

**Formulación de un proyecto con metodología de marco lógico para el fortalecimiento de la
gestión administrativa bajo la Norma ISO 9001:2015 de un Centro Gerontológico en
Mogotes, Santander.**

Claudia Fernanda Pinto Figueroa, Leidy Johana Cerón Chaparro

Trabajo de grado para optar el título de Magíster en Dirección y Gestión de Proyectos

Director

Ruth Mira González Neira

Magíster en Educación

Codirector

Carlos Lizardo Corzo Ruíz

Doctor en Proyectos

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División de Ingenierías y Arquitectura

Facultad de Ingeniería en Telecomunicaciones

2023

Contenido

Introducción	8
1. Formulación de un proyecto con metodología de marco lógico para el fortalecimiento de la gestión administrativa bajo la Norma ISO 9001:2015 de un Centro Gerontológico en Mogotes, Santander.....	12
2. Aspectos Contextuales	12
2.1 Planteamiento Del Problema/Caso De Negocio.....	12
3. Objetivos	16
3.1 Objetivo general	16
3.2 Objetivos específicos.....	17
4. Descripción institucional	17
5. Revisión técnica de la propuesta.....	19
6. Marco referencial.....	21
6.1 Marco conceptual	21
6.1.1 Conceptos	23
6.1.2 Conceptos de Calidad.....	24
6.2 Estado del arte	28
7. Análisis de Interesados -Involucrados	34
8. Análisis del problema	38
8.2 Modelo Árbol de problemas.....	38
9. Análisis de objetivos	40
10. Análisis de Alternativas	41

10.1	Identificación de alternativas.....	41
10.2	Evaluación de alternativas	42
10.3	Selección de la alternativa de solución.....	48
11.	Construcción del Modelo Analítico del Proyecto.....	51
11.1	Estructura Analítica	51
11.2	Matriz de marco lógico.....	52
11.3	Resumen Narrativo	58
12.	Recursos humanos, materiales y económicos.....	69
12.1.	Recursos Humanos:.....	70
12.2.	Recursos Materiales:	70
13.	Cronograma.....	81
14.	Difusión y comunicación	86
15.	Método mediante el cual se realizará la evaluación de los resultados de la implementación.....	88
16.	Resultados	89
17.	Discusión.....	92
18.	Conclusiones	94
19.	Recomendaciones	96
	Referencias.....	98

Lista de tablas

Tabla 1	<i>Metas de Bienestar Plan Municipal de Desarrollo Municipio de Mogotes 2020-2023 .</i>	15
Tabla 2	<i>Metas de Producto Plan Municipal de Desarrollo Municipio de Mogotes 2020-2023 .</i>	15
Tabla 3	<i>Descripción de los Interesados al proyecto.....</i>	35
Tabla 4	<i>Análisis, Clasificación y Caracterización de los Interesados</i>	37
Tabla 5	<i>Matriz de Marco Lógico</i>	53
Tabla 6	<i>Costos Operacionales de los servicios Centro de Bienestar del Adulto Mayor 30 días al mes Centro Gerontológico y Vida Luisa Marcelina de Mogotes, Santander</i>	58
Tabla 7	<i>Costos Operacionales de los servicios Centro Vida 22 días al mes Centro Gerontológico y Vida Luisa Marcelina de Mogotes, Santander.....</i>	59
Tabla 8	<i>Distribución de Recursos</i>	72
Tabla 9	<i>Cronograma.....</i>	82
Tabla 10	<i>Medios de Difusión</i>	86
Tabla 11	<i>Actividades Evaluación Cuantitativa.....</i>	90

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Número de personas mayores a 59 años, según departamento</i>	14
Figura 2 <i>Ciclo PHVA</i>	26
Figura 3 <i>Modelo del Árbol de Problemas.....</i>	39
Figura 4 <i>Árbol de Objetivos</i>	40
Figura 5 <i>Árbol de Alternativas.....</i>	41
Figura 6 <i>Rangos de evaluación para la evaluación de las alternativas de solución.....</i>	42
Figura 7 <i>Análisis de pertinencia de las posibles alternativas de solución</i>	43
Figura 8 <i>Análisis del impacto social de las posibles alternativas de solución.....</i>	44
Figura 9 <i>Análisis de coherencia de las posibles alternativas de solución.....</i>	45
Figura 10 <i>Análisis de eficiencia de las posibles alternativas de solución.....</i>	46
Figura 11 <i>Análisis de sostenibilidad de las posibles alternativas de solución.....</i>	47
Figura 12 <i>Análisis de eficacia de las posibles alternativas de solución.....</i>	48
Figura 13 <i>Análisis y selección de la alternativa de solución.....</i>	49
Figura 14 <i>Hallazgos MML</i>	51
Figura 15 <i>Procesos Misionales Centro Gerontológico y Vida Luisa Marcelina</i>	62
Figura 16 <i>Gantt de Seguimiento</i>	85
Figura 17 <i>Canales de Comunicación del Proyecto</i>	87

Resumen

Con el presente proyecto se realizó el análisis de la situación actual del Centro Gerontológico y Vida Luisa Marcelina, ubicado en el municipio de Mogotes, el cual requiere de una mejora sustancial a fin de aumentar sus índices de competitividad que le permitan ser una organización sin ánimo de lucro de componente social, atractiva para inversionistas nacionales e internacionales que deseen inyectar recursos necesarios para que el Centro pueda mejorar las condiciones tanto físicas como humanas, lo que repercutirá finalmente en un mejor servicio para los 105 adultos mayores que son atendidos y sus familias. Con este fin se formuló el proyecto bajo la metodología del marco lógico que tiene el propósito de fortalecer la gestión administrativa bajo la Norma ISO 9001:2015 del Centro Gerontológico y Vida Luisa Marcelina, como estrategia para el cuidado del adulto mayor en Mogotes, Santander. Entre los principales resultados obtenidos se resalta que la alternativa de solución más óptima en términos de pertinencia, impacto social, financieros, tecnológicos y logísticos es la “Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad de permita la definición de procesos que fomenten la mejora continua y la reducción de pérdida” pero se identificaron dos alternativas adicionales que deben ser tenidas en cuenta por la entidad como complemento para lograr el objetivo: la “Contratación de una entidad que lleve a cabo el proceso de certificación bajo la norma ISO 9001:2015 al Centro Gerontológico” y “Proceso de formación y capacitación a los funcionarios y contratistas del Centro Gerontológico en desarrollo de habilidades de innovación e implementación de mejores prácticas”.

El proyecto tiene un costo total de \$ 90,000,161.20 y un tiempo de ejecución de 260.88 días para lograr la implementación de un sistema de gestión de calidad.

Palabras claves: calidad, competitividad, servicio, impacto social, marco lógico

Abstract

With this project, the analysis of the current situation of the Luisa Marcelina Gerontological and Life Center, located in the municipality of Mogotes, was carried out, which requires a substantial improvement in order to increase its competitiveness indexes that allow it to be an organization without spirit, of profit with social components attractive to national and international investors who wish to inject necessary resources so that the Center can improve both physical and human conditions, which will ultimately result in better service for the 105 older adults who are cared for and their families. To this end, the project was formulated under the logical framework methodology that has the purpose of strengthening administrative management under the ISO 9001:2015 Standard of the Luisa Marcelina Gerontological and Life Center, as a strategy for the care of the elderly in Mogotes, Santander. Among the main results obtained, it is highlighted that the most optimal solution alternative in terms of relevance, social, financial, technological and logistical impact is the “Implementation of a Quality Management System to allow the definition of processes that promote continuous improvement and loss reduction” but two additional alternatives are identified that must be taken into account by the entity as a complement to achieve the objective, which are “Hiring an entity that carries out the certification process under the ISO 9001:2015 standard. Gerontological Center” and “Training and training process for officials and contractors of the Gerontological Center in the development of innovation skills and implementation of best practices.”

The project has a total cost of \$90,000,161.20 and an execution time of 260.88 days to achieve the implementation of a quality management system that will improve service delivery.

Keywords: quality, competitiveness, service, social impact, logical framework

Introducción

Las organizaciones de tipo social, sin ánimo de lucro, en Colombia subsisten a través de recursos que son transferidos por el estado o por entidades nacionales o internacionales que realizan donaciones en este tipo de causas en búsqueda de excepción de impuestos y el aporte a mejorar las condiciones de vida de las personas más vulnerables. En este sentido, las organizaciones sociales en Colombia existen en un mercado muy competitivo que les exige mejorar sus indicadores y los niveles de calidad del servicio a fin de ser tenidos en cuenta por inversionistas que les inyecten recursos ayudando a mejorar sus instalaciones y su equipo de trabajo a fin de prestar un mejor servicio y aumentar su capacidad institucional.

Este proyecto es de gran importancia no solo por la cercanía personal y laboral de una de las investigadoras con el Centro Gerontológico y Vida Luisa Marcelina, sino también porque repercute directamente en el beneficio de 105 adultos mayores que son actualmente atendidos en esta institución ubicada en el municipio de Mogotes, Santander en esta institución sin ánimo de lucro, dedicada a ofrecer atención integral a los Adultos Mayores del municipio, bajo dos modalidades de atención: Centro Vida y Centro de Bienestar; atiende actualmente a 105 adultos mayores, teniendo prioridad por aquellos mogotanos, en situación de vulnerabilidad, pero también ofreciendo sus servicios a personas de otros municipios, con capacidad de pago.

La mayor parte de los ingresos del Centro Gerontológico provienen de donaciones y subvenciones de la empresa privada y particulares y una pequeña parte de convenios realizados con el Departamento de Santander y el Municipio de Mogotes, por lo que su estabilidad económica y la posibilidad de inversión para mejoramiento y fortalecimiento institucional depende de la capacidad de gestión de recursos por parte del Centro.

En ese sentido, se hace necesario optimizar todos los procesos a través de un programa de gestión de calidad que permita reducir costos, aumentar la productividad y que convierta a la institución en una entidad acreditada, avalada y potencial beneficiaria de financiación por parte de organizaciones nacionales e internacionales que buscan calidad y garantía en quienes reciben sus recursos.

Es así que se establece como objetivo general del proyecto “Formular un proyecto en fase de Pre-Inversión, con metodología de marco lógico para el fortalecimiento de la gestión administrativa bajo la Norma ISO 9001:2015 del Centro Gerontológico y Vida Luisa Marcelina, como estrategia para el cuidado del adulto mayor en Mogotes, Santander” y los objetivos específicos: 1. Definir la línea base para la implementación de la norma ISO 9001-2015 en el Centro Gerontológico y Vida Luisa Marcelina de Mogotes, mediante un análisis categorial. 2. Diseñar la estrategia para la implementación de la norma ISO 9001-2015 en el Centro Gerontológico y Vida Luisa Marcelina de Mogotes, mediante el uso de la metodología de marco lógico, que permita la viabilización de recursos de ayuda internacional y 3. Valorar los criterios de pertinencia, impacto social, financieros, tecnológicos y logísticos en la implementación de la norma ISO 9001-2015 en el Centro gerontológico y Vida Luisa Marcelina de Mogotes, mediante la evaluación ex -ante.

Ante la falencia de un Sistema de Gestión de Calidad implementado en la entidad se puede identificar como problema la ausencia del cumplimiento de los estándares de calidad que exige el mercado al igual que la ausencia de un documento que avale estos estándares de calidad de sus servicios, lo cual disminuye la posibilidad de competir y las oportunidades de presentarse en las diferentes oportunidades de inversiones.

Para las partes interesadas y las investigadoras se reconoce la implementación del Sistema de Gestión de Calidad como una herramienta que le permitirá al Centro definir un proceso de mejora continua, y servirá como punto inicial para la implementación de otros sistemas de gestión como el medioambiental o la prevención de riesgos laborales y le permitirá mejorar sus indicadores, tiempos y costos de servicio.

A nivel internacional, nacional y regional se realiza un análisis de como las entidades de orden público y privado han impactado su desarrollo organizacional gracias a la implementación de la gestión de la calidad y se reconocen buenas prácticas a nivel internacional de implementación de sistemas de gestión de la calidad en las organizaciones no gubernamentales de intervención social, un enfoque internacional que debe ser traído al país ya que está encauzado en principios orientados a las personas como la dignidad humana, defensa de los derechos y principios orientados a la sociedad como solidaridad, confianza, transparencia, rendición de cuentas, compromiso democrático y apertura e implicación social.

En este enfoque, y bajo la metodología de Marco Lógico, se estructura esta investigación, abordada en 18 capítulos, iniciando con los aspectos contextuales, el planteamiento del problema, la definición de los objetivos, una descripción de la institución objeto de este estudio y un marco de referencia; seguidamente se realiza un minucioso análisis de interesados tanto internos como externos con el fin de identificar sus requerimientos y disposición frente al proyecto, los problemas que ellos perciben directamente, los recursos con los que cuenta y qué pueden aportar a la ejecución del proyecto y la normatividad legal aplicable.

Inmediatamente, se realizan los respectivos análisis de problemas y análisis de objetivos siguiendo la metodología de Marco Lógico y a partir de estos se plantea 3 alternativas de solución,

que son evaluadas a fin de identificar cual es la más pertinente en términos de pertinencia, impacto social, financieros, tecnológicos y logísticos.

Finalmente, se construye el modelo analítico del proyecto con el fin de abordar el fin, el propósito, los productos y las actividades necesarias para el cumplimiento del objetivo planteado “Alto nivel competitivo del Centro Gerontológico y Vida Luisa Marcelina para la obtención de recursos de inversión” y a partir de esta información se definen los recursos humanos y materiales y el cronograma de trabajo del proyecto.

Como elementos finales se establece un proceso de comunicación del proyecto, los resultados, la discusión y las conclusiones y recomendaciones.

Las investigadoras del proyecto entregan al Centro Gerontológico un proyecto debidamente formulado bajo la metodología de Marco Lógico para el fortalecimiento institucional a través de la implementación de un sistema de gestión de calidad que garantice mayores niveles de competitividad para esta institución.

1. Formulación de un proyecto con metodología de marco lógico para el fortalecimiento de la gestión administrativa bajo la Norma ISO 9001:2015 de un Centro Gerontológico en Mogotes, Santander.

2. Aspectos Contextuales

A continuación, se detalla a profundidad los aspectos más relevantes del caso de negocio y que dieron origen a la propuesta de proyecto contenida en el presente documento, haciendo énfasis en los aspectos conceptuales y estadísticos más importantes relacionados con los centros de protección para el Adulto Mayor y los Adultos mayores en Colombia, la importancia de su organización y estructuración en cumplimiento de la legislación regulatoria en materia de salud, protección social y calidad y el resultado de una propuesta de proyecto que reúna todos los estándares de calidad aplicados a los procesos de un centro gerontológico.

2.1 Planteamiento Del Problema/Caso De Negocio

El Centro Gerontológico y Vida Luisa Marcelina es una institución dedicada a brindar atención integral a los Adultos Mayores del Municipio de Mogotes en dos modalidades de atención: Centros de Bienestar y Centro Vida, para lo cual debe desarrollar diversos procesos encaminados al logro de los objetivos y contenidos en el portafolio de servicios.

En aras de mejorar la atención el Centro lleva a cabo un proceso de remodelación y adecuación de la planta física y las instalaciones; de igual forma, se necesita optimizar los procesos dentro de cada uno de los servicios ofrecidos con el fin de alcanzar los estándares de calidad mencionados en la misión y requeridos por la normatividad vigente para las instituciones de este tipo, que permita la optimización y gestión adecuada de recursos, una entidad más eficiente

y eficaz, enfocada en prestar servicios capaz de cumplir las expectativas y necesidades no solo de los usuarios del centro sino también de los potenciales grupos de interés, socios o inversores.

En este sentido, es necesario para la entidad objeto del proyecto, iniciar un proceso de análisis e implementación de estándares que le permita estar a la vanguardia y poder situarse al nivel de los requerimientos de las compañías nacionales e internacionales potenciales inversionistas, y así aumentar sus niveles de competitividad frente a este tipo de empresas sin ánimo de lucro.

Ante la falencia de un Sistema de Gestión de Calidad implementado en la entidad se puede identificar como problema la ausencia del cumplimiento de los estándares de calidad que exige el mercado al igual que la ausencia de un documento que avale estos estándares de calidad de sus servicios, lo cual disminuye la posibilidad de competir y las oportunidades de presentarse en las diferentes oportunidades de inversiones. En la actualidad la implementación del Sistema de Gestión de Calidad no es un reconocimiento adicional sino una exigencia estratégica para que la empresa pueda ser tomada en cuenta al nivel de sus competidores y dentro de los documentos mínimos exigidos para ser evaluados como posibles proyectos de inversión social.

Según lo que indica la encuesta ISO (Organización Internacional de Estandarización, 2021) actualmente Colombia es el segundo país sudamericano (luego de Brasil con 16268 certificados) con mayor número de certificados ISO 9001, para el año 2021 se cuentan con 10263 certificados emitidos, lo que indica que el nivel de competencia de las empresas es alto y es necesario que el Centro Gerontológico evalúe la necesidad de implementar estos estándares que le permita generar confianza frente a sus competidores y sus clientes.

Teniendo en cuenta que esta es una compañía privada sin ánimo de lucro prestadora de servicios, el principal interesado en la resolución del problema planteado es la administración de

la empresa, la cual reconoce la implementación del Sistema de Gestión de Calidad como una herramienta que le brindará al Centro definir un proceso de mejora continua, y servirá como punto inicial para la implementación de otros sistemas de gestión como el medioambiental o la prevención de riesgos laborales.

Según los datos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística, la población Adulto Mayor en el departamento de Santander incrementa aproximadamente en 8 mil adultos por año, para 2018 existen cerca de 267.318 adultos mayores y se estima que para el 2020 sería de 300.000 adultos mayores (DANE, 2018).

Figura 1 Número de personas mayores a 59 años, según departamento



Nota. Tomado de Proyección de Población (DANE, 2018)

Según lo indica el Plan Departamental de Desarrollo “Santander Siempre Contigo y para el Mundo” de la Gobernación de Santander (Gobernación de Santander, 2020), en Santander se encuentran 82.505 adultos mayores beneficiados directamente con el subsidio de Colombia Mayor y 1.886 adultos mayores que residen en Centros de Bienestar donde el recurso es girado

directamente a la cuenta de la institución para la atención de sus adultos mayores, para un total de 84.391 beneficiados asignados en el Departamento para el año 2019.

Para el caso del municipio de mogotes cuenta con únicamente un centro vida denominado Centro Gerontológico y Vida Luisa Marcelina, localizado en el kilómetro 1º vía a San Joaquín – Vereda Cabecera, Mogotes – Santander, este centro atiende 50 adultos 14 mayores que se encuentran en condición de vulnerabilidad, de los niveles 1 y 2 del Sisbén del Municipio de Mogotes, en cumplimiento de la Ley 1276 de 2009 (Ministerio de Protección Social, 2009). Las siguientes son las metas que hacen parte del Plan de Desarrollo Municipal vigente del municipio de Mogotes, Alcaldía de Mogotes (2020-2023), lo que evidencia el compromiso que tiene el municipio con la continuidad del Centro Gerontológico en lo establece la Ley (Municipio de Mogotes, 2020).

Tabla 1 Metas de Bienestar Plan Municipal de Desarrollo Municipio de Mogotes 2020-2023

Línea estratégica: mogotes con compromiso para el desarrollo Social de la comunidad				
Programa: programa asistencia integral a los quinceañeros adultos Mayores del municipio				
Sector	Metas de bienestar	Indicador	Línea base	Metaplan
Atención a grupos vulnerables – Adulto mayor	Mantener la cobertura de subsidios para adulto mayor en el municipio de Mogotes	# de Beneficiarios	910	910

Nota. Adaptado de PDM Mogotes 2020-2023 (Alcaldía de Mogotes, 2020)

Tabla 2 Metas de Producto Plan Municipal de Desarrollo Municipio de Mogotes 2020-2023

Metas de Producto	Indicador	Línea base	Metaplan
Ejecutar anualmente el programa de atención integral al adulto mayor en cumplimiento de la Ley 1276 de 2009	# de programas implementados	0	4

En el desarrollo del proyecto se realizará un análisis categorial de la información proporcionada por la institución, lo cual conducirá al establecimiento de la línea base para la implementación de la Norma ISO 9001-2015 en el Centro Gerontológico, que permitirá el diseño de la estrategia más adecuada para su implementación, acorde con la evaluación ex - ante de los criterios de pertinencia, impacto social, financieros, tecnológicos y logísticos, haciendo uso de la Metodología de Marco Lógico en cada uno de sus pasos: análisis de involucrados, identificación de problemas, identificación de objetivos, y análisis de alternativas, que permita la viabilización de recursos de ayuda internacional, para obtener como resultado final la formulación de un proyecto que permita la implementación de la citada norma en el Centro Gerontológico y Vida Luisa Marcelina, que constituirá el insumo principal para la ejecución de un plan de calidad adaptado a la situación actual de la institución y acorde al problema analizado.

El proyecto será desarrollado hasta su fase de pre-inversión, lo que permitirá ser usado como una buena práctica para diferentes Centros Geriátricos y Gerontológicos o de Bienestar del Adulto Mayor del país que tengan el interés de aplicar a recursos de ayuda internacional y, además, se deja una ruta establecida para la calidad en la atención de la población adulta mayor.

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Formular un proyecto en fase de Pre-Inversión, con metodología de marco lógico para el fortalecimiento de la gestión administrativa bajo la Norma ISO 9001:2015 del Centro Gerontológico y Vida Luisa Marcelina, como estrategia para el cuidado del adulto mayor en Mogotes, Santander.

3.2 Objetivos específicos

1. Definir la línea base para la implementación de la norma ISO 9001-2015 en el Centro Gerontológico y Vida Luisa Marcelina de Mogotes, mediante un análisis categorial.
2. Diseñar la estrategia para la implementación de la norma ISO 9001-2015 en el Centro Gerontológico y Vida Luisa Marcelina de Mogotes, mediante el uso de la metodología de marco lógico, que permita la viabilización de recursos de ayuda internacional.
3. Valorar los criterios de pertinencia, impacto social, financieros, tecnológicos y logísticos en la implementación de la norma ISO 9001-2015 en el Centro gerontológico y Vida Luisa Marcelina de Mogotes, mediante la evaluación ex -ante.

4. Descripción institucional

El Centro Gerontológico y Vida Luisa Marcelina es una institución sin ánimo de lucro fundada en 1942, dirigida por la congregación religiosa Hermanitas de los Pobres de San Pedro Claver, dedicada a ofrecer atención integral a los Adultos Mayores del municipio de Mogotes en Santander bajo dos modalidades de atención: Centro Vida y Centro de Bienestar; sus procesos, políticas y filosofía están centradas en la persona, como individuo sujeto de derechos, propendiendo por su desarrollo integral en todas las dimensiones del ser. (Centro Gerontológico y Vida Luisa Marcelina de Mogotes, 2019). Es una empresa pequeña, que atiende actualmente a 105 adultos mayores, teniendo prioridad por aquellos mogotanos, en situación de vulnerabilidad, pero también ofreciendo sus servicios a personas de otros municipios, con capacidad de pago.

Objetivo: Brindar atención integral con calidad a las personas mayores de ambos sexos, desamparaos, indigentes, desplazados en situación de vulnerabilidad o a quienes estén en condiciones de contribuir con su sostenimiento, promoviendo su bienestar bio-sicosocial,

cultural y espiritual en desarrollo del carisma de la Congregación Hermanitas de los Pobres de San Pedro Claver.

Misión: Llevar al adulto mayor a aceptar su vejez como una etapa más de la vida, en la que puede recrearse y encontrar las distracciones para que su vida sea agradable y productiva aun en su limitación, sintiéndose útiles a la sociedad y generando nuevas expectativas en su vejez.

Visión: En el año 2025, el Centro Gerontológico y Vida Luisa Marcelina será una institución especializada, con más capacidad de servicio al campesino, respetando su cultura y creencias, buscando la excelencia en la atención, brindándoles un trato humano y digno a nuestros Adultos Mayores internos y externos, dando cumplimientos a nuestros valores como la alegría, el amor, fraternidad, servicio y oración buscando para cada uno de ellos una vida activa y participativa con labores acordes a su salud.

Valores:

- *Alegría:* contagiar a nuestros ancianos para que sientan la alegría de vivir su realidad aceptando gozosamente sus limitaciones.
- *Amor:* impulsar al adulto mayor para continuar haciendo el bien entre sus compañeros, a través de la escucha, el respeto, el perdón y la bondad.
- *Fraternidad:* buscar que el adulto mayor exprese sus sentimientos sinceros y espontáneos hacia sus compañeros para crear un ambiente de armonía y respeto.
- *Servicio:* promover la ayuda mutua en las diferentes actividades y necesidades que cada uno de los Adultos Mayores requiera con sentido de pertenencia.

- *Oración:* suscitar en cada uno de los adultos mayores el deseo ferviente de buscar un encuentro cercano con Dios y así fortalecer su vida espiritual para alcanzar el siguiente paso en la vida eterna. (Centro Gerontológico y Vida Luisa Marcelina de Mogotes, 2021)

Portafolio de Servicios: Está conformado por una canasta de servicios sociales básicos integrales así:

- Alimentación y Nutrición
- Alojamiento, lavandería y servicios generales
- Deporte, cultura y recreación
- Atención primaria en Salud
- Atención Psicosocial
- Actividades ocupacionales
- Atención y acompañamiento espiritual.
- Fisioterapia (Centro Gerontológico y Vida Luisa Marcelina, 2020)

5. Revisión técnica de la propuesta

El Centro Gerontológico y Vida luisa Marcelina es una Institución perteneciente al sector de servicios, sin ánimo de lucro, dedicada a brindar atención integral a los Adultos Mayores del Municipio de Mogotes, en Santander.

Teniendo en cuenta que una de las formuladoras del proyecto trabaja actualmente con la institución y conoce de primera mano el contexto actual de la empresa, sus necesidades, problemas y falencias, se han efectuado reuniones de tipo virtual entre las dos estudiantes y la directora de la institución con el fin de realizar un reconocimiento institucional, mapear la situación problemática

y plantear un esquema de trabajo que permita tener claridad sobre lo que se va a hacer, obteniendo información preliminar muy importante que se expone a continuación.

Es importante resaltar, que al ser una institución sin ánimo de lucro, dedicada a tender principalmente a población vulnerable sin capacidad de pago, la mayor parte de sus ingresos provienen de donaciones y subvenciones de la empresa privada y particulares y una pequeña parte de convenios realizados con el Departamento de Santander y el Municipio de Mogotes, por lo que se hace necesario optimizar todos los procesos a través de un programa de gestión de calidad que permita reducir costos, aumentar la productividad y que convierta a la institución en una entidad acreditada, avalada y potencial beneficiaria de financiación por parte de organizaciones nacionales e internacionales que buscan calidad y garantía en quienes reciben sus recursos.

Por lo anterior, durante el desarrollo de la formulación del proyecto a través de la Metodología de Marco lógico se evidenciarán claramente los resultados, objetivos, propósitos y actividades que deben ser desarrolladas, adicionalmente, tiene la ventaja de ser una metodología adaptable a las necesidades de la empresa lo que permite que el abordaje se realice siguiendo los lineamientos establecidos pero ajustándolo de forma intuitiva y creativa al tiempo de empresa que será aplicada y permite una amplia interacción con todos los tipos de interesados.

Los principales interesados del proyecto denominado “Formular un proyecto con Metodología de Marco Lógico para el fortalecimiento de la gestión administrativa bajo la Norma ISO 9001:2015 de un Centro Gerontológico, como estrategia para el cuidado del adulto mayor en Mogotes, Santander” son los siguientes:

- Personal administrativo del centro Gerontológico
- Beneficiarios de los programas de centro (Adultos Mayores)
- Familiares de los beneficiarios

- Habitantes del municipio de Mogotes Santander
- Alcaldía Municipal de Mogotes
- Gobernación de Santander
- Potenciales inversionistas
- Entes de Control

Adicionalmente, las formuladoras del proyecto son profesionales que cuentan con experiencia y conocimiento en la formulación de proyectos bajo el marco lógico para entidades públicas o privadas y se cuenta con el consenso y apoyo de las directivas de la institución que están dispuestas a proporcionar toda la información necesaria para llevar a cabo el proceso de formulación del proyecto.

6. Marco referencial

6.1 Marco conceptual

La investigación realizada y aplicada a la empresa Centro Gerontológico y Vida Luisa Marcelina describe una problemática y plantea y analiza una solución aplicando la metodología de marco lógico definido como una secuencia de actividades que permite desglosar la visión de proyecto y que muestra de forma lógica los pasos que se deben seguir. Se considera la metodología de proyectos adecuada basada en las herramientas que aporta desde el análisis de los involucrados, pasando la construcción de un árbol de problemas (causas y efectos) a partir del cual se elabora el árbol de objetivos, hasta la identificación y análisis de las alternativas, llevando todo esto a la matriz de marco lógico (Centro de Productiva y Competitividad ORIENTE SENA, 2016).

Es importante resaltar las bondades de la metodología de Marco lógico ya que su énfasis está centrado en el desarrollo y logro de unos objetivos debidamente planteados y se encuentra orientado hacia la opinión y participación de los interesados (CEPAL,2015). A demás, la metodología de marco lógico se desarrolla a través del uso de terminología uniforme, lo que permite a los involucrados claridad en cada una de las fases del proceso, aporta formatos y estructuras claramente definidas desde el inicio de la formulación del proyecto lo que permite la entrega de información que puede ser organizada de forma lógica como lo describe su nombre y entrega la información necesaria para que todos los interesados puedan realizar seguimiento, monitoreo y control.

Se considera relevante realizar una distinción entre lo que se denomina la metodología de Marco lógico y la Matriz de Marco lógico ya que por su lado la metodología contempla una cantidad de fases y análisis entre los que se puede resaltar el análisis de problemas, en análisis de involucrados, la definición de objetivos y el análisis de alternativas y la herramienta donde se describe y resume cada una de estas fases es lo que se conoce como la Matriz de Marco lógico.

Teniendo en cuenta que el proyecto denominado “Formular un proyecto con Metodología de Marco Lógico para el fortalecimiento de la gestión administrativa bajo la Norma ISO 9001:2015 de un Centro Gerontológico, en Mogotes, Santander.” puede ser clasificado como un proyecto con un ciclo de vida predictivo, ya que desde las primeras fases se conocen su alcance, el tiempo y el costo (Project Management Institute, 2017), se considera que el marco lógico es una de las metodologías o marco de gestión de proyecto adecuada para dicho proyecto en razón a que esta metodología aporta una secuencia lógica y sistemática de identificación, planificación y gestión del proyecto.

La metodología de marco lógico se desarrolla en dos (2) grandes etapas que se desglosan a continuación (CEPAL, 2015) y que fundamentan el desarrollo de la investigación objetivo:

1. *Identificación del problema y alternativas de solución:* Donde se realiza un claro análisis de situación actual de la empresa objetivo del proyecto con el fin de identificar cual es la situación que desea ser solucionada con el desarrollo del proyecto, cuáles podrían ser las posibles alternativas de solución y realizar un análisis objetivo sobre cuál es la alternativa óptima teniendo siempre presente la opinión y las necesidades e intereses de los involucrados.

2. *Planificación:* En esta fase se desarrolla la metodología mediante la cual se materializará la alternativa de solución seleccionada realizando una lista de actividades, las cuales tendrán asignada unos recursos y unos tiempos.

6.1.1 Conceptos

Problema. Para el caso de estudio el problema es la deficiencia de competitividad de la organización luego del análisis de diagnóstico del estado actual.

Causa. Razones o motivos por los cuales ocurre o se ocasiona el problema, luego del análisis realizado a la organización se identifican causas directas que están relacionadas directamente con el problema central y que repercuten directamente con los bajos niveles de competitividad y causas indirectas que están relacionadas con las causas directas.

Efectos. Como consecuencia de los bajos niveles de competitividad se perciben algunos efectos directos e indirectos sobre la productividad y las condiciones económicas del Centro Gerontológico y que permiten tener claro los resultados del problema.

Objetivos. El objetivo se reconoce como la situación deseada y se obtiene luego de convertir en positivo el problema identificado, es así como el objetivo es obtener altos niveles de competitividad.

Medios. Es la forma como se va a alcanzar el objetivo luego de reconocer e interpretar las causas del problema, a la hora de convertir las causas en positivo se encuentra que, a través de enfocar la alta dirección, capacitar al personal e implementar estándares de calidad entre otros medios se alcanzará el objetivo planteado

Fines. Los fines están directamente relacionado con los efectos identificados y es el resultado de la implementación del objetivo central del proyecto, es así que entre los fines que se identifican luego de mejorar los niveles de competitividad de la organización se mejorarán los niveles de productividad, se reducirán los costos y se aumentarán los recursos de inversión disponibles.

6.1.2 Conceptos de Calidad

Con el objetivo de realizar un acercamiento hacia los fundamentos de calidad en el marco del proyecto se realiza un recuento sobre los principales conceptos del sistema de gestión de calidad basado en la literatura revisada y desarrollándola en la entidad objetivo de este proyecto (Cortés, 2017).

Calidad. Recurriendo a la Norma Internacional ISO 9000:2015 “Fundamentos y Vocabulario” “Calidad es el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos, está determinada por la capacidad de satisfacer a los clientes y las partes interesadas”. Es importante resaltar, que el Centro Gerontológico se reconoce dentro de sus usuarios como una organización que satisface las necesidades y expectativas del servicio, sin embargo, algunas las características que pueden evaluar el grado de calidad con la que están desarrollando las actividades, como los tiempos de servicio y los niveles de productividad de la organización percibidos por la alta dirección (Norma Técnica Colombiana, 2015).

Sistema de Gestión de Calidad. ISO 9000:2015 lo define como “Un conjunto de elementos y actividades de una organización interrelacionados o que interactúan para establecer políticas, procesos y objetivos con el fin de lograr un resultado esperado”. A través de la implementación del sistema de Gestión de Calidad el Centro Gerontológico podrá gestionar los procesos, procedimientos y recursos necesarios para obtener valor agregado para la organización haciendo un uso óptimo de los recursos (Norma Técnica Colombiana, 2015).

Procesos. Conjunto de actividades mutuamente relacionadas que transforman elementos de entrada en una salida. (“Términos y Definiciones ISO 9000 - Todo para la ISO 9001”) Los procesos dentro del Centro Gerontológico tanto misionales como de apoyo deben definirse, medirse y mejorarse. Igualmente, las salidas de un proceso pueden ser entradas de otro lo que reconoce la interrelación entre los diferentes procesos, por cuanto los procesos administrativos deben tener la misma atención y reconocimiento que los procesos de servicio o procesos misionales (Norma Técnica Colombiana, 2015).

Riesgos. Un efecto de la incertidumbre que se convierte en una desviación de lo esperado ya sea positivo o negativo. "Con frecuencia el riesgo se caracteriza por referencia a eventos potenciales y consecuencias, o a una combinación de éstos." (“ISO 9001:2015. Enfoque basado en riesgos ISO 31000 Norma ISO 9001:2015”). Existen gran cantidad de riesgos asociados a los servicios prestados dentro del Centro Gerontológico, los cuales deben ser identificados, evaluados y atendidos con el objetivo de evitar que estos se materialicen e impacten de forma negativa a las partes interesadas o al normal desarrollo de la organización y provoquen pérdidas económicas o de productividad (Norma Técnica Colombiana, 2015).

Parte interesada. Persona u organización que puede afectar, ser afectada o sentirse afectada por una decisión o actividad de la organización. (“Partes Interesadas en ISO 14001:2015 -

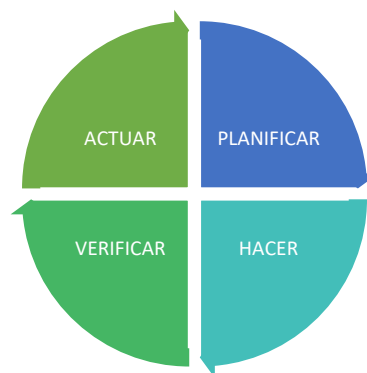
WordPress.com”). Dentro del Centro Gerontológico se reconocen partes interesadas internas como las Hermanitas de los Pobres de San Pedro Claver, los adultos mayores y sus familiares y los empleados del centro y partes interesadas externas como las entidades gubernamentales (Alcaldía de Mogotes, Gobernación de Santander, Secretarías de Salud) y las organizaciones inversionistas entre otros, quienes tienen diferentes niveles de interés, requisitos y disposición hacia la organización (Norma Técnica Colombiana, 2015).

Mejora. Actividad desarrollada para la mejora del desempeño de la organización. A través de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad se busca que el Centro Gerontológico no solo identifique los puntos de mejora, sino que además los intervenga en pro de mejorar sus niveles de productividad y uso adecuado de sus recursos humanos, físicos y económicos.

Mejora de la calidad. Elemento de gestión de calidad que permite aumentar la capacidad de cumplir los requisitos de calidad para lograr el mejoramiento de los resultados de la organización.

Ciclo PHVA. El ciclo PHVA puede aplicarse a todos los procesos y al sistema de gestión de la calidad como un todo y puede describirse como:

Figura 2 *Ciclo PHVA*



Nota: Tomado de Ciclo PHVA | PDF – Scribd

"Planificar. establecer los objetivos del sistema y sus procesos, y los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización, e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades;" ("ISO 9001: 2015 Sistemas de Gestión de la Calidad - Requisitos - UDG") (Norma Técnica Colombiana, 2015).

Hacer. implementar lo planificado.

"Verificar. realizar el seguimiento y (cuando sea aplicable) la medición de los procesos y los productos y servicios resultantes respecto a las políticas, los objetivos, los requisitos y las actividades planificadas, e informar sobre los resultados;" ("ISO 9001:2015(es), Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos") (Norma Técnica Colombiana, 2015).

"Actuar. tomar acciones para mejorar el desempeño, cuando sea necesario." ("El ciclo de Deming en la norma ISO 9001:2015 - Calidad y ADR") (Norma Técnica Colombiana, 2015).

Principios de gestión de la calidad. Esta Norma Internacional se basa en los principios de la gestión de la calidad descritos en la Norma ISO 9000: ("ISO 9001:2015(es), Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos")

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

Para el Centro Gerontológico será fundamental la orientación de los objetivos estratégicos de la organización estén enfocados en principios de calidad (Cortés, 2017), que permitan establecer

el propósito permanente y constante hacia prestar un servicio enfocado en los clientes intermedios y finales como lo son los adultos mayores y sus familias, así como unos valores dentro de la organización claramente definidos como el adoptar e implementar liderazgo, el enfoque en procesos la mejora continua y el compromisos de cada uno de sus funcionarios a través la formación para el trabajo. Con el desarrollo de estos objetivos se garantiza una adecuada implementación en la Organización.

6.2 Estado del arte

En la literatura regional, nacional e internacional existen múltiples investigaciones que reconocen las bondades de la implementación de las Normas ISO 9001 en el mejoramiento del desarrollo de una organización de cualquier tipo, tamaño y razón jurídica.

A nivel internacional se pueden encontrar investigaciones que resaltan las ventajas y beneficios que tiene implementar sistemas de gestión de calidad para mejorar sus indicadores internos y para mejorar la percepción que sus proveedores, clientes y posibles inversionistas tengan de la compañía.

Entre los beneficios que reciben las empresas de forma directa e indirecta de realizar una inversión para la implementación, auditoría y certificación de la Norma ISO 9001 como lo señala Riveros, A. de España, es que le permite a la alta Dirección tomar decisiones basada en información real, coherente y actualizada sobre los resultados que está aportando la compañía basada en indicadores y el real desarrollo de los procesos (Riveros, 2023). Es por esto que en la mayoría de los procesos públicos licitatorios para el suministro de bienes o servicios entre los que se incluyen obras públicas se incluyen entre los requisitos de los pliegos de condiciones que las

empresas cuenten con el certificado ISO 9001, lo que garantiza la calidad de los servicios que presta.

Mediante la implementación de la Norma ISO 9001:2015, el Centro Gerontológico y Vida Luisa Marcelina de Mogotes, podrá optimizar cada uno de los procesos desarrollados, ofreciendo bienestar, calidad de vida y la mejor atención a cada uno de los usuarios y reduciendo costos mediante la eficacia y eficiencia de cada actividad, procedimiento y proceso a través de la implementación de ejercicios de innovación.

El Comité de Desarrollo Técnico e Innovación del Instituto para la Calidad de las ONG – ICONG de España, el 19 de diciembre de 2013, aprobó la 5ta versión de la Norma ONG Calidad, documento que establece unos requisitos técnicos para un sistema de gestión de la calidad en las organizaciones no gubernamentales de intervención social (Instituto para la Calidad de las ONG, 2014)

Esta Norma de gestión de la calidad contribuye a que las ONG cada vez más:

- Orienten su actuación a la satisfacción de los destinatarios finales de su misión ofreciéndoles apoyo, actividades, proyectos, servicios y productos de calidad
- Incrementen su capacidad de aprendizaje.
- Incrementen la seguridad, la salud y la satisfacción laborales, así como la sostenibilidad ambiental
- Logren más legitimación social desde una gestión ética y transparente
- Innoven y mejoren permanentemente

Esta Norma aunque no es aplicable en Colombia permite dar orientaciones sobre la importancia y los beneficios de la implementación de un sistema de gestión de calidad en las Organizaciones de enfoque social como la empresa Centro Gerontológico y Vida Luisa Marcelina

de Mogotes y muestra un enfoque internacional que debe ser traído al país ya que está enfocado en principios orientados a las personas como la dignidad humana, defensa de los derechos y orientación a cada persona y principios orientados a la sociedad como solidaridad, confianza, transparencia, rendición de cuentas, compromiso democrático y apertura e implicación social.

En México, Platas, G. Cervantes M. indica que la implementación de los estándares tanto de calidad como gestión ambiental y seguridad y salud en el trabajo, permiten prevenir y hacer más eficientes los procesos gracias al desarrollo de estrategias de mejora continua lo que permite generar valor agregado a los productos y servicios ofrecidos por la empresa como mayores niveles calidad relacionadas directamente con la satisfacción del cliente (Platas, 2020).

Adicionalmente, permite a todos los niveles jerárquicos de la compañía establecer y enfocar todos sus esfuerzos al cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos y construir prestigio a nivel nacional e internacional.

Entre algunos de los casos de éxito reconocidos a nivel internacional se pueden reconocer UOC, Macro Ingenieros, empresa de ingeniería chilena que realizó la implementación y certificación internacional bajo la norma ISO 9001, lo que le permitió entre otras cosas mejorar su prestigio ante otras compañías del sector y reconocer por anticipado el costo de la materialización de los riesgos (UOC, 2015). Igualmente, se destaca el caso de la empresa de telecomunicaciones y televisión digital Peruana Media Networks, la cual luego de identificar gran cantidad de pérdidas en horas hombre usadas en acciones correctivas, se puso en la tarea de implementar un sistema de gestión de calidad que le permitiera automatizar sus procesos correctivos y de mejora.

A nivel nacional, también se presenta gran cantidad de literatura que reconoce las bondades de poner en marcha en las empresas un Sistema de Gestión de Calidad.

Según La Escuela Europea de Excelencia de la Universidad Politécnica de Cartagena, entre las principales ventajas de la implantación de un sistema de gestión de calidad para una organización se pueden resaltar (Escuela Europea de Excelencia, 2018)

Desde el punto de vista externo:

- Mejorar la imagen de la empresa frente a los clientes y proveedores al mejorar continuamente su nivel de satisfacción lo que aumenta la confianza en las relaciones cliente-proveedor además de la distinción que le brinda la certificación en ISO 9001.
- Claridad en el desarrollo de procesos, gracias a los procesos de revisión preliminar que debe hacer la compañía para la implementación.
- Ventaja competitiva ante otras compañías similares y posibles inversionistas.
- Garantiza la calidad de las relaciones comerciales que tiene la compañía.

Desde el punto de vista interno:

- Mejora en la calidad de los productos y servicios debido a la realización de procesos más eficientes en la organización.
- Fomenta una cultura de mejora continua en cada uno de los procesos de la organización y en sus empleados.
- Potencial reducción de los costos en relación con la reducción de pérdidas y mejor manejo de los recursos lo que se ve reflejado en aumento de los ingresos.
- Asegurar el cumplimiento de los objetivos de la organización siguiendo las normas legales establecidas y vigentes.
- Aumento de la productividad y eficiencia basado entre otros aspectos en la motivación de sus empleados.
- Mejor comunicación y satisfacción en el trabajo.

Igualmente, la implementación de la norma Internacional ISO 9001:2015 en el Fondo de Empleados de la Universidad del Quindío (Salazar y Cedano, 2020), permite evidenciar que en países tan competitivos comercialmente como Colombia es necesario encontrar elementos adicionales que le permitan ser reconocidos ante otras compañías del sector como las certificaciones de calidad que las fortalecen al momento de prestar sus servicios.

Como caso de estudio se puede evaluar el sector de la Construcción en Colombia que le ha exigido a las empresas en los últimos 10 años como lo indica Martínez D., mejores niveles productividad, competitividad y desarrollo organizacional, en esta monografía de la Universidad Libre, se establece que luego de la revisión de diversos estudios se pudo evidenciar que las empresas que realizaron la implementación de la Norma ISO 9001:2015 y todo lo que esto implica, mejoraron sus niveles de rentabilidad, productos y servicios mejor planificados y desarrollados, niveles de preferencia a la hora de ser seleccionados para realizar un proyecto y el desarrollo interno de políticas de responsabilidad social y ambiental (Martínez, 2019).

En el orden regional se encuentra en la literatura ejemplos de empresas tanto públicas como privadas que priorizan la mejora continua a través de la implementación de un sistema de gestión integrado (Calidad, Ambiental y Syso). Es el caso de las entidades del orden territorial como la Gobernación de Santander, que priorizó en su PDD Santander (Gobernación de Santander, 2020) entre sus metas de resultado mejorar su índice de desempeño institucional (IDI), el cual, mide la capacidad que tiene la institución de orientar sus procesos de gestión institucional hacia una mejora continua en la producción de bienes y servicios hacia la comunidad y lo posiciona en un escalafón con otros departamentos. Entre las políticas que contribuyen para la medición de este IDI se encuentra el Fortalecimiento institucional y la simplificación de procesos lo que está orientada a

resolver de forma efectiva las necesidades y expectativas de los santandereanos en base a principios como la calidad y la transparencia.

Otra entidad en la región que le ha dado prioridad a la implementación y mejoramiento de un sistema de Gestión Integrado es la Universidad Industrial de Santander. Esta institución de educación superior ha identificado grandes beneficios de la implementación de dicho sistema en la institución (Universidad Industrial de Santander, 2022). Entre estas ventajas se debe resaltar la garantía del cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios establecidos por entidades como el Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP, la Contaduría General de la Nación y la Contraloría General de la Nación entre otras. Y el reconocimiento que ha recibido por parte del Ministerio de Educación. Adicionalmente, la implementación de la mejora continua respalda todos los procesos misionales de investigación y extensión que se realizan en los laboratorios y las escuelas de la Universidad.

En la ciudad de Cúcuta se llevó a cabo la investigación denominada Factores de éxito de la certificación ISO 9001 en empresas de dicha ciudad. Durante la investigación se pudo verificar que sin importar su tipo (Pública o Privada) o su actividad económica se mejoró el desempeño de las empresas, tras la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad (Martínez, Laguado y Flórez, 2018). Para esta investigación, y a través del uso de una herramienta aplicada a los Gerentes de las instituciones se logró concluir que las entidades que entre otras ventajas las empresas cuentan ahora con mejores condiciones documentales y de procesos, menores desperdicios de productos y tiempos, menos quejas y reclamos por parte de los clientes. Adicionalmente, el fomento de la definición de un objetivo de calidad alineado a los objetivos de la empresa brindó la producción de bienes y servicios de altos estándares de calidad lo que repercute en la estabilidad financiera de la empresa.

7. Análisis de Interesados -Involucrados

Para la Formulación de un proyecto con Metodología de Marco Lógico para el fortalecimiento de la gestión administrativa bajo la Norma ISO 9001:2015 de un Centro Gerontológico, en Mogotes, Santander, se han identificado diversos involucrados que tienen influencia o afectación directa e indirecta sobre el proyecto, dentro de ellos se encuentran:

Tabla 3 Descripción de los Interesados al proyecto

Grupos	Rol (interno-externo)	Intereses	Requisitos y requerimientos	Disposición (resistente, ambivalente, neutral, solidario comprometido)	Problemas percibidos	Recursos con los que cuenta	Legislación
Hermanitas de los Pobres de San Pedro Claver	Interno	Sostenibilidad económica del centro	Toma de decisiones, ordenador del gasto	Comprometido	Requerimiento de recursos para realizar el proyecto	Recursos de la institución	Ley 1276 de 2009
Adultos mayores usuarios	Interno	Mejorar sus condiciones	Demandan una mejor atención alineada con los estándares de calidad internacionales.	Neutral	Ninguno	Aportes voluntarios de sus familiares	Ley 1276 de 2009
Familiares y acudientes	Interno	Mejorar las condiciones de sus familiares	Demandan cada vez más calidad en la atención de sus familiares.	Solidario	Que se incrementen sus aportes	Aportes voluntarios	Ley 1276 de 2009
Talento Humano de la Institución	Interno	Mejorar las condiciones laborales	Consideran que implementar procesos de calidad hace más dispendioso su trabajo.	Comprometido	Mayor carga laboral	Ninguno	Ley 1276 de 2009
Municipio de Mogotes	Externo	Aumentar la capacidad y condiciones del centro	Normativos, legales y de funcionamiento	Solidario	Ninguno	Aportes obligatorios Ley	Ley 1276 de 2009 PDM 2020-2023

Grupos	Rol (interno-externo)	Intereses	Requisitos y requerimientos	Disposición (resistente, ambivalente, neutral, solidario comprometido)	Problemas percibidos	Recursos con los que cuenta	Legislación
Secretaría de Salud municipal y departamental	Externo	Aumentar la capacidad y condiciones del centro	Normativos, legales y de funcionamiento	Solidario	Ninguno	Aportes obligatorios Ley	Ley 1276 de 2009 PDM 2020-2023 PDD 2020-2023
Ministerio de Salud y Protección Social	Externo	Aumentar la capacidad y condiciones del centro	Normativos, legales y de funcionamiento	Solidario	Ninguno	Aportes obligatorios Ley	Ley 1276 de 2009
ONG nacionales e internacionales	Externo	Realizar aportes voluntarios para inversión en proyectos sociales	Potenciales fuentes de financiación que exigen calidad en los procesos de quienes aspiran a solicitarlas. Legales	Solidario	Que no se cumplan los requisitos de calidad de servicio	Donaciones	Normas propias en relación con las donaciones
Proveedores	Externo	Continuar entregando bienes y servicios	Legales	Neutral	Que se reduzcan los bienes o servicios requeridos	Ninguno	Legales
Maestranter en Gestión y Dirección de Proyectos	Interno	Llevar a cabo el proyecto con resultados positivos para la institución	Formulación del proyecto	Comprometido	Ninguno	Académicos	Ley 1276 de 2009

Análisis: En la tabla que se presenta a continuación se realiza una clasificación, análisis y caracterización de los interesados:

Tabla 4 *Análisis, Clasificación y Caracterización de los Interesados*

Grupo	Importancia para el proyecto (Alta, media o baja)	Importancia para la operación del programa Escala (1 a 3)	Fuerza para defender intereses Escala (1 a 3)	Posición Escala (1 a 3) Columna 3 x Columna 4	Tipo de población (Aliada, adversa o neutra)
Municipio de Mogotes	Media	2	2	4	Neutra
Secretaría de Salud municipal y departamental	Media	2	2	4	Neutra
Ministerio de Salud y Protección Social	Media	2	2	4	Neutra
Hermanitas de los Pobres de San Pedro Claver	Alta	3	3	9	Aliada
Adultos mayores usuarios	Alta	2	3	6	Aliada
Talento Humano de la Institución	Alta	3	1	3	Aliada
Familiares y acudientes	Alta	2	3	6	Aliada
ONG nacionales e internacionales	Alta	2	3	6	Aliada
Proveedores	Alta	3	1	3	Neutra
Maestranter en Gestión y Dirección de Proyectos	Alta	2	2	4	Aliada

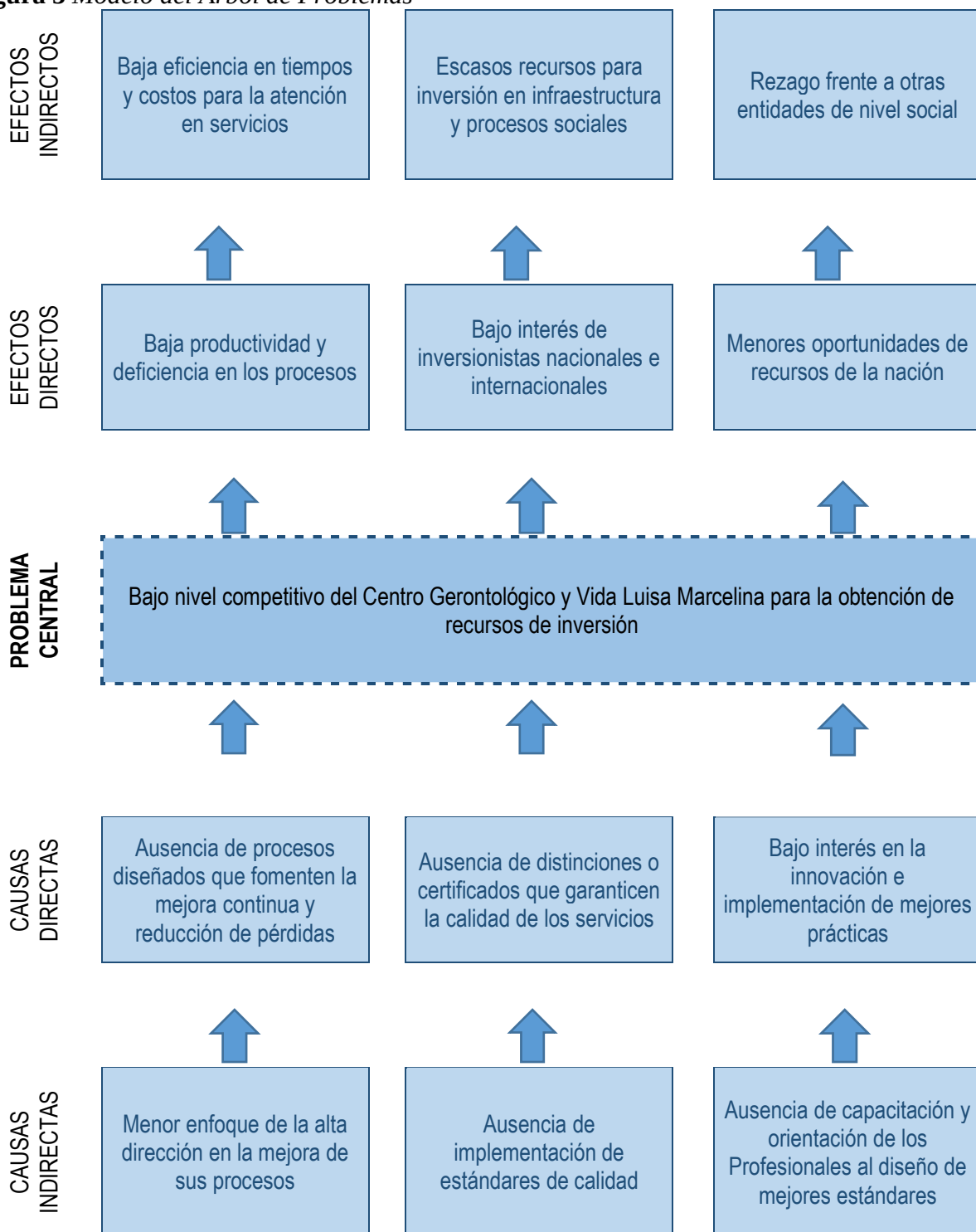
Entre las principales conclusiones del análisis de involucrados e interesados se pueden reconocer las siguientes:

- Debido a su fuerza e importancia para el proyecto se considera que las Hermanitas de los Pobres de San Pedro Claver como ordenadoras del gasto en el Centro Gerontológico tienen la mayor posición para defender y llevar a cabo el proyecto, lo que hace su decisión de vital importancia.
- También se percibe con una posición importante los adultos mayores y sus familiares ya que son los receptores finales de los bienes y servicios y los beneficiados directos con el proyecto.
- Igualmente, se consideran las ONG nacionales e internacionales como posibles entidades inversionistas de los proyectos realizados por el centro como un involucrado con una alta posición para el desarrollo del proyecto, lo anterior debido a que la razón de ser del proyecto son sus requisitos establecidos de calidad del servicio.
- Los análisis del proyecto no consideran que entre los involucrados identificados que presente población adversa a la realización de esta iniciativa lo anterior debido a que es un proyecto social que beneficia a una población vulnerable como lo son los Adultos Mayores del municipio de Mogotes, Santander.

8. Análisis del problema

Se inicia con la identificación del problema central, se evalúan sus causas y sus efectos o consecuencias, el resultado alcanzado se expresa mediante el siguiente árbol de problemas.

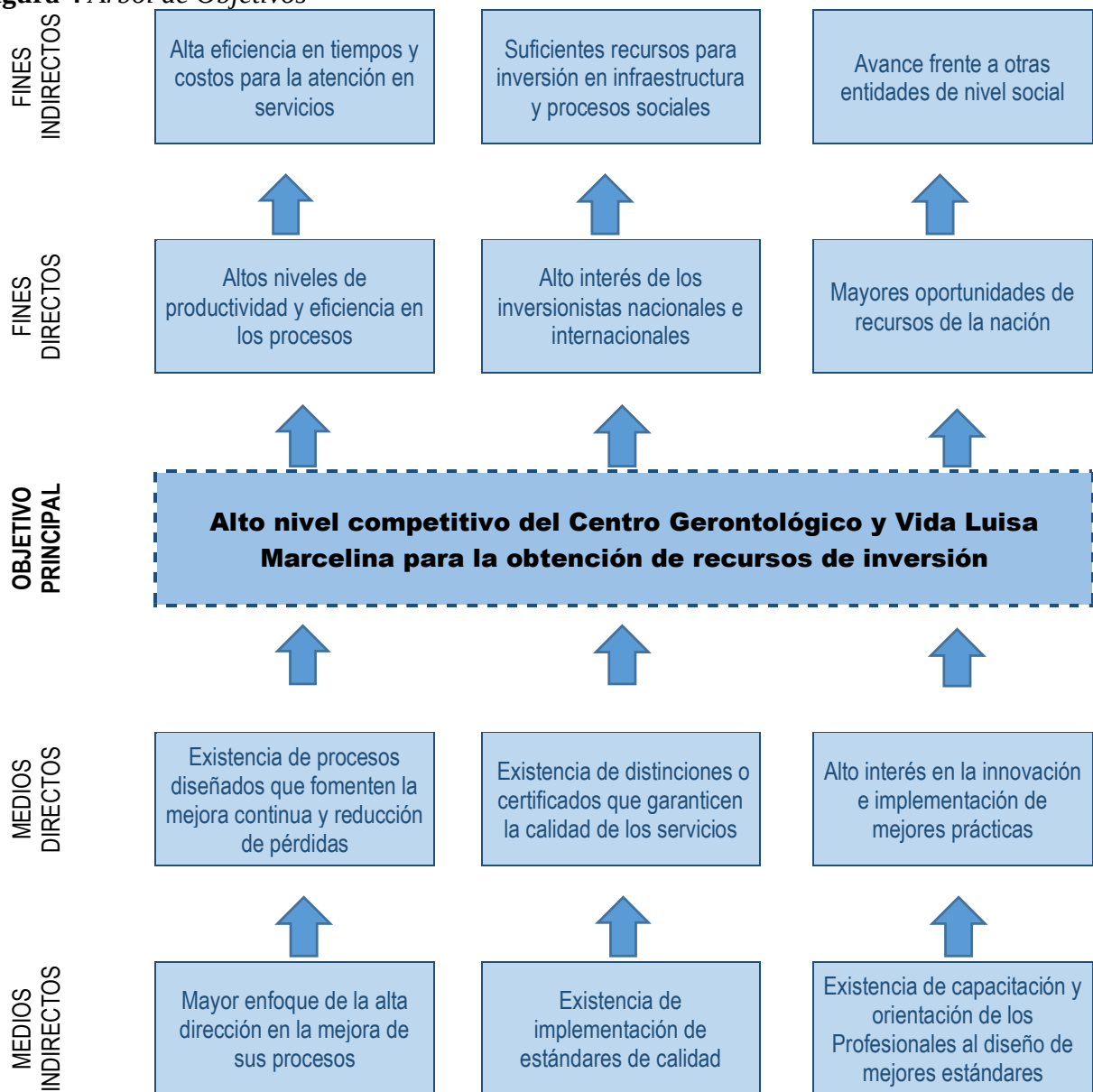
8.2 Modelo Árbol de problemas

Figura 3 *Modelo del Árbol de Problemas*

9. Análisis de objetivos

Luego de identificar el problema central, las causas directas e indirectas y los efectos directos e indirectos que se reconocieron al realizar el diagnóstico del Centro Gerontológico, se hace necesario convertir este árbol de problemas en un árbol de objetivos con el fin de identificar las alternativas de solución del problema y los objetivos del proyecto.

Figura 4 *Árbol de Objetivos*



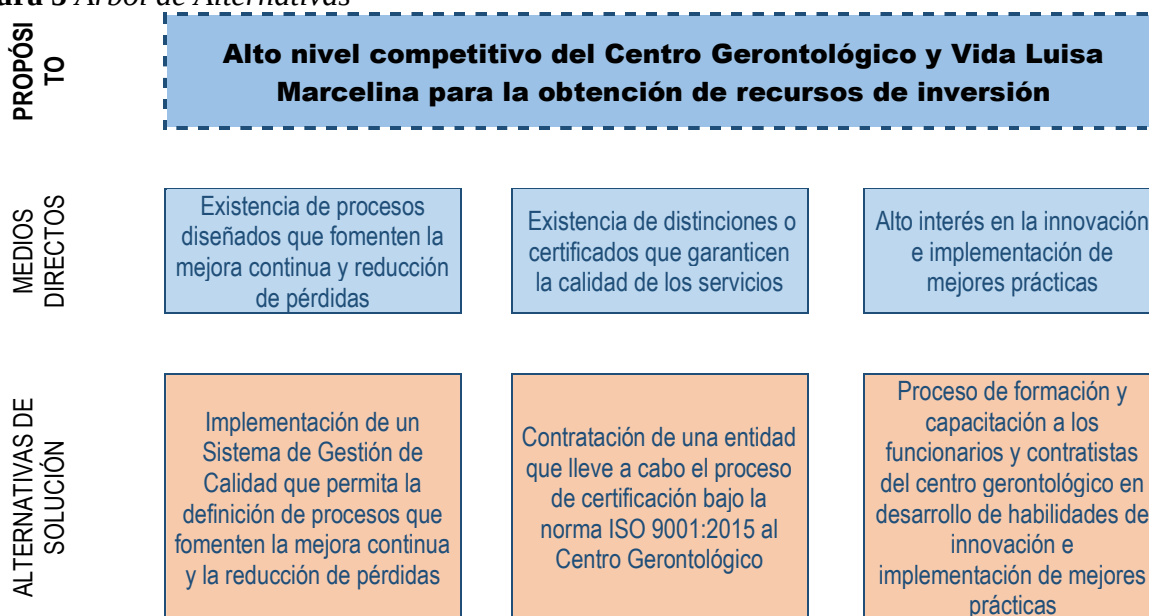
10. Análisis de Alternativas

Luego de estructurar el árbol de problema y el árbol de objetivos es momento de identificar y evaluar las diferentes alternativas que permitan dar solución al problema identificado y lograr el propósito planteado en la Formulación de un proyecto con Metodología de Marco Lógico para el fortalecimiento de la gestión administrativa bajo la Norma ISO 9001:2015 de un Centro Gerontológico, en Mogotes, Santander, es así que se desglosan a continuación las alternativas de solución.

10.1 Identificación de alternativas

A partir de la estructura del árbol de objetivos planteado en el capítulo 8, se realiza un análisis de los medios definidos en las raíces del árbol (CEPAL, 2015), y a partir de estos se plantean opciones de acciones o intervenciones en la entidad que permitan en primera instancia dar solución al problema planteado. Es así como se plantean las siguientes tres (3) alternativas.

Figura 5 *Árbol de Alternativas*



10.2 Evaluación de alternativas

Para continuar con el proceso de selección de la alternativa de solución planteado por la metodología de marco lógico, se hace necesario realizar un proceso de evaluación en las tres (3) alternativas planteadas a través de un análisis comparativo donde se pueda medir el impacto de la ejecución del proyecto sobre la cantidad de recursos disponibles con los que cuenta la entidad para ejecutarlo, la pertinencia y la sostenibilidad del mismo y así determinar cuál es la opción que ofrece menor nivel de riesgo e incertidumbre ante la inversión, esta metodología se le denomina Evaluación ex ante (Castro, 2008).

Este análisis permite reconocer entre otros aspectos (CEPAL, 2015) cual es la alternativa más factible en los aspectos presupuestales, institucionales, la incidencia que tiene en solucionar el problema y las causas de este y la interdependencia que existe entre estas acciones con el fin de evaluar si pudiese plantearse una alternativa complementaria.

Inicialmente, se definen unos rangos de evaluación que permitirán establecer de forma cuantitativa que tanto se ajusta la alternativa a los recursos con los que cuenta en centro gerontológico para el desarrollo del proyecto y en consecuencia al cumplimiento del objetivo de este.

Figura 6 Rangos de evaluación para la evaluación de las alternativas de solución

RANGO DE EVALUACIÓN	PORCENTAJE	COLOR
No se ajusta a los recursos disponibles	Entre 0 y 30%	
Se ajusta parcialmente a los recursos disponibles	Entre 30% y 70%	
Se ajusta significativamente a los recursos disponibles	Mayor a 70%	

Como segundo paso es necesario definir a partir de los rangos establecidos en la tabla 5 cuáles serían los criterios de evaluación y puntuación a fin de identificar la mejor alternativa de

solución que contribuya a la solución del problema identificado. Estos criterios se seleccionaron teniendo en cuenta el tipo de proyecto, los objetivos de este y el fin último de la evaluación de alternativas relacionado con identificar la acción que ofrezca el menor nivel de incertidumbre o riesgo sobre los recursos del proyecto.

1. *Pertinencia:* Relacionada con qué tanto la alternativa se ajusta directamente con el problema planteado, es una alternativa fácil de implementar al corto plazo y reconoce y atiende directamente a las partes interesadas.

Figura 7 Análisis de pertinencia de las posibles alternativas de solución

Alternativas de solución	Componentes a Evaluar			
	Se ajusta al problema	Se genera un cambio o responde a esa necesidad	Se puede implementar en un corto plazo	Se ajusta a los requerimientos e intereses de los involucrados internos y externos
Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad de permita la definición de procesos que fomenten la mejora continua y la reducción de pérdidas	100%	80%	80%	75%
Contratación de una entidad que lleve a cabo el proceso de certificación bajo la norma ISO 9001:2015 al Centro Gerontológico	100%	60%	40%	20%
Proceso de formación y capacitación a los funcionarios y contratistas del centro gerontológico en desarrollo de habilidades de innovación e implementación de mejores prácticas	80%	80%	60%	60%

Se puede observar que la primera alternativa es la más pertinente ya que se evalúa de forma positiva en los cuatro (4) sub-criterios, es una alternativa que puede ser implementada en el corto

plazo, reconoce y atiende a las partes interesadas, y está relacionada directamente con el problema a atender a través del proyecto.

Lo que tiene que ver son la segunda alternativa a pesar de que atiende el problema identificado, no es una alternativa fácil de implementar en el corto plazo ya que requeriría de un proceso de contratación, no genera un cambio inmediato y no reconoce a las partes interesadas ya que sería ejecutado por un ente externo.

Finalmente, la opción número tres (3) cuenta con una evaluación positiva ya que se ajusta al problema planteado y generaría un cambio inmediato gracias a la formación que recibirían los empleados, pero no se podría implementar tan rápidamente en razón a los recursos necesarios para su implementación y atendería parcialmente a las partes interesadas. Se considera que la alta dirección debe implementar procesos de formación a sus equipos de trabajo para lo cual debe tenerlo en cuenta en la programación de sus presupuestos anualmente.

2. *Impacto Social:* Con este criterio se quiere establecer qué tanto las alternativas contribuyen a mejorar la calidad de vida de los involucrados.

Figura 8 *Análisis del impacto social de las posibles alternativas de solución*

Alternativas de solución	Contribuye a mejorar la calidad de vida de los involucrados
Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad que permita la definición de procesos que fomenten la mejora continua y la reducción de pérdidas	100%
Contratación de una entidad que lleve a cabo el proceso de certificación bajo la norma ISO 9001:2015 al Centro Gerontológico	100%
Proceso de formación y capacitación a los funcionarios y contratistas del centro gerontológico en desarrollo de habilidades de innovación e implementación de mejores prácticas	100%

Se considera que todas las alternativas fueron planteadas a fin de atender unas causas directas e indirectas que permitan cumplir el propósito del proyecto de mejorar el nivel competitivo del Centro Gerontológico y Vida Luisa Marcelina para la obtención de recursos de inversión y así mejorar la calidad de vida a todos los involucrados en especial los internos (empleados, alta gerencia, adultos mayores y sus familiares).

3. *Coherencia:* En este criterio se pretende medir qué tanta relación y coherencia hay entre la alternativa y el propósito del proyecto y los resultados que de éste se esperan obtener. Adicionalmente qué tan alineados están a los procesos de planificación interna del Centro Gerontológico (Plan estratégico decenal) y los planes de desarrollo municipal y departamental, entidades que están vinculadas directamente al desarrollo del Centro.

Figura 9 *Análisis de coherencia de las posibles alternativas de solución*

Alternativas de solución	Relacionada con el propósito del proyecto	Alineada con el Plan Estratégico Decenal	Alineada con el Plan de Desarrollo Municipal	Alineada con el Plan de Desarrollo Departamental
Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad de permita la definición de procesos que fomenten la mejora continua y la reducción de pérdidas	100%	100%	75%	75%
Contratación de una entidad que lleve a cabo el proceso de certificación bajo la norma ISO 9001:2015 al Centro Gerontológico	60%	60%	25%	25%
Proceso de formación y capacitación a los funcionarios y contratistas del centro gerontológico en desarrollo de habilidades de innovación e implementación de mejores prácticas	60%	80%	75%	75%

La primera alternativa está alineada con los planes de desarrollo municipal y departamental y con el Plan Estratégico Decenal del Centro Gerontológico y relacionado con el propósito del

proyecto de mejorar el nivel competitivo del Centro Gerontológico y Vida Luisa Marcelina para la obtención de recursos de inversión. La segunda alternativa no se considera que este alineada con los Planes de Desarrollo ya que la certificación es más un interés particular que un interés del Estado, y en relación con la tercera alternativa se considera que solo esta alienada en un 60% con el propósito del proyecto.

4. *Eficiencia:* La eficiencia está directamente relacionada con mejor uso posible de los recursos disponibles, es así como este criterio se evalúa que tan económica es la alternativa en el uso racional de los recursos tanto financieros como tecnológicos y logístico necesarios para realizar las actividades y el menor tiempo consumido para el cumplimiento de los objetivos ya que si la alternativa plantea un cronograma de actividades a mediano o largo plazo no sería una alternativa atractiva a desarrollarse teniendo en cuenta la necesidad del cumplir el objetivo en el corto plazo.

Figura 10 *Análisis de eficiencia de las posibles alternativas de solución*

Alternativas de solución	Se ajusta a los recursos disponibles	Establece un cronograma de corto plazo
Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad de permita la definición de procesos que fomenten la mejora continua y la reducción de pérdidas.	100%	100%
Contratación de una entidad que lleve a cabo el proceso de certificación bajo la norma ISO 9001:2015 al Centro Gerontológico	40%	20%
Proceso de formación y capacitación a los funcionarios y contratistas del centro gerontológico en desarrollo de habilidades de innovación e implementación de mejores prácticas	60%	100%

La alternativa número uno propone desarrollar sus actividades haciendo uso racional de los recursos como el personal del centro gerontológico, los medios de comunicación y tecnologías de información disponibles y los medios logísticos con los que cuenta en centro y realizar dichas

actividades en un lapso establecido como corto plazo. La alternativa número dos relacionada con la contratación del proceso de certificación tiene un costo elevado que supera los recursos dispuestos por el centro y requiere de un plazo de tiempo mayor a un año para la implementación y certificación. La alternativa número tres se acerca en menor medida a los recursos disponibles que la alternativa número uno teniendo en cuenta que se requiere contratar el personal que realizaría el proceso de formación.

5. *Sostenibilidad:* Este criterio se hace relevante para este tipo de proyecto en la medida que se hace necesario que los recursos invertidos no se malgasten en proyectos que no tengan la continuidad y permanencia en el tiempo. En ese sentido, es necesario evaluar qué tanto es sostenible el proyecto a nivel social, económico y político.

Figura 11 *Análisis de sostenibilidad de las posibles alternativas de solución*

Alternativas de solución	Social	Económico	Político
Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad de permita la definición de procesos que fomenten la mejora continua y la reducción de pérdidas.	100%	80%	100%
Contratación de una entidad que lleve a cabo el proceso de certificación bajo la norma ISO 9001:2015 al Centro Gerontológico.	40%	20%	20%
Proceso de formación y capacitación a los funcionarios y contratistas del centro gerontológico en desarrollo de habilidades de innovación e implementación de mejores prácticas.	60%	80%	100%

La alternativa número uno se considera sostenible en todos sus aspectos ya que requerirá de la cultura organizacional para mantener su implementación dentro de la institución y el apoyo de las instituciones y un nivel menor de recursos que las otras alternativas. La alternativa número dos es la menos viable ya que el certificado requiere ser renovado cada cuatro años y anualmente la entidad deberá realizar inversiones para el seguimiento de éste.

6. *Eficacia*: El nivel de eficacia se refiere a la medida en que se logre efectivamente el cumplimiento de las metas propuestas en el proyecto a través de la implementación de la alternativa, refiriéndose como meta el objetivo general del proyecto “Alto nivel competitivo del Centro Gerontológico y Vida Luisa Marcelina para la obtención de recursos de inversión”.

Figura 12 *Análisis de eficacia de las posibles alternativas de solución*

Alternativas de solución	Cumplimiento de las metas
Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad de permita la definición de procesos que fomenten la mejora continua y la reducción de pérdidas	100%
Contratación de una entidad que lleve a cabo el proceso de certificación bajo la norma ISO 9001:2015 al Centro Gerontológico	100%
Proceso de formación y capacitación a los funcionarios y contratistas del centro gerontológico en desarrollo de habilidades de innovación e implementación de mejores prácticas	60%

Se considera que los niveles de competitividad del centro aumentarán en la medida que se implemente y/o certifique un sistema de gestión de calidad tal como se ha reconocido a lo largo del proyecto. La alternativa número tres es la menos viable ya que la eficacia en el cumplimiento de la meta dependerá del esfuerzo y dedicación de los funcionarios capacitados.

10.3 Selección de la alternativa de solución

Luego de haber realizado la evaluación de alternativas, se debe seleccionar la que objetivo los mejores resultados en cada uno de los seis (6) criterios analizados, es decir, la de mayor pertinencia, impacto social, coherencia, sostenibilidad, eficiencia y eficacia para poder atender el objetivo planteado.

Figura 13 *Análisis y selección de la alternativa de solución*

Alternativas de solución	Pertinencia	Impacto social	Coherencia	Eficiencia	Sostenibilidad	Eficacia	Sumatoria
Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad de permita la definición de procesos que fomenten la mejora continua y la reducción de pérdidas	83.75	100	87.5	100	93.33	100	564.58
Contratación de una entidad que lleve a cabo el proceso de certificación bajo la norma ISO 9001:2015 al Centro Gerontológico	55	100	42.5	30	26.66	100	354.16
Proceso de formación y capacitación a los funcionarios y contratistas del centro gerontológico en desarrollo de habilidades de innovación e implementación de mejores prácticas	70	100	72.5	80	80	60	462.5

La alternativa número uno “Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad de permita la definición de procesos que fomenten la mejora continua y la reducción de pérdidas” se considera una alternativa óptima ya que con uno uso racional de los recursos se logra el cumplimiento del objetivo en un corto plazo y es una alternativa pertinente y coherente ya que se puede implementar en un corto plazo en la organización y de forma inmediata genera un cambio

en los niveles de competitividad de la compañía además de que está alineada con los procesos de planeación que se llevan al interior de la organización con es el Plan Estratégico Decenal.

La alternativa número dos “Contratación de una entidad que lleve a cabo el proceso de certificación bajo la norma ISO 9001:2015 al Centro Gerontológico” aunque podría ser considerada como una segunda fase de la alternativa anterior, es una opción poco viable en este momento debido a que no cuenta con sostenibilidad económica en el tiempo, no es eficiente ni pertinente debido a que el impacto sobre el logro del objetivo no se ve de forma inmediata o en el corto plazo y por el contrario si requiere de una inyección de capital considerable.

La tercera alternativa se considera que no es una opción pertinente ni eficaz todo esto debido a que el impacto sobre el logro del objetivo y la solución del problema no es inmediata y depende en mayor medida del efecto que esta alternativa tenga sobre los interesados internos, ya que la formación que reciban los funcionarios de la organización podría ser poco eficiente para que se mejoren los niveles de competitividad en la empresa si esta no viene acompañada de un nivel de compromiso y una cultura organizacional alta.

En ese sentido se considera como la alternativa de solución que genera el menor nivel de riesgo e incertidumbre sobre los recursos a invertir la alternativa número uno (1) “Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad de permita la definición de procesos que fomenten la mejora continua y la reducción de pérdidas”, por cuanto será la alternativa a desarrollar en el siguiente capítulo.

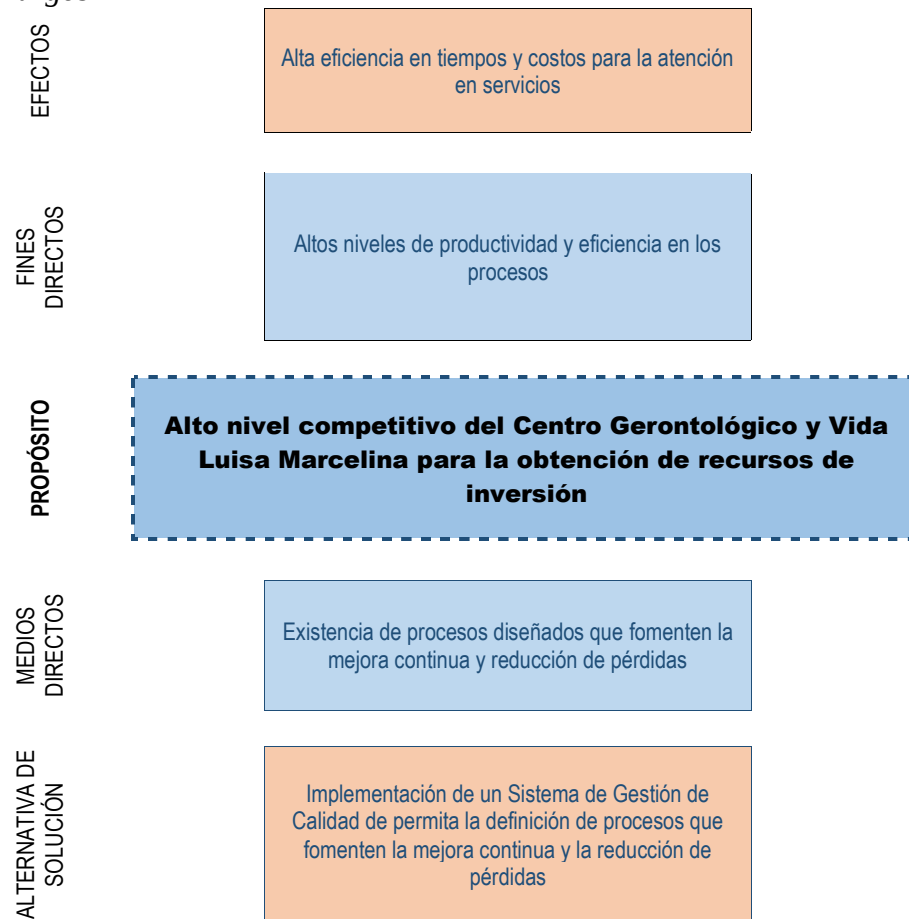
11. Construcción del Modelo Analítico del Proyecto

11.1 Estructura Analítica

Luego de seleccionar la alternativa más adecuada que permite dar cumplimiento al objetivo planteado, es necesario construir el modelo analítico del proyecto que permita tener una guía descriptiva de los distintos elementos que se deben abordar a lo largo de éste y que serán las herramientas clave que permitan medir el alcance del objetivo propuesto.

A continuación, se presenta la estructura diseñada a partir del análisis bajo la Metodología de Marco Lógico y que resume los hallazgos encontrados

Figura 14 Hallazgos MML



11.2 Matriz de marco lógico

La matriz del marco lógico es una herramienta para la conceptualización, el diseño, la ejecución, el seguimiento del desempeño y la evaluación de proyectos. El objetivo principal de esta matriz es brindar una estructura al proceso de planificación para con base en ella poder comunicar la información relacionada con el proyecto.

Tabla 5 *Matriz de Marco Lógico*

Resumen	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Fin Directo			
1. Alta eficiencia en tiempos y costos para la atención en servicios	1.1 Disminución del 1% los costos operacionales mensuales de los servicios del Centro de Bienestar de Adulto y los servicios del Centro Vida 1.2 Disminución de 2 horas en la ejecución de los procesos.	1.1. Informe financiero anual y registros contables 1.2. Reporte de tiempos de atención.	Escasa o nula reducción de los tiempos o costos de los servicios prestados
Fin Indirecto			
2. Altos niveles de productividad y eficiencia en los procesos	2.1 Aumento de 10 millones de pesos de utilidad operacional. 2.2 Número de alianzas logradas con empresas privadas y públicas al año = 10	2.1 Informe financiero anual 2.2 Informe de la Alta Dirección	Aumento en los costos operacionales por la necesidad de invertir recursos para la implementación
Propósito			
3. Alto nivel competitivo del Centro Gerontológico y Vida Luisa Marcelina para la obtención de recursos de inversión	3.1 10 procesos diseñados que fomentan la mejora continua y reducción de pérdidas. 3.2 Reducción de 5 minutos en los tiempos de atención establecidos 3.3 Aumento 5 puntos en el Nivel de Satisfacción del servicio prestado.	3.1 Mapa de procesos 3.2 Reporte de tiempos de atención 3.3 Encuestas de Satisfacción	Diseño de gran cantidad de procesos y procedimientos que entorpece y aumenta los tiempos de atención.
Componentes (productos)			
4.1 Entregable N° 1: Línea base para la implementación de la norma ISO 9001-2015 en el Centro Gerontológico y Vida Luisa Marcelina realizado a través de un análisis categorial	4.1 50 entrevistas realizadas	4.1 Informe de Supervisión	Incumplimiento de los tiempos establecidos por falta de atención por parte de los funcionarios para atender las entrevistas de los implementadores y documentadores.

Resumen	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
4.2 Entregable N° 2: Estructuración, Presentación y Aprobación de la política de Calidad y el nuevo Mapa de Procesos 4.3 Entregable N° 3: Estrategia para la implementación de la norma ISO 9001-2015 en el Centro Gerontológico y Vida Luisa Marcelina. 4.4 Entregable N° 4: Estructuración de los documentos del sistema bajo a norma ISO 9001-2015 en el Centro Gerontológico y Vida Luisa Marcelina	4.2 El 100% de los funcionarios del Centro Gerontológico conocen la Política de Calidad = 20 4.3 100% de Avance del Plan Detallado de Trabajo = 4 4.4 Se han implementado el 90% de los requisitos aplicables = 7	4.2 Entrevistas a funcionarios 4.3 Seguimiento avance plan de trabajo 4.4 Seguimiento proceso de implementación, Formato de evaluación requisitos aplicables Norma ISO 9001-2015.	
7. Actividades			
5.1 Actividades Entregable 1. 5.1.1 Reunión con la Alta Dirección para presentar el proyecto 5.1.2 Solicitud y revisión de documentación actual de la empresa, requisitos legales y requisitos de los clientes (empresas y gobierno) 5.1.3 Entrevistas con los grupos de trabajo 5.1.4 Diagnóstico inicial de cumplimiento 5.1.5 Elaboración, entrega y socialización de los resultados.	5.1 Aplicación de entrevistas al 100% de ellos grupos de trabajo definidos = 8	5.1 Informe de supervisión	Bajo nivel de satisfacción de la implementación.

Resumen	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
5.2 Actividades Entregable 2. 5.2.1 Entrevistas con los grupos de trabajo, alta Dirección y clientes (adultos mayores y familiares) para recolección de expectativas 5.2.2 Elaboración política de calidad del Centro Gerontológico y Vida Luisa Marcelina 5.2.3 Elaboración propuesta mapa de procesos 5.2.4 Socialización a equipos de trabajo de la política de calidad y mapa de procesos para recibir observaciones. 5.2.5 Socialización ante la alta Dirección de la Política de Calidad y Mapa de Procesos.	5.2 Política de calidad aprobada y socializada con el 100% de los interesados. = 8 5.3 Plan de Trabajo y plan de difusión aprobados.	5.2 Mapa de Procesos y Documentación del Sistema Integrado de Gestión. 5.3 Documento del plan de trabajo y plan de difusión con actas de aprobación.	
5.3 Actividades Entregable 3. 5.3.1 Elaboración Plan Detallado de Trabajo (Estructurado a partir del Mapa de Procesos elaborado) 5.3.2 Socialización del Plan de Trabajo con la alta dirección para aprobación 5.3.3 Definir el plan de difusión y comunicación sobre lo que se espera del proyecto, sus avances, su estado y sus situaciones particulares con el fin de mantener informados a los interesados del mismo.	5.4 Indicadores • Manual de Calidad aprobado. • Número de capacitaciones realizadas en el año = $10 * 4$ trimestres = 40	5.4 Documento del manual de calidad con actas de aprobación y registros de asistencia a capacitaciones.	
5.4 Actividades Entregable 4. 5.4.1 Establecimiento del Comité Interno de Calidad			

Resumen	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
5.4.2 Acercamiento a las actividades de la organización para la Estructuración de Procesos y procedimientos incluyendo entrevistas con los equipos de trabajo y acceso a las bases de datos y herramientas informáticas utilizadas.			
5.4.3 Validación de los Procesos, Procedimientos e Instructivos por parte del Comité Interno de Calidad.			
5.4.4 Elaboración de la Caracterización de los procesos			
5.4.5 Validación de la Caracterización de los procesos por parte del Comité Interno de Calidad			
5.4.6 Elaboración del Manual de Calidad			
5.4.7 Validación del Manual de Calidad por parte del Comité Interno de Calidad			
5.4.8 Elaboración de propuesta de Indicadores de Gestión			
5.4.9 Socialización de los Indicadores de Gestión ante los grupos de trabajo para recibir observaciones.			
5.4.10 Validación de los Indicadores de Gestión ante el Comité Interno de Calidad.			
5.4.11 Revisión y Elaboración del Manual definitivo de Calidad			
5.4.12 Aprobación del Manual de Calidad por parte de la Alta Dirección.			

Resumen	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
5.4.13 Talleres de Socialización de los Procesos, Procedimientos e Indicadores de Calidad aprobados por la Alta Dirección			

11.3 Resumen Narrativo

1. *Fin (Efecto indirecto):*

Se plantea con el fin de lograr alta eficiencia en tiempos y costos para la atención en servicios, aumentar la aplicación de requisitos de calidad a los procesos y procedimientos del Centro a través de la implementación de la Norma ISO 9001:2015.

Indicadores:

Para medir el logro del Fin se establecieron dos indicadores relacionados con los costos y los tiempos de los servicios que se prestan dentro del Centro a los adultos mayores y así establecer si a través de la alternativa seleccionada puede aumentarse la eficiencia.

1.1. Disminución del 1% los costos operacionales mensuales de los servicios del Centro de Bienestar de Adulto y los servicios del Centro Vida

Según los informes financieros para el año 2023 del Centro Gerontológico y Vida Luisa Marcelina a continuación se presentan los costos operacionales mensuales para los servicios de Centro Vida y Centro de Bienestar del Adulto Mayor.

Tabla 6 *Costos Operacionales de los servicios Centro de Bienestar del Adulto Mayor 30 días al mes Centro Gerontológico y Vida Luisa Marcelina de Mogotes, Santander*

No	Concepto	Valor mes/adulto mayor
1	Profesional Administrativo	\$ 38.000.0
2	Docente Manualidades	\$ 27.000.0
3	Psicólogo	\$ 38.000.0
4	Profesionales de la Salud	\$ 85.000.0
5	Lavandería	\$ 50.000.0
6	Cocina y Manipuladores de Alimentos	\$ 38.000.0
7	Servicios Públicos, mantenimiento	\$ 150.000.0
8	Dotación, elementos de aseo	\$ 83.000.0
9	Docente Actividad Física	\$ 27.000.0
10	Servicios Fúnebres	\$ 2.000.0
11	Alimentación, hospedaje, vestuario, elementos básicos y de aseo personal, material pedagógico.	\$ 572.000.0
12	Gastos administrativos	\$ 50.000.0
	Valor total Mes	\$ 1.160.000.0

Nota: Tomado de Centro Gerontológico Y Vida Luisa Marcelina de Mogotes, Santander

Tabla 7 Costos Operacionales de los servicios Centro Vida 22 días al mes Centro Gerontológico y Vida Luisa Marcelina de Mogotes, Santander

No	Concepto	Valor mes/adulto mayor
1	Profesional Administrativo	\$ 37.500.0
2	Docente Manualidades	\$ 27.000.0
3	Psicólogo	\$ 38.000.0
4	Profesionales de la Salud	\$ 85.000.0
5	Lavandería	\$.0
6	Cocina y Manipuladores de Alimentos	\$ 38.000.0
7	Servicios Públicos, mantenimiento	\$ 150.000.0
8	Dotación, elementos de aseo	\$ 41.666.6
9	Docente Actividad Física	\$ 27.000.0
10	Servicios Fúnebres	\$ 2.000.0
11	Alimentación, elementos básicos y de aseo personal, material pedagógico.	\$ 300.000.0
12	Gastos administrativos	\$ 50.000.0
	Valor total Mes	\$ 796.166.6

Nota: Tomado de Centro Gerontológico Y Vida Luisa Marcelina de Mogotes, Santander

1.2. Los tiempos de ejecución de cada uno de los procesos se reducirán paulatinamente hasta llegar a 2 horas de disminución de tiempos por proceso durante el primer año de implementación. Durante la implementación y para la construcción de los procedimientos se requerirá la toma de los tiempos de los procesos y servicios para la construcción de la línea base con la que actualmente no se cuenta.

Medios de Verificación: Los resultados de los indicadores establecidos se tomarán de los informes financieros que se realizan anualmente en el Centro y un reporte que se realizará trimestralmente de los tiempos de atención de la prestación del servicio.

Supuestos: El riesgo que se presenta en el logro de este fin es el de una escasa o nula reducción de los tiempos o costos de los servicios prestados a razón de que no se atiendan las causas de los reprocesos o que no se implemente de forma correcta los estándares de calidad y la reducción de pérdidas.

2. *Fin (Efecto directo)*

Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad que permita la definición de procesos que fomenten la mejora continua y la reducción de pérdidas, en el Centro Gerontológico y Vida Luisa Marcelina que permita:

- Altos niveles de productividad y eficiencia en los procesos
- Alto interés de los inversionistas nacionales e internacionales
- Aprovechamiento de las oportunidades de recursos de la nación
- Bajos costos y tiempos en la atención de servicios
- Suficientes recursos para inversión en infraestructura y procesos sociales.
- Avance frente a otras entidades de nivel social.

Indicadores: A fin de medir el aumento en los niveles de productividad y eficiencia en los procesos a través de la implementación de estándares de calidad se propone realizar análisis financieros y contables con el fin de lograr las siguientes metas:

2.1. Durante el primer año de implementación del sistema de gestión de la calidad se espera un aumento de 10 millones de pesos de utilidad operacional.

2.2. Número de alianzas logradas con empresas privadas y públicas al año = 10

Durante el año 2023 el Centro Gerontológico y Vida Luisa Marcelina logro la suscripción de 5 alianzas para la gestión de recursos y proyectos de inversión con las siguientes empresas:

- Gobernación de Santander
- Alcaldía de Mogotes
- Fundación Ramírez Moreno
- SENA
- Julymar Foundation

Medios de verificación. La información de estos indicadores será tomada de los informes financieros anuales que se realizan para la alta dirección y los registros contables permanentes.

Supuestos: Se estima la probabilidad de que no se presente aumento en la utilidad operacional a causa de aumento considerable en los costos operacionales por la necesidad de invertir recursos para la implementación o que el aumento que se presente no solvete los gastos del proyecto.

3. *Propósito:* Alto nivel competitivo del Centro Gerontológico y Vida Luisa Marcelina para la obtención de recursos de inversión a través de la formulación de un proyecto en fase de Pre-Inversión, con metodología de marco lógico para el fortalecimiento de la gestión administrativa bajo la Norma ISO 9001:2015, a través del cual se mejorarán los niveles de productividad, se reducirán los costos y se aumentarán los recursos de inversión disponibles

A través de la formulación del proyecto bajo la norma ISO 9001:2015, el Centro contará con un insumo indispensable para dar paso a la transformación de sus procesos enmarcados en la norma de calidad, lo cual le permitirá estar a la par de los competidores más fuertes y postularse para proyectos de financiación y cooperación nacional e internacional, así como expandir su portafolio de servicios y atraer más usuarios.

Indicadores: Teniendo en cuenta que el propósito del presente proyecto es Alto nivel competitivo del Centro Gerontológico y Vida Luisa Marcelina para la obtención de recursos de inversión, se contemplan los siguientes indicadores:

3.1. Al finalizar el proceso de implementación del sistema de gestión de Calidad como mínimo se tendrán 10 procesos diseñados que fomentan la mejora continua y reducción de pérdidas.

Actualmente el Centro Gerontológico cuenta con 5 procesos diseñados según la información registrada en el Manual de políticas institucionales del Centro Gerontológico y Vida Luisa Marcelina

Figura 15 *Procesos Misionales Centro Gerontológico y Vida Luisa Marcelina*



Nota: Tomado de Centro Gerontológico Y Vida Luisa Marcelina de Mogotes, Santander

3.2. Durante el primer año de implementación se tendrá una reducción de 5 minutos por usuario en los tiempos de atención establecidos que en promedio están en 30 minutos. Durante la implementación y para la construcción de los procedimientos se requerirá la toma de los tiempos de los procesos y servicios para la construcción de la línea base con la que actualmente no se cuenta.

3.3. El nivel de Satisfacción del servicio prestado aumentará en 5 puntos durante el primer año de implementación, en una escala de 1 a 100 donde se mide la calidad de la atención y servicio prestado.

Medios de verificación: La medición de estos indicadores se realizará a partir de los documentos propios de la implementación como son el mapa de procesos, los reportes de los tiempos de atención y una encuesta de satisfacción que se realizará a los usuarios finales trimestralmente para analizar qué tan conformes están con el servicio prestado.

Supuestos: Se considera que podría presentarse que luego de la implementación se diseñe un sistema demasiado robusto para el tamaño y la necesidad de la organización que por el contrario entorpece y aumenta los tiempos de atención y por tanto desmejore la calidad del buen servicio que ya se presta.

4. *Componentes o productos:* Al finalizar el desarrollo del proyecto se obtendrán como resultado una serie de entregables a partir de la realización de diversas actividades así:

4.1. *Entregable N° 1:* Línea base para la implementación de la norma ISO 9001-2015 en el Centro Gerontológico y Vida Luisa Marcelina realizado a través de un análisis categorial que incluye:

- Diagnóstico Situacional de la Organización.
- Marco referencial
- Evaluación inicial de requisitos ISO 9001:2015
- Análisis de interesados

Indicador: Se realizarán 50 entrevistas para análisis categorial con el fin de recopilar la información necesaria para elaborar la línea base, a funcionarios, clientes, proveedores, familiares y otros interesados.

Medios de Verificación: En los informes de supervisión de los implementadores deberá quedar registro de las entrevistas realizadas, además de un repositorio de toda la información recopilada.

Supuestos: Es posible que se presente un incumplimiento de los tiempos establecidos por falta de atención por parte de los funcionarios para atender las entrevistas de los implementadores y documentadores.

4.2. *Entregable N° 2:* Estructuración, Presentación y Aprobación de la política de Calidad y el nuevo Mapa de Procesos.

En este entregable se realizarán varias reuniones con la alta dirección con el fin de aprobar los procesos que harán parte del Mapa de Procesos.

Indicador: El Centro Gerontológico cuenta con 20 funcionarios a la fecha y todos ellos conocen la Política de Calidad y su documentación.

Medios de Verificación: En los informes de supervisión de los implementadores deberá quedar registro de las entrevistas realizadas, además de un repositorio de toda la información recopilada.

Supuesto: Se tiene el riesgo de que el nivel de satisfacción de las partes interesadas luego de la implementación sea bajo a causa de que se diseñen procesos o procedimientos adicionales o se generen reprocesos o actividades adicionales que entorpezcan el servicio.

4.3. *Entregable N° 3:* Estrategia para la implementación de la norma ISO 9001-2015 en el Centro Gerontológico y Vida Luisa Marcelina a partir del análisis organizacional y el mapa de procesos diseñado se elaborará un plan detallado de trabajo para la estructuración de los procesos y procedimientos:

- Plan Detallado de Trabajo
- Recursos
- Cronograma
- Medios de difusión definidos

Indicador: El plan de trabajo establecido se ha ejecutado en un 100% según calendario sin ningún retraso cumpliendo con los 4 entregables establecidos.

Medios de verificación: El supervisor designado que hará seguimiento al equipo implementador debe monitorear de forma permanente el avance en el plan de trabajo.

Supuesto: Se tiene el riesgo de que el nivel de satisfacción de las partes interesadas luego de la implementación sea bajo a causa de que se diseñen procesos o procedimientos adicionales o se generen reprocesos o actividades adicionales que entorpezcan el servicio.

4.4. *Entregable N° 4:* Estructuración de los documentos del sistema bajo a norma ISO 9001-2015 en el Centro Gerontológico y Vida Luisa Marcelina los cuales incluye:

- Procesos y procedimientos
- Caracterización de los procesos
- Manual de Calidad
- Indicadores de Gestión
- Evaluación final de requisitos ISO 9001:2015

Indicadores: La estructuración de los documentos del sistema es la parte gruesa del proceso de implementación y para su medición se requerirá conocer el nivel de satisfacción de las partes interesadas internas y el avance en el cumplimiento de los requisitos del sistema, el cual establece 8 requisitos mínimos que deben cumplirse de acuerdo con la norma, por lo tanto se espera que hasta el momento se hayan implementado como mínimo el 90% de requisitos aplicables en la Evaluación final de requisitos ISO 9001:2015, es decir 7 requisitos.

Medios de Verificación: El supervisor designado que hará seguimiento al equipo implementador debe monitorear de forma permanente el avance en el plan de trabajo y el Formato de evaluación requisitos aplicables Norma ISO 9001-2015.

Supuestos: Se tiene el riesgo de que el nivel de satisfacción de las partes interesadas luego de la implementación sea bajo a causa de que se diseñen procesos o procedimientos adicionales o se generen reprocesos o actividades adicionales que entorpezcan el servicio.

5. Actividades

5.1. *Actividades Entregable 1:* Se plantean las siguientes actividades con el fin de elaborar la línea base para la implementación del sistema y contar con toda la información necesaria que permita realizar el rediseño de los procesos.

5.1.1. Reunión con la Alta Dirección para presentar el proyecto

5.1.2. Solicitud y revisión de documentación actual de la empresa, requisitos legales y requisitos de los clientes (empresas y gobierno)

5.1.3. Entrevistas con los grupos de trabajo

5.1.4. Diagnóstico inicial de cumplimiento

5.1.5. Elaboración, entrega y socialización de los resultados.

5.2. *Actividades Entregable 2:* Los dos primeros componentes de la implementación que dan cuenta del rediseño propiamente de la organización de la entidad son la política de calidad y el mapa de procesos los cuales, además, permitirán iniciar la elaboración y documentación de los procedimientos para tal fin de plantean las siguientes actividades:

5.2.1. Entrevistas con los grupos de trabajo, alta Dirección y clientes (adultos mayores y familiares) para recolección de expectativas

5.2.2. Elaboración política de calidad del Centro Gerontológico y Vida Luisa Marcelina

5.2.3. Elaboración propuesta mapa de procesos

5.2.4. Socialización a equipos de trabajo de la política de calidad y mapa de procesos para recibir observaciones.

5.2.5. Socialización ante la alta Dirección de la Política de Calidad y Mapa de Procesos.

5.3. *Actividades Entregable 3:* Con base en la información obtenida tanto en la línea base como en el nuevo mapa de procesos que regirá al centro se establecerá una estrategia de trabajo para definir como se abordará el diseño de los procedimientos y demás documentos del sistema para tal fin se establecen las siguientes actividades:

5.3.1. Elaboración Plan Detallado de Trabajo (Estructurado a partir del Mapa de Procesos elaborado)

5.3.2. Socialización del Plan de Trabajo con la alta dirección para aprobación

5.3.3. Definir el plan de difusión y comunicación sobre lo que se espera del proyecto, sus avances, su estado y sus situaciones particulares con el fin de mantener informados a los interesados del mismo.

5.4. *Actividades Entregable 4:* El diseño de la documentación es el entregable más voluminoso de una implementación ya que requiere no solo de acercamiento con los funcionarios sino también un rediseño y aprobación de los procedimientos, guías, formatos y demás documentos requeridos para cada proceso, así como la caracterización de documentará su cadena de valor (entradas, salidas, medios de verificación, etc), para este entregable se establecen las siguientes actividades:

5.4.1. Establecimiento del Comité Interno de Calidad

5.4.2. Acercamiento a las actividades de la organización para la Estructuración de Procesos y procedimientos incluyendo entrevistas con los equipos de trabajo y acceso a las bases de datos y herramientas informáticas utilizadas.

5.4.3. Validación de los Procesos, Procedimientos e Instructivos por parte del Comité Interno de Calidad.

5.4.4. Elaboración de la Caracterización de los procesos

5.4.5. Validación de la Caracterización de los procesos por parte del Comité Interno de Calidad

5.4.6. Elaboración del Manual de Calidad

5.4.7. Validación del Manual de Calidad por parte del Comité Interno de Calidad

5.4.8. Elaboración de propuesta de Indicadores de Gestión

5.4.9. Socialización de los Indicadores de Gestión ante los grupos de trabajo para recibir observaciones.

5.4.10. Validación de los Indicadores de Gestión ante el Comité Interno de Calidad.

5.4.11. Revisión y Elaboración del Manual definitivo de Calidad

5.4.12. Aprobación del Manual de Calidad por parte de la Alta Dirección.

5.4.13. Talleres de Socialización de los Procesos, Procedimientos e Indicadores de Calidad aprobados por la Alta Dirección.

Indicadores: Para medir el avance en cada una de las actividades se deberá hacer seguimiento por parte del supervisor o quien la entidad designe para vigilar el equipo de implementación y quien solicitará la medición y resultado de los siguientes indicadores de gestión:

5.1. Aplicación de entrevistas al 100% de ellos grupos de trabajo definidos, es decir a los 8 grupos establecidos al comienzo: Enfermería, Servicios Generales, Granja y Mantenimiento, Profesionales, Administrativos, Religiosas, Adultos Mayores, Usuarios externos.

5.2. Política de calidad aprobada y socializada con el 100% de los interesados, quienes están organizados en ocho grupos de acuerdo con su relación con la institución.

5.3. Plan de Trabajo y plan de difusión aprobados, después de haber sido socializados con todos los interesados.

5.4.1. Manual de Calidad aprobado, socializado y plenamente documentado.

5.4.2. Mínimo se debe haber logrado 20 alianzas con empresas y entidades públicas y privadas que permitan la articulación y trabajo interinstitucional: Estas alianzas pueden ser desde las diferentes relaciones: formación, educación, articulación, supervisión, acompañamiento, etc.

5.4.3. Realizar mínimo 10 capacitaciones trimestrales con todo el personal para lograr el conocimiento, apropiación e implementación del manual de calidad, logrando mínimo 40 durante el primer año.

Medios de Verificación: El supervisor designado que hará seguimiento al equipo implementador debe monitorear de forma permanente el avance en el plan de trabajo y las evidencias necesarias que serán el insumo utilizado para la verificación de cumplimiento de los indicadores, dentro de los cuales están:

5.1 Informe de Supervisión.

5.2 Mapa de Procesos y Documentación del Sistema Integrado de Gestión.

5.3 Documento del plan de trabajo y plan de difusión con actas de aprobación.

5.4 Documento del manual de calidad con actas de aprobación y registros de asistencia a capacitaciones.

Supuestos: Se tiene el riesgo de que el nivel de satisfacción de las partes interesadas luego de la implementación sea bajo a causa de que se diseñen procesos o procedimientos adicionales o se generen reprocesos o actividades adicionales que entorpezcan el servicio.

12. Recursos humanos, materiales y económicos

En este capítulo, se identificarán, definirán y establecerán los recursos humanos, materiales y económicos que se requieren para la ejecución del proyecto, los cuales se han determinado a través de un análisis realizado a las políticas institucionales, objetivos del proyecto y propósito,

evaluando cuales son esos recursos necesarios para lograrlos, con cuáles de ellos se cuenta y cuales deben conseguirse a través de proveedores externos. Como el proyecto se enfoca en los procesos de la institución, se debe apuntar de igual forma a que cada uno de ellos cuente con los recursos necesarios para su correcta implementación:

12.1. Recursos Humanos:

Las personas siempre serán el recurso más valioso, pues serán las responsables de que todos los procesos marchen de la mejor manera, y en adelante el equipo implementador, por ello para la formulación del proyecto con metodología de marco lógico para el fortalecimiento de la gestión administrativa ISO 9001:2015 de un Centro Gerontológico en Mogotes Santander, se requiere de los servicios profesionales de:

- Especialista en Gestión de Calidad
- Profesional Administrativo.
- Auxiliar Administrativo

12.2. Recursos Materiales:

En el proceso de Formulación del proyecto, se requieren diferentes recursos materiales, algunos de ellos, de manera permanente, otros de forma transitoria y se describen a continuación:

- Oficina Equipada
- Salón de Reuniones
- Computador Portátil
- Impresora Láser + Tóner
- Video Beam

- Cabina de Sonido
- Resma de papel tamaño carta
- Lapicero de tinta negra
- Refrigerios

A continuación, se muestra la tabla de distribución de los recursos en cada una de las actividades:

Tabla 8 *Distribución de Recursos*

Nombre de la tarea	Trabajo	Duración	Costo restante
Formulación de un proyecto con metodología de marco lógico para el fortalecimiento de la gestión administrativa bajo la Norma ISO 9001:2015 de un Centro Gerontológico en Mogotes, Santander	14,590.72 horas	260.88 días	\$ 90,000,161.20
1. Establecimiento de la Base Línea base para la implementación de la norma ISO 9001-2015	3,916.8 horas	64 días	\$ 19,583,808.40
1.1. Reunión con la Alta Dirección para presentar el proyecto	56 horas	1 día	\$ 592,352.80
<i>Especialista en Gestión de Calidad</i>	8 horas		\$ 225,000.00
<i>Profesional Administrativo</i>	8 horas		\$ 108,000.00
<i>Auxiliar Administrativo</i>	8 horas		\$ 76,500.00
<i>Computador portátil</i>	16 horas		\$ 22,352.80
<i>Lapicero tinta negra</i>	1		\$ 1,000.00
<i>salón de Reuniones</i>	8 horas		\$ 45,000.00
<i>Video Beam</i>	8 horas		\$ 4,500.00
<i>Refrigerios</i>	0.1		\$ 110,000.00
1.2. Solicitud y revisión de documentación actual de la empresa, requisitos legales y requisitos de los clientes	720 horas	15 días	\$ 3,120,992.00
<i>Profesional Administrativo</i>	120 horas		\$ 1,452,000.00
<i>Auxiliar Administrativo</i>	120 horas		\$ 1,028,500.00
<i>Computador portátil</i>	240 horas		\$ 301,692.00
<i>Oficia Equipada</i>	120 horas		\$ 242,000.00
<i>Resma de Papel tamaño Carta</i>	0.1		\$ 22,000.00
<i>Lapicero tinta negra</i>	1		\$ 1,000.00
<i>Impresora Láser + tóner</i>	120 horas		\$ 73,800.00
1.3. Entrevistas con los grupos de trabajo	960 horas	20 días	\$ 4,147,656.00
<i>Profesional Administrativo</i>	160 horas		\$ 1,932,000.00
<i>Auxiliar Administrativo</i>	160 horas		\$ 1,368,500.00
<i>Computador portátil</i>	320 horas		\$ 401,456.00
<i>Oficia Equipada</i>	160 horas		\$ 322,000.00
<i>Resma de Papel tamaño Carta</i>	0.2		\$ 24,000.00

Nombre de la tarea	Trabajo	Duración	Costo restante
<i>Lapicero tinta negra</i>	2		\$ 1,500.00
<i>Impresora Láser + tóner</i>	160 horas		\$ 98,200.00
1.4. Diagnóstico inicial de cumplimiento	640 horas 10 días		\$ 4,227,292.00
<i>Especialista en Gestión de Calidad</i>	80 horas		\$ 2,025,000.00
<i>Profesional Administrativo</i>	80 horas		\$ 972,000.00
<i>Auxiliar Administrativo</i>	80 horas		\$ 688,500.00
<i>Computador portátil</i>	240 horas		\$ 302,892.00
<i>Oficia Equipada</i>	80 horas		\$ 162,000.00
<i>Resma de Papel tamaño Carta</i>	0.3		\$ 26,000.00
<i>Lapicero tinta negra</i>	2		\$ 1,500.00
<i>Impresora Láser + tóner</i>	80 horas		\$ 49,400.00
1.5. Elaboración, entrega y socialización de los resultados	1,540.8 horas 18 días		\$ 7,495,515.60
<i>Especialista en Gestión de Calidad</i>	100.8 horas		\$ 2,537,500.00
<i>Profesional Administrativo</i>	144 horas		\$ 1,740,000.00
<i>Auxiliar Administrativo</i>	144 horas		\$ 1,232,500.00
<i>Computador portátil</i>	432 horas		\$ 542,325.60
<i>Oficia Equipada</i>	144 horas		\$ 290,000.00
<i>Resma de Papel tamaño Carta</i>	0.5		\$ 30,000.00
<i>Lapicero tinta negra</i>	1		\$ 1,000.00
<i>Impresora Láser + tóner</i>	144 horas		\$ 88,440.00
<i>salón de Reuniones</i>	144 horas		\$ 725,000.00
<i>Video Beam</i>	144 horas		\$ 72,500.00
<i>Cabina de sonido</i>	144 horas		\$ 36,250.00
<i>Refrigerios</i>	1		\$ 200,000.00
2. Estructuración, Presentación y Aprobación de la política de Calidad y el nuevo Mapa de Procesos	3,311.2 horas 65 días		\$ 21,131,080.00
2.1. Entrevistas con los grupos de trabajo, alta Dirección y clientes para recolección de expectativas	600 horas 15 días		\$ 2,972,646.00
<i>Profesional Administrativo</i>	120 horas		\$ 1,452,000.00
<i>Auxiliar Administrativo</i>	120 horas		\$ 1,028,500.00

Nombre de la tarea	Trabajo	Duración	Costo restante
<i>Computador portátil</i>	120 horas		\$ 150,846.00
<i>Oficia Equipada</i>	120 horas		\$ 242,000.00
<i>Resma de Papel tamaño Carta</i>	0.2		\$ 24,000.00
<i>Lapicero tinta negra</i>	2		\$ 1,500.00
<i>Impresora Láser + tóner</i>	120 horas		\$ 73,800.00
2.2. Elaboración política de calidad del Centro Gerontológico y Vida Luisa Marcelina	1,120 horas 20 días		\$ 8,174,156.00
<i>Especialista en Gestión de Calidad</i>	160 horas		\$ 4,025,000.00
<i>Profesional Administrativo</i>	160 horas		\$ 1,932,000.00
<i>Auxiliar Administrativo</i>	160 horas		\$ 1,368,500.00
<i>Computador portátil</i>	320 horas		\$ 401,456.00
<i>Oficia Equipada</i>	160 horas		\$ 322,000.00
<i>Resma de Papel tamaño Carta</i>	0.3		\$ 26,000.00
<i>Lapicero tinta negra</i>	1		\$ 1,000.00
<i>Impresora Láser + tóner</i>	160 horas		\$ 98,200.00
2.3. Elaboración propuesta mapa de procesos	816 horas 15 días		\$ 5,542,992.00
<i>Especialista en Gestión de Calidad</i>	96 horas		\$ 2,420,000.00
<i>Profesional Administrativo</i>	120 horas		\$ 1,452,000.00
<i>Auxiliar Administrativo</i>	120 horas		\$ 1,028,500.00
<i>Computador portátil</i>	240 horas		\$ 301,692.00
<i>Oficia Equipada</i>	120 horas		\$ 242,000.00
<i>Resma de Papel tamaño Carta</i>	0.2		\$ 24,000.00
<i>Lapicero tinta negra</i>	1		\$ 1,000.00
<i>Impresora Láser + tóner</i>	120 horas		\$ 73,800.00
2.4. Socialización a equipos de trabajo de la política de calidad y mapa de procesos para recibir observaciones	595.2 horas 12 días		\$ 3,403,166.80
<i>Especialista en Gestión de Calidad</i>	19.2 horas		\$ 485,000.00
<i>Profesional Administrativo</i>	96 horas		\$ 1,164,000.00
<i>Auxiliar Administrativo</i>	96 horas		\$ 824,500.00
<i>Computador portátil</i>	96 horas		\$ 120,916.80

Nombre de la tarea	Trabajo	Duración	Costo restante
<i>Lapicero tinta negra</i>	1		\$ 1,000.00
<i>salón de Reuniones</i>	96 horas		\$ 485,000.00
<i>Video Beam</i>	96 horas		\$ 48,500.00
<i>Cabina de sonido</i>	96 horas		\$ 24,250.00
<i>Refrigerios</i>	1.5		\$ 250,000.00
2.5. Socialización ante la alta Dirección de la Política de Calidad y Mapa de Procesos	180 horas 3 días		\$ 1,038,119.20
<i>Especialista en Gestión de Calidad</i>	12 horas		\$ 312,500.00
<i>Profesional Administrativo</i>	24 horas		\$ 300,000.00
<i>Auxiliar Administrativo</i>	24 horas		\$ 212,500.00
<i>Computador portátil</i>	24 horas		\$ 31,129.20
<i>Resma de Papel tamaño Carta</i>	0.1		\$ 22,000.00
<i>Lapicero tinta negra</i>	1		\$ 1,000.00
<i>Impresora Láser + tóner</i>	24 horas		\$ 15,240.00
<i>salón de Reuniones</i>	24 horas		\$ 125,000.00
<i>Video Beam</i>	24 horas		\$ 12,500.00
<i>Cabina de sonido</i>	24 horas		\$ 6,250.00
3. Estrategia para la implementación de la norma ISO 9001-2015	962.72 horas 18 días		\$ 6,601,084.00
3.1. Elaboración Plan Detallado de Trabajo (Estructurado a partir del Mapa de Procesos elaborado)	654.72 horas 12 días		\$ 4,496,993.60
<i>Especialista en Gestión de Calidad</i>	78.72 horas		\$ 1,988,500.00
<i>Profesional Administrativo</i>	96 horas		\$ 1,164,000.00
<i>Auxiliar Administrativo</i>	96 horas		\$ 824,500.00
<i>Computador portátil</i>	192 horas		\$ 241,833.60
<i>Oficia Equipada</i>	96 horas		\$ 194,000.00
<i>Resma de Papel tamaño Carta</i>	0.2		\$ 24,000.00
<i>Lapicero tinta negra</i>	1		\$ 1,000.00
<i>Impresora Láser + tóner</i>	96 horas		\$ 59,160.00
3.2. Socialización del Plan de Trabajo con la alta dirección para aprobación	48 horas 1 día		\$ 516,926.40
<i>Especialista en Gestión de Calidad</i>	8 horas		\$ 225,000.00

Nombre de la tarea	Trabajo	Duración	Costo restante
<i>Profesional Administrativo</i>	8 horas		\$ 108,000.00
<i>Computador portátil</i>	8 horas		\$ 11,176.40
<i>Lapicero tinta negra</i>	1		\$ 1,000.00
<i>Salón de Reuniones</i>	8 horas		\$ 45,000.00
<i>Video Beam</i>	8 horas		\$ 4,500.00
<i>Cabina de sonido</i>	8 horas		\$ 2,250.00
<i>Refrigerios</i>	0.2		\$ 120,000.00
3.3. Definir el plan de difusión y comunicación	260 horas 5 días		\$ 1,587,164.00
<i>Especialista en Gestión de Calidad</i>	20 horas		\$ 512,500.00
<i>Profesional Administrativo</i>	40 horas		\$ 492,000.00
<i>Auxiliar Administrativo</i>	40 horas		\$ 348,500.00
<i>Computador portátil</i>	80 horas		\$ 102,164.00
<i>Oficia Equipada</i>	40 horas		\$ 82,000.00
<i>Resma de Papel tamaño Carta</i>	0.2		\$ 24,000.00
<i>Lapicero tinta negra</i>	1		\$ 1,000.00
<i>Impresora Láser + tóner</i>	40 horas		\$ 25,000.00
4. Estructuración de los documentos del sistema bajo a norma ISO 9001-2015	6,400 horas 114 días		\$ 42,684,188.80
4.1. Establecimiento del Comité Interno de Calidad	260 horas 5 días		\$ 1,738,082.00
<i>Especialista en Gestión de Calidad</i>	20 horas		\$ 512,500.00
<i>Profesional Administrativo</i>	40 horas		\$ 492,000.00
<i>Auxiliar Administrativo</i>	40 horas		\$ 348,500.00
<i>Computador portátil</i>	40 horas		\$ 51,082.00
<i>Oficia Equipada</i>	40 horas		\$ 82,000.00
<i>Resma de Papel tamaño Carta</i>	0.1		\$ 22,000.00
<i>Impresora Láser + tóner</i>	40 horas		\$ 25,000.00
<i>salón de Reuniones</i>	40 horas		\$ 205,000.00
4.2. Acercamiento a las actividades de la organización para la Estructuración de Procesos	1,272 horas 30 días		\$ 7,540,984.00
<i>Especialista en Gestión de Calidad</i>	72 horas		\$ 1,807,500.00
<i>Profesional Administrativo</i>	240 horas		\$ 2,892,000.00

Nombre de la tarea	Trabajo	Duración	Costo restante
<i>Auxiliar Administrativo</i>	240 horas		\$ 2,048,500.00
<i>Computador portátil</i>	480 horas		\$ 600,984.00
<i>Resma de Papel tamaño Carta</i>	1.2		\$ 44,000.00
<i>Lapicero tinta negra</i>	1		\$ 1,000.00
<i>Impresora Láser + tóner</i>	240 horas		\$ 147,000.00
4.3. Validación de los Procesos, Procedimientos e Instructivos por parte del Comité Interno de Calidad	224 horas 4 días		\$ 1,767,225.60
<i>Especialista en Gestión de Calidad</i>	32 horas		\$ 825,000.00
<i>Profesional Administrativo</i>	32 horas		\$ 396,000.00
<i>Auxiliar Administrativo</i>	32 horas		\$ 280,500.00
<i>Computador portátil</i>	32 horas		\$ 41,105.60
<i>Resma de Papel tamaño Carta</i>	0.1		\$ 22,000.00
<i>Lapicero tinta negra</i>	1		\$ 1,000.00
<i>Impresora Láser + tóner</i>	32 horas		\$ 20,120.00
<i>salón de Reuniones</i>	32 horas		\$ 165,000.00
<i>Video Beam</i>	32 horas		\$ 16,500.00
4.4. Elaboración de la Caracterización de los procesos	540 horas 15 días		\$ 4,253,146.00
<i>Especialista en Gestión de Calidad</i>	60 horas		\$ 1,525,000.00
<i>Profesional Administrativo</i>	120 horas		\$ 1,452,000.00
<i>Auxiliar Administrativo</i>	120 horas		\$ 1,028,500.00
<i>Computador portátil</i>	120 horas		\$ 150,846.00
<i>Resma de Papel tamaño Carta</i>	0.1		\$ 22,000.00
<i>Lapicero tinta negra</i>	1		\$ 1,000.00
<i>Impresora Láser + tóner</i>	120 horas		\$ 73,800.00
4.5. Validación de la Caracterización de los procesos por parte del Comité Interno de Calidad	96 horas 2 días		\$ 888,152.80
<i>Especialista en Gestión de Calidad</i>	16 horas		\$ 425,000.00
<i>Profesional Administrativo</i>	16 horas		\$ 204,000.00
<i>Auxiliar Administrativo</i>	16 horas		\$ 144,500.00
<i>Computador portátil</i>	16 horas		\$ 21,152.80

Nombre de la tarea	Trabajo	Duración	Costo restante
salón de Reuniones	16 horas		\$ 85,000.00
Video Beam	16 horas		\$ 8,500.00
4.6. Elaboración del Manual de Calidad	880 horas 20 días		\$ 5,973,428.00
<i>Especialista en Gestión de Calidad</i>	80 horas		\$ 2,025,000.00
<i>Profesional Administrativo</i>	160 horas		\$ 1,932,000.00
<i>Auxiliar Administrativo</i>	160 horas		\$ 1,368,500.00
<i>Computador portátil</i>	160 horas		\$ 200,728.00
<i>Oficia Equipada</i>	160 horas		\$ 322,000.00
<i>Resma de Papel tamaño Carta</i>	0.3		\$ 26,000.00
<i>Lapicero tinta negra</i>	1		\$ 1,000.00
<i>Impresora Láser + tóner</i>	160 horas		\$ 98,200.00
4.7. Validación del Manual de Calidad por parte del Comité Interno de Calidad	96 horas 2 días		\$ 912,012.80
<i>Especialista en Gestión de Calidad</i>	16 horas		\$ 425,000.00
<i>Profesional Administrativo</i>	16 horas		\$ 204,000.00
<i>Auxiliar Administrativo</i>	16 horas		\$ 144,500.00
<i>Computador portátil</i>	16 horas		\$ 21,152.80
<i>Resma de Papel tamaño Carta</i>	0.1		\$ 22,000.00
<i>Impresora Láser + tóner</i>	16 horas		\$ 10,360.00
salón de Reuniones	16 horas		\$ 85,000.00
4.8. Elaboración de propuesta de Indicadores de Gestión	960 horas 20 días		\$ 6,069,792.00
<i>Especialista en Gestión de Calidad</i>	80 horas		\$ 2,025,000.00
<i>Profesional Administrativo</i>	160 horas		\$ 1,932,000.00
<i>Auxiliar Administrativo</i>	160 horas		\$ 1,368,500.00
<i>Computador portátil</i>	240 horas		\$ 301,092.00
<i>Oficia Equipada</i>	160 horas		\$ 322,000.00
<i>Resma de Papel tamaño Carta</i>	0.1		\$ 22,000.00
<i>Lapicero tinta negra</i>	1		\$ 1,000.00
<i>Impresora Láser + tóner</i>	160 horas		\$ 98,200.00
4.9. Socialización de los Indicadores de Gestión ante los grupos de trabajo para recibir observaciones	520 horas 10 días		\$ 3,032,614.00

Nombre de la tarea	Trabajo	Duración	Costo restante
<i>Especialista en Gestión de Calidad</i>	40 horas		\$ 1,012,500.00
<i>Profesional Administrativo</i>	80 horas		\$ 972,000.00
<i>Auxiliar Administrativo</i>	80 horas		\$ 688,500.00
<i>Computador portátil</i>	80 horas		\$ 100,964.00
<i>Oficia Equipada</i>	80 horas		\$ 162,000.00
<i>Resma de Papel tamaño Carta</i>	0.3		\$ 26,000.00
<i>Lapicero tinta negra</i>	1		\$ 1,000.00
<i>Impresora Láser + tóner</i>	80 horas		\$ 49,400.00
<i>Cabina de sonido</i>	80 horas		\$ 20,250.00
4.10. Validación de los Indicadores de Gestión ante el Comité Interno de Calidad	128 horas 2 días		\$ 955,512.80
<i>Especialista en Gestión de Calidad</i>	16 horas		\$ 425,000.00
<i>Profesional Administrativo</i>	16 horas		\$ 204,000.00
<i>Auxiliar Administrativo</i>	16 horas		\$ 144,500.00
<i>Computador portátil</i>	16 horas		\$ 21,152.80
<i>Oficia Equipada</i>	16 horas		\$ 34,000.00
<i>Resma de Papel tamaño Carta</i>	0.1		\$ 22,000.00
<i>Lapicero tinta negra</i>	1		\$ 1,000.00
<i>Impresora Láser + tóner</i>	16 horas		\$ 10,360.00
<i>salón de Reuniones</i>	16 horas		\$ 85,000.00
<i>Video Beam</i>	16 horas		\$ 8,500.00
4.11. Revisión y Elaboración del Manual definitivo de Calidad	640 horas 10 días		\$ 4,230,792.00
<i>Especialista en Gestión de Calidad</i>	80 horas		\$ 2,025,000.00
<i>Profesional Administrativo</i>	80 horas		\$ 972,000.00
<i>Auxiliar Administrativo</i>	80 horas		\$ 688,500.00
<i>Computador portátil</i>	240 horas		\$ 302,892.00
<i>Oficia Equipada</i>	80 horas		\$ 162,000.00
<i>Resma de Papel tamaño Carta</i>	0.5		\$ 30,000.00
<i>Lapicero tinta negra</i>	1		\$ 1,000.00
<i>Impresora Láser + tóner</i>	80 horas		\$ 49,400.00

Nombre de la tarea	Trabajo	Duración	Costo restante
4.12. Aprobación del Manual de Calidad por parte de la Alta Dirección	64 horas 1 día		\$ 517,832.80
<i>Especialista en Gestión de Calidad</i>	8 horas		\$ 225,000.00
<i>Profesional Administrativo</i>	8 horas		\$ 108,000.00
<i>Auxiliar Administrativo</i>	8 horas		\$ 76,500.00
<i>Computador portátil</i>	16 horas		\$ 22,352.80
<i>Resma de Papel tamaño Carta</i>	0.5		\$ 30,000.00
<i>Lapicero tinta negra</i>	1		\$ 1,000.00
<i>Impresora Láser + tóner</i>	8 horas		\$ 5,480.00
<i>salón de Reuniones</i>	8 horas		\$ 45,000.00
<i>Video Beam</i>	8 horas		\$ 4,500.00
4.13. Talleres de Socialización de los Procesos, Procedimientos e Indicadores de Calidad aprobados por la Alta Dirección	720 horas 10 días		\$ 4,804,614.00
<i>Especialista en Gestión de Calidad</i>	80 horas		\$ 2,025,000.00
<i>Profesional Administrativo</i>	80 horas		\$ 972,000.00
<i>Auxiliar Administrativo</i>	80 horas		\$ 688,500.00
<i>Computador portátil</i>	80 horas		\$ 100,964.00
<i>Oficia Equipada</i>	80 horas		\$ 162,000.00
<i>Resma de Papel tamaño Carta</i>	1		\$ 40,000.00
<i>Lapicero tinta negra</i>	1		\$ 1,000.00
<i>Impresora Láser + tóner</i>	80 horas		\$ 49,400.00
<i>salón de Reuniones</i>	80 horas		\$ 405,000.00
<i>Video Beam</i>	80 horas		\$ 40,500.00
<i>Cabina de sonido</i>	80 horas		\$ 20,250.00
<i>Refrigerios</i>	2		\$ 300,000.00

13. Cronograma

A partir de la información recopilada hasta el momento y en base a las actividades planteadas para el logro de los entregables identificados en el proyecto y así llegar al objetivo final propuesto, se propone un cronograma de 260.88 días establecido desde el 2/1/2024 hasta el 31/12/2024 el cual se presenta a continuación.

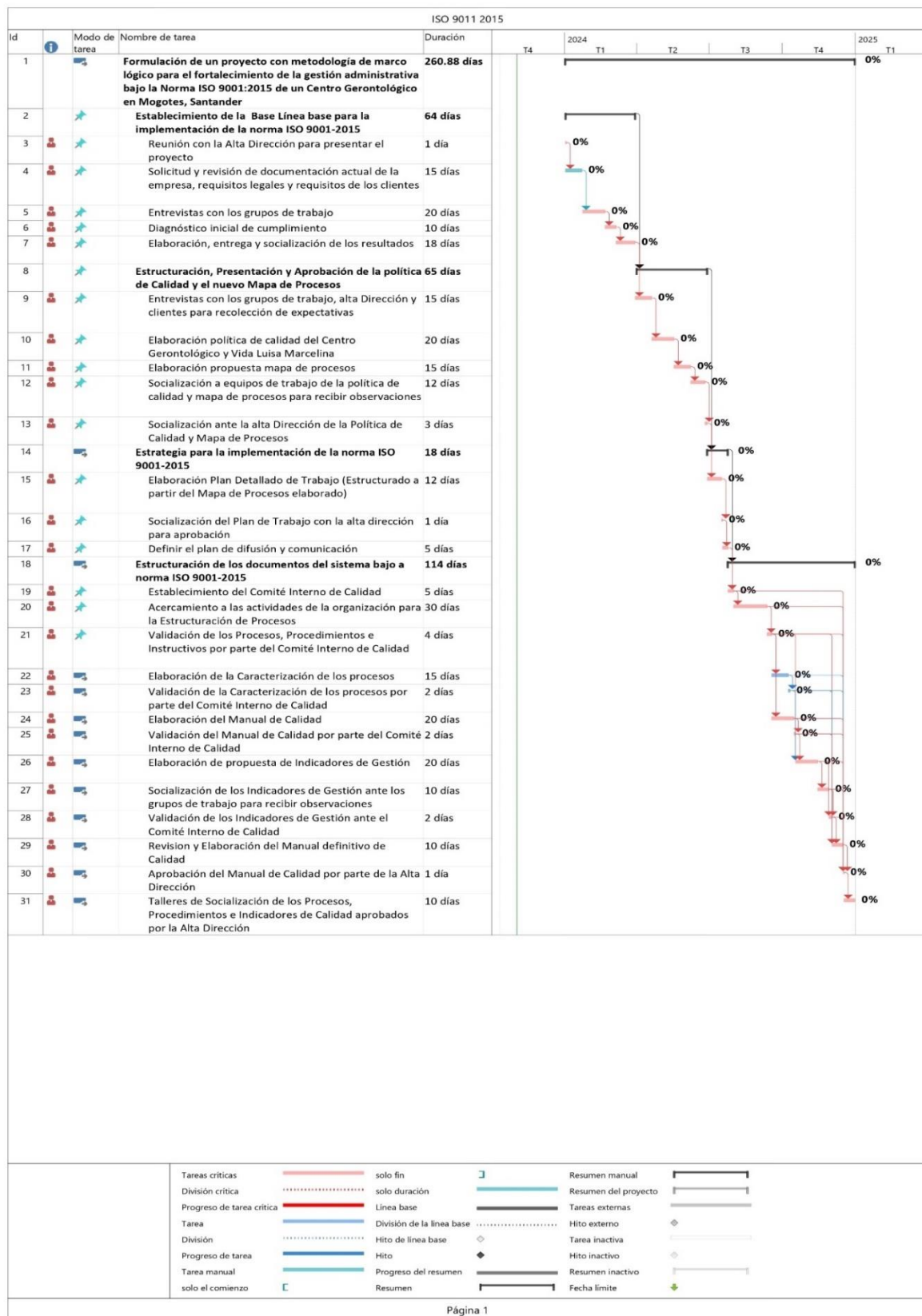
Tabla 9 *Cronograma*

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras	Sucesoras
Formulación de un proyecto con metodología de marco lógico para el fortalecimiento de la gestión administrativa bajo la Norma ISO 9001:2015 de un Centro Gerontológico en Mogotes, Santander	260.88 días	mar 2/1/24	mar 31/12/24		
1. Establecimiento de la Base Línea base para la implementación de la norma ISO 9001-2015	64 días	mar 2/1/24	vie 29/3/24		8
1.1. Reunión con la Alta Dirección para presentar el proyecto	1 día	mar 2/1/24	mar 2/1/24		4
1.2. Solicitud y revisión de documentación actual de la empresa, requisitos legales y requisitos de los clientes	15 días	mar 2/1/24	mar 23/1/24	3	5
1.3. Entrevistas con los grupos de trabajo	20 días	mar 23/1/24	mar 20/2/24	4	6
1.4. Diagnóstico inicial de cumplimiento	10 días	mar 20/2/24	mar 5/3/24	5	7
1.5. Elaboración, entrega y socialización de los resultados	18 días	mar 5/3/24	vie 29/3/24	6	9
2. Estructuración, Presentación y Aprobación de la política de Calidad y el nuevo Mapa de Procesos	65 días	lun 1/4/24	vie 28/6/24	2	14
2.1. Entrevistas con los grupos de trabajo, alta Dirección y clientes para recolección de expectativas	15 días	vie 29/3/24	vie 19/4/24	7	10
2.2. Elaboración política de calidad del Centro Gerontológico y Vida Luisa Marcelina	20 días	vie 19/4/24	vie 17/5/24	9	11
2.3. Elaboración propuesta mapa de procesos	15 días	vie 17/5/24	vie 7/6/24	10	12

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras	Sucesoras
2.4. Socialización a equipos de trabajo de la política de calidad y mapa de procesos para recibir observaciones	12 días	vie 7/6/24	mar 25/6/24	11	13
2.5. Socialización ante la alta Dirección de la Política de Calidad y Mapa de Procesos	3 días	mar 25/6/24	vie 28/6/24	12	15
3. Estrategia para la implementación de la norma ISO 9001-2015	18 días	vie 28/6/24	mié 24/7/24	8	18
3.1. Elaboración Plan Detallado de Trabajo (Estructurado a partir del Mapa de Procesos elaborado)	12 días	vie 28/6/24	mar 16/7/24	13	16
3.2. Socialización del Plan de Trabajo con la alta dirección para aprobación	1 día	mar 16/7/24	mié 17/7/24	15	17
3.3. Definir el plan de difusión y comunicación	5 días	mié 17/7/24	mié 24/7/24	16	19
4. Estructuración de los documentos del sistema bajo a norma ISO 9001-2015	114 días	mié 24/7/24	mar 31/12/24	14	
4.1. Establecimiento del Comité Interno de Calidad	5 días	mié 24/7/24	mié 31/7/24	17	20;30
4.2. Acercamiento a las actividades de la organización para la Estructuración de Procesos	30 días	mié 31/7/24	mié 11/9/24	19	21;30
4.3. Validación de los Procesos, Procedimientos e Instructivos por parte del Comité Interno de Calidad	4 días	mié 11/9/24	mar 17/9/24	20	22;24;26;29;30
4.4. Elaboración de la Caracterización de los procesos	15 días	mar 17/9/24	mar 8/10/24	21	23;30
4.5. Validación de la Caracterización de los procesos por parte del Comité Interno de Calidad	2 días	mar 8/10/24	jue 10/10/24	22	26;29;30
4.6. Elaboración del Manual de Calidad	20 días	mar 17/9/24	mar 15/10/24	21	25;30

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras	Sucesoras
4.7. Validación del Manual de Calidad por parte del Comité Interno de Calidad	2 días	mar 15/10/24	jue 17/10/24	24	26;29;30
4.8. Elaboración de propuesta de Indicadores de Gestión	20 días	jue 17/10/24	jue 14/11/24	21;23;25	27;28;30
4.9. Socialización de los Indicadores de Gestión ante los grupos de trabajo para recibir observaciones	10 días	jue 14/11/24	jue 28/11/24	26	28;30
4.10. Validación de los Indicadores de Gestión ante el Comité Interno de Calidad	2 días	jue 28/11/24	lun 2/12/24	26;27	29;30
4.11. Revisión y Elaboración del Manual definitivo de Calidad	10 días	lun 2/12/24	lun 16/12/24	21;23;25;28	30
4.12. Aprobación del Manual de Calidad por parte de la Alta Dirección	1 día	lun 16/12/24	mar 17/12/24	19;20;21;22;23;24;25;26;27;28;29	31
4.13. Talleres de Socialización de los Procesos, Procedimientos e Indicadores de Calidad aprobados por la Alta Dirección	10 días	mar 17/12/24	mar 31/12/24	30	

Figura 16 *Gantt de Seguimiento*



14. Difusión y comunicación

Con el fin de establecer canales claros de comunicación y mantener a todas las partes interesadas sobre los avances del proyecto, el Centro realizará divulgación de los avances o hitos más relevantes a través de avisos para mantener al tanto a todas las partes interesadas para lo cual se propone la siguiente estructura de medios de difusión:

Tabla 10 *Medios de Difusión*

Medios de difusión	Público objetivo	Alcance del medio de difusión	Tipo de actividad	Responsable de la actividad de difusión
Redes sociales	Adultos mayores y familiares	Alcance total	Información sobre el avance del proyecto.	Personal administrativo del centro
Circular informativa, correo electrónico	Funcionarios y contratistas	Alcance interno	Socialización de la política de calidad y el mapa de procesos	Ejecutores del proyecto
Correo electrónico	Funcionarios y contratistas	Alcance interno	Socialización de los Indicadores de Gestión ante los grupos de trabajo para recibir observaciones.	Ejecutores del proyecto
Redes sociales y línea telefónica	Adultos mayores y familiares	Alcance total	Convocatoria a participar en el proceso de construcción de la línea base	Personal administrativo del centro
Redes sociales y línea telefónica	Adultos mayores y familiares	Alcance total	Encuestas de Evaluación de la satisfacción del servicio	Personal administrativo del centro

A continuación, se presenta un gráfico de los canales de comunicación durante la ejecución del proyecto:

Figura 17 *Canales de Comunicación del Proyecto*

La alta dirección designará un funcionario que será el encargo de hacer seguimiento a la ejecución del proyecto y de mantener comunicación permanente con el equipo implementador y de enlace de este equipo con cada una de las dependencias a fin de reducir al máximo los desvíos por falta de comunicación en la definición de fechas u otras diferencias que se presenten.

El supervisor realizará reuniones de forma permanente con el equipo implementador y este deberá entregar informes escritos mensuales a su supervisor junto con las evidencias de las actividades realizadas, los entregables logrados, la medición de los indicadores establecidos y el seguimiento al monitoreo de los controles establecidos para minimizar la materialización de los riesgos identificados.

El supervisor a su vez deberá entregar informes a la alta dirección de forma mensual o extemporáneamente si algo fuera de su alcance se presenta que requiera de decisiones de la organización.

15. Método mediante el cual se realizará la evaluación de los resultados de la implementación

Teniendo en cuenta que el objetivo del proyecto es la formulación en fase de pre-inversión para la implementación de la Norma ISO 9001:2015 del Centro Gerontológico y Vida Luisa Marcelina, se realizó la respectiva identificación y construcción del árbol de problemas con el fin de identificar las causas y efectos de un problema central relacionado con el bajo nivel competitivo que presenta el Centro que no le permite ser una organización atractiva para las organizaciones nacionales e internacionales inversionista de este tipo de entidades sin ánimo de lucro de carácter social. Posteriormente, se elabora el árbol de objetivo y a partir de este se realiza un análisis de los medios definidos en las raíces del árbol (CEPAL, 2015), y se plantean opciones de acciones o intervenciones en la entidad que permitan en primera instancia dar solución al problema planteado.

Con estas alternativas de solución identificadas se procede a realizar la Evaluación ex ante (Castro, 2008), a través de un análisis comparativo donde se pueda medir el impacto de la ejecución del proyecto sobre la cantidad de recursos disponibles con los que cuenta la entidad para ejecutarlo, la pertinencia y la sostenibilidad del mismo y así determinar cuál es la opción que ofrece menor nivel de riesgo e incertidumbre ante la inversión.

Gracias a la evaluación ex ante se identifica cual es la alternativa más factible en los aspectos presupuestales, institucionales, la incidencia que tiene en solucionar el problema y las causas de este y la interdependencia que existe entre estas acciones con el fin de evaluar si pudiese plantearse una alternativa complementaria.

De esta manera, la evaluación ex – ante se convierte no solo en el método para evaluar los resultados del presente proyecto sino en el insumo principal para estructurar la matriz de marco lógico, los recursos requeridos, el cronograma y el presupuesto del proyecto.

16. Resultados

Con el desarrollo del presente proyecto se logró a través de la metodología de marco lógico formular un proyecto en fase de pre-inversión para la implementación de la Norma ISO 9001:2015 del Centro Gerontológico y Vida Luisa Marcelina, con el fin de lograr el fortalecimiento de la gestión administrativa donde se construyó un diagnóstico del estado actual del Centro, se identificó una problemática, unos interesados tanto internos como externos y unas posibles alternativas de solución.

Seguidamente, se seleccionó la alternativa óptima, y a partir de esta se estructuró la planificación de las actividades y se estimó un cronograma y un presupuesto necesario para llevar a cabo el proyecto.

A continuación, se presenta, el alcance de cada uno de los objetivos específicos planteados en el proyecto y sus principales resultados:

1. Definir la línea base para la implementación de la norma ISO 9001:2015 en el Centro Gerontológico y Vida Luisa Marcelina de Mogotes, mediante un análisis categorial.

A través de entrevistas y revisión documental se recopiló la información necesaria para realizar una descripción institucional del Centro Gerontológico y Vida Luisa Marcelina que incluye entre otros, el objetivo institucional su misión, visión y valores institucionales. Igualmente se identificaron cuál es el portafolio de servicios que presta el Centro, y un análisis de interesados que incluye grupos internos y externos, sus intereses, requisitos y requerimientos frente a la entidad, la disposición frente al proyecto, los posibles problemas que puedan percibir, los recursos que podrían aportar y la normatividad aplicable en cada caso.

Con el fin de establecer una línea base a nivel categorial, se establecieron las siguientes actividades que permitirán realizar una evaluación cuantitativa del estado actual del Centro

Gerontológico y así establecer el grado de recursos y tiempo deben destinarse para la implementación.

Tabla 11 *Actividades Evaluación Cuantitativa*

Actividad	Herramienta /Procedimiento utilizado	Resultado obtenido	Categorías a analizar
Diagnóstico Situacional de la Organización.	Entrevistas a funcionarios, clientes, familiares y alta dirección Informes financieros de los 2 últimos años, indicadores de gestión	Documento resumen la situación actual del Centro en materia financiera, organizacional y percepción de los clientes internos y externos	Excelente Bueno Regular Malo
Marco referencial	Revisión documental en materia legal (requisitos), registro bibliográfico, antecedentes y casos de éxito	Marco conceptual, teórico y legal sobre la implementación de sistemas de gestión en empresas sin ánimo de lucro.	
Evaluación inicial de requisitos ISO 9001:2015	Lista de chequeo ítems de la norma ISO 9001:2015 aplicables al Centro Gerontológico	% de Cumplimiento de la norma ISO 9001:2015 y análisis de los resultados obtenidos en cada capítulo.	Excelente (>85%) Bueno (60 a 85%) Regular (35 a 60%) Malo (<35%)
Análisis de interesados	Ficha de caracterización de los interesados Encuestas de percepción del servicio	Caracterización y percepción de los interesados	resistente, ambivalente, neutral, solidario comprometido

2. Diseñar la estrategia para la implementación de la norma ISO 9001:2015 en el Centro Gerontológico y Vida Luisa Marcelina de Mogotes, mediante el uso de la metodología de marco lógico, que permita la viabilización de recursos de ayuda internacional.

Teniendo en cuenta que el proyecto se llevó a cabo en la fase de Pre-inversión, a partir de la información recopilada en la descripción institucional se realizó un análisis del problema central para encontrar las causas y los efectos directos e indirectas y seguidamente estas las convierte en objetivos para así construir el árbol de problemas y el árbol de objetivos respectivamente.

Posteriormente se realizó la identificación y evaluación de las alternativas que permitan dar solución al problema identificado y lograr el propósito planteado.

Con la alternativa óptima se elabora entonces la matriz de marco. Con el uso de la matriz de marco lógico se establecieron un fin, un propósito, unos entregables y unas actividades las cuales fueron estimadas en términos de tiempo y dinero y así definir un cronograma y un presupuesto para la implementación de la norma ISO 9001:2015 en el Centro Gerontológico y Vida Luisa Marcelina de Mogotes.

3. Valorar los criterios de pertinencia, impacto social, financieros, tecnológicos y logísticos en la implementación de la norma ISO 9001:2015 en el Centro gerontológico y Vida Luisa Marcelina de Mogotes, mediante la evaluación ex -ante.

A partir de la estructura del árbol de objetivos planteado en el capítulo 8, se realiza un análisis de los medios definidos en las raíces del árbol (CEPAL, 2015), y a partir de estos se plantean opciones de acciones o intervenciones en la entidad que permitan en primera instancia dar solución al problema planteado.

Para la selección de la alternativa de solución, se hace necesario realizar un proceso de evaluación en las tres (3) alternativas planteadas en el capítulo 9. Este análisis se realiza a través de la comparación de variables como el impacto de la ejecución del proyecto, la cantidad de recursos disponibles con los que cuenta la entidad para ejecutarlo, la pertinencia y la sostenibilidad del mismo y así determinar cuál es la opción que ofrece menor nivel de riesgo e incertidumbre ante la inversión, esta metodología se le denomina Evaluación ex ante (Castro, 2008).

Este análisis permitió reconocer entre otros aspectos (CEPAL, 2015) que la alternativa más factible en los aspectos presupuestales e institucionales es la “Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad de permita la definición de procesos que fomenten la mejora continua y la reducción de pérdidas”, tras haber considerado la incidencia que tiene en solucionar el problema

y las causas de este y la interdependencia que existe entre estas acciones con el fin de evaluar si pudiese plantearse una alternativa complementaria.

17. Discusión

A través de la metodología del marco lógico se llevó a cabo la formulación a nivel de pre-inversión de la implementación de la norma ISO 9001:2015 en el Centro Gerontológico y Vida Luisa Marcelina del municipio de Mogotes, Santander. Gracias a esta estructura se definieron una problemática relacionada con la mejora de sus servicios a fin de lograr indicadores que le permitan un nivel de competitividad ante otras organizaciones sociales, con el fin de generar proyectos de inversión de ser susceptibles de ser financiados por organizaciones nacionales e internacionales.

Gracias al estado del arte se pudo establecer que, en diversas entidades del orden nacional, regional y local, de tipo público y privado y de diferentes sectores como educación, comercio, construcción entre otros mejoraron sus indicadores y la percepción de sus clientes gracias a la implementación de un sistema de gestión de calidad que le permitiera estandarizar sus procesos y reducir los tiempos y los costos a través de la reducción de las pérdidas. Ante la falencia de un Sistema de Gestión de Calidad implementado en el Centro Gerontológico y Vida Luisa Marcelina se puede identificar como problema la ausencia del cumplimiento de los estándares de calidad que exige el mercado al igual que la ausencia de un documento que avale estos estándares de calidad de sus servicios, lo cual disminuye la posibilidad de competir y las oportunidades de presentarse en las diferentes oportunidades de inversiones. En la actualidad la implementación del Sistema de Gestión de Calidad no es un reconocimiento adicional sino una exigencia estratégica para que la empresa pueda ser tomada en cuenta al nivel de sus competidores y dentro de los documentos mínimos exigidos para ser evaluados como posibles proyectos de inversión social.

Entre los criterios de viabilidad para obtener mayores posibilidades en la consecución de cooperación (APC, 2015) resalta que son mayormente susceptibles de ser financiados aquellos proyectos de empresas que tiene la capacidad de continuar los resultados obtenidos en la cooperación y que estos no sean momentáneos.

Por otro lado, ante la situación económica actual que ha afectado a todos los sectores económicos, pero de manera especial a las instituciones sin ánimo de lucro que se financian especialmente a través de donaciones y aportes de la empresa privada y particulares, es importante implementar un sistema de gestión de la calidad que redunde en optimización de recursos y permita mantener los servicios ofrecidos sin que esto implique elevar demasiado los costos, y convirtiéndose así en un buen candidato para donaciones y subvenciones de organizaciones nacionales e internacionales que podrán tener la plena confianza de la correcta inversión de los recursos y un impacto social positivo.

Gracias a la evaluación ex ante realizada se logró identificar que la alternativa de solución seleccionada “Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad de permita la definición de procesos que fomenten la mejora continua y la reducción de pérdidas”, no solo genera un cambio en el problema identificado si no que adicionalmente se puede implementar en corto plazo y atiende los requerimientos de los interesados externos relacionados con el mejoramiento de la calidad del servicio.

También se identifica claramente la coherencia que tiene la alternativa ya que se encuentra relacionada con el propósito del proyecto y los lineamientos de los planes estratégicos del Centro Gerontológico y los planes de desarrollo municipal y departamental.

En lo relacionado con la eficiencia en los recursos, la alternativa se ajusta a los presupuestados por la entidad para llevar a cabo el proyecto y un cronograma a corto plazo que

permitirá ver resultados de forma oportuna. La alternativa se considera sostenible en todos sus aspectos ya que requerirá de la cultura organizacional para mantener su implementación dentro de la institución y el apoyo de las instituciones y un nivel menor de recursos que las otras alternativas.

18. Conclusiones

A continuación, se presentan las principales conclusiones obtenidas del análisis realizado para la formulación de un proyecto en fase de pre-inversión para la implementación de la Norma ISO 9001:2015 del Centro Gerontológico y Vida Luisa Marcelina del municipio de Mogotes Santander.

En relación con el primer objetivo se obtuvo una línea base que permitirá al Centro Gerontológico y Vida Luisa Marcelina de Mogotes, mediante la implementación de la Norma ISO 9001:2015, optimizar cada uno de los procesos desarrollados, ofreciendo bienestar, calidad de vida y la mejor atención a cada uno de los usuarios y reduciendo costos mediante la eficacia y eficiencia de cada actividad, procedimiento y proceso a través de la implementación de ejercicios de innovación. Gracias a esta línea base en Centro reconocerá que tanto los clientes finales reciben mejores servicios, también podrá identificar los puntos en los que debe mejorar si quiere ser más competitivo y las posibles alianzas que podrá suscribir para obtener recursos de toda índole que beneficien a la comunidad atendida.

Gracias al análisis de interesados se pudo reconocer 3 grupos que intervienen directamente en el proyecto, debido a su fuerza e importancia para el proyecto se considera que las Hermanitas de los Pobres de San Pedro Claver como ordenadoras del gasto en el Centro Gerontológico tienen la mayor posición para defender y llevar a cabo el proyecto, lo que hace su decisión de vital importancia, también se percibe con una posición importante los adultos mayores y sus familiares ya que son los receptores finales de los bienes y servicios y los beneficiados directos con el

proyecto y finalmente, se consideran las ONG nacionales e internacionales como posibles entidades inversionistas de los proyectos realizados por el centro como un involucrado con una alta posición para el desarrollo del proyecto, lo anterior debido a que la razón de ser del proyecto son sus requisitos establecidos de calidad del servicio.

Los análisis del proyecto no consideran que entre los involucrados identificados se presente población adversa a la realización de esta iniciativa, lo anterior debido a que es un proyecto social que beneficia a una población vulnerable como lo son los Adultos Mayores del municipio de Mogotes, Santander.

La implementación de la metodología de Marco Lógico permitió demostrar que la alternativa óptima en términos pertinencia, impacto social, coherencia, sostenibilidad, eficiencia y eficacia es la “Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad de permita la definición de procesos que fomenten la mejora continua y la reducción de pérdidas” la cual, con el uso racional de los recursos, logra el cumplimiento del objetivo en un corto plazo y es una alternativa pertinente y coherente de implementar en un tiempo prudencial en la organización y de forma inmediata genera un cambio en los niveles de competitividad de la compañía además de que está alineada con los procesos de planeación que se llevan al interior de la organización con es el Plan Estratégico Decenal todo esto mediante el desarrollo de la evaluación ex ante.

El proyecto con metodología de marco lógico para el fortalecimiento de la gestión administrativa bajo la Norma ISO 9001:2015 de un Centro Gerontológico en Mogotes, Santander se estima realizar en un total 260.88 días y con un costo total de \$ 90,000,161.20, lo cual se considera un valor de inversión menor en contraste con los recursos que podrá gestionar la entidad con cooperantes nacionales e internacionales que verán al Centro Gerontológico con una

organización social más atractiva para realizar inversión gracias a sus altos niveles de competitividad.

Se concluye que no solo por sobresalir competitivamente sino también por alcanzar los estándares exigidos en los diferentes niveles (regional, nacional e internacional), las organizaciones sin ánimo de lucro requieren contar con sistemas de gestión que les permitan mejorar sus procesos, reducir las pérdidas en tiempo y dinero, ser autosuficientes y cumplir con los requisitos legales y reglamentarios que exigen los entes gubernamentales.

19. Recomendaciones

Al finalizar la formulación del proyecto se recomienda socializarlo con todos los involucrados, desde su fase previa para que el proceso de transición y adaptación a los nuevos procesos y procedimientos sea más llevadero, toda vez que supone reaprender protocolos, mejorar prácticas, cambiar hábitos y estilos y ser más rigurosos en muchos aspectos que pueden resultar desagradables para muchos.

Para que la alternativa seleccionada se pueda llevar a cabo de acuerdo con lo estimado en tiempos, recursos y alcance, es necesario fortalecer la comunicación, no solo a nivel interno entre los trabajadores y clientes, sino también a nivel externo y propiciar la comunicación asertiva entre los responsables del proyecto y todos los involucrados, a fin de que la receptividad sea mayor y los procesos de acercamiento a través de reuniones, encuestas, entrevistas y demás sean agradables, productivos y aporten información real, útil y valiosa como insumo que constituya la línea de partida del proyecto.

Es necesario que el Centro Gerontológico luego de la implementación, evalúe la posibilidad de invertir los recursos necesarios para lograr la Certificación de las normas del

Sistema de Gestión Integrado (ISO 9001:2015, ISO 45001:2018 del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo y NTC ISO 14001:2004 Gestión Ambiental) lo que le permitirá ampliar el campo de acción en búsqueda de posibles cooperantes que apoyen proyectos a nivel organizacional, laboral y ambiental que son tan populares en la actualidad a razón de los problemas climáticos y ambientales que atraviesa el mundo.

También se recomienda reforzar el equipo de trabajo con formación específica sobre formulación de proyectos de cooperación internacional que le permita aumentar las capacidades de su personal y tener proyectos formulados y listos para ser presentados ante diferentes organizaciones y entidades.

Finalmente, Como candidatas a magister recomendamos a la universidad y las docentes del área evaluar la posibilidad de realizar proyectos de investigación sobre el costo y el impacto que el país implemente y certifique normas técnicas asociadas a las organizaciones no gubernamentales de tipo social.

Referencias

- Ángel Salazar, J y Bonilla Cedano, C. (2020). Ventajas Competitivas y estrategias implementando la norma Internacional ISO 9001:2015 en el fFondo de Empleados de la Universidad del Quindío.
- APC- Colombia. Manual de acceso a la cooperación internacional. (2015) Disponible en <https://www.mincit.gov.co/ministerio/planeacion/cooperacion-internacional-becas/lineamientos-de-la-cooperacion-internacional/manual-de-acceso.aspx>
- <https://blogs.x.uoc.edu/calidad-iso/algunos-casos-de-exito-en-calidad-iso/>
- Castro, R. (2008), Evaluación ex -ante y ex -post de proyectos de inversión pública en educación y salud. Metodologías y estudios de caso. Centro de Estudios sobre Desarrollo Económico. Universidad de los Andes. Facultad de Economía.
- Centro de Productiva y Competitividad ORIENTE SENA (2016). Guía práctica de marco lógico, Primera Edición.
- Centro Gerontológico y Vida Luisa Marcelina. (2020). Portafolio de Servicios. Mogotes.
- Centro Gerontológico y Vida Luisa Marcelina de Mogotes. (2019). Politicas Institucionales y Reseña Histórica. Mogotes.
- Centro Gerontológico y Vida Luisa Marcelina de Mogotes. (2021). Manual de Gestión. Mogotes.
- Cepal. Naciones Unidas. (2015). Metodología de Marco Lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. ISSN impreso 1680-886X. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf
- Cortés, J. (2017), Sistema de Gestión de Calidad (ISO 9001:2015), ICB Editores, Málaga, España, recuperado de https://www.google.com.co/books/edition/Sistemas_de_Gesti%C3%B3n_de_Calidad_Iso

[_9001/RhkwDwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=sistema+de+gestion+de+calidad+iso+9001+version+2015&printsec=frontcover](https://www.iso.org/obp/ui/#iso:code:31001:RhkwDwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=sistema+de+gestion+de+calidad+iso+9001+version+2015&printsec=frontcover)

DANE, Censo Nacional de Población y Vivienda 2018, (2018) Disponible en

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivenda-2018>

Escuela Europea de Excelencia. (2018). Nueva ISO 9001:2015. ¿Cuáles son los beneficios de

implementar un Sistema de Gestión de Calidad?. <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2018/03/beneficios-sistema-de-gestion-de-calidad/>

Gobernación de Santander. (2020). Plan de Desarrollo Departamental 2020-2023 “Santander

Siempre contigo y para el mundo”. Disponible en

<https://santander.gov.co/publicaciones/7651/plan-de-desarrollo-2020-2023/>

Instituto para la Calidad de las ONG (2014). Norma ONG Calidad Versión 5

Martínez, D.(2019) Influencia de la norma ISO 9001:2015 en los niveles de desarrollo

productivo y competitivo de las empresas de obras civiles, Universidad Libre, Facultad de Ingeniería Ambiental, Repositorio Institucional Universidad Libre,

<https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/20291/CD%20EGA%202019%200004%20Trabajo%20de%20grado.pdf?sequence=1>.

Martínez Rojas, A.B., Laguado Ramírez, R. I. y Flórez Serrano, E. G. (2018). Factores de éxito de la certificación ISO 9001 en empresas de Cúcuta y su Área Metropolitana. Estudios Gerenciales, 34(147), 216-228.

Ministerio de Protección Social. (2009, Enero 05) Ley 1276 de 2009 “a través de la cual se modifica la ley 687 del 15 de agosto de 2001 y se establecen nuevos criterios de atención integral del adulto mayor en los centros vida" Disponible en

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/ley-1276-de-2009.pdf>

Municipio de Mogotes, Santander (2020). Plan de Desarrollo Municipal 2020-2023

MOGOTANOS DE LA MANO POR EL CAMBIO Disponible en

https://mogotessantander.micolombiadigital.gov.co/sites/mogotessantander/content/files/000520/25962_plan-de-desarrollo-2020--2023-mogotanos-de-la-mano-por-el-cambio.pdf

Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001: 2015. Sistema de Gestión de Calidad

Organización Internacional de Estandarización. (2021), Encuesta de certificaciones a estándares de sistemas de gestión - Resultados completos.

<https://www.iso.org/committee/54998.html?t=KomURwikWDLiuB1P1c7SjLMLEAgXOA7emZHKGWyn8f3KQUTU3m287NxnPA3DIuxm&view=documents#section-isodocuments-top>

Platas J, Cervantes M. (2020) Gestión Integral de la Calidad, Grupo Editorial Patria, Primera Edición. México.

Project Management Institute Inc. (2017). Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, (Guía del PMBOK®) – Sexta Edición.

Riveros, A, (2023), Guía ISO 9001: Claves para implementar un Sistema de Gestión de la Calidad eficiente, Ealde Business School, España.

Universidad Industrial de Santander <https://uis.edu.co/uis-sistema-gestion-integrado-pf-es/>

Universidad Santo Tomás. (2020). Capítulo 2. Metodología PMI. Módulo Seminario 1. Obtenido de

https://posgrado.ustabuca.edu.co/pluginfile.php/137303/mod_label/intro/Capitulo%202.%20%C3%81reas%20de%20la%20gesti%C3%B3n%20I.pdf

UOC, Algunos casos de éxito en calidad ISO, (2015) Disponible en:

<https://blogs.x.uoc.edu/calidad-iso/algunos-casos-de-exito-en-calidad-iso/>