégico de la Fundación MANACACIAS hasta el diseño de la base documental y metodológica sobre la cual operará el sistema integrado de gestión.

El contenido del presente documento se estructura en tres secciones, en la primera se define la situación organizacional donde se aborda el contexto interno y externo de la Fundación Manacacias, la descripción de las necesidades mediante el análisis de las debilidades en el ámbito administrativo y operativo que le impiden a la fundación obtener los resultados esperados por la Alta Dirección. En la segunda sección, como antecedentes se describe el avance obtenido por algunas entidades de este tipo, en la implementación de Sistemas Integrados de Gestión y los beneficios que esto les ha traído, de la misma manera, se presenta una reseña de la gestión de la fundación en contraste con la plataforma estratégica actual y como justificación, los beneficios e impactos que se esperan al fortalecer la gestión organizacional mediante la planificación del Sistema Integrado de Gestión que le permita aumentar la capacidad de cumplir los requisitos de las partes interesadas, en cada uno de los ámbitos incluidos en el alcance del proyecto.

En la tercera y última sección se presenta el desarrollo de la consultoría, en la cual se definen los objetivos, el alcance y plan de intervención del proyecto con los resultados obtenidos.

Este trabajo contribuye al fortalecimiento de la gestión de la Fundación Manacacias, facilitando el logro de los objetivos y metas organizacionales.

1. DEFINICIÓN DE LA SITUACIÓN ORGANIZACIONAL

1.1 CONTEXTO EXTERNO

1.1.1 Social. La Fundación MANACACIAS es una Entidad Sin Ánimo de Lucro (ESAL) que se ubica dentro del denominado Tercer Sector o Sector Social, el cual a su vez se encuentra conformado por organizaciones conocidas como sociedad civil. Dentro de un régimen democrático se reconocen tres sectores: en el primero se ubica el Estado, en el segundo, la empresa privada y en el tercero, el social. Las organizaciones que componen este tercer sector se caracterizan por ser independientes, no lucrativas, autónomas, no distribuyen sus beneficios, son de carácter privado y se financian o benefician a través de aportes voluntarios ya sea en dinero o tiempo.

Las actividades desarrolladas en el Sector Social son múltiples, principalmente enfocadas en servicios de toda índole como cultura, educación e investigación, salud, servicios sociales, medio ambiente, desarrollo, derechos civiles y asesoramiento legal, actividades filantrópicas, ayuda internacional, confesiones religiosas, asociaciones empresariales y profesionales, sindicatos. Su accionar se enfoca en la canalización de recursos públicos o privados que le permitan desarrollar proyectos autónomos en poblaciones con necesidades latentes.

1.1.2 Económico y mercado. De acuerdo con un Proyecto de estudio comparativo del sector no lucrativo de la Universidad Johns Hopkins (Fundación BBVA,1999), en comparación a otros sectores en 1995, los empleos generados desde el sector social (no lucrativo) se ubicaban en segundo lugar con un aproximado de 19 millones, solo superado por el sector transportes el cual representó para entonces 22 millones de empleos superando ampliamente otros sectores como el sector químico, artes gráficas, industria manufacturera textil y servicios públicos. Para este mismo año (1995) en Colombia el sector social tenía una participación del 2,4% del empleo remunerado y las fuentes de ingresos estaban representados en un 70% por cuotas o pagos por servicios y 15% por el sector público y filantropía respectivamente (Fundación BBVA,1999, pp.5).

Según un artículo publicado en el Diario La República por el analista económico Sergio Clavijo, en Colombia durante 2017 el Producto Interno Bruto (PIB) del sector de servicios sociales repuntó hacia expansiones del 3.4% real anual, superior al 2% registrado en el año 2016. Así, este sector logró superar ampliamente el desempeño de la economía, que se expandió un 1.8% en 2017 (como un todo). Además, después de dos años los servicios sociales volvieron a ser uno de los sectores con

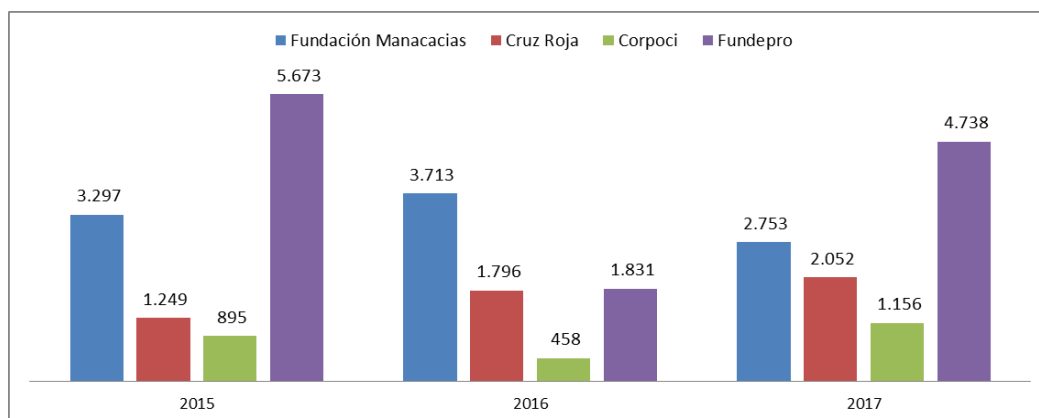
mayor crecimiento de la economía al haberse ubicado en el tercer lugar (frente al cuarto lugar ocupado en 2016), sólo por debajo del sector agropecuario (expansión del 4.9% anual) y los servicios financieros (3.8%). Entretanto, el subsector de educación de mercado (privada) dejó de liderar el crecimiento en 2017, con una expansión del 2.1%, muy similar al 2.2% registrado un año atrás (Clavijo, 2018).

El sector de servicios es una actividad que incluye un grupo heterogéneo de subsectores con dinámicas y características muy diferentes y que realmente aún no están debidamente caracterizadas y medidas en el país. En un esfuerzo por avanzar en la identificación y evolución de la actividad de servicios, el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), anteriormente por medio de la Muestra Trimestral de Servicios (MTS) y en la actualidad con la Encuesta Mensual de Servicios mide la evolución de las principales variables del sector servicios en el corto plazo, a través de la generación de índices y variaciones de los ingresos nominales por tipo de ingreso y personal ocupado por categoría ocupacional, para el total nacional (DANE, estadística por temas, servicios).

Según el DANE, por actividad económica se encuentra que, en el promedio enero – septiembre de 2018, frente al año 2017, los puestos de trabajo aumentaron 0.5%. Las actividades que más aumentaron fueron suministro de electricidad, gas y agua (14.7%), explotación de minas y canteras (10.6%), industria manufacturera (2.2%), servicios comunales, sociales y personales (1.1%), construcción (0.9%) e intermediación financiera (0.3%). Este desempeño se explica en buena parte por los bajos precios de los bienes de origen industrial, los cuales crecieron apenas 0,9% anualizado a noviembre. Por su parte, los precios de los servicios de origen público (incluye servicios públicos, telefonía, correo, salud, educación y transporte) aumentaron 6,0%, nivel que se ha mantenido relativamente estable desde marzo de 2016. De otro lado, los precios de los servicios privados (3,4%) y los bienes de origen agropecuario (3,6%) aumentaron ligeramente por encima del promedio del Índice de Precios al Consumo (IPC), (ANDI, 2019).

Según la base de datos del Sistema de Información y Reporte Empresarial de la Superintendencia de Sociedades, la cual utiliza la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas se identifican diversas organizaciones a nivel nacional dedicadas a estas actividades, de la misma manera en la página web del Sistema Electrónico de Contratación Pública se evidencian algunas entidades regionales que han prestado servicios similares a los que presta la Fundación Manacacias, por lo cual a continuación se analizan entidades competidoras en relación a la perspectiva de participación en el mercado durante los años 2015, 2016 y 2017.

Gráfica 1. Participación de la Fundación Manacacias y otros competidores del sector, en el PIB Departamental 2017 (cifras en millones)

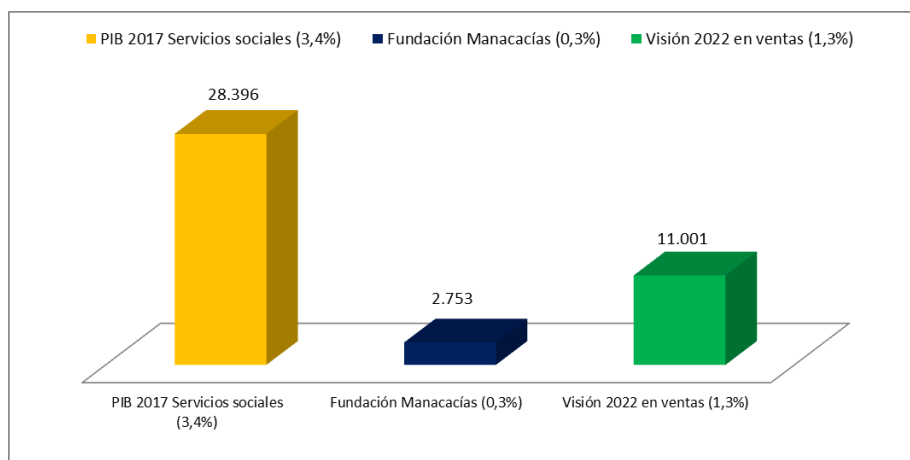


Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la gráfica 1 se observa que el competidor con mayor nivel de participación es la Fundación para el Progreso de la Orinoquía (FUNDEPRO), sin embargo, presenta una importante disminución de los ingresos en las últimas dos vigencias. En relación a la Cruz Roja, podemos ver que, si bien el nivel de participación es inferior que FUNDEPRO, mantiene un crecimiento continuo. La Corporación Comunidad Inteligente (CORPOCI), aunque con menor participación presenta un comportamiento variable, con una disminución en el 2016 y luego registra una tendencia a la recuperación. En la Fundación Manacacias se observa que, con relación a sus competidores, presenta una aceptable participación, con un pico en el 2016 y luego un descenso en el año 2017.

A continuación, se presenta la participación de la Fundación Manacacias en el año 2017 frente al Producto Interno Bruto departamental, así como la proyección de las ventas al año 2022:

Gráfica 2. Participación de la Fundación Manacacias en el PIB Departamental 2017(cifras en millones)



Fuente: Elaboración propia con base a información de Colombia Compra Eficiente

Como se observa en la gráfica 2, la participación de la Fundación Manacacias frente al Producto Interno Bruto Departamental para el año 2017 representó el 0,3% respecto al 3,4% que representó la participación de los servicios sociales, lo que indica un potencial de mercado en el cual se tiene la oportunidad de aumentar en cobertura y ventas. Actualmente la Fundación tiene la proyección de alcanzar en el 2022 una participación de 1,3% lo que equivale a 11.000 millones de pesos.

1.1.3 Legal. El artículo 189, numeral 26 de la Constitución Política, establece que le corresponde al Presidente de la República “ejercer la inspección y vigilancia sobre instituciones de utilidad común para que sus rentas se conserven y sean debidamente aplicadas y para que en todo lo esencial se cumpla con la voluntad de los promotores o fundadores” (Constitución Política de Colombia, 1991).

Desde 1987 con la expedición de la Ley 22, el Presidente de la República en ejercicio de las atribuciones constitucionales delegó en los Gobernadores de los Departamentos y en el Alcalde Mayor de Bogotá D.C. la función de inspección, vigilancia y control sobre las ESAL (Ley 22, 1987). El artículo 40 del Decreto Ley 2150 de 1995 reglamentado por los Decretos 427 y 1422 de 1996 respectivamente, reglamentó la personería jurídica y estableció los requisitos para la inscripción en Cámara de Comercio de las ESAL.

La Confederación Colombiana de las Organizaciones no Gubernamentales (CCONG) indica que, dependiendo del objeto social de la entidad, las mismas están

reguladas por distintas entidades del nivel nacional tales como el Ministerio de Educación, Ministerio de Salud, y el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) entre otras. Así mismo, las ESAL deben remitir información a la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) y a las Cámaras de Comercio y aquellas ESAL que reciben recursos de cooperación internacional, deben rendir exigentes cuentas a sus donantes; en algunos casos se presentan informes detallados a entidades territoriales –como en el caso del Distrito Capital— y todas tienen la obligación legal de rendir cuentas a sus asociados, órganos directivos o autoridades (Confederación Colombiana de ONG, 2016).

El Decreto 19 de 2012 ordena la inscripción de las ESAL en el Registro Único Empresarial (RUE).

La Ley 1819 de 2016 introduce una amplia regulación a las ESAL en materia tributaria que establece una serie de controles estrictos para poder acceder al beneficio de exoneración sobre el impuesto de renta y complementarios.

Aunque se reconoce como necesario el control del Estado, es perentorio aclarar que no hay ausencia de normas que regulan dicha función, sino que existen debilidades institucionales para su plena, eficiente y cabal aplicación.

De igual manera según lo ilustra la Confederación Colombiana de ONG (CCONG) las ESAL cuyo objeto social principal sea la realización de actividades de salud, educación formal, cultura, deporte, investigación científica o tecnológica, ecología y protección ambiental, o programas de desarrollo social, siempre y cuando las mismas sean de interés general gozan en Colombia de un régimen tributario especial de impuesto de renta y complementarios. Sin embargo esto no las excluye de cumplir con los impuestos como Impuesto al Valor Agregado (IVA), retención en la fuente de IVA, retención en la fuente de renta y de ICA (impuesto de industria y comercio), el impuesto de industria y comercio ICA, y del pago de aportes parafiscales, así como a presentar medios magnéticos nacionales y distritales (Confederación Colombiana de ONG, 2016).

El Decreto 92 de 2017 reglamentó lo dispuesto en el artículo 355 de la Constitución Política en lo relacionado con la contratación del Estado con las ESAL de reconocida idoneidad, lo relativo a los convenios de asociación, el registro en el portal web del Sistema Electrónico de Contratación Pública SECOP y las excluye del requisito de inscripción en el Registro Único de Proponentes (RUP). En este contexto, tanto la Fundación Manacacias como otras entidades del sector ha tenido que adaptarse a los constantes retos que suponen estos requisitos de orden legal, que entre otros

aspectos impactan los costos operacionales y la gestión administrativa necesaria para cumplir y obtener la idoneidad suficiente que le permita mantenerse como un proveedor potencial para el estado.

1.1.4 Político. Las ESAL han sido un instrumento a través del cual el Estado ha intentado viabilizar sus políticas sociales a través de la creación de sus propias entidades sin ánimo de lucro y también se ha facilitado la contratación con ellas para la financiación de proyectos. Cruz & Espinoza (2002), afirman que muchas organizaciones nacen o se desarrollan a instancias del Estado evidenciándose en sus objetivos e incluso en su propia misión, situación que en efecto ocurre con un gran porcentaje de este tipo de entidades en el contexto nacional y regional; de allí la importancia que radica el direccionamiento de la política por determinado gobierno, pues puede ser determinante para el sostenimiento y viabilidad de estas organizaciones (Pérez, 2011).

Se puede inferir entonces que la dependencia de la contratación estatal supone un riesgo para la estabilidad y proyección de las ESAL en el entendido de mantener su enfoque social y humanitario al margen de los intereses políticos que pueden influir en sus intenciones de construir sociedad desde la libertad, la participación y libre desarrollo de las comunidades.

1.2 CONTEXTO INTERNO

La Fundación Manacacias, es una entidad privada, incluyente, sin ánimo de lucro, que apoya y financia iniciativas que contribuyen a fortalecer la capacidad de la región en tres ejes sociales estratégicos: educación, salud y proyección social. Si bien sus clientes directos son en su mayoría entidades públicas entre otras, gobernaciones y alcaldías, los usuarios a quienes van dirigidos los servicios ofertados son pertenecientes a población de estrato 1, 2 y 3 del Sistema de Selección de Beneficiarios para programas sociales (SISBEN).

Se dedica a la promoción de los derechos fundamentales y del desarrollo social del país con intervención en población más vulnerable: la niñez, la juventud, la familia, población en condición de discapacidad, madres cabeza de hogar, tercera edad, indígenas y afrodescendientes.

La cobertura actual de la Fundación Manacacias es el Departamento del Meta. Su sede administrativa se encuentra ubicada en la Carrera 44ª No. 18-32 del Barrio El Buque en la ciudad de Villavicencio.

Actualmente la Fundación cuenta con un equipo de 3 colaboradores permanentes, que se desempeñan las siguientes actividades:

- ✓ Gerencia
- ✓ Administración
- ✓ Gestión del Talento Humano
- ✓ Dirección de Proyectos
- ✓ Compras
- ✓ Gestión Financiera

Para la línea de Educación se desarrolla la prestación de servicios de apoyos pedagógicos a estudiantes con discapacidad, capacidades y talentos excepcionales, algunos matriculados en establecimientos educativos oficiales del Departamento del Meta. Esto ha permitido el aporte al desarrollo de la política pública de inclusión educativa reglamentada bajo el Decreto 1075 de 2015 y el Decreto 1421 de 2017. Este programa se ejecuta en los 29 municipios del Departamento, para lo cual la organización cuenta con un Coordinador General, 15 profesionales en las áreas de Psicología, Psicopedagogía y/o Educadores Especiales, 11 Intérpretes de Lengua de Señas Colombianas, 3 Modelos Lingüísticos y 1 Ingeniero de Sistemas; sumado a estos se cuenta con el personal de apoyo administrativo anteriormente mencionado.

Desde la línea de Salud, a través de su Institución Prestadora de Servicios de Salud debidamente habilitada ante la Secretaría de Salud Departamental, la Fundación presta servicios en el primer nivel de atención, enfocados a la promoción de la salud, prevención de la enfermedad y actividades de educación en salud, dirigidas todas ellas a la población vulnerable, de zonas rurales dispersas donde el estado no hace presencia.

A través de su línea de Proyección Social, la Fundación presta servicios que propenden por la garantía de derechos a grupos poblacionales específicos, como son: adulto mayor, niños, niñas y adolescentes, madres cabeza de hogar, personas con discapacidad y grupos étnicos minoritarios.

2. DESCRIPCIÓN DE LAS NECESIDADES Y PROBLEMAS

Uno de los factores que impacta la gestión de la Fundación Manacacias es la permanente dependencia de la contratación pública, toda vez que esta constituye la principal fuente de necesidades y recursos para llevar a cabo su propósito misional, lo que genera riesgos para la sostenibilidad misma del negocio.

A continuación, se pueden observar en la gráfica 3, las cifras de los proyectos ejecutados en los últimos 5 años.

Gráfica 3. Valor de los proyectos ejecutados por la Fundación Manacacias (Cifras en millones de pesos)



Fuente: Estado de resultados de la Fundación Manacacias

En la gráfica 3 se evidencia que existe una considerable variabilidad en el valor de los proyectos ejecutados por la Fundación, lo cual impacta la sostenibilidad del negocio, así como los resultados esperados de los programas que se ejecutan con los excedentes del ejercicio, que son a la vez los que justifican y le dan la razón de ser a la entidad. Si bien se han identificado organismos de cooperación tanto públicos como privados a través de los cuales se pueden canalizar recursos para la financiación de proyectos, hace falta la implementación de estrategias comerciales que permitan la gestión de estos recursos potencialmente accesibles. De igual manera no se implementan iniciativas estratégicas para ofertar los servicios y para la consecución de recursos a través de las donaciones.

Otros aspectos que impactan a la Fundación Manacacias son los recientes cambios en los requisitos legales y reglamentarios como los relacionados con el tema tributario y con el sistema de seguridad y salud en el trabajo, los cuales aumentan los costos de administración y operación y demandan una pronta y adecuada mejora en la gestión administrativa y en la prestación de sus servicios.

También se ha evidenciado a lo largo de la ejecución de los proyectos, duplicidad de actividades que por tener el mismo propósito se hubiesen podido ejecutar una sola vez para los diferentes programas que se estaban desarrollando de forma integrada, ocasionando desgaste administrativo, más tiempo de dedicación y mayores costos. Esta situación no se ha podido cuantificar.

En concordancia con lo mencionado anteriormente, se han identificado compras repetidas de insumos y elementos, que pueden ser utilizados para varios programas en forma simultánea, aumentando los costos en la ejecución de los proyectos, además de generar impactos ambientales por inadecuada disposición de residuos sólidos, emisiones nocivas por uso de vehículos para los desplazamientos y consumo de recursos como energía y agua. Esto refleja que la Fundación Manacacias no ha establecido mecanismos estandarizados para asegurar el control y la eficacia en la prestación de los servicios, ni mecanismos de seguimiento y evaluación tanto de la gestión interna como de la satisfacción de los clientes, factores esenciales para orientar la entidad hacia la mejora continua. En este mismo sentido, la entidad tampoco cuenta con mecanismos que le permitan emerger, formalizar y comunicar su cultura de gestión, limitando su mercado al departamento del Meta, lo que le hace perder no solamente la posibilidad de ampliar su cobertura, sino de obtener beneficios de sectores del nivel nacional e internacional.

La actual realidad económica de las Entidades sin Ánimo de Lucro, con su creciente importancia dentro de la sociedad, ha motivado la necesidad de una gestión de calidad más profesionalizada, que sea eficaz y eficiente, económica y transparente. No debemos confundir la inexistencia de ánimo de lucro con la inexistencia de gestión de la organización.

Las Entidades Sin Ánimo de Lucro, frecuentemente, suelen encontrarse con las siguientes disyuntivas estratégicas:

- Decidir entre destinar sus escasos recursos a mejorar sustancialmente las condiciones de vida de un colectivo muy reducido o utilizarlos para ofrecer una pequeña ayuda a un grupo más amplio.
- Decidir entre aliviar los efectos o incidir en las causas.

- Decidir entre especializarse en las necesidades específicas de sus beneficiarios o dar servicio a muchos destinatarios.
- Decidir entre el blindaje de la pureza ideológica, de los grandes principios y valores fundamentales o flexibilizar los anteriores y trabajar con entidades o financiadores.

Los síntomas de problemas en la gestión de las ESAL adquieren una especial relevancia debida, principalmente, al crecimiento y reconocimiento de las mismas. Entre ellos, podemos destacar los siguientes:

- La tendencia de estas organizaciones a centrarse y a favorecer a determinados subgrupos de la población objetivo.
- La denominada filantropía insuficiente, cuando los recursos que se generan no resultan suficientes para cubrir las necesidades económicas, ni se renuevan de la forma deseada. Algunas ESAL se encuentran con volúmenes difícilmente manejables de fondos en circunstancias extremas como catástrofes naturales, mientras que se ven incapaces de dar continuidad a determinados proyectos con horizonte temporal a medio-largo plazo.
- Las dificultades que muestran estas entidades para asociarse. Esto hace, por un lado, que surjan nuevas en lugar de reforzar las ya existentes, de forma que se evite competir en fondos, voluntarios, usuarios, etc., y por otro, que las alianzas estratégicas entre ellas o entre éstas y otro tipo de instituciones resulten poco frecuentes. La consecuencia es una pérdida de sinergias potenciales: mayor fuerza para obtener fondos y para ejercer incidencia política, compartir recursos y experiencias, etc.
- La proliferación de nuevas organizaciones. Lo que hace que el panorama de estas entidades pueda parecer confuso ante la ciudadanía, las administraciones públicas competentes, el propio Sector, etc.

Para lograr una gestión de calidad, las organizaciones del Sector tendrán que superar estos problemas, si se les presentan o les afectan (Maguregui Urionabarrenechea, Corral Lage, & Elechiguerra Arrizabalaga, 2015)

3. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

3.1 ANTECEDENTES

La Fundación Manacacias fue creada en el año 2010 como respuesta a la necesidad de contar con un instrumento que facilitara el desarrollo de programas y proyectos, dirigidos a mejorar la calidad de vida de población en condición de vulnerabilidad en el Departamento del Meta. Durante estos 10 años la entidad ha logrado ejecutar programas en los 29 municipios del Departamento, beneficiando a más de 20.000 personas en todas sus líneas de acción.

Desde el punto de vista administrativo, ha venido desarrollando sus actividades con una estructura de gestión orientada a proyectos, donde, para cada programa que se ejecuta se vincula al personal requerido que a su vez está liderado por un coordinador; cada Coordinador reporta al Director General de los Proyectos, quien de acuerdo a las necesidades, requerimientos y obligaciones contractuales define las diferentes estrategias para avanzar en la adecuada ejecución de los programas.

Se trata de una estructura organizativa sencilla, que permite dinamismo y flexibilidad, sin embargo, se presentan ciertas limitaciones, pues esta “independencia” para cada programa, no ha permitido el aprovechamiento de los recursos ni la posibilidad de gestionar el conocimiento en toda la organización.

Las organizaciones del tercer sector, siempre que cuenten con una cierta trayectoria, suelen disponer de un amplio bagaje de principios o valores y de una experiencia significativa de intervención y gestión que orientan su quehacer y les permiten llevar a cabo su misión y alcanzar sus propósitos. Estos valores y buenas prácticas, sin embargo, no siempre se formalizan por escrito –siendo habitual su transmisión oral– y tampoco se garantiza siempre su evaluación y actualización.

En los últimos años, un número apreciable de organizaciones del tercer sector de acción social han comenzado el camino para la implantación de sistemas de gestión de la calidad y algunas cuentan ya con un recorrido significativo en la implantación de modelos de excelencia o han certificado algún servicio o aspecto concreto de su gestión: transparencia, ética, igualdad entre hombres y mujeres, normalización lingüística, cuidado del medio ambiente, sostenibilidad, etcétera.

Pero no es menos cierto que para muchas organizaciones la implantación de sistemas de calidad no constituye un objetivo y, con cierta frecuencia, se percibe como una labor ardua o, también, como una exigencia externa, desligada de las necesidades reales, a la que se considera necesario adaptarse para obtener un cierto reconocimiento o acceder a la prestación de servicios de responsabilidad pública. Incluso, algunas organizaciones se oponen o son reticentes a la implantación de sistemas de gestión de la calidad porque consideran que conlleva adoptar modelos de gestión, valores y prácticas ajenas o, incluso, contradictorias con su identidad y su cultura

Las organizaciones del tercer sector de acción social cuentan con un estilo y cultura de gestión que le son propios, aunque éstos se hayan transmitido habitualmente de manera oral, no se encuentren siempre formalizados y, con bastante frecuencia, hoy por hoy, carezcan de un reconocimiento externo en forma de certificación.

Las organizaciones que han iniciado este camino de la implantación de sistemas de gestión de la calidad les está permitiendo, además de acreditarse y obtener un reconocimiento externo, formalizar su experiencia, introducir una dinámica formal de mejora continua, orientarse en mayor medida hacia el conjunto de los y las destinatarias de su acción o reforzar el reparto de responsabilidades en la organización y la colaboración en procesos clave para alcanzar objetivos comunes, entre otros aspectos. Por otro lado, la implantación de sistemas de calidad permite a las organizaciones incorporar valores y buenas prácticas de intervención y gestión propias de otros sectores al mismo tiempo que formalizar sus propios valores y buenas prácticas (Barbero, 2008, pág.15).

Un sistema integrado de gestión aglutina en un solo sistema el cumplimiento de los requisitos de las Normas NTC-ISO 9001:2015, NTC-ISO 14001:2015 y NTC-ISO 45001:2018, y sustituye a los posibles sistemas de la calidad, ambiental y de la seguridad y salud en el trabajo que pudieran existir. Por supuesto, este sistema integrado de gestión también daría respuesta al plan de prevención de riesgos laborales que exige la ley, e incluso podría dar cabida al cumplimiento de otros referentes relacionados con eficiencia energética, seguridad de la información, seguridad alimentaria, etc. La idea es que exista un solo sistema de gestión que integre todos los referenciales que la organización desee implantar.

Los beneficios que aporta un sistema integrado de gestión son diversos y dependen de cada organización, pero de manera general se pueden señalar los definidos a continuación:

- Mayor alineación con la política y estrategia de la organización, pues se dispone de una perspectiva conjunta de la calidad (negocio), el medio ambiente y la seguridad y salud en el trabajo.
- Aumento de la eficacia en la gestión debido a una mayor integración de la faceta ambiental y de la seguridad y salud en el trabajo en el día a día de la organización.
- Simplificación y minimización de la documentación y registros.
- Reducción de costos por la optimización de los procesos, tiempo y recursos asignados al sistema.
- Aumento de la coordinación y mejora del trabajo en equipo entre las distintas áreas de la organización.
- Mejora de la comunicación interna y de la imagen externa.
- Mayor confianza de clientes y proveedores.
- Simplificación del proceso de certificación.

3.2 JUSTIFICACIÓN

Ante la considerable variabilidad en los valores de los proyectos ejecutados por la Fundación con su consecuente incertidumbre en la sostenibilidad del negocio, la volatilidad de los mercados, los periódicos cambios de reglamentación tributaria y la duplicidad de actividades que se viene evidenciando en el desarrollo de programas, la Fundación Manacacias, ha tomado como iniciativa estratégica para mejorar la eficiencia y calidad de sus procesos y a su vez impulsar su crecimiento en el mercado del sector, la Planificación del Sistema Integrado de Gestión de la Calidad, Ambiental, Seguridad y Salud en el Trabajo bajo las Normas NTC-ISO 9001:2015, NTC-ISO 14001:2015 y NTC-ISO 45001:2018, que permitan fortalecer la gestión de sus procesos y alcanzar sus objetivos estratégicos

En la actualidad la Fundación no aplica ningún método estructurado y sistémico que le permita gestionar sus actividades para alcanzar los resultados que se ha planteado desde su misión y visión, así como de los objetivos estratégicos que tienen sus miembros en el desarrollo de su actividad social.

La Fundación Manacacias consideró la realización de este sistema integrado de gestión como una clara estrategia organizacional para impulsar su crecimiento en el mercado del sector de servicios sociales, como base para un direccionamiento enfocado en el fortalecimiento de su misión social, la efectividad en la intervención a las comunidades, el logro de los objetivos propuestos en el ámbito estratégico y de la cadena de valor partiendo de un conocimiento pleno de las necesidades y expectativas de sus clientes y demás partes interesadas.

Debido a la complejidad del contexto en el que se desenvuelve la Fundación Manacacias, se hace cada vez más necesario el fortalecimiento de la gestión a través de un enfoque sistémico que le permita aumentar su capacidad para cumplir los requisitos de las partes interesadas de manera integral.

Por esta razón la implementación de un Sistema Integrado de Gestión le aporte los elementos suficientes para abordar y gestionar su operación bajo un enfoque basado en riesgos que le permita anticiparse y reaccionar de manera efectiva a los constantes cambios del entorno.

En el marco de desarrollo del proyecto se busca obtener los siguientes beneficios:

- Fortalecimiento de la estructura organizacional
- Mejora en el desempeño de los procesos
- Cumplimiento de requisitos legales y otros aplicables
- Aumento de la competitividad en el mercado, generando servicios diferenciadores en el campo de la educación
- Proyección hacia el mercado nacional aumentando la cobertura a otros departamentos de interés.
- Fortalecimiento en la gestión de sus riesgos operacionales, de seguridad, salud y medioambientales
- Aumento de la satisfacción de los clientes y partes interesadas que le permitan generar impacto y obtener reconocimiento por el sentido humano de su accionar
- Efectividad en la intervención a las poblaciones objetivo en el ámbito de los servicios de educación dirigidos a personas con discapacidad, capacidades y talentos excepcionales, aportando al fortalecimiento de las capacidades de las personas beneficiadas y al desarrollo de la región

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Planificar el sistema integrado de gestión de la calidad, ambiental, seguridad y salud en el trabajo bajo las Normas NTC-ISO 9001:2015, NTC-ISO 14001:2015 y NTC-ISO 45001:2018 en la Fundación Manacacias, como herramienta para el fortalecimiento de la gestión hacia las partes interesadas y el logro de los objetivos estratégicos.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elaborar el diagnóstico organizacional mediante la aplicación de una matriz que permita evaluar el cumplimiento de los requisitos de las Normas NTC-ISO 9001:2015, NTC-ISO 14001:2015 y NTC-ISO 45001:2018.
- Establecer el plan de intervención de la consultoría organizacional para la planificación del sistema integrado de gestión.
- Diseñar la base documental del sistema integrado de gestión de calidad, ambiente, seguridad y salud en el trabajo.

5. CRONOGRAMA

Con el fin de establecer plazos y asegurar el cumplimiento de los tiempos planeados para la ejecución de las actividades del proyecto de consultoría se define un cronograma de actividades organizadas en secuencia lógica y en fases, de la siguiente manera:

Fase 1: Elaboración del diagnóstico organizacional.

Fase 2: Establecimiento del plan de intervención de la consultoría.

Fase 3: Diseñar la base documental del sistema integrado de gestión de calidad, ambiente, seguridad y salud en el trabajo.

Este Cronograma se presenta en el Anexo 1 "Cronograma Proyecto de Consultoría".

6. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL A LA FUNDACIÓN MANACACIAS

El diagnóstico organizacional, incluyó las siguientes premisas:

- ✓ Fue elaborado por un equipo de 5 personas, los 3 consultores de los cuales uno es parte de la organización y otros dos funcionarios que cuentan con la experiencia y conocimiento de las diversas áreas de la Fundación.
- ✓ Los responsables del diagnóstico son los consultores y se dispone lo necesario para que estos tengan el acceso a la información de las áreas funcionales de trabajo y de la dinámica de la Fundación Manacacias.
- ✓ La información primaria que se aborda es la reseña histórica de la Fundación, la visión y misión, los objetivos estratégicos, el organigrama funcional y la descripción de las actividades operativas.
- ✓ Se aplicó la respectiva matriz en la cual se registran los resultados del análisis realizado.

La Fundación dirige su accionar bajo estos lineamientos estratégicos:

6.1 MISIÓN

“Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la población de la Orinoquía Colombiana, con un enfoque de intervención integral priorizando la atención de la población en condición de vulnerabilidad” (Suministrada por la organización).

6.2 VISIÓN

“Para el año 2022 seremos una entidad modelo de gestión organizacional con enfoque social, reconocida a nivel nacional en el desarrollo de programas y proyectos de intervención integral, contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de la población en condición de vulnerabilidad, en cooperación con grupos de interés que permita la generación de conocimiento e iniciativas innovadoras” (Suministrada por la organización).

6.3 OBJETIVOS ORGANIZACIONALES PROYECTADOS AL AÑO 2022

- Generar impacto en las comunidades aumentando del 12% al 13% la población matriculada en el departamento del Meta.
-
- Aumentar ingresos procedentes de donaciones en 10% sobre los ingresos corrientes.
-
- Disminuir en 5% los costos directos en la prestación de los servicios.
-
- Aumentar la eficiencia operacional, asegurando la disponibilidad de personal de mínimo 3 docentes por área de especialización relacionados con población en condición de discapacidad.
-
- Promover la innovación en las líneas de servicio con inversión de mínimo 5% de los excedentes del ejercicio.

El diagnóstico realizado permitió obtener la información requerida por medio de un formulario que aborda el nivel de cumplimiento de cada uno de los requisitos establecidos por las Normas NTC-ISO 9001:2015, NTC-ISO 14001:2015 y NTC-ISO 45001:2018.

Para realizar este diagnóstico se aplicó la Matriz “Evaluación diagnóstica bajo los requisitos de las Normas NTC ISO 9001:2015; 14001:2015 y 45001:2018”, que consiste en una lista de verificación utilizada en auditorías internas y externas basada en las tablas de equivalencia anexas a las normas mencionadas. Ver Anexo 2.

Teniendo en cuenta el personal, cargos y roles del personal que colabora con la Fundación Manacacias, se realizó la clasificación de requisitos de las normas a abordar durante la verificación acorde a la naturaleza y alcance de las funciones y responsabilidades. En la tabla 1 se presenta dicha clasificación.

El personal al cual se le aplicó la lista de verificación está vinculado de manera permanente a la Fundación y conoce su funcionamiento.

En la siguiente tabla, se relaciona el personal entrevistado, los cargos, roles y los requisitos incluidos evaluados para cada cargo y rol:

Tabla 1. Requisitos aplicados en la entrevista realizada al personal de la Fundación Manacacias

NOMBRE	CARGO	ROLES	REQUISITOS A EVALUAR		
			NTC-ISO 9001:2015	NTC-ISO 14001:2015	NTC-ISO 45001:2018
Luis Carlos Forero	Gerente	Director de Proyectos	4.1, 4.2, 4.3, 4.4, 5.1.1, 5.1.2, 5.2, 5.3, 6.1, 6.2, 6.3, 7.1, 7.4, 8.1, 8.2, 9.3, 10	4.1, 4.2, 4.3, 4.4, 5.1, 5.2, 5.3, 6.1.1, 6.1.2, 6.2, 7.1, 7.4, 8.1, 9.1, 9.3, 10	4.1, 4.2, 4.3, 4.4, 5.1, 5.2, 5.3, 5.4, 6.1.1, 6.1.2, 7.1, 8.1, 9.3
Jaime Leonardo Forero	Director Adm. y Financiero	Director de Proyectos	6.1, 6.2, 7.1, 7.4, 7.5, 8.1, 8.2, 8.5, 8.6, 8.7, 9.1.1, 9.1.2, 10	6.1.1, 6.1.2, 7.1, 7.4, 7.5, 8.1, 8.2, 9.1, 9.1.2, 10	6.1.1, 6.1.2, 7.1, 7.4, 7.5, 8.1, 8.2, 9.1, 9.1.2, 10
Naiby Camargo	Auxiliar Contable	Repres. procesos de Apoyo	6.1.1, 7.1, 7.2, 7.3, 7.4, 7.5, 8.4, 9.1.1, 9.1.3, 9.2, 10	6.1, 6.2, 7.1, 7.2, 7.3, 7.4, 7.5, 8.1, 8.2, 9.1, 9.2, 10	6.1.1, 7.1, 7.2, 7.3, 7.4, 7.5, 8.1.4, 8.2, 9.1.1, 9.1.2, 9.2, 10

Fuente: Elaboración propia

Con base en los resultados obtenidos durante la verificación realizada, se definió el Plan de Trabajo (Plan de intervención) a seguir. La realización del diagnóstico organizacional de manera previa es el punto de partida para la planificación del Sistema Integrado de Gestión.

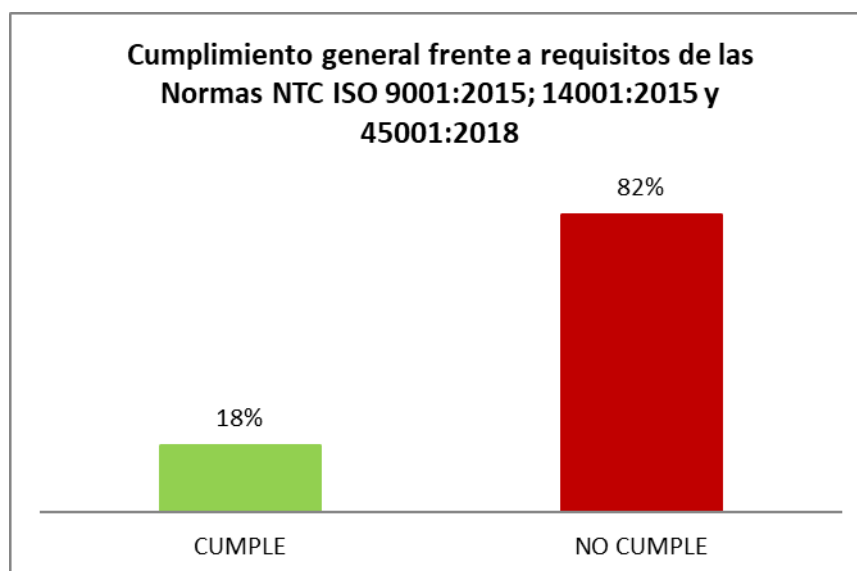
6.4 RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Una vez aplicada la herramienta de diagnóstico, en conjunto con el personal administrativo de la Fundación Manacacias, se obtuvieron resultados que mostraron el porcentaje de cumplimiento frente a cada uno de los requisitos evaluados, los resultados se presentan en el Anexo 2 “Evaluación diagnóstica bajo los requisitos de las Normas NTC ISO 9001:2015; 14001:2015 y 45001:2018”, cuyo análisis se presenta a continuación:

6.4.1 Resultados Generales. A nivel general se observa un nivel promedio de cumplimiento del 18% (ver gráfica 4), valor que surge de promediar los porcentajes de cumplimiento de cada numeral, frente al conjunto de requisitos de las normas NTC-ISO 9001:2015, NTC-ISO 14001:2015 y NTC-ISO 45001:2018 bajo las cuales se propone planificar el Sistema Integrado de Gestión, toda vez que no se cumplen los criterios establecidos para la gestión de la calidad de los servicios ofertados, como tampoco se está asegurando la gestión de los impactos ambientales ni los peligros y riesgos que impactan la salud y el bienestar de los trabajadores.

En la siguiente gráfica se presenta el nivel de cumplimiento general frente a los requisitos evaluados:

Gráfica 4. Nivel de cumplimiento frente a requisitos de las Normas NTC ISO 9001:2015; 14001:2015 y 45001:2018



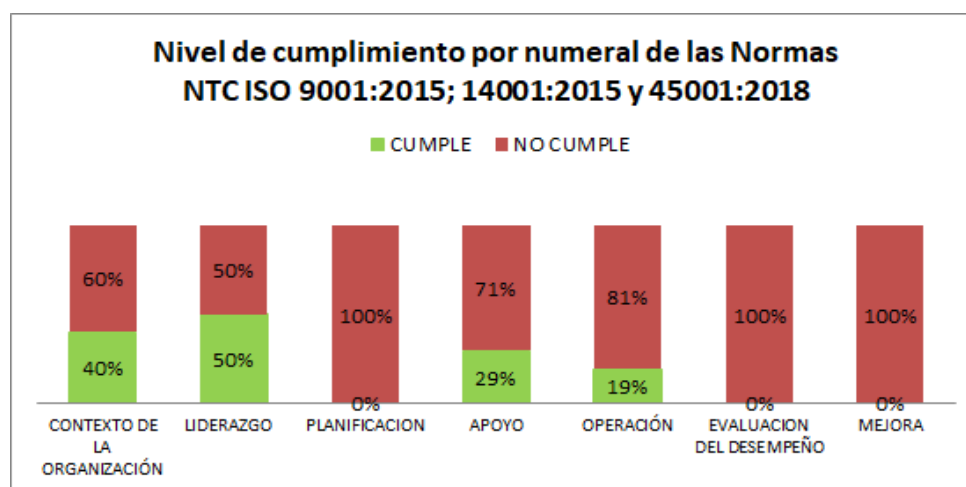
Fuente: Elaboración propia

6.4.2 Resultados por numeral. Utilizando la estructura de alto nivel de las tres normas de referencia, se analizaron los resultados en detalle conforme a los datos de la gráfica 5, a través de los cuales se puede determinar que el requisito con mayor porcentaje de cumplimiento es el de “Liderazgo”, con un 50%, mientras que los requisitos con menor porcentaje fueron “Planificación”, “Evaluación” y “Mejora” con 0% de cumplimiento cada uno.

Lo anterior permite inferir que, si bien la Fundación evidencia compromiso y liderazgo desde la Gerencia, existe una debilidad significativa en relación con la planificación, la evaluación de los resultados del desempeño y la toma de acciones de mejora de manera metódica y sistemática.

A continuación, se presenta el resultado y análisis de cumplimiento por cada una de las cláusulas que conforman la estructura de alto nivel de las tres normas que conforman el sistema integrado de gestión:

Gráfica 5. Nivel de cumplimiento de requisitos, por numeral, de las normas NTC-ISO 9001:2015, NTC-ISO 14001:2015 y NTC-ISO 45001:2018



Fuente: Elaboración propia

6.4.2.1 Contexto de la organización. En este aparte, se evidencia que, aunque la organización busca conocer las cuestiones externas e internas pertinentes para el cumplimiento de sus propósitos y objetivos, y asimismo cuenta con algunos elementos para comprender las necesidades y expectativas de las partes interesadas, no realiza la identificación del contexto de una manera estructurada y ordenada de forma que le permita reaccionar de manera eficaz ante las situaciones nuevas o cambiantes que impactan la gestión de la Fundación.

Como se muestra en la gráfica 5, en este numeral se evidencia un cumplimiento cuantitativo del 40% de los requisitos.

6.4.2.2. Liderazgo. A partir del diagnóstico organizacional se evidenció que, aunque existe por parte de la alta dirección una intención clara de establecer un sistema integrado de gestión, no se cumple con los requerimientos normativos en cuanto a liderazgo y compromiso ya que no ha establecido una política integrada que le permita apoyar su direccionamiento estratégico y brindar un marco de referencia para la formulación de sus objetivos. El cumplimiento para este numeral es del 50%.

6.4.2.3 Planificación. Con relación a la Planificación, en la gráfica 5, se evidenció que la organización no cuenta con acciones que le permitan identificar ni abordar sus riesgos y oportunidades (incluyendo la identificación de aspectos ambientales significativos, o aquellos incluidos en el ámbito de la seguridad y la salud en el trabajo), si bien se asegura el cumplimiento de obligaciones de ley tanto laborales como ambientales; de la misma manera no se tienen definidos objetivos de calidad, ambientales, ni de SST, ni tampoco se planifican los cambios.

Con respecto a este numeral, se evidencia un nivel de cumplimiento del 0% de los requisitos aplicables a los tres sistemas de gestión.

6.4.2.4 Apoyo. Con relación al numeral 7, se estableció que la organización determina y proporciona los recursos necesarios de personal e infraestructura para su operación; no obstante, no se determina el ambiente necesario para la operación de los procesos, ni tampoco se cuenta con herramientas de seguimiento y medición que le aseguren la confianza de la medición realizada en los servicios que oferta.

De otra parte, se observa que la organización determina la competencia de sus colaboradores y tiene implementados mecanismos documentados que le aseguran el cumplimiento de esta competencia.

Con relación a la información documentada se evidencia que no se determina qué tipo de información documentada es necesaria para garantizar la eficacia del sistema integrado de gestión, ni se cuenta con mecanismos de actualización o controles adicionales. En términos cuantitativos como se aprecia en la gráfica 5, este numeral se cumple en un 29% y se incumplen el 71% de los requisitos.

6.4.2.5 Operación. El porcentaje de cumplimiento de requisitos del capítulo 8 frente a las normas de referencia, es del 19%; esto, debido a que no existe planificación ni control de la operación, limitándose a los relativos a la comunicación con los clientes, donde se determinan y revisan los requerimientos de los servicios (contemplando los ambientales y de SST) para asegurar el cumplimiento en la entrega de los mismos.

En la Fundación Manacacias no se realizan actividades de diseño ni desarrollo.

De igual manera, no se tienen establecidos mecanismos para asegurar la correcta liberación de los servicios ni actividades para el control de las salidas no conformes;

tampoco se cuenta con planes de preparación y respuesta ante emergencias tanto ambientales como de seguridad y salud en el trabajo.

6.4.2.6 Evaluación del desempeño. El porcentaje de cumplimiento con relación a la Evaluación del desempeño es 0%, ya que no se realizan actividades de seguimiento, medición, análisis ni evaluación del desempeño en ningún campo; de la misma manera, tampoco se realizan actividades de auditoría interna o de revisión por la dirección.

6.4.2.7 Mejora. Con relación al Capítulo 10, la organización no determina oportunidades de mejora ni se implementan acciones para aumentar la satisfacción de los clientes, los beneficios ambientales, ni la mejoría para la salud y seguridad de sus trabajadores.

Tampoco se evidenció el tratamiento de las no conformidades, ni de los incidentes mediante acciones correctivas; por lo tanto, el nivel de cumplimiento de este elemento es del 0%.

7. EQUIPO DE TRABAJO

Con el propósito de garantizar el logro de los objetivos del trabajo, conociendo que es indispensable que el personal de la Fundación se comprometa en el desarrollo del sistema, previo a la determinación del equipo de trabajo, se estableció comunicación abierta con los colaboradores, donde se les dio información acerca de la finalidad en la implementación del sistema integrado de gestión, las responsabilidades, objetivos y beneficios.

En la Tabla 2 se presenta el equipo responsable de la implementación dentro de la entidad, junto con las funciones a desempeñar:

Tabla 2. Equipo de Trabajo

Rol	Funciones	Cargos	Nombre
Líder / Representante procesos Gerenciales	1. Organizar y coordinar todas las acciones conducentes a la implementación del SGI. 2. Establecer la política integrada de calidad, ambiente, seguridad y salud en el trabajo. 3. Procurar la disponibilidad de recursos para el SGI. 4. Garantizar el establecimiento de procesos de comunicación adecuados al interior de la Fundación. 5. Apoyar en la estructuración y actualización de los documentos de los procesos gerenciales: caracterización, procedimientos, instructivos, formatos, guías, entre otros. 6. Aprobar todos los documentos del SGI 7. Realizar seguimiento de la medición y análisis de indicadores y tomar acciones cuando se requiera. 8. Administrar los riesgos de los procesos y establecer los controles sobre los mismos. 9. Realizar seguimiento y medición a la prestación del servicio dando solución a no conformidades presentadas. 10. Participar en la implementación de planes de mejora y realizar evaluación de la eficacia de los mismos. Aplicar y dar cumplimiento a los requisitos del SGI.	Representante Legal Director de Proyectos	Luis Carlos Forero Gómez

Tabla 2 (Continuación)

Rol	Funciones	Cargos	Nombre
Representante procesos Misionales	1. Apoyar en la estructuración y actualización de los documentos de los procesos misionales: caracterización, procedimientos, instructivos, formatos, guías, entre otros. 2. Realizar medición y seguimiento de indicadores y tomar acciones cuando se requiera. 3. Administrar los riesgos de los procesos y establecer los controles sobre los mismos. 4. Realizar seguimiento y medición a la prestación del servicio dando solución a no conformidades presentadas. 5. Participar en la implementación de planes de mejora y realizar evaluación de la eficacia de los mismos. 6. Aplicar y dar cumplimiento a los requisitos del SGI.	Director Administrativo y Financiero	Jaime Leonardo Forero
Secretaria / Representante procesos de Apoyo	1. Brindar el acompañamiento a las dependencias en la estructuración e implementación del SGI. 2. Apoyar en la estructuración y actualización de los documentos de los procesos de apoyo: caracterización, procedimientos, instructivos, formatos, guías, entre otros. 3. Definir los elementos básicos del proceso de su competencia, que deben ser involucrados en el SGI. 4. Elaborar las actas de las sesiones de consultoría en las que deben quedar plasmados los avances y compromisos.	Auxiliar Administrativa. Auxiliar contable Líder proceso Gestión Humana	Naiby Camargo

Fuente: Elaboración propia

8. FASES PARA ABORDAR LA PLANIFICACIÓN DE LA CONSULTORÍA

A continuación, se describe en la tabla 3, la metodología para el logro de los objetivos del proyecto de consultoría:

Tabla 3. Fases para el cumplimiento de los objetivos

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HERRAMIENTAS	ACCIONES	PRODUCTO ESPERADO
Elaborar el diagnóstico organizacional mediante la aplicación de una matriz que permita evaluar el cumplimiento de los requisitos de las Normas NTC-ISO 9001:2015, NTC-ISO 14001:2015 y NTC-ISO 45001:2018.	Entrevista con el personal de la Fundación para determinar nivel de cumplimiento frente a los requisitos de normas NTC-ISO 9001:2015, NTC-ISO 14001:2015, NTC-ISO y 45001:2018	• Formulación del proyecto de consultoría y elaboración del instrumento de diagnóstico. • Realizar entrevistas aplicando la herramienta "Evaluación diagnóstica bajo los requisitos de las Normas NTC -ISO 9001:2015; NTC-ISO 14001:2015 y NTC-ISO 45001:2018". • Análisis de los resultados de la evaluación diagnóstica.	• Diagnóstico Inicial • Acta de avance de la consultoría
Establecer el plan de intervención de la consultoría organizacional para la planificación del sistema integrado de gestión	Mesa de trabajo para elaborar el plan de intervención con acciones, fechas y responsables, basado en el Cronograma de implementación.	• Elaborar plan de intervención por parte del equipo consultor. • Revisar y aprobar el plan de intervención. • Socializar el plan de intervención al personal de la Fundación.	• Plan de intervención de la consultoría • Acta de avance de la consultoría
Diseñar la base documental del sistema integrado de gestión de calidad, ambiente, seguridad y salud en el trabajo.	Desarrollo de mesas de trabajo con el personal de la Fundación para adelantar las actividades definidas en el Plan de Intervención	• Formulación propuesta de integración de los requisitos de las Normas NTC-ISO 9001:2015; NTC-ISO 14001:2015 y NTC-ISO 45001:2018. • Revisión de la adecuación de la información documentada conforme a los requisitos normativos. • Socializar información documentada al personal de la empresa.	• Información documentada • Acta de avance de la consultoría

Fuente: Elaboración propia

9. PLAN DE INTERVENCIÓN DE LA CONSULTORÍA

A partir de los resultados del diagnóstico se desarrolla la fase de planificación del sistema integrado de gestión de calidad, ambiente y seguridad y salud en el trabajo, tal como se muestra a continuación en la tabla 4.

Tabla 4. Plan de Intervención de la consultoría

FASE	ACCIONES	TIEMPO DE ENTREGA	RESPONSABLE	
			EQUIPO CONSULTOR	EMPRESA
Diseñar la base documental del sistema integrado de gestión de calidad, ambiente, seguridad y salud en el trabajo.	✓ Formulación propuesta de planificación para la integración de los requisitos de las Normas NTC -ISO 9001:2015; NTC-ISO 14001:2015 y NTC-ISO 45001:2018: ○ Contexto de la organización ○ Liderazgo ○ Planificación ○ Apoyo ○ Operación ○ Evaluación del desempeño ○ Mejora	Mayo 2019- Enero 2020	Keila-Francisco-Luis Carlos	Equipo de trabajo
	✓ Revisión de la adecuación de la información documentada conforme a los requisitos normativos	1ª a 2ª semana de febrero 2020	Keila-Francisco-Luis Carlos	Equipo de trabajo
	✓ Socialización de la información documentada establecida en la fase de planificación	3ª semana de febrero 2020	Keila-Francisco-Luis Carlos	Equipo de trabajo

Fuente: Elaboración propia

10. FORMULACIÓN DE LA PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN PARA LA INTEGRACIÓN DE LOS REQUISITOS DE LAS NORMAS NTC -ISO 9001:2015; NTC-ISO 14001:2015 Y NTC-ISO 45001:2018

En este capítulo se describe los resultados de la propuesta de planificación del Sistema Integrado de Gestión bajo las normas NTC-ISO 9001:2015, NTC-ISO 14001:2015 y NTC-ISO 45001:2018 para la Fundación MANACACIAS, desarrollada de acuerdo con los resultados del diagnóstico organizacional y del plan de intervención ejecutado.

Tomando como referencia la *“Guía práctica para la integración de sistemas de gestión ISO 9001, ISO 14001 e ISO 45001”*, de (CALSO y PARDO, 2019), se describen los elementos integrados y específicos que permitan lograr la eficacia como herramienta para la gestión de los procesos y el logro de los objetivos organizacionales, así como los métodos o herramientas propuestos a la Fundación MANACACIAS, para su implementación.

10.1 CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN

Este requisito se enmarca en el numeral 4 de las Normas NTC-ISO 9001:2015, NTC-ISO 14001:2015 y NTC-ISO 45001:2018.

10.1.1 Elementos integrables. Para este elemento se identifican como requisitos susceptibles de integración las cuestiones internas y externas, las partes interesadas, el alcance del sistema integrado de gestión y el sistema integrado de gestión.

10.1.1.1 Cuestiones internas y externas. Para la comprensión del contexto organizacional se realizó mesa de trabajo en conjunto con el personal de la fundación, generando el diagnóstico interno y externo a través de las técnicas FODA y PESTEL. La técnica FODA contempla el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, teniendo en cuenta el contexto interno y externo. El contexto interno está determinado por las fortalezas y debilidades, mientras el contexto externo refleja las oportunidades y amenazas, conceptos desarrollados por Albert S. Humphrey y Heinz Weihrich (Sánchez, 2017). El análisis PESTEL por su parte permite analizar los factores externos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y jurídicos que pueden influir en la organización (consultado en <https://foda-dafo.com/analisis-pestel/>).

Posteriormente se comparan las directrices estratégicas derivadas del ejercicio anterior junto a la misión y visión, así como los requisitos normativos establecidos en el numeral 5.2 de los modelos NTC-ISO 9001:2015, NTC-ISO 14001:2015 y NTC-ISO 45001:2018.

Con base en estas premisas se elaboraron matrices que permitieran identificar y evaluar los elementos del sistema de gestión (calidad, ambiente, seguridad y salud) así como el nivel de pertinencia.

Para el análisis del contexto interno se tuvo en cuenta las áreas Gerencial, Comercial, Financiero, Operativo y Humano, en tanto que para el análisis del contexto externo se aplicó la técnica PESTEL.

Los criterios para la calificación y el nivel de pertinencia de los factores internos y externos se definieron en los siguientes términos: Rango: 0 a 2,9 = No pertinente; 3 a 5 = Pertinente. La pertinencia se establece a partir de la importancia que tiene para la fundación cada uno de los aspectos evaluados frente al quehacer y los objetivos organizacionales.

Tabla 5. Análisis contexto interno general

ANÁLISIS INTERNO					
AREA	TIPO	M	DESCRIPCION	VALOR	PERTINENCIA
Gerencial	DEBILIDAD	Q	Ausencia de un plan estratégico	3	NO PERTINENTE
	DEBILIDAD	E	Antigüedad de algunos equipos y maquinaria (poca eficiencia ambiental)	3	NO PERTINENTE
	DEBILIDAD	E	Poco conocimiento de las variables ambientales para evaluar los productos y servicios adquiridos externamente (Proveedores)	2	NO PERTINENTE
Comercial	DEBILIDAD	Q	Carencia de una estructura comercial	2	NO PERTINENTE
	DEBILIDAD	Q	Dependencia del sector público para sostenibilidad	3	NO PERTINENTE
Financiera	DEBILIDAD	Q	Ausencia de iniciativas estrategicas para captación de donaciones	2	NO PERTINENTE
Operativa	DEBILIDAD	HS	Falta de control y seguimiento a las condiciones de salud del personal	4	PERTINENTE
	DEBILIDAD	HS	Falta de disciplina del personal para cumplir las politicas y normas de seguridad	4	PERTINENTE
	DEBILIDAD	Q	Falta de estandarización de los procesos	4	PERTINENTE
	DEBILIDAD	Q	Ausencia de un sistema de información disponible sin acceso a internet	1	NO PERTINENTE
	DEBILIDAD	E	Manejo inadecuado de los materiales utilizados en actividades de campo generando mayor cantidad de	4	PERTINENTE
	DEBILIDAD	E	Ausencia de equipos y elementos de menor e impacto ambiental (Papel ecologico, iluminacion, electrodomesticos, con mayor eficiencia energetica)	4	PERTINENTE
Humana	DEBILIDAD	Q	No se cuenta con un Profesional en Talento Humano	2	NO PERTINENTE
	DEBILIDAD	E	Falta de cultura de ahorro de energia en el personal administrativo por uso de electrodomesticos, computadores, aire acondicionados, UPCs, cargadores	4	PERTINENTE
	DEBILIDAD	E	Inadecuadas practicas ambientales (no reciclaje ni aprovechamiento de residuos)	4	PERTINENTE
	DEBILIDAD	HS	Falta de competencias especificas del personal en temas de SST	4	PERTINENTE

HS: seguridad y salud; E: medio ambiente; Q: calidad

Tabla 5. (continuación)

ANÁLISIS INTERNO					
AREA	TIPO	M	DESCRIPCION	VALOR	PERTINENCIA
Gerencial	FORTALEZA	Q	Reconocimiento y trayectoria a nivel social	2	NO PERTINENTE
	FORTALEZA	Q	Cumplimiento de obligaciones tributarias	1	NO PERTINENTE
	FORTALEZA	Q	Conocimiento organizacional (plataforma WEB)	1	NO PERTINENTE
	FORTALEZA	Q	Buenas relaciones con los proveedores	1	NO PERTINENTE
	FORTALEZA	HS	Compromiso para la implementación de actividades de SST	2	NO PERTINENTE
	FORTALEZA	HS	Política de adquisiciones y contratación con mayor seguridad para personas.	4	PERTINENTE
	FORTALEZA	HS	Compromiso para lograr la adquisición de equipos y herramientas acondicionadas a las características de las personas	4	PERTINENTE
	FORTALEZA	E	Busqueda de eficiencia ambiental en las adquisiciones	4	PERTINENTE
	FORTALEZA	E	Conciencia por parte de la Gerencia de la necesidad de gestión ambiental	4	PERTINENTE
Comercial	FORTALEZA	Q	Calidad de los programas educativos ofertados por la Fundación	3	NO PERTINENTE
	FORTALEZA	Q	Impacto de los programas en las comunidades rurales	3	NO PERTINENTE
Financiera	FORTALEZA	Q	Indicadores financieros de respaldo	1	NO PERTINENTE
Operativa	FORTALEZA	Q	Infraestructura propia, Software académico (plataforma de registro)	2	NO PERTINENTE
	FORTALEZA	Q	Capacidad para la ejecución de proyectos basados en los derechos de recreacion y participacion social de la población objetivo	2	NO PERTINENTE
	FORTALEZA	Q	Proveedores y contratistas confiables	2	NO PERTINENTE
	FORTALEZA	Q	Buenas relaciones con la comunidad	2	NO PERTINENTE
Humana	FORTALEZA	Q	Personal competente en el área de educación	4	PERTINENTE
	FORTALEZA	HS	Bajos niveles de accidentalidad ocupacional	3	NO PERTINENTE
	FORTALEZA	E	Personal receptivo a las actividades ambientales por implementar	4	PERTINENTE
HS: seguridad y salud; E: medio ambiente; Q: calidad					

Fuente: Elaboración propia

Luego de realizar la valoración general se generó el resumen de los aspectos que se consideraron pertinentes (Tabla 6) y que fueron considerados en la propuesta de reestructuración de la plataforma estratégica, como se muestra a continuación:

Tabla 6. Análisis contexto interno priorizado como “pertinente”

AREA	TIPO	M	DESCRIPCION	VALOR	PERTINENCIA
Operativa	DEBILIDAD	HS	Falta de control y seguimiento a las condiciones de salud del personal	4	PERTINENTE
	DEBILIDAD	HS	Falta de disciplina del personal para cumplir las políticas y normas de seguridad	4	PERTINENTE
	DEBILIDAD	Q	Falta de estandarización de los procesos	4	PERTINENTE
	DEBILIDAD	E	Manejo inadecuado de los materiales utilizados en actividades de campo generando mayor cantidad de	4	PERTINENTE
	DEBILIDAD	E	Ausencia de equipos y elementos de menor e impacto ambiental (Papel ecologico, iluminacion, electrodomesticos, con mayor eficiencia energetica)	4	PERTINENTE
Humana	DEBILIDAD	E	Falta de cultura de ahorro de energia en el personal administrativo por uso de electrodomesticos, computadores, aire acondicionados, UPCs, cargadores	4	PERTINENTE
	DEBILIDAD	E	Inadecuadas practicas ambientales (no reciclaje ni aprovechamiento de residuos)	4	PERTINENTE
	DEBILIDAD	HS	Falta de competencias especificas del personal en temas de SST	4	PERTINENTE
Gerencial	FORTALEZA	HS	Política de adquisiciones y contratación con mayor seguridad para personas.	4	PERTINENTE
	FORTALEZA	HS	Compromiso para lograr la adquisición de equipos y herramientas acondicionadas a las características de	4	PERTINENTE
	FORTALEZA	E	Busqueda de eficiencia ambiental en las adquisiciones	4	PERTINENTE
	FORTALEZA	E	Conciencia por parte de la Gerencia de la necesidad de gestión ambiental	4	PERTINENTE
Humana	FORTALEZA	Q	Personal competente en el área de educación	4	PERTINENTE
	FORTALEZA	E	Personal receptivo a las actividades ambientales por implementar	4	PERTINENTE
HS: seguridad y salud; E: medio ambiente; Q: calidad					

Fuente: Elaboración propia

Se utilizó la matriz de Juran para comparar los propósitos organizacionales (derivados de los análisis DOFA y PESTEL para determinar las cuestiones internas y externas pertinentes) con los requisitos pertinentes (necesidades y expectativas) de las partes interesadas pertinentes con el fin de establecer las directrices estratégicas desde los elementos con mayor valoración de interés para la organización y relacionamiento entre ellas.

Tabla 7. Análisis contexto externo general

ANÁLISIS EXTERNO						
ELEMENTOS		TIPO	M	DESCRIPCION	VALOR	PERTINENCIA
P	Politicos	OPORTUNIDAD	Q	Políticas públicas de obligatorio cumplimiento	4	PERTINENTE
		AMENAZA	Q	Corrupción generalizada	2	NO PERTINENTE
		AMENAZA	Q	Tendencias electorales orientadas a favorecer los subsidios	2	NO PERTINENTE
		AMENAZA	HS	Burocracia y lentitud de las entidades estatales para gestión de consultas en SST	2	NO PERTINENTE
E	Economicos	OPORTUNIDAD	Q	Consecución de recursos con entidades públicas y privadas	3	NO PERTINENTE
		OPORTUNIDAD	Q	Beneficios por donaciones que incentiven aportes	3	NO PERTINENTE
		AMENAZA	Q	Trámites y burocracia para pagos y desembolsos	2	NO PERTINENTE
S	Socio-culturales	OPORTUNIDAD	Q	Alta densidad de población vulnerables	4	PERTINENTE
		OPORTUNIDAD	Q	Alta demanda del servicio	4	PERTINENTE
		OPORTUNIDAD	E	Posibilidad de brindar educación en temas de manejo y protección ambiental	4	PERTINENTE
		OPORTUNIDAD	HS	Posibilidad de brindar educación en temas de prevención de SST	4	PERTINENTE
		OPORTUNIDAD	HS	Formación a nivel externo con entidades como ARL, Ministerio de Trabajo, consultores externos, etc.	2	NO PERTINENTE
		AMENAZA	Q	Desercion escolar (dejan de estudiar totalmente)	3	NO PERTINENTE
		AMENAZA	Q	Paros de maestros, petroleo y orden público	2	NO PERTINENTE
T	Tecnologicos	OPORTUNIDAD	E	Disponibilidad en el mercado de equipos con alta eficiencia energética	4	PERTINENTE
		AMENAZA	Q	Ausencia de infraestructura de comunicación en sitios remotos	4	PERTINENTE
E	Entorno	OPORTUNIDAD	Q	Alianzas estrategicas con otras ONG's	4	PERTINENTE
		OPORTUNIDAD	Q	Aumento del compromiso social de la empresa privada	4	PERTINENTE
		AMENAZA	Q	Existencia de ONG's con mayor cobertura	4	PERTINENTE
		AMENAZA	Q	Competencia con otras fundaciones u ONG en la captacion de recursos	4	PERTINENTE
		AMENAZA	E	Dificultad para acceso geográfico (Derrumbes, orden público)	3	NO PERTINENTE
		AMENAZA	E	Condiciones climaticas extremas que dificultan la ejecucion de campañas educativas al aire libre.	3	NO PERTINENTE
L	Legales	OPORTUNIDAD	Q	Legislación que tenga beneficios tributarios para donantes	4	PERTINENTE
		AMENAZA	Q	Trámites y burocracia para pagos y desembolsos	3	NO PERTINENTE
		AMENAZA	Q	Vacios legales sobre formas de contratación y mecanismos tributarios para ONG's	3	NO PERTINENTE
		AMENAZA	HS	Cambios en la legislación que aumenten nivel de exigencias y multas en SST	4	PERTINENTE
		AMENAZA	E	Cambios en la legislación que aumenten nivel de exigencias y multas ambientales	4	PERTINENTE
HS: seguridad y salud; E: medio ambiente; Q: calidad						

HS: seguridad y salud; E: medio ambiente; Q: calidad

Fuente: Elaboración propia

Luego de realizar la valoración general se generó el resumen de los aspectos que se consideraron pertinentes (Tabla 8) y que fueron considerados en la propuesta de reestructuración de la plataforma estratégica, como se muestra a continuación:

Tabla 8. Análisis contexto externo priorizado como “pertinente”

ELEMENTOS	TIPO	M	DESCRIPCION	VALOR	PERTINENCIA
Políticos	OPORTUNIDAD	Q	Políticas públicas de obligatorio cumplimiento	4	PERTINENTE
Socio-culturales	OPORTUNIDAD	Q	Alta densidad de población vulnerables	4	PERTINENTE
	OPORTUNIDAD	Q	Alta demanda del servicio	4	PERTINENTE
	OPORTUNIDAD	E	Posibilidad de brindar educación en temas de manejo y protección ambiental	4	PERTINENTE
	OPORTUNIDAD	HS	Posibilidad de brindar educación en temas de prevención de SST	4	PERTINENTE
Tecnológicos	OPORTUNIDAD	E	Disponibilidad en el mercado de equipos con alta eficiencia energética	4	PERTINENTE
	AMENAZA	Q	Ausencia de infraestructura de comunicación en sitios remotos	4	PERTINENTE
Entorno	OPORTUNIDAD	Q	Alianzas estratégicas con otras ONG's	4	PERTINENTE
	OPORTUNIDAD	Q	Aumento del compromiso social de la empresa privada	4	PERTINENTE
	AMENAZA	Q	Existencia de ONG's con mayor cobertura	4	PERTINENTE
	AMENAZA	Q	Competencia con otras fundaciones u ONG en la captación de recursos	4	PERTINENTE
Entorno	OPORTUNIDAD	Q	Legislación que tenga beneficios tributarios para donantes	4	PERTINENTE
	AMENAZA	HS	Cambios en la legislación que aumenten nivel de exigencias y multas en SST	4	PERTINENTE
	AMENAZA	E	Cambios en la legislación que aumenten nivel de exigencias y multas ambientales	4	PERTINENTE

HS: seguridad y salud; E: medio ambiente; Q: calidad

Fuente: Elaboración propia

10.1.1.2 Análisis de las partes interesadas. Para el análisis de las partes interesadas primero se identificaron las partes interesadas internas y externas las cuales fueron valoradas para determinar el nivel de pertinencia, mediante la matriz descrita en la tabla 9 que se muestra a continuación.

Los criterios para la calificación y el nivel de pertinencia se definieron en los siguientes rangos: 0 a 1,9 = Bajo/No pertinente; 2 a 3,9 = Medio/Pertinente; 4 a 5 = Alto/Pertinente. La pertinencia se establece a partir de la importancia que tiene para la fundación cada uno de los aspectos evaluados frente al quehacer y los objetivos organizacionales.

Tabla 9. Identificación partes interesadas

PARTES INTERESADAS PERTINENTES							PROMEDIO	CALIFICACION	NIVEL DE PERTINENCIA
TIPO	CATEGORIA	DEFINICION	LEGAL	FINANCIERO	IMPACTO SSTA	IMAGEN			
INTERNO	TRABAJADORES	Personas que realizan actividades relacionadas con la mision	5	1	4	5	3	ALTO	PERTINENTE
INTERNO	GERENCIA	Dirige y controla la Fundación tiene poder, autoridad y proporciona los recursos.	4	5	5	4	3,6	ALTO	PERTINENTE
INTERNO	ASAMBLEA DE SOCIOS	Representantes de la Fundación que aportan recursos para su sostenimiento	1	5	2	1	1,8	BAJO	NO PERTINENTE
EXTERNO	USUARIOS / BENEFICIARIOS	Personas que reciben los servicios de la Fundación	3	4	3	5	3	MEDIO	PERTINENTE
EXTERNO	PROVEEDORES	Suministran productos o servicios	3	3	3	2	2,2	MEDIO	NO PERTINENTE
EXTERNO	COMUNIDAD LOCAL	Vecinos o comunidad circundante en las áreas de influencia de los proyectos	3	1	3	2	1,8	BAJO	NO PERTINENTE
EXTERNO	ENTES DE CONTROL	Entidades estatales que regulan, controlan y evalúan las normas aplicables	5	2	3	5	3	MEDIO	PERTINENTE

Fuente: Elaboración propia

Una vez identificadas las partes interesadas pertinentes, se identificaron sus necesidades y expectativas y así mismo se valoró la pertinencia, a través de la matriz (Tabla 10) que se muestra a continuación:

Tabla 10. Identificación de requisitos de las partes interesadas

REQUISITOS PERTINENTES DE LAS PARTES INTERESADAS PERTINENTES										
PARTES INTERESADAS PERTINENTES	TIPO DE REQUISITO	DESCRIPCION DEL REQUISITO (NECESIDADES O EXPECTATIVAS)	VIABILIDAD	COSTOS	RIESGO	TIEMPO	PROMEDIO	CALIFICACION	NIVEL DE PERTINENCIA	
TRABAJADORES	Necesidad	Pago puntual de los salarios y las prestaciones económicas	5	1	1	1	2	BAJO	NO PERTINENTE	
TRABAJADORES	Necesidad	Conocer los peligros y el nivel de riesgo a los que se encuentran expuestos	5	2	1	5	3,25	MEDIO	NO PERTINENTE	
TRABAJADORES	Necesidad	Suministro de equipos, elementos y herramientas de trabajo ergonomicos	1	5	3	3	3	MEDIO	NO PERTINENTE	
TRABAJADORES	Necesidad	Mayor participacion en programas, actividades y comites de SST	5	1	1	5	3	MEDIO	NO PERTINENTE	
TRABAJADORES	Necesidad	Contar con cursos de formacion en HSEQ	3	3	3	3	3	MEDIO	NO PERTINENTE	
TRABAJADORES	Necesidad	Atención a los resultados de las encuestas de clima organizacional	5	5	2	4	4	ALTO	PERTINENTE	
TRABAJADORES	Necesidad	Lugares de trabajo saludables y en optimas condiciones	1	5	1	1	2	BAJO	NO PERTINENTE	
TRABAJADORES	Necesidad	Recuperacion fisica y mental ante un accidente o enfermedad laboral	3	5	1	1	2,5	MEDIO	NO PERTINENTE	
TRABAJADORES	Expectativa	Plan de incentivos para el autocuidado, el autoreporte y la accidentalidad	3	5	2	5	3,75	ALTO	PERTINENTE	
TRABAJADORES	Expectativa	Tener la oportunidad de hacer uso de los programas de bienestar en beneficio de trabajador y de su familias	1	5	1	3	2,5	MEDIO	NO PERTINENTE	
TRABAJADORES	Expectativa	Apoyos educativos y desarrollo de carrera dentro de la entidad	2	5	2	4	3,25	MEDIO	NO PERTINENTE	
TRABAJADORES	Expectativa	Estabilidad laboral, incentivos y reconocimientos, buen ambiente de trabajo	3	3	3	3	3	MEDIO	NO PERTINENTE	
TRABAJADORES	Expectativa	Oportunidades de participación, capacitación y entrenamiento en temas varios	3	5	2	5	3,75	ALTO	PERTINENTE	
GERENCIA	Necesidad	Alcanzar los objetivos propuestos para la implementación del SGI	3	3	1	5	3	MEDIO	NO PERTINENTE	
GERENCIA	Necesidad	Ingresos económicos sostenidos en cada uno de los periodos de facturación	3	2	2	3	2,5	MEDIO	NO PERTINENTE	
GERENCIA	Necesidad	Cumplimiento de metas comerciales	3	3	2	4	3	MEDIO	NO PERTINENTE	
GERENCIA	Necesidad	Cumplimiento de las directrices y documentación del Sistema de Gestión	3	3	2	5	3,25	MEDIO	NO PERTINENTE	
GERENCIA	Necesidad	Mantenimiento y mejora del Sistema de Gestión	4	4	3	4	3,75	ALTO	PERTINENTE	
GERENCIA	Expectativa	Mejorar la gestión ambiental con enfoque económico	3	3	2	5	3,25	MEDIO	NO PERTINENTE	
GERENCIA	Expectativa	Contar con trabajadores mas responsables y profesionales en sus actividades, que velen por el cuidado de sus ambientes laborales	3	4	3	5	3,75	ALTO	PERTINENTE	
GERENCIA	Expectativa	Mejora de la imagen y de la gestión administrativa de la empresa	3	3	1	4	2,75	MEDIO	NO PERTINENTE	
GERENCIA	Expectativa	Aumentar la rentabilidad frente a la inversión realizada periódicamente	3	1	1	3	2	BAJO	NO PERTINENTE	
USUARIOS / BENEFICIARIOS	Necesidad	Prestación del servicio con cursos acordes a sus necesidades específicas	4	5	3	5	4,25	ALTO	PERTINENTE	
USUARIOS / BENEFICIARIOS	Necesidad	Garantizar servicios complementarios que satisfagan sus requerimientos.	3	1	1	3	2	BAJO	NO PERTINENTE	
USUARIOS / BENEFICIARIOS	Expectativa	Confiableidad en la prestación del servicio.	4	4	4	5	4,25	ALTO	PERTINENTE	
USUARIOS / BENEFICIARIOS	Expectativa	Capacidad de respuesta frente a los requerimientos del servicio.	3	3	4	5	3,75	ALTO	PERTINENTE	
USUARIOS / BENEFICIARIOS	Expectativa	Profesionalismo en la ejecución de los servicios educativos	2	3	2	2	2,25	MEDIO	NO PERTINENTE	
ENTES DE CONTROL	Necesidad	Estricto cumplimiento a la normatividad legal vigente en HSEQ	3	5	5	5	4,5	ALTO	PERTINENTE	
ENTES DE CONTROL	Necesidad	Cumplir con los planes de mejoramiento producto de auditorias internas	5	3	3	1	3	MEDIO	NO PERTINENTE	
ENTES DE CONTROL	Expectativa	Comportamiento ético.	4	2	4	3	3,25	MEDIO	NO PERTINENTE	
ENTES DE CONTROL	Expectativa	Cumplimiento anticipado de la normatividad	2	5	2	5	3,5	ALTO	PERTINENTE	

Fuente: Elaboración propia

Con base en el resultado anterior se evaluaron las necesidades y expectativas pertinentes en relación a los propósitos de la organización, según el nivel de importancia. Los resultados obtenidos se muestran en la tabla 11 que se presenta a continuación y en la tabla 12 se presentan los criterios bajo los cuales se determinó el nivel de importancia para la organización.

Tabla 11. Evaluación las necesidades y expectativas vs propósitos

PARTES INTERESADAS	Necesidades y expectativas	PROPOSITOS DE LA ORGANIZACIÓN	Estandarización de procesos		Cultura, competencia y compromiso del personal		Gestión de adquisiciones		Oportunidades en el Mercado		Cumplimiento legal		Alianzas estratégicas		TOTAL
		Nivel de importancia para la organización	5		5		5		5		5		3		
TRABAJADORES	Atención a los resultados de las encuestas de clima organizacional	3	1	15	2	30	1	15	1	15	1	15	1	9	54
	Plan de incentivos para el autocuidado, el autoreporte y la accidentalidad	5	1	25	3	75	1	25	1	25	1	25	1	15	115
	Oportunidades de participación, capacitación y entrenamiento en temas varios	3	1	15	3	45	1	15	1	15	1	15	1	9	69
GERENCIA	Mantenimiento y mejora del Sistema de Gestión	5	3	75	3	75	3	75	2	50	2	50	2	30	180
	Contar con trabajadores mas responsables y profesionales en sus actividades, que velen por el cuidado de su ambiente laboral	5	2	50	3	75	3	75	2	50	2	50	2	30	155
USUARIOS - BENEFICIARIOS	Prestación del servicio con cursos acordes a sus necesidades especificas	5	3	75	3	75	3	75	3	75	3	75	2	30	180
	Confiabilidad en la prestación del servicio.	5	3	75	3	75	2	50	3	75	3	75	3	45	195
	Capacidad de respuesta frente a los requerimientos del servicio.	5	3	75	3	75	3	75	3	75	3	75	2	30	180
ENTES DE CONTROL	Estricto cumplimiento a la normatividad legal vigente en HSEQ	5	3	75	3	75	3	75	1	25	3	75	2	30	180
	Cumplimiento anticipado de la normatividad	3	2	30	3	45	3	45	1	15	3	45	3	27	147
TOTAL			330		345		320		265		345		162		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12. Criterios de evaluación necesidades y expectativas vs propósitos

NIVELES DE IMPORTANCIA DE LOS REQUISITOS PARA LA ORGANIZACIÓN		
VALORACION	CLASIFICACION	DESCRIPCION
5	Especial interes para la organización	Es pertinente para la organización dicho tema, tiene incidencia en la estabilidad y continuidad del negocio
3	moderado para la organización	El cumplimiento del requisito es importante, pero no es una prioridad en el corto plazo
1	Poco interes para la organización	El cumplimiento del requisito es necesario, pero su ejecucion es de largo plazo
0	sin interes para la organización	Es pertinente para la organización dicho tema, tiene incidencia en la estabilidad y continuidad del negocio

Fuente: Elaboración propia

A partir de los resultados obtenidos en los análisis previos se formuló la propuesta de reestructuración de misión y la visión para la Fundación MANACACIAS, tomando como punto de partida los aspectos evaluados como pertinentes en el diagnóstico del contexto interno y externo, como se refleja en la siguiente tabla:

Tabla 13. Relación de factores para reestructuración la plataforma estratégica

CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN		POLÍTICA FUNDACIÓN MANACACIAS	REQUISITOS ISO 9001 + REQUISITOS TRANSVERSALES	
TOTALES	DIRECTRICES ESTRATEGICAS		cumplir los requisitos aplicables / compromiso de cumplir con los requisitos legales y otros requisitos	
345	Cumplimiento legal		mejora continua del sistema de gestión ambiental para la mejora del desempeño	
345	Cultura, competencia y compromiso del personal		REQUISITOS ISO 14001	
330	Estandarización de procesos		protección del medio ambiente, incluida la prevención de la contaminación	
320	Gestión de adquisiciones		otros compromisos específicos pertinentes al contexto de la organización	
195	Confiable en la prestación del servicio.		REQUISITOS ISO 45001	
180	Mantenimiento y mejora del Sistema de Gestión		proporcionar condiciones de trabajo seguras y saludables para la prevención de lesiones y deterioro de la salud relacionados con el trabajo	
180	Prestación del servicio con cursos acordes a sus necesidades específicas		eliminar los peligros y reducir los riesgos para la SST	
180	Capacidad de respuesta frente a los requerimientos del servicio.		la consulta y la participación de los trabajadores, y cuando existan, de los representantes de los trabajadores	
180	Estricto cumplimiento a la normatividad legal vigente en HSEQ			
MISIÓN		En la Fundación Manacacías contribuimos al mejoramiento de la calidad de vida de la población en condición de vulnerabilidad , desarrollando programas y proyectos de intervención integral mediante procesos estandarizados, capacidad instalada, adquisiciones amigables con el medio ambiente y con las personas, colaboradores competentes y comprometidos en dar un servicio educativo oportuno y confiable.	VISIÓN	
Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de las personas, a través de la prestación de servicios de salud, educación y proyección social, con un enfoque de intervención integral priorizando la atención a la población en condición de vulnerabilidad.			Para el año 2022, seremos una organización altamente reconocida y referente nacional en el desarrollo de programas y proyectos de intervención integral a la población vulnerable, en cooperación con grupos de interés que permita la generación de conocimiento e iniciativas innovadoras, contribuyendo así al mejoramiento de la calidad de vida de nuestros beneficiarios	
		Para lograr el mantenimiento y mejora de nuestros procesos , nos apoyamos en los siguientes compromisos:		
		★ Buscamos cumplir los requisitos de nuestras partes interesadas		
		★ Protegemos el entorno natural en los lugares de intervención a través de una gestión ambiental enfocada en la prevención		
		★ Intervenimos las condiciones de trabajo para garantizar ambientes libres de lesiones y deterioro de la salud de nuestros colaboradores		
		★ Motivamos tanto la participación de nuestro personal como la consulta en la toma de decisiones relativas a su salud y seguridad		

Fuente: Elaboración propia

- **Misión**

Misión Actual: Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la población de la Orinoquía Colombiana, con un enfoque de intervención integral priorizando la atención de la población en condición de vulnerabilidad.

Nueva Misión: Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de las personas, a través de la prestación de servicios de salud, educación y proyección social, con un enfoque de intervención integral priorizando la atención a la población en condición de vulnerabilidad.

- **Visión**

Visión actual: Para el año 2022 seremos una entidad modelo de gestión organizacional con enfoque social, reconocida a nivel nacional en el desarrollo de programas y proyectos de intervención integral, contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de la población en condición de vulnerabilidad, en cooperación con grupos de interés que permita la generación de conocimiento e iniciativas innovadoras.

Nueva Visión: Para el año 2022, seremos una organización altamente reconocida y referente nacional en el desarrollo de programas y proyectos de intervención integral a la población vulnerable, en cooperación con grupos de interés que permita la generación de conocimiento e iniciativas innovadoras, contribuyendo así al mejoramiento de la calidad de vida de nuestros beneficiarios

10.1.1.3 Alcance del Sistema Integrado de Gestión. El alcance del Sistema Integrado de Gestión es el mismo para los tres sistemas, incluye las actividades y la sede de la Fundación. Acorde con el objeto social de la Fundación MANACACIAS, el alcance se define en los siguientes términos:

“Prestación de servicios de salud, educación y proyección social a población en condiciones de vulnerabilidad, bajo las Normas NTC -ISO 9001:2015; NTC-ISO 14001:2015 y NTC-ISO 45001:2018, en la sede Carrera 44A # 18-32 El Buque-Villavicencio - META y aplica a todos los procesos definidos para esta sede”.

En el caso de la NTC ISO 9001:2015 (Sistema de gestión de la calidad) no aplica el numeral 8.3; en los Sistemas de Gestión Ambiental (NTC-ISO 14001:2015) y el Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo (NTC ISO 45001:2018) aplican todos sus requisitos.

10.1.1.4 Sistema Integrado de Gestión-procesos. Mediante la técnica de lluvia de ideas, se definieron los procesos bajo los cuales se desarrollará el sistema de Integrado de Gestión de la Fundación, clasificados así:

- **Procesos de Nivel Estratégico**

Analizan las necesidades y condiciones propias del entorno y proporcionan las directrices para los demás procesos, de manera que mediante éstos se desarrolle e implemente el direccionamiento estratégico de la Fundación y se definieron como:

- ✓ Gestión Gerencial
- ✓ Mejora Continua

- **Procesos de Nivel Cadena de Valor**

Son los operativos que involucran un alto porcentaje de los recursos, son la razón de ser del área y definen su actividad y fueron definidos como:

- ✓ Mercadeo
- ✓ Gestión de proyectos.

- **Procesos de Nivel de Apoyo**

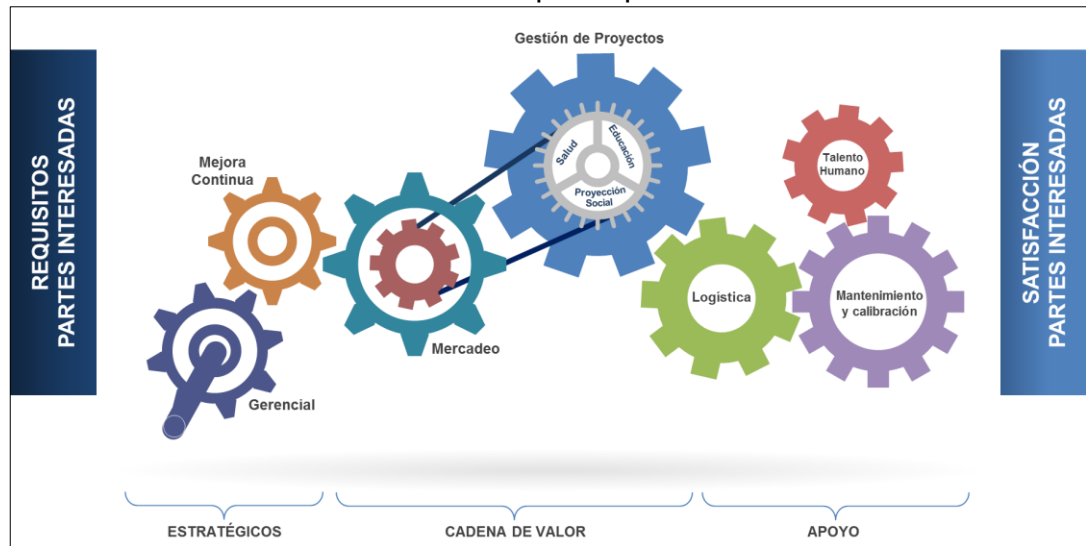
Son los procesos que realizan las actividades administrativas y de soporte requeridas para la realización de todos los procesos y se definieron como:

- ✓ Logística
- ✓ Mantenimiento y Calibración
- ✓ Talento Humano

- **Diseño del mapa de procesos**

A continuación, se despliega la representación gráfica de los procesos bajo los cuales se planifica el Sistema de Gestión Integrado en la Fundación Manacacias, de acuerdo con la definición descrita en el numeral 10.2.2.

Gráfica 6. Mapa de procesos



Fuente: Elaboración propia

10.1.2 Elementos específicos. Como requisito específico de la Norma NTC ISO 9001:2015, se debe determinar, para los procesos de la organización, las entradas y salidas esperadas, criterios y métodos para la operación eficaz y el control, los recursos necesarios, las responsabilidades y autoridades, los riesgos y oportunidades, evaluación y mejora de los mismos.

La gestión del proceso se enmarca a través de la identificación de las entradas y proveedores, las actividades definidas bajo la metodología del ciclo de mejora continua o ciclo de Deming, Planificar-Hacer-Verificar-Actuar y las salidas y clientes (ICONTEC, ISO 9001:2015).

- Planear: Establecer la metodología bajo la cual se pretende alcanzar los objetivos y las metas, teniendo en cuenta los requisitos del cliente, los legales, los implícitos según cada servicio y los requisitos de la Fundación.
- Hacer: Contempla las actividades de operación del proceso de acuerdo a lo planificado.

- Verificar: Realizar el seguimiento y evaluación respecto al cumplimiento de políticas, objetivos, requisitos y actividades planificadas acorde a requisitos de normas técnicas a implementar, e informar los resultados a la alta dirección.
- Actuar: Establecer mecanismos para tomar acciones frente a las desviaciones que resulten durante el proyecto de consultoría y aplicarlos cuando estas se presenten.

A través de mesas de trabajo se elaboraron las fichas técnicas de cada uno de los procesos, en las cuales se describió el objetivo, el alcance, el responsable, los recursos, los riesgos, las oportunidades, requisitos, documentos e indicadores.

La caracterización de los procesos estratégicos (Gestión gerencial, mejora continua), procesos cadena de valor (Mercadeo y gestión de proyectos) y la de procesos de apoyo (Logística, mantenimiento y calibración, talento humano) se presentan en el Anexo 3.

10.2 LIDERAZGO

Este requisito se enmarca en el numeral 5 de las Normas NTC-ISO 9001:2015, NTC-ISO 14001:2015 y NTC-ISO 45001:2018.

10.2.1 Elementos integrables. Para este elemento se identifican como requisitos susceptibles de integración el compromiso y liderazgo, la política integrada, los roles, responsabilidades y autoridades.

10.2.1.1 Compromiso y liderazgo. La alta dirección de la Fundación MANACACIAS asume el compromiso y liderazgo con los sistemas implementados así mismo asume la rendición de cuentas del sistema integrado de gestión, manifestación expresada desde la aceptación del proyecto de consultoría.

10.2.1.2 Política integrada. En la Fundación Manacacias contribuimos al mejoramiento de la calidad de vida de la población en condición de vulnerabilidad desarrollando programas y proyectos de intervención integral mediante procesos estandarizados, capacidad instalada, adquisiciones amigables con el medio ambiente y con las personas, colaboradores competentes y comprometidos en brindar un servicio oportuno y confiable.

Para lograr el mantenimiento y mejora de nuestros procesos, nos apoyamos en los siguientes compromisos:

- ✓ Buscamos cumplir los requisitos de nuestras partes interesadas
- ✓ Protegemos el entorno natural en los lugares de intervención a través de una gestión ambiental enfocada en la prevención
- ✓ Intervenimos las condiciones de trabajo para garantizar ambientes libres de lesiones y deterioro de la salud de nuestros colaboradores
- ✓ Motivamos tanto la participación de nuestro personal como la consulta en la toma de decisiones relativas a su salud y seguridad

10.2.1.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización. A partir de la estructura organizacional se estableció un manual en el cual se definieron los roles, responsabilidades específicas y la delegación de autoridad de cada uno de los cargos que componen el organigrama, se encuentran documentados en los “Perfiles de Cargo”, los cuales se componen de los siguientes elementos:

- ✓ Descripción del cargo
- ✓ Requisitos de competencia
- ✓ Matriz de roles y responsabilidad la cual contempla: rol, cargo que asume el rol, responsabilidades, mecanismo de rendición de cuentas.

Para cada proceso, de acuerdo con la estructura organizacional y las funciones definidas para cada área, se asignan responsabilidades a través de las Caracterizaciones de proceso y la documentación relacionada con los mismos mediante un Líder de proceso y las respectivas personas involucradas en él.

10.2.2 Elementos específicos. La Norma NTC-ISO 45001:2018 establece como requisito específico que la organización debe establecer los procesos necesarios para la consulta y la participación de todos los trabajadores y, cuando existan, de los representantes de los trabajadores.

Para el caso de la Fundación MANACACIAS, en la definición de los roles y las responsabilidades se identificaron los espacios en los cuales se refleja la participación de los trabajadores en cuestiones relacionadas con la Seguridad y Salud en el Trabajo se llevará a cabo a través de los diferentes Comités de Gestión:

- ✓ Vigía de seguridad y salud en el trabajo
- ✓ Comité de convivencia laboral

10.3 PLANIFICACIÓN

Este requisito se enmarca en el numeral 6 de las Normas NTC-ISO 9001:2015, NTC-ISO 14001:2015 y NTC-ISO 45001:2018.

10.3.1 Elementos integrables. Para este elemento se identifican como requisitos susceptibles de integración las acciones para abordar riesgos y oportunidades y, objetivos y planificación para abordarlos.

10.3.1.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades. Para la gestión de los riesgos y oportunidades se desarrolló una matriz en Excel que abarcó las siguientes variables: Origen del factor, descripción del factor, descripción del riesgo o la oportunidad, causa, efecto, valoración y determinación del nivel de riesgo y valoración y nivel de priorización de la oportunidad, así como la descripción de los criterios para la evaluación y valoración para las variables.

10.3.1.2 Objetivos y planificación para abordarlos. Se establecieron los siguientes objetivos, los cuales se encuentran alineados a la política integrada:

- ✓ Mejorar el nivel de satisfacción de los usuarios del servicio educativo
- ✓ Renovar la infraestructura adquiriendo equipos seguros y eficientes garantizando su eficaz mantenimiento
- ✓ Fortalecer las competencias del personal mediante una cultura orientada a la excelencia en el servicio, cuidado ambiental y de las personas
- ✓ Incrementar el nivel de cumplimiento de los requisitos aplicables
- ✓ Asegurar la eficacia de las actividades de gestión ambiental para mejorar las condiciones ambientales de los procesos.
- ✓ Minimizar el riesgo de ocurrencia de eventos no deseados que impacten la seguridad y salud de nuestros colaboradores
- ✓ Aumentar la cobertura y nivel de participación de las personas en las actividades del SGI

10.3.1.3 Gestión del cambio. Para la planificación y el registro de los resultados de gestión del cambio se generó el formato “Administración del cambio”, el cual contiene descripción del cambio, justificación, alcance, consecuencias potenciales, requisitos a cumplir, impacto en la integridad del sistema de gestión y seguimiento a la eficacia del cambio.

10.3.2 Elementos específicos. La Norma NTC-ISO 14001:2015 establece como requisito que se identifiquen y evalúen los aspectos e impactos ambientales asociados de la organización desde una perspectiva del ciclo de vida. Para la identificación de aspectos e impactos se desarrolló una matriz en Excel que abarcó las siguientes variables: Actividad, aspecto, impacto, tipo, valoración, significancia, tipo de control, control y recurso, la cual incluye los descriptores para la evaluación y valoración para las variables.

La Norma NTC-ISO 45001:2018 establece como requisito que se debe identificar los peligros, y evaluar los riesgos y oportunidades laborales, así como determinar requisitos legales y otros requisitos de aplicación en materia de medio ambiente, seguridad y salud laboral. Para la identificación de peligros, evaluación y valoración de los riesgos, así como los controles se desarrolló una matriz en Excel bajo la metodología descrita en la GTC 45:2012 de Icontec “Guía para la identificación de los peligros y la valoración de los riesgos en seguridad y salud ocupacional”.

10.4 APOYO

Este requisito se enmarca en el numeral 7 de las Normas NTC-ISO 9001:2015, NTC-ISO 14001:2015 y NTC-ISO 45001:2018.

10.4.1 Elementos integrables. Para este elemento se identifican como requisitos susceptibles de integración los recursos, la competencia, la toma de conciencia, la comunicación y la información documentada.

10.4.1.1 Recursos. Para la planificación del Sistema Integrado de Gestión se han identificado los siguientes recursos apropiados para el óptimo desempeño de los procesos:

- ✓ Personas: Personal designado de acuerdo a los roles y responsabilidades, formación, promoción, y dotación.
- ✓ Infraestructura: Adquisición, adecuación y/o mantenimiento de instalaciones, equipos de cómputo, de oficina, software, redes y equipos de comunicación, servicios, vehículos y logística.
- ✓ Ambiente para los procesos: Talento humano, ambiente físico.
- ✓ Recursos de seguimiento y medición: Equipos de medición, calibración y verificación.
- ✓ Conocimientos: Fuentes internas y externas.

Para la identificación y determinación del costo de estos recursos se generó un formato en el cual se incluye: ítem, descripción del costo, unidad, cantidad, valor unitario y valor total.

10.4.1.2 Competencia. Como mecanismo para evaluar la competencia del personal se definió un formato denominado “Evaluación de Desempeño” el cual contiene: cumplimiento de roles y responsabilidades, organización, relaciones interpersonales, competencias, resultados y compromiso con el SIG entre otras cosas, de los perfiles de cargo y sus correspondientes funciones, roles, responsabilidades, autoridad y rendición de cuentas.

10.4.1.3 Toma de conciencia. Se definió un programa que contiene los lineamientos a tener en cuenta para capacitar y formar al personal en temas relativos al SIG. Este programa se gestiona a través de un cronograma de capacitación y entrenamiento.

10.4.1.4 Comunicación. Como canales de comunicación se definieron: Vigía de seguridad y salud en el trabajo, Comité de Convivencia Laboral, cartelera informativa, entrega de documentación, reuniones y charlas, sugerencias y revisión gerencial.

La información específica a comunicar se detalla en la “Matriz de Comunicación” la cual contempla las siguientes variables: que se comunica, quien lo comunica, a quien los comunica, cómo se debe comunicar, tipo (interna-externa), cuando comunicar y como se evidencia la comunicación.

10.4.1.5 Información documentada. Con el fin de establecer lineamientos estandarizados para el control de la información documentada, se define el procedimiento de Gestión Documental, el cual se estructuro de la siguiente manera:

- a. Objetivo: Indica el propósito del documento.
- b. Alcance: Indica la extensión y los límites del proceso a documentar
- c. Términos y Definiciones: En esta sección se presentan conceptos sobre términos a los cuales se necesita dar claridad sobre su definición.
- d. Generalidades: Se describen nociones y/o condiciones generales sobre el procedimiento que se considere importante incluir en este. En este punto se incluye Estructura de la documentación, Criterios para la creación de documentos, Niveles de autoridad para la revisión y aprobación de los documentos del Sistema Integrado de Gestión, Criterios generales para el

control de los documentos del sistema de gestión integral, incluidos los registros

- e. Desarrollo: Define los pasos en secuencia lógica necesarios para llevar a cabo las actividades, utilizando una tabla que consta de cinco columnas: Número de la actividad, Descripción de actividades, tiempo días hábiles, responsables y producto y/o registro.
- f. Control de cambios: Describe el número, la naturaleza del cambio y la versión que queda obsoleta, (Se mantiene el registro de los 3 últimos cambios realizados al documento).

10.4.2 Elementos específicos. La Norma NTC ISO 9001:2015 establece para los procesos de calidad que la organización debe identificar la infraestructura necesaria y mantenerla, así como determinar el ambiente para la operación de los procesos. Para el caso de la Fundación MANACACIAS se ha identificado los requisitos de infraestructura a través de las caracterizaciones de proceso, así mismo se definió el programa “Mantenimiento de instalaciones y equipos”.

10.5 OPERACIÓN

Este requisito se enmarca en el numeral 8 de las Normas NTC-ISO 9001:2015, NTC-ISO 14001:2015 y NTC-ISO 45001:2018.

10.5.1 Elementos integrables. Para este elemento se identifican como requisitos susceptibles de integración la planificación y el control operacional, requisitos para los productos y servicios y control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente.

10.5.1.1 Planificación y control operacional. La planificación se documentó en conjunto con el personal de la fundación y quedó plasmada en las caracterizaciones de procesos las cuales incluyen información como: objetivo, alcance, responsabilidad, recursos, entradas-proveedores, actividades del proceso (bajo esquema P-H-V-A), clientes-salidas, los riesgos y oportunidades del proceso necesarios para su ejecución, requisitos normativos a cumplir, documentos que incluyen los criterios de funcionamiento para los procesos y los criterios de aceptación del producto y/o servicio y la información documentada que se debe mantener y conservar, variables de control como elementos de seguimiento y medición incluyendo los indicadores que actúan como controles para asegurar la conformidad del servicio.

También el elemento de planeación está inmerso en los procedimientos y programas y demás información documentada de los diferentes procesos que intervienen en el suministro del servicio, como los establecidos en el nivel misional y algunos del nivel estratégico.

Los resultados o salidas esperadas se establecen acorde a las necesidades y expectativas de las partes interesadas, incluyendo los requisitos legales y reglamentarios.

10.5.1.2 Requisitos para los productos y servicios. Se definió el procedimiento para la gestión de los productos y/o servicios mediante el documento “Procedimiento de Mercadeo” que describe las actividades orientadas para asegurar los elementos que hacen parte del requisito normativo desde el enfoque de las 3 normas.

10.5.1.3 Control de los procesos, productos y servicios contratados externamente. Los criterios para la evaluación, la selección, el seguimiento del desempeño y la reevaluación de los proveedores externos que suministran productos y servicios, así como los requisitos de los procesos, productos y servicios que se suministran externamente y la verificación de la entrega, se describen en el Procedimiento “Gestión de Compras y Proveedores”.

10.5.2 Elementos específicos. Para este elemento se identifican como requisitos específicos en calidad la producción y provisión del servicio, la liberación de los productos y servicios y el control de las salidas no conformes. Para ambiental y seguridad y salud en el trabajo un requisito específico es la preparación y respuesta ante emergencias.

10.5.2.1 Producción y provisión del servicio. El control del suministro de los servicios bajo condiciones controladas se describe a través de un Plan de Calidad en el cual se establecen los parámetros procedimentales para planificar, ejecutar y realizar seguimiento a los contratos y proyectos que adelanta la Fundación MANACIAS en el desarrollo de su objeto misional.

10.5.2.2 Liberación de los productos y servicios. Las responsabilidades y acciones para liberación de los servicios son documentadas en cada uno de los procedimientos operativos e instructivos.

10.5.2.3 Control de las salidas no conformes. Se definió el formato “Gestión de salidas no conformes”, el cual incluye: descripción de la no conformidad, las acciones de tratamiento, las concesiones y las autoridades encargadas de aprobar las acciones.

10.5.2.4 Preparación y respuesta a emergencias. Se estableció un Plan de Emergencia para identificar situaciones potenciales de emergencia y accidentes potenciales que pueden tener impactos en el medio ambiente, en la seguridad y en la salud de los trabajadores y cómo responder ante los eventos de esta naturaleza.

10.6 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Este requisito se enmarca en el numeral 9 de las Normas NTC-ISO 9001:2015, NTC-ISO 14001:2015 y NTC-ISO 45001:2018.

10.6.1 Elementos integrables. Para este elemento se identifican como requisitos susceptibles de integración seguimiento, medición, análisis y evaluación, auditoría interna y revisión por dirección.

10.6.1.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación. La metodología para el seguimiento, la medición, el análisis y la evaluación se realizó a través de los indicadores de gestión establecidos para cada uno de los procesos y de acuerdo con los requisitos específicos en los ámbitos de la calidad, el ambiente y la SST.

10.6.1.2 Auditoría Interna. Se definió el Procedimiento “Auditorías Internas”, se establecen responsabilidades y requisitos para su planificación y ejecución, incluyendo registros e informe de resultados.

10.6.1.3 Revisión por la dirección. Se definió el Procedimiento “Revisión por la dirección”, con el propósito de establecer si los procesos son adecuados (respecto a su conveniencia, adecuación, eficacia y alineación con el Direccionamiento estratégico) para lograr los objetivos relacionados con las partes interesadas y nuestros productos y servicios.

10.6.2 Elementos específicos. Las Normas NTC-ISO 14001:2015 y NTC-ISO 45001:2018, establecen como requisito la evaluación del cumplimiento, para esto se definió un formato para la identificación, actualización de los requisitos legales y otros, en el mismo formato se realiza la evaluación de su cumplimiento.

Para dar respuesta a la Norma NTC-ISO 9001:2015 en relación a la evaluación de la satisfacción del cliente, se definieron instrumentos para evaluar la satisfacción de los clientes a través de la aplicación de encuestas semestrales de satisfacción a clientes y usuarios y, encuestas semestrales de clima organizacional a trabajadores.

10.7 MEJORA

Este requisito se enmarca en el numeral 10 de las Normas NTC-ISO 9001:2015, NTC-ISO 14001:2015 y NTC-ISO 45001:2018.

10.7.1 Elementos integrables. Para este elemento se identifican como requisitos susceptibles de integración no conformidad y acción correctiva y, mejora.

10.7.1.1 No conformidad y acción correctiva. Para dar cumplimiento a la legislación establecida y los requisitos normativos, la investigación de incidentes, accidentes de trabajo y enfermedades laborales se apoya mediante el documento “Procedimiento para registro, investigación y análisis de incidentes y accidentes de trabajo”, estas investigaciones se desarrollan en conjunto con el vigía de SST y jefes inmediatos.

Las no conformidades reales u oportunidades de incrementar la capacidad de la Fundación para cumplir los requisitos se deben gestionar según lo especificado en el Procedimiento “Acciones correctivas”, el cual define los requisitos, el registro, reporte, análisis, seguimiento y cierre.

10.7.1.2 Mejora. A través de documentación se definen aspectos que le permitan a la fundación a mejorar continuamente el SIG, entre otros:

- ✓ Los riesgos y oportunidades
- ✓ La revisión por dirección
- ✓ La Política integral,
- ✓ Los Objetivos,
- ✓ Los resultados de la medición y seguimiento,
- ✓ El análisis de datos obtenidos,
- ✓ Los resultados de las evaluaciones internas y las auditorías externas,
- ✓ Las acciones correctivas y de mejora.

10.8 REVISIÓN DE LA ADECUACIÓN DE LA INFORMACIÓN DOCUMENTADA CONFORME A LOS REQUISITOS NORMATIVOS

A medida del avance en la planificación se realizó la revisión de la adecuación de la documentación verificando que lo planificado guarde concordancia y coherencia con la naturaleza y complejidad de la fundación. La validación de cada documento se realizó con el responsable de cada proceso y con el aval de la Gerencia. En los casos necesarios se realizaron ajustes pertinentes con el fin de asegurar la adecuación y pertinencia de cada uno de los documentos elaborados. Como evidencia de la revisión se generaron actas de reunión firmadas por el equipo consultor y el personal de la fundación. Ver anexo 4. Actas de reunión

Con el fin de brindar a la fundación Manacacias, las herramientas mínimas necesarias para el cumplimiento de los requisitos aplicables para cada uno de los sistemas incluidos en el alcance de la consultoría, se generó la información documentada, la cual se encuentra disponible en la unidad “Drive” de la cuenta “sigfundacionmanacacias@gmail.com” al alcance del personal de la fundación. Ver anexo 5.

10.9 SOCIALIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN DOCUMENTADA ESTABLECIDA EN LA FASE DE PLANIFICACIÓN

Una vez aprobada la documentación por parte del Presidente de la Fundación Manacacias, se procedió a la socialización de la misma con el personal en los niveles pertinentes. Como evidencia de la revisión se generaron actas de reunión firmadas por el equipo consultor y el personal de la fundación. Ver anexo 4. Actas de reunión.

11. CIERRE DE LA CONSULTORÍA

Posterior a la finalización de las actividades de consultoría se evidenciaron logros obtenidos en los siguientes aspectos:

- Logro de los objetivos propuestos inicialmente como desarrollar las actividades de planificación, a través de la elaboración de la información documentada para el sistema integrado de gestión basado en las respectivas normas.
- Fortalecimiento de las competencias y habilidades tanto de coordinación de un sistema integrado de gestión como en la metodología de consultoría basado en la interacción desarrollada con el personal de Fundación.
- Esclarecimiento de los mecanismos y herramientas para la correcta implementación de requisitos específicos de los modelos a implementar por parte de personal no competente en aspectos normativos y legales.

Las limitaciones que se evidenciaron a lo largo del proceso de consultoría incluyen aspectos comunes en estas actividades como otras atípicas, entre las cuales se encuentran:

- La coordinación de agendas entre el personal consultor y la entidad, incluyendo la disponibilidad de tiempo para el desarrollo de actividades de planificación y documentación.
- El direccionamiento inicial recibido respecto a la metodología para la realización de las actividades de consultoría y la documentación de las evidencias y entregables que registran dicho proceso.
- La aplicación específica de algunos requisitos normativos para el tipo de entidad en la cual se aplicaron las actividades de consultoría, respecto a la equivalencia de los requisitos legales con los normativos.

12. RECOMENDACIONES

- ✓ Realizar una revisión periódica al direccionamiento estratégico de la Fundación actualizando permanentemente los objetivos estratégicos y sus respectivos planes de gestión.
- ✓ Mantener personal competente para que continúe con el proceso de implementación, realice el seguimiento a la eficacia del mismo y asegure la sostenibilidad del Sistema Integrado de Gestión.
- ✓ Continuar con el esquema de capacitación propuesto, así como la divulgación de las actualizaciones de la información documentada para que los procesos sean gestionados dentro de los requisitos vigentes de las partes interesadas relacionadas.
- ✓ Evidenciar un compromiso real hacia la mejora continua por parte de todos los colaboradores para garantizar el éxito del Sistema Integrado de Gestión, independiente de la cantidad de personal directo de la entidad.
- ✓ Implementar un sistema de gestión con identidad propia, evitando caer en el error de aplicar elementos exitosos como documentos, estrategias o incluso buenas prácticas, las cuales pudieron retribuir beneficios en otras organizaciones pero que se dedican a fines diferentes a la misión de la Fundación Manacacias.
- ✓ Conservar el enfoque de integración a lo largo de las diferentes etapas de madurez del sistema de gestión, planificación periódica, ejecución de actividades, seguimiento a la eficacia y mejora continua; esto es, implementar de principio a fin con la visión de servir con calidad, protegiendo el ambiente y cuidando a las personas.
- ✓ Establecer comités periódicos de gestión donde se realicen ejercicios combinados de planeación y seguimiento donde se evalúe el cumplimiento de los compromisos, la eficacia de las acciones aplicadas y las acciones de mejora requeridas.
- ✓ Asegurar los recursos necesarios para mantener el apoyo externo por parte de auditores y consultores que brinden soporte para el crecimiento y madurez

tanto del sistema integrado de gestión como a la gerencia y a los líderes de procesos bajo esquemas de tutoría, coaching, etc.

- ✓ Adelantar las actividades como auditoría interna, revisión por la dirección y auditoría externa para certificación de la Fundación y de esta manera aprovechar la información documentada elaborada en este trabajo de consultoría.

REFERENCIAS

- Análisis *PEST-PESTEL*. (2020). Herramienta que se utiliza para realizar el análisis del macro- entorno de una empresa, párraf. # 1. <https://foda-dafo.com/analisis-pestel/>
- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI). (2019). Colombia: *Balance 2018 y Perspectivas 2019*. <http://www.andi.com.co/Home/Pagina/3-desarrollo-economico-y-competitividad>.
- Barbero Blanco, I. (2008). *Sistemas de gestión de la calidad en el tercer sector de acción social: situación actual y propuestas de futuro*. □archivo PDF□. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2695564>.
- Calso Morales, N; Pardo Álvarez, J. M. (2019). *Guía práctica para la integración de sistema de gestión ISO 9001, ISO 14001 e ISO 45001*. Alfaomega.
- Clavijo, S. (7 de marzo de 2018). *Desempeño del sector de servicios en 2017 y Perspectivas*. (Diario La República, Ed.). <https://www.larepublica.co/analisis/sergio-clavijo-500041/sector-servicios-desempeno-reciente-y-perspectivas-2017-2544638>.
- Confederación Colombiana de ONG – CCONG. (2016). *Lo que hay que saber de las Entidades Sin Ánimo de lucro*. <https://ccong.org.co/ccong/>
- Constitución Política de Colombia. Artí.189. (1991). *Gaceta Constitucional No. 116 de 20 de julio de 1991*. http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion_politica_1991.html
- Decreto 1075. (2015). *Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Educación*. Diario Oficial N. 49523 del 26 de mayo de 2015. Pag. 816. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=77913>
- Decreto 1422. (1996). *Por el cual se deroga el numeral 9 del artículo 2 del Decreto 427 del 5 de marzo de 1996*. Diario Oficial No. 42864 del 28 de agosto de 1996. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=3438>.
- Decreto 19. (2012). *Por el cual se dictan normas para suprimir o reformar regulaciones, procedimientos y trámites innecesarios existentes en la Administración Pública*. Diario Oficial No. 48.308 de 10 de enero de 2012. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=45322>
- Decreto 92. (2017). *Por el cual se reglamenta la contratación con entidades privadas sin ánimo de lucro a la que hace referencia el inciso segundo del artículo 355 de la Constitución Política*. Diario Oficial No. 50.125 de 23 de enero de 2017. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=78935>
- Departamento Nacional de Estadística DANE. (2018). *Muestra trimestral de servicios MTS*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por->

- tema/servicios/encuesta- mensual-de-servicios-ems.
- Departamento Nacional de Planeación, (2019). *¿Qué es el SISBEN?*
<https://www.sisben.gov.co/sisben/Paginas/Que-es.aspx>.
- Fundación BBVA, (1999). *Nuevo Estudio del Sector Emergente, traducción al español de la investigación realizada por Lester M. Salamon y Helmut K. Anheier.*
http://ccss.jhu.edu/wp-content/uploads/downloads/2011/11/EmergingSectorSPANISH_1999.pdf
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación ICONTEC (2012). *GTC 45 “Guía para la identificación de los peligros y la valoración de los riesgos en seguridad y salud ocupacional”.*
http://132.255.23.82/sipnvo/normatividad/GTC_45_DE_2012.pdf.
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y certificación ICONTEC (2015). *Norma Técnica Colombiana ISO 14001. Bogotá D.C.*
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y certificación ICONTEC (2015). *Norma Técnica Colombiana ISO 45001. Bogotá D.C.*
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación ICONTEC (2015). *Norma Técnica Colombiana ISO 9001. Bogotá D.C.*
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación ICONTEC. (2015). *Norma Técnica Colombiana ISO 9000. Bogotá D.C.*
- Ley 1819. (2016). *Por medio de la cual se adopta una reforma tributaria estructural, se fortalecen los mecanismos para la lucha contra la evasión y la elusión fiscal, y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial No. 50.101 de 29 de diciembre de 2016.*
http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1819_2016.html
- Ley 22. (1987). *Por el cual se asigna una función. Diario Oficial. N. 37812 del 12 de marzo de 1987. Pág. 1.*
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=262>
- Maguregui Urionabarrenechea, M. L., Corral Lage, J., & Elechiguerra, C. (2015). *Revista de estudios empresariales Segunda época. Número:1 (2015). Páginas:28-57, Gestionar con calidad las entidades sin ánimo de lucro: hacia una eficacia, eficiencia y economía en la rendición de cuentas. Revista De Estudios Empresariales. Segunda Época, (1).*
<https://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/REE/article/view/2205>
- Pérez Ortega, G.; Arango Serna, M.D.; Sepulveda Atehortua, L.Y., (2011). *Las organizaciones no gubernamentales –ONG–: hacia la construcción de su significado. Volumen 38. Pág. 243-260*
<https://revistas.unal.edu.co/index.php/ede/article/view/27942/28203>.
- Sánchez Huerta, D. (2017). *Historia del análisis FODA o DAFO.* Consultado en el sitio web, <http://www.foda-dafo.com>.
- Sistema Electrónico de Contratación Pública SECOP (2019). *Guía para la contratación con entidades privadas sin ánimo de lucro y de reconocida idoneidad.* <https://www.colombiacompra.gov.co/colombia-compra/secop>
- Superintendencia de Sociedades. (2019). *Sectores económicos.*
https://www.supersociedades.gov.co/delegatura_aec/estudios_financieros/Paginas/ sectores_economicos.aspx

ANEXOS

Anexo 1 Cronograma Proyecto de Consultoría

Anexo 2 Evaluación diagnóstica bajo los requisitos de las Normas NTC ISO 9001:2015; 14001:2015 y 45001:2018

Anexo 3 Caracterizaciones de proceso Anexo 4 Actas de reunión

Anexo 5 Unidad “Drive” de la cuenta “sigfundacionmanacacias@gmail.com”