

Consultoría a la fundación entre dos tierras

Sergio Alexander Pinto Ramírez, Darío David Borbón Molina

Trabajo para Optar el Título de Especialista en Calidad y Gestión Integral

Directora

Tatiana Alexandra Castañeda Sánchez

Maestría en Calidad y Gestión Integral

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División de Ingenierías y Arquitectura

Especialización en Calidad y Gestión Integral

2025

Contenido

Introducción	8
1. Aspectos básicos de la empresa.....	10
1.1. 1.1 Actividad económica que desarrolla la empresa.....	10
1.2 Misión.....	11
1.2.1 Análisis de la misión	11
1.3 Visión	12
1.3.1 Análisis de la visión.....	12
1.4 Políticas	12
1.5 Principios.....	13
1.5.1 Análisis de los principios.....	13
1.6 Organigrama.....	14
1.6.1 Análisis del organigrama	14
1.7 Área específica de la consultoría.....	14
2. Actividades específicas de la consultoría	15
2.1. Nombre del servicio prestado	15
2.2 Diagnóstico.....	16
2.2 Justificación.....	22
3. Objetivos.....	24
3.1 Objetivo general	24
3.2 Objetivos específicos.....	24
4. Plan de actividades.....	24
5. Desarrollo del proyecto.....	26

5.1 Desarrollo de la fase I – diagnóstico	26
5.2 Desarrollo de la fase II -plan de acción.....	30
5.3 Desarrollo de la fase III – Implementación de documentos y herramientas	32
5.3 Desarrollo de la fase IV – terminación y cierre	40
6. Conclusiones	41
7. Recomendaciones	42
Referencias.....	44
Apéndices.....	45

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Actividad económica de la empresa</i>	10
Tabla 2. <i>Área específica de la consultoría</i>	14
Tabla 3. <i>Diagnóstico iso 9001</i>	16
Tabla 4. <i>Plan de actividades</i>	25
Tabla 5. <i>Diagnóstico</i>	26
Tabla 6. <i>Nivel de riesgo</i>	27
Tabla 7. <i>Plan acción</i>	28
Tabla 8. <i>Cumplimientos</i>	30
Tabla 9. <i>Estructura Documental</i>	34
Tabla 10. <i>Veridicacion de cumplimiento</i>	42

Lista de figuras

Figura 1. <i>Resultados</i>	29
Figura 3. <i>Plan de acción fase 2</i>	30
Figura 4. <i>Mapa de procesos</i>	33
Figura 5. <i>Plantillas</i>	33
Figura 6. <i>Diagrama de flujo</i>	39
Figura 7. <i>Verificación de cumplimiento</i>	¡Error! Marcador no definido.

Resumen

El presente trabajo establece las bases para la formulación de un Sistema de Gestión de la Calidad para la Fundación Entre dos tierras, mediante la elaboración de un diagnóstico inicial bajo los requisitos de la norma ISO 9001:2015 se establecen de las condiciones actuales del sistema de gestión de la calidad y a partir de los resultados obtenidos, se desarrolla un plan de acción para la documentación de los procesos orientados al cumplimiento de los requisitos, estos y a la mejora continua.

Palabras Clave: Sistema, Calidad, Mejora continua.

Abstract

This work establishes the bases for the formulation of a Quality Management System for the Entre dos Tierras Foundation, by developing an initial diagnosis under the requirements of the ISO 9001:2015 standard, the current conditions of the quality management system are established. quality management and based on the results obtained, an action plan is developed for the documentation of the processes aimed at meeting the requirements, these and continuous improvement.

Keywords: System, Quality, Continuous improvement.

Introducción

La fundación Entre Dos Tierras se ha convertido en un salvavidas de millones de personas venezolanas que se han visto obligados a atravesar la travesía migratoria debido a la situación política y económica que atraviesa su país desde mediados de 2010.

La señora, maestra y artífice de este salvavidas, Alba Pereira, quien llegó a Colombia con la esperanza de construir país más allá de sus fronteras y quien desde un principio en Colombia inició su camino empresarial en el sector gastronómico, la vida le fue mostrando que su misión era ayudar, de manera inconsciente la vida la fue conduciendo hacia esa zona solitaria donde los verdaderos seres humanos resaltando el don de servicio sobreviven, enfrentando miles de dificultades, tropiezos y hasta discriminación, Alba, quien para 2015 ya contaba con un restaurante, en la ciudad de Bucaramanga, que ofrecía platos basados en su gastronomía de origen venezolano, empezó a dilucidar como sus coterráneos llegaban a las puertas de su negocio y no solo buscando un plato de comida sino con miles de preguntas que aún siguen sin respuesta, inquietudes sobre un refugio para ellos y su familia, sobre medicinas, trabajo, documentación entre otras; desde aquel momento, Alba asumió el reto, reto que le ha costado incluso que sea perseguida y declarada persona no grata en su país, solo por no hacerse de la vista gorda y con valentía querer ayudar a su pueblo. Durante estos años Alba, constituyó la fundación Entre Dos Tierras y con el soporte de organismos no gubernamentales, de cooperación internacional y demás personas jurídicas y naturales del sector privado (patrocinadores), ha logrado conseguir recursos para no solo ofrecer un plato de comida gratis a su gente, sino también conectarlos con asesorías jurídicas, consecución directa de trabajo, soporte en salud entre muchas otras obras más. A principios de 2024 Alba, con el apoyo de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

(USAID) conectan con la Universidad Santo Tomás, buscando un aliado más que la asesore para fortalecer las actividades que su fundación estaba llevando a cabo en temas de comedor comunitario, proyectos sociales, manejo administrativo, entre otros, allí se inicia esta consultoría, la cual siempre estuvo basada en comprender la situación de la fundación día a día y generar el mayor valor posible, con base en los conocimientos adquiridos durante el proceso de formación académica y la experiencia profesional de los consultores. La estrategia establecida fue iniciar con un diagnóstico que sirviera de línea base pero que no fuera estático sino constante en el tiempo, es decir, con cada reunión se fueran identificando nuevas herramientas que le pudieran aportar a Alba y a su equipo, ya que la dinámica de su fundación (sobre todo por sus patrocinadores) durante la consultoría tuvo cambios drásticos y repentinos, que dieron lugar prácticamente al cese de sus actividades. Lo anterior generó retos para la consultoría que se afrontaron con flexibilidad y nunca desviándose de la premisa de generar valor. Con base en dicho diagnóstico se fueron desarrollando distintos documentos que iban siendo socializados a Alba en cada sesión y que permitían identificar si eran coherentes con la realidad en cada momento. Finalmente, la consultoría entrega un plan alineado a la norma ISO 9001:2015, avanzando en algunos elementos como el aseguramiento de la información documentada, la caracterización de procesos y en particular en el proceso donde más trabajo requería para la adjudicación de nuevos proyectos sociales y la búsqueda de nuevos patrocinadores.

1. Aspectos básicos de la empresa

La fundación Entre Dos Tierras se dedica al desarrollo de proyectos sociales y comedor comunitario, con cerca de 10 años desarrollando estas actividades y con un público objetivo totalmente identificado el cual es la población migrante venezolana, que puede ser, personas que llegan a la ciudad de Bucaramanga a establecerse allí o que se encuentran de paso buscando nuevas oportunidades en otros lugares distintos a su país de origen. Actualmente, la fundación tiene su sede principal en una casa arrendada por la carrera 26 de la ciudad de Bucaramanga, adyacente al Parque de los Niños, en este lugar se preparan alimentos que según los recursos con los que se cuente en cada periodo alcanzan a entregar a más de 300 personas por día.

1.1. Actividad económica que desarrolla la empresa

Tabla 1. *Actividad económica de la empresa*

Concepto	Descripción
Razón social	Fundación entre dos tierras
Representante legal	Alba Pereira
NIT	
Forma jurídica	Persona jurídica
Tamaño	Pequeña
Ámbito de operación	Proyectos sociales, alimentación y programas de apoyo a población migrante
Composición del capital	Capital cero, ejecución de la operación por donantes particulares y/u organismos no gubernamentales
Actividad económica principal Código CIIU:	
Actividad económica secundaria Código CIIU:	
Dirección	Carrera 26 # 31-34, Bucaramanga- Santander
Teléfono	3187728803
Email	albacpereira67@gmail.com
Área de la empresa impactada con el servicio de consultoría	La alta dirección. Proceso: dirección estratégica

1.2. Misión

La Fundación Entre Dos Tierras es una organización no gubernamental, sin ánimo de lucro, de carácter humanitario que busca dignificar la migración a través de la promoción, protección y defensa de los derechos humanos y civiles de las personas migrantes y refugiadas venezolana que se encuentran, temporal o permanentemente, en Colombia.

Nuestras acciones se orientan a brindar ayuda humanitaria y asistencia integral a los más vulnerables; humanizar los servicios de atención; ser interlocutor entre las autoridades locales, nacionales e internacionales y la población venezolana; y, favorecer los procesos de integración social, económica y jurídica de las personas migrantes y refugiadas con las comunidades de acogida.

1.2.1 Análisis de la misión

Se evidencia una misión clara y precisa, que permite evidenciar a qué se dedican y cuál es su público objetivo, adicionalmente queda claro, ya que se encuentra de manera explícita, que el propósito principal de la fundación es dignificar a la población migrante venezolana, más no pretende aliviar su situación con soluciones temporales, es una misión digna de resaltar. Con un enfoque totalmente humanitario consideramos que es susceptible de agregar, de manera explícita, una estrategia que describa el cómo, por ejemplo a través del servicio de alimentación, redireccionando a la población a asesorías legales y/o jurídicas y promoviendo el desarrollo de proyectos laborales.

1.3. Visión

Al 2025 La Fundación Entre Dos Tierras se proyecta como líder de la respuesta humanitaria y atención integral para la población migrante y refugiada en articulación con los actores locales, regionales, nacionales e internacionales para incidir positivamente en la gestión de la migración venezolana en Colombia, a través de estrategias comunitarias, proyectos sociales y acciones concretas que respondan a la realidad social.

Nuestra organización se rige por los principios de transparencia, respeto, empatía y compromiso por la inclusión de las personas con necesidades particulares y respetando los enfoques de derechos, género y otras interseccionalidades vinculadas a la movilidad humana en todas sus acciones.

1.3.1 Análisis de la visión

La visión es comprensible, denota el componente tiempo, se recomienda fortalecer con expresiones que apunten al establecimiento de indicadores, puede ser con un número de migrantes atendidos a 2025. Por el momento actual la Fundación desarrolla sus actividades en la ciudad de Bucaramanga, también se recomienda incluir esa descripción de lugar o región. La segunda parte de la visión es totalmente clara y precisa, demostrando los principios por los cuales se rigen.

1.4. Políticas

Durante la ejecución de la consultoría se definieron las siguientes políticas:

- Política Integral (Apéndice A)
- Política de tratamiento de datos personales (Apéndice B)

- Política para la prevención del consumo de alcohol y sustancias psicoactivas (Apéndice C)

- Política de estilos de vida saludable en el trabajo (Apéndice D)

- Política de prevención de acoso laboral (Apéndice F)

Se priorizaron las anteriores políticas, con base en el diagnóstico realizado y los requerimientos en los proyectos a los cuales la fundación aplica para la consecución de recursos.

1.5. Principios

- Transparencia,
- Respeto,
- Empatía y
- Compromiso

1.5.1 Análisis de los principios

El establecimiento de los principios es un paso muy importante para cualquier organización y más si ella está diseñada para el servicio y ayuda a la sociedad sin un incentivo económico, es decir sin ánimo de lucro, al combinar los principios de Transparencia y Respeto se establecen las bases con las cuales los trabajadores, colaboradores y/o contratistas deben cumplir, ser transparente es actuar de una manera visible ante la sociedad sin nada que ocultar y de una manera respetuosa lo que impulsa a hacerlo de una forma que las demás personas importen y representen un valor para la fundación, el respeto es uno de los principios fundamentales. Cuando las personas actúan con respeto están en la capacidad de colocarse en los zapatos del otro, es decir pueden ser Empáticos y comprender de alguna forma las situaciones que atraviesa el otro, con un público

objetivo como lo es la población migrante venezolana requiere alto grado de empatía y finalmente al agregarle el Compromiso, la fundación busca ese toque de valentía, esfuerzo y disciplina que se requiere para atender su público objetivo, Compromiso para buscar soluciones y enfrentar situaciones complejas; en conclusión son cuatro principios fundamentales totalmente coherentes con la misión de la fundación.

1.6. Organigrama

Durante la ejecución de la consultoría la fundación se vio obligada a terminar los contratos laborales con sus empleados, pues su principal patrocinador terminó de manera unilateral el contrato para el suministro de alimentos a la población migrante.

1.6.1 Análisis del organigrama

La anterior situación generó un impacto potencial a la fundación pues estuvo cerca de cerrar hasta el punto físico y vender los equipos de cocina.

1.7. Área específica de la consultoría

Proceso: Dirección Estratégica

Tabla 2. *Área específica de la consultoría*

Empresa	Fundación entre dos tierras
Área	Dirección estratégica
Jefe inmediato	Alba Pereira (representante legal)

Tiempo	8 meses
Área específica impactada por el servicio de consultoría	Dirección estratégica

Descripción de actividades realizadas como estudiante consultor para el desarrollo del proyecto:

- Comprensión del contexto, objetivo y misionalidad de la fundación.
- Desarrollo de herramienta para el diagnóstico, transformación de datos y comprensión de resultados.
- Lectura contante del diagnóstico con base en la realidad momento a momento de la fundación.
- Acompañamiento y asesoría técnica con base en la norma ISO 9001:2015, de una manera sencilla y aterrizada a la realidad de la fundación, durante cada una de las sesiones.
- Desarrollo de documentación y herramientas útiles que generaran valor para la fundación.
- Investigación de estrategias y herramientas actuales para cubrir requerimientos de nuevos proyectos para la fundación.

Capítulo dos

2. Actividades específicas de la consultoría

2.1. Nombre del servicio prestado

Diagnóstico, planeación y desarrollo de documentación inicial y clave para un sistema de gestión integral en la fundación entre dos tierras

2.2. Diagnóstico

El diagnóstico se desarrolló en dos fases la primera de ellas fue un acercamiento inicial, basado en entrevistas con dos trabajadoras Alba Pereira como Representante Legal y Amanda Franco como su coordinadora administrativa, durante las entrevistas se conoció la historia de la fundación desde la visión de su fundadora (Alba Pereira), el compromiso y esfuerzo que le ha impreso ella a cada una de las actividades desarrolladas desde el principio hasta la actualidad. En paralelo a estas entrevistas se desarrolló una herramienta con base en la norma ISO 9001:2015, donde con base en los requerimientos plasmados en su estructura de alto nivel, se plantearon preguntas y ejemplos de los que se esperaba encontrar, esta herramienta de diagnóstico está expuesta en la siguiente tabla:

Tabla 3. *Diagnóstico iso 9001*

Diagnostico		
4	Contexto de la organización	Ejemplo
4.1	¿Se ha realizado un análisis del contexto interno y externo de la fundación?	Herramienta DOFA o PESTAL.
4.2	¿Se tienen identificadas las partes interesadas en la fundación?	Qué les interesa a los representantes de la fundación, qué le interesa al gobierno, qué le interesa a los migrantes, etc.
4.3	¿Cuál es el alcance del sistema de calidad (si aplica)?	Primero si existen procesos definidos y mencionados en un alcance del SGC
4.4	¿Se encuentran definidos los procesos y sus caracterizaciones?	Las actividades relacionadas a la preparación de alimentos son responsabilidad de equis persona, pero las actividades relacionadas a la contabilidad es responsabilidad de otra persona y cada secuencia de actividades está documentada, tiene sus entradas y salidas, etc
5	Liderazgo	Ejemplo

Diagnostico		
5.1	¿La alta dirección establece y dispone de recursos para la gestión del sistema de calidad?	Se realiza un presupuesto para todas las actividades del periodo, se asignan responsabilidades al recurso humano, etc
5.1	¿La alta dirección realiza procesos de rendición de cuentas?	Existen comités u espacios donde la alta dirección exija de manera formal resultados a su equipo de trabajo
5.1	¿La alta dirección comprende los requisitos, necesidades y expectativas de sus clientes?	Conoce el mercado objetivo, las necesidades de la población migrante, los requerimientos de esta población
5.2	¿Se ha establecido y comunicado una política de calidad?	Documento donde se menciona el propósito, marco legal y compromisos frente al sistema de calidad
5.3	¿Se ha asignado la responsabilidad y autoridad del liderazgo y cumplimiento del sistema de gestión de calidad?	Documento público para las partes interesadas y comprendido por el equipo de trabajo
6	Planificación	Ejemplo
6.1	¿Se han realizado ejercicios para identificación de riesgos y establecimiento de controles? (Laborales, SST, Fiscales)	Matriz donde se documentan los riesgos y oportunidades y se establecen acciones de control para su implementación
6.2	¿Se han realizado ejercicios de direccionamiento estratégico, hasta el establecimiento de objetivos de la fundación?	Documento donde se evidencie, la misión, visión, metas, objetivos a nivel estratégico
6.3	¿Se han realizado ejercicios para la gestión de cambios de manera planificada?	Herramienta para la identificación de impactos generados por los cambios y establecimiento de controles
7	Apoyo	Ejemplo
7.1.2	¿La fundación cuenta con una metodología para determinar el recurso humano necesario para la ejecución de sus actividades?	Con base en los proyectos realizados existe una metodología documentada para saber cuántas personas se requieren en logística, cocina, atención del personal, parte administrativa, etc.
7.1.3	¿La fundación cuenta con una infraestructura adecuada para la presentación de sus servicios?	Se ha determinado la distribución de las instalaciones, el inventario de maquinarias, pcs, manuales de uso, tanto en la zona de cocina, de comedor como en la zona administrativa
7.1.4	¿Se realiza el mantenimiento de las instalaciones de manera adecuada, tanto a nivel de mantenimiento de maquinarias, fumigaciones, orden y aseo?	Existen Planos, programas de mantenimiento, fumigación, manejo de sustancias químicas y su respectivo almacenamiento, etc.
7.1.5	¿La fundación cuenta con instrumentos de medición, se encuentran identificados y calibrados?	En zona de cocina, pesos, medición de temperaturas, etc.

Diagnostico		
7.1.6	¿La fundación cuenta con un repositorio de proyectos realizados y/o formulados, lecciones aprendidas y programas sociales documentados?	Este es el know how, uno de los puntos más importantes de la norma y de los más confidenciales, el cómo se hacen los proyectos y sobre todo cómo se gestionan los recursos.
7.2	¿Están documentados los manuales de funciones por cargo y contienen en debida forma las competencias que se requieren para cada cargo (educación, formación o experiencia)?	Se cuenta con organigrama actualizado y los manuales por cada uno de los cargos, importante los cargos actuales, pero también los que se han utilizado en proyectos anteriores.
7.3	¿Todo el personal es consciente del propósito de la organización, lo promueve y contribuye al cumplimiento del direccionamiento estratégico en todos los niveles?	Este punto es más demostrable a través de entrevistas al personal
7.4	¿La fundación cuenta con un procedimiento de comunicaciones, donde se establezcan los canales oficiales, las personas responsables de las mismas y los niveles de autoridad?	Existe un manual, procedimiento o matriz de comunicaciones, que responda a qué, cuando, a quién, cómo y quién comunica
7.5	¿La fundación cuenta con un sistema de gestión documental, que mantenga control sobre la información, tanto a nivel de documentos como de registros?	Existe un procedimiento para generación y control de documentos, donde se establezcan las reglas, codificación, estructura y demás elementos que deben contener la información que administre la fundación
8	Operación	Ejemplo
8.1	¿están documentados los controles y requisitos específicos para la realización del producto?	Todos los procesos contar con controles internos para determinadas actividades
8.2.1	¿Cómo se definen los requisitos para la preparación de los productos?	Poseer una metodología y herramienta definida para la comunicación con el cliente la cual permita obtener la retroalimentación sobre los productos y servicios, y conocer el nivel de aceptación de sus requisitos
8.2.2	¿La definición de requisitos de productos y servicios contempla los requisitos legales?	La metodología y herramienta permite identificar requisitos legales para la producción de bienes y servicios
8.2.3	¿La fundación posee una metodología que le permita a partir de los requisitos de productos y servicios realizar un análisis de su capacidad e identificar si es factible su cumplimiento antes de comprometerse con el suministro?	Contar con una metodología para el análisis de capacidad instalada, necesidad de recursos humanos, técnicos y financieros, que parta de la identificación de requisitos de sus productos y servicios, y termine con conclusiones que apunten a la aceptación o rechazo de los servicios

Diagnostico

8.2.4	¿La fundación cuenta con una metodología que permita identificar oportunamente los cambios en los requisitos de sus productos, se encuentre debidamente documentada y socializada al personal?	Poseer una Herramienta de manejo del cambio que dé respuesta al cambio de requisitos e informe a las partes involucradas
8.3.2	¿Existe una planificación para el desarrollo de las actividades y productos (alimentos) ofrecidos por la Fundación?	Contar con un plan de trabajo que establezca las fechas para la realización de las actividades identificadas en cada proceso, de igual forma tener identificados los requisitos solicitados por los clientes para la aceptación de los productos y servicios
8.3.3	¿Existe una metodología que articule los requerimientos de insumos (materias primas) requeridos para dar cumplimiento al diseño y desarrollo de productos y servicios?	Contar con una metodología para la identificación de insumos (materias primas)
8.3.4	¿están documentados los controles y requisitos específicos para el diseño del producto?	Los procesos de diseño de productos y servicios cuentan con controles que permitan asegurar los resultados
8.3.5	¿Existe una metodología que asegure la salida del diseño y desarrollo de productos y servicios?	Contar con una metodología para el aseguramiento de salidas de diseño y desarrollo de productos y servicios
8.3.6	¿La fundación cuenta con una metodología para cuando se presentan cambios durante el diseño y desarrollo de productos y servicios	Contar con una metodología que documente los cambios realizados durante el diseño y desarrollo de productos y servicios
8.4	¿La fundación ejerce control sobre los productos y servicios recibidos por proveedores y/o contratistas?	Existe un procedimiento que asegure la identificación de requerimientos de compras, las condiciones requeridas de adquisición o contratación, evalúe de manera imparcial y con criterios claros los potenciales proveedores y/o contratistas, contemple los pasos para la reevaluación de estos.
8.5.1	¿Existe un proceso para el aseguramiento y control de la producción de productos y servicios, que integre el análisis de la infraestructura, equipos, competencias del personal, entre otros?	El proceso de control de calidad integra la verificación de la infraestructura, el estado de la maquinaria, las competencias de la persona, entre otros.
8.5.2	¿Existe una metodología que verifique la salida de productos y servicios, su grado de conformidad y mantenga trazabilidad sobre los mismos?	Controles de aceptación o rechazo de productos terminados

Diagnostico		
8.5.3	¿La fundación controla la propiedad de clientes y proveedores externos?	Existe un procedimiento para la protección de la propiedad de clientes y proveedores externos, esto incluye propiedad sobre materiales, componentes, herramientas y equipos, instalaciones, propiedad intelectual y datos personales
8.5.4	¿La fundación preserva muestras sobre los productos entregados a clientes de tal forma que asegure la conformidad de los requisitos?	Se guardan muestras de alimentos producidos y se realizan pruebas a los mismos para verificar el cumplimiento de requisitos. Se lleva trazabilidad sobre los mismos
8.5.5	¿Existe un proceso que contemple actividades posteriores a la entrega de productos o servicios, que verifique el grado de satisfacción de los clientes?	Actividades "post venta" o posterior a la entrega del producto o servicio que evalúe el grado de satisfacción del cliente. En este caso los clientes son la población migrante.
8.5.6	¿La fundación cuenta con una metodología que permita conservar la trazabilidad los cambios durante la producción de sus productos y servicios?	Poseer una Herramienta de manejo del cambio que dé respuesta al cambio de requisitos e informe a las partes involucradas
8.6	¿Existe procesos de control para la liberación de los productos y servicios y son trazables?	Trazabilidad sobre la verificación final del producto elaborado antes de entregar al cliente
8.7	¿La fundación tiene planes de acción definidos para el control de las salidas no conformes de productos y servicios?	Está documentada la gestión a realizar sobre las salidas no conformes
9	Evaluación del desempeño	Ejemplo
9.1.1 9.1.3	¿La fundación determina a que actividades, productos o servicios realizarle seguimiento y medición?	Se encuentra documentado cuales actividades, productos o servicios debe realizarse seguimiento, medición, análisis y evaluación
9.1.2	¿Existe una metodología que contemple actividades posteriores a la entrega de productos o servicios, que verifique el grado de satisfacción de los clientes?	Actividades "post venta" o posterior a la entrega del producto o servicio que evalúe el grado de satisfacción del cliente
9.2	¿Se realizan auditorías internas que evalúen el grado de cumplimiento del SGC?	Existe una metodología y herramienta para la gestión de auditorías, desde la planeación, ejecución y lectura de resultados

Diagnostico		
9.3	¿Existe un proceso de revisión por la Alta dirección que evalúe la conveniencia, eficacia y alineación del SGC con la dirección estratégica de la Fundación?	La alta dirección revisa el análisis de contexto, cumplimiento de objetivos, desempeño de los procesos, hallazgos de auditoría, adecuación de los recursos, oportunidades de mejora, entre otros y establece los cambios pertinentes
10	Mejora	Ejemplo
10.1	¿La fundación cuenta con una metodología para la determinación de las oportunidades de mejora y las acciones correctivas?	La fundación cuenta con una metodología de gestión de las oportunidades de mejora y acciones correctivas
10.2	¿La fundación cuenta con una metodología para el tratamiento de hallazgos y/o no conformidades?	La fundación cuenta con una metodología de gestión de los hallazgos y no conformidades
10.3	¿La fundación dispone de un sistema de mejora continua?	Existe un programa de mejora continua

2.3. Justificación

A principios de la consultoría se identificó la necesidad de estandarizar las actividades que se desarrollaban por parte de los trabajadores de la fundación, estas eran actividades de preparación y entrega de alimentos, ejecución de proyectos sociales, acompañamiento en eventos públicos de gran interés para la población migrante entre otras. La fundación había contado con apoyo por parte de anteriores consultores patrocinados por distintas Organismos No Gubernamentales, que habían consolidado manuales de maquinaria utilizada, algunos planes de mantenimiento, ya existían hojas de vida de los trabajadores con documentación clave y trazable, lo cual para Alba Pereira (representante legal), le había generado valor pues reconocía la importancia del orden y la disminución de riesgos por ejemplo en el ámbito laboral, pues al contar con soportes firmados e historia de cada uno de los trabajadores controlaba el riesgo de demandas y/o pretensiones por parte de personas que en ocasiones desean aprovecharse de las organizaciones.

Desde el punto de vista **Teórico** empezaba a ser importante mapear los distintos procesos que se llevaban a cabo en la fundación, para que en ellos se establecieran objetivos y se asignaran líderes en línea con la planeación estratégica con la que ya contaba la fundación, en general se identificaba la necesidad de establecer políticas y canales de comunicación claros, de igual forma se requería que la información se asegurara y se guardara en debida forma. También era importante para Alba y la fundación que las actividades a desarrollar respondieran a una secuencia lógica, de una manera planeada y **Metodológica**. Durante el desarrollo de la consultoría sucedieron varios altibajos, la coordinadora administrativa renunció a su cargo, los entes de control como la secretaría de salud hacía constantes verificaciones en las instalaciones físicas donde se desarrollaban las actividades promovidos por la presión del entorno (restaurantes aledaños e incluso vecinos residentes del sector), pero lo que más desestabilizó la fundación en su momento

fue la pérdida de su patrocinador más grande quien decidió terminar el contrato que tenían para la preparación y entrega de alimentos a la población migrante. A partir de este punto Alba quedó sola pues no contaba con los recursos para pagar nóminas y el reto que afrontaba era conseguir nuevos proyectos, por lo cual la consultoría se direccionó a la preparación de documentación y herramientas que de manera transversal a ella le solicitaban cuando aplicaba para la obtención de los proyectos; es decir, eran documentos que los patrocinadores solicitaban constantemente en sus licitaciones, por lo que el apoyo de los consultores tomó un enfoque más **Práctico**.

Desde el punto de vista **Social** es claro para todas las partes que una organización con un sistema de gestión de calidad implementado tiene un impacto **Social** altamente positivo, pues los recursos tanto **Económicos** como de infraestructura y de personal se optimizan y puede extender su público objetivo, llegar a más personas.

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Desarrollar un plan para la implementación del sistema de gestión de calidad avanzar sobre la documentación clave que genere valor la fundación entre dos tierras.

3.2 Objetivos específicos

Realizar un diagnóstico de las actividades que realiza la fundación y revisar la información documentada con la que cuenta, respecto a la norma ISO 9001:2015

Establecer el plan de acción para la alineación y estandarización de procesos llevados a cabo en la fundación.

Implementar documentos y herramientas que permitan generar valor para la fundación y se alineen con la norma ISO 9001:2015.

Consolidar los entregables desarrollados y debidamente socializados a la fundación en una estructura estándar con base en los procesos identificados.

4. Plan de actividades

El tiempo establecido para el desarrollo de la consultoría era de 6 meses a partir del establecimiento del plan de acción; el desarrollo de las actividades se realizó a través de sesiones presenciales y virtuales con el acompañamiento de Alba Pereira (Representante Legal de la Fundación), Cristina Saavedra (Representante de USAID) y sesiones grupales por parte de los consultores donde se iban ejecutando los entregables planteados.

Cada sesión en promedio de 2 horas.

Tabla 4. *Plan de actividades*

Fases	Actividades de Seguimiento	Tiempo planificado	Tiempo ejecutado
Iniciación	Primer contacto con la fundación	2 horas	1,5 horas
	Diagnostico Preliminar	4 horas	4 horas
	Aplicación de herramienta de diagnostico	16 horas	16 horas
Planeación de medidas (Plan de Acción)	Elaboración de plan de trabajo por parte del Especialista Consultor	8 horas	8 horas
	Concertación de entregas parciales (Actas de avance de la consultoría)	1 hora	1 hora
	Aplicación de las medidas y construcción de documentos	1 hora	1 hora
	Contribución a la aplicación de los documentos	48 horas	48 horas
Aplicación e implementación	Ajustes y pruebas con la fundación	16 horas	16 horas
	Capacitación final	4 horas	4 horas
	Terminación		
Terminación	Evaluación por parte de la fundación	2 horas	2 horas
	Informe Final	4 horas	4 horas
	Solicitud de certificados – para cierre de la consultoría	1 hora	1 hora

5. Desarrollo del proyecto

5.1 Desarrollo de la fase I – diagnóstico

Como se describió en el capítulo 2.2 del presente informe, para cada una de las 47 preguntas planteadas en la herramienta de diagnóstico se generó una de las siguientes respuestas:

- Si
- Mas o menos
- No

Y se complementaron las respuestas con una descripción de lo que se había realizado por parte de la fundación y lo que se debía hacer para alinearse a la norma ISO 9001:2015, a continuación, se demuestra un ejemplo, pero se puede evidenciar todo el ejercicio de diagnóstico en la herramienta diseñada en el **Apéndice AA**:

Tabla 5. Diagnóstico

7	Apoyo	Ejemplo	Respuesta	¿qué se ha realizado?	¿qué se debe hacer?
7.5	¿La fundación cuenta con un sistema de gestión documental, que mantenga control sobre la información, tanto a nivel de documentos como de registros?	Existe un procedimiento para generación y control de documentos, donde se establezcan las reglas, codificación, estructura y demás elementos que deben contener la información que administre la fundación	No	Nada	Documentar las reglas para la generación y control de documentos y registros

Una vez identificado el paso a seguir (lo que se debía hacer), y con el aval de Alba Pereira, se procedió a valorar el nivel de riesgo con base en la implicación operacional y/o administrativa que representaba para la fundación el NO contar con el documento, actividad o herramienta que diera cumplimiento al requerimiento de la norma; se realizó la definición de ese nivel de riesgo como lo evidencia la siguiente tabla:

Tabla 6. *Nivel de riesgo*

Nivel de riesgo	Descripción
Menor	No representa un gran impacto. El tener el documento, actividad o herramienta se identifica más como una optimización, la fundación puede seguir operando sin que esto pueda tener un impacto negativo de orden financiero o legal
Moderado	Puede generar problemas operativos y/o administrativos de orden financiero, legal y/o reputacional
Mayor	Se debe documentar de inmediato, pues el riesgo es inminente, y puede materializarse en pérdidas financieras, problemas legales y/o reputacionales

Es decir, para el caso anterior donde se había identificado que lo que se debía hacer era:

Documentar las reglas para la generación y control de documentos y registros

Se asignó el nivel de riesgo: **Mayor**

Y para optimizar el proceso de diagnóstico a la herramienta se le agregó el siguiente algoritmo que combina el nivel de riesgo con la respuesta a cada pregunta y automáticamente arroja un periodo de tiempo para la realización del documento, actividad o herramienta:

```
=SI(Y("Respuesta"="NO";"Nivel de Riesgo"="Mayor");"P0";SI(Y("RESPUESTA"="Mas o
Menos";"NIVEL DE RIESGO"="Mayor");"P1";SI(Y("RESPUESTA"="Si";"NIVEL DE
RIESGO"="Mayor");"P1";SI(Y("RESPUESTA"="NO";"NIVEL DE
RIESGO"="Moderado");"P1";SI(Y("RESPUESTA"="Mas o Menos";"NIVEL DE
RIESGO"="Moderado");"P2";SI(Y("RESPUESTA"="NO";"NIVEL DE
```

RIESGO"="Menor");"P3";SI(Y("RESPUESTA"="Mas o Menos";"NIVEL DE RIESGO"="Menor");"P4";"P4"))))))))

El anterior algoritmo asignaba una prioridad que se transformaba en tiempo de ejecución en el plan de acción de la siguiente forma:

Tabla 7. *Plan acción*

Prioridades	Plan de acción
P0	Realizarlo antes de 2 meses
P1	Realizarlo entre los 2 y 4 meses
P2	Realizarlo entre los 4 y 6 meses
P3	Realizarlo o verificarlos al cumplir las demás prioridades
P4	Realizarlo en una próxima etapa de optimización

Es decir, siguiendo con el mismo ejemplo enunciado, donde a la pregunta:

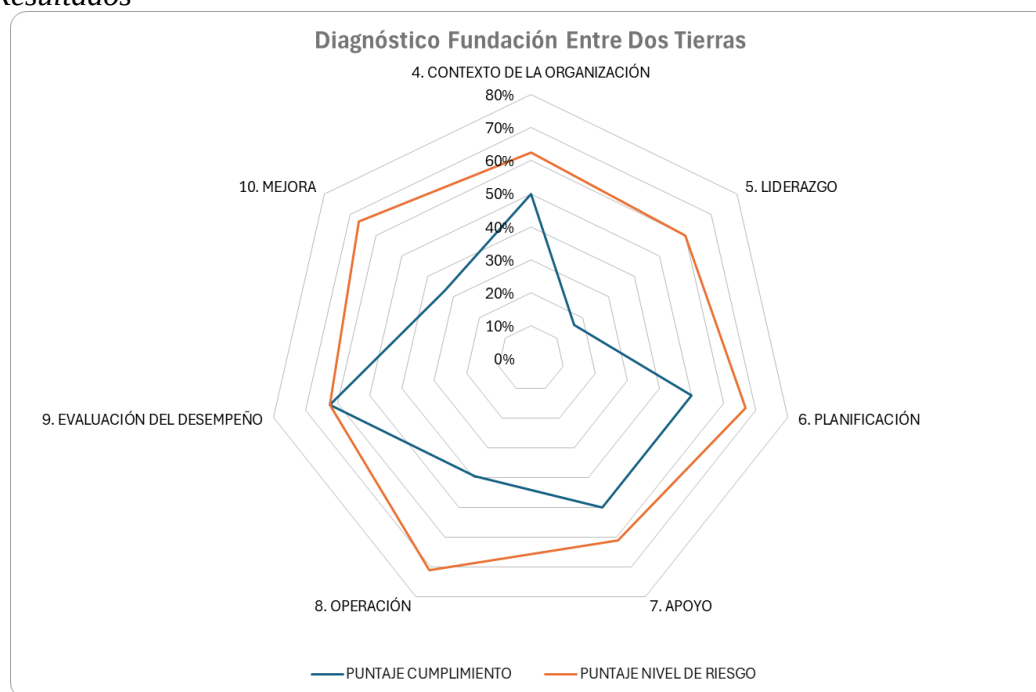
- ¿La fundación cuenta con un sistema de gestión documental, que mantenga control sobre la información, tanto a nivel de documentos como de registros?

la respuesta era: **No**

y el nivel del riesgo era: **Mayor**

El algoritmo establecía que el documento, actividad o herramienta que daba cumplimiento al requerimiento de la norma debía realizarse: **antes de 2 meses**

Una vez se culminó el diagnóstico los resultados fueron los siguientes:

Figura 1. Resultados

La gráfica anterior demuestra los resultados en dos (2) ejes; el primero el nivel de cumplimiento o el nivel de alineación de la fundación a la norma ISO 9001:2015, esto se ve en la gráfica en la línea azul, y está evaluado para cada uno de los capítulo desde el 4 al 10; es decir entre más “ancha” o entre más hacia los bordes externos se encuentre la línea azul se puede interpretar que mayor es el cumplimiento. El segundo eje demuestra el nivel de riesgo con base en lo definido en este mismo capítulo que se encuentra expuesta la fundación ante la implicación operacional y/o administrativa que representaba para la fundación el NO contar con el documento, actividad o herramienta que demuestre el cumplimiento de un requerimiento de la norma, esto se ve en la línea naranja, es decir que entre más, esta línea naranja, se encuentra hacia el borde externo se identifica un mayor nivel de riesgo. Los resultados vistos en forma de tabla se muestran a continuación:

Tabla 8. *Cumplimientos*

CAPITULO	PUNTAJE DE CUMPLIMIENTO	PUNTAJE NIVEL DE RIESGO
4. Contexto de la organización	50%	63%
5. Liderazgo	17%	60%
6. Planificación	50%	67%
7. Apoyo	50%	61%
8. Operación	39%	71%
9. Evaluación del desempeño	63%	63%
10. Mejora	33%	67%
TOTAL	43%	65%

Con base en lo anterior se procedió a organizar los documentos, actividades o herramientas a desarrollar y se titularon entregables, los cuales se exponen en el siguiente capítulo, junto con el plan de acción.

5.2 Desarrollo de la fase II -plan de acción

A continuación, se evidencia el resultado del Plan de Acción establecido, este se puede observar a mayor detalle en el **Apéndice BB**, las actividades planeadas en amarillo y las ejecutadas en verde:

Figura 2. *Plan de acción fase 2*

[illegible]

En él se evidencia que los entregables finalmente desarrollados cubrieron las actividades de mayor prioridad, pues la dinámica y los altibajos durante el proceso de la consultoría no permitieron avanzar más, sin embargo, vale la pena resaltar que para algunos ítems se logró construir varias herramientas a un nivel de detalle mayor, que eran necesarias y generaban valor para la fundación, como se evidencia en el siguiente capítulo.

5.3 Desarrollo de la fase III – Implementación de documentos y herramientas

Con base en el plan establecido se inició por el establecimiento de las políticas para la fundación, como se mencionó en el capítulo 1.4 del presente informe, durante la ejecución de la consultoría se definieron las siguientes políticas:

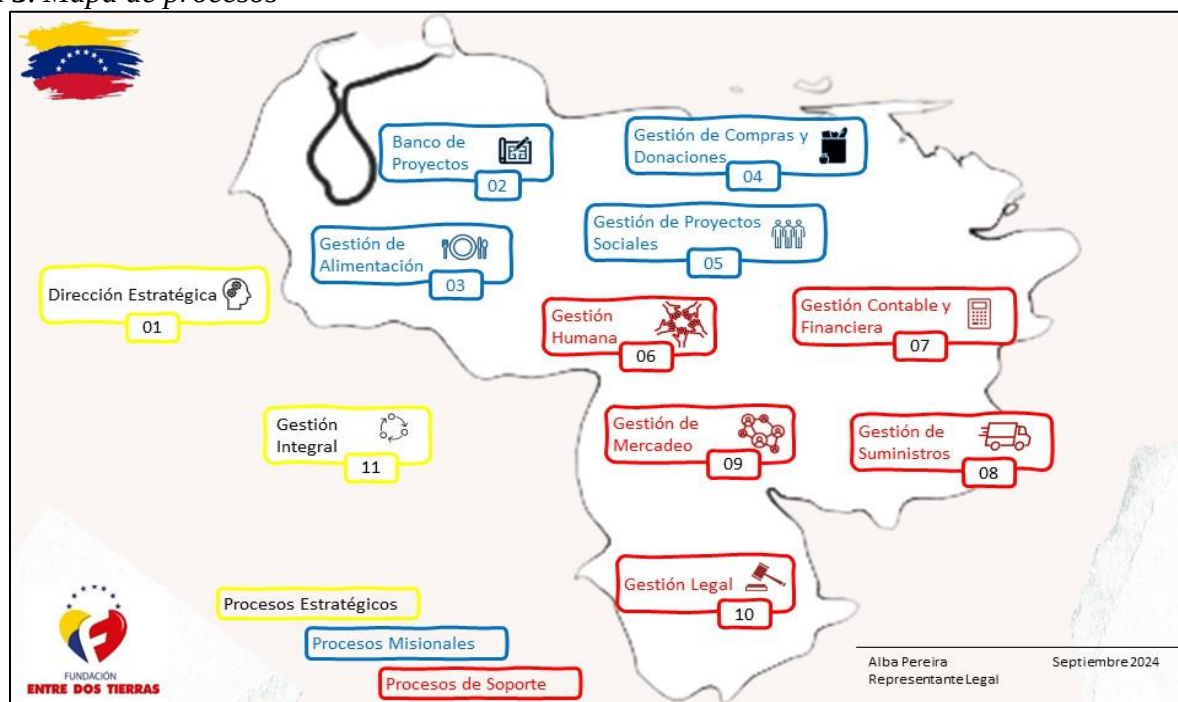
- Política Integral (Apéndice A)
- Política de tratamiento de datos personales (Apéndice B)
- Política para la prevención del consumo de alcohol y sustancias psicoactivas (Apéndice C)
- Política de estilos de vida saludable en el trabajo (Apéndice D)
- Política de prevención de acoso laboral (Apéndice F)

Las políticas se establecieron con el fin de cumplir requerimientos legales, normativos y por parte de terceros (patrocinadores) que las solicitan para la adjudicación de proyectos.

En paralelo al desarrollo de las políticas se estableció la Guía para elaboración y control de documentos y registros (Apéndice G), la cual establece los lineamientos para la elaboración y control de documentos y herramientas de forma unificada en la FUNDACIÓN ENTRE DOS TIERRAS, de tal manera que se permita garantizar su disponibilidad, accesibilidad, revisión, aprobación requerida y control de sus versiones. De igual manera, esta guía genera orientaciones para el control de los registros con el fin de facilitar su legibilidad, su almacenamiento y recuperación.

Una vez se habían establecido los lineamientos documentales, se procedió a realizar el mapeo de los procesos para alinear la estructura de aseguramiento y archivo de la información, dando como resultado el siguiente mapa de procesos (Apéndice H):

Figura 3. Mapa de procesos



Durante la construcción del mapa de procesos la señora Alba, manifestó su agrado por la idea gráfica por lo que se generaron plantillas para manejar a través de *Power Point*, como las siguientes:

Figura 4. Plantillas



Estas plantillas se incorporaron en el periodo de consultoría como parte del capítulo de comunicaciones pues durante el diagnóstico se vio la necesidad de establecer las directrices sobre en qué forma y por cuales canales se iban a comunicar tanto de manera interna como externa, pues debido al nivel de interés público que genera las actividades sociales, la información se convierte en un activo muy importante para la fundación y debe ser manejada bajo los conductos regulares que se debían establecer, por lo que se procedió a construir un procedimiento de comunicaciones integrando la matriz de comunicaciones (**Apéndice I**).

Por otro lado, con base en la identificación de los procesos y la guía para elaboración y control de documentos y registros se procedió a construir una estructura documental mediante carpetas digitales para cada uno de los 11 procesos, de la siguiente forma:

Tabla 9. *Estructura documental*

Código del proceso	Proceso	Subcarpetas
01 die	Dirección estratégica	01 doc vig 02 doc obs 03 reg hist 04 doc ext
02 bcp	Banco de proyectos	01 doc vig 02 doc obs 03 reg hist 04 doc ext
03 gal	Gestión de alimentación	01 doc vig 02 doc obs 03 reg hist 04 doc ext
04 gcd	Gestión de compras y donaciones	01 doc vig 02 doc obs 03 reg hist 04 doc ext
05 gps	Gestión de proyectos sociales	01 doc vig 02 doc obs 03 reg hist 04 doc ext
06 ghu	Gestión humana	01 doc vig 02 doc obs 03 reg hist 04 doc ext
07 gcf	Gestión contable y financiera	01 doc vig 02 doc obs 03 reg hist 04 doc ext
08 gsu	Gestión de suministros	01 doc vig 02 doc obs 03 reg hist 04 doc ext
09 gme	Gestión de mercadeo	01 doc vig 02 doc obs 03 reg hist 04 doc ext
10 gle	Gestión legal	01 doc vig 02 doc obs 03 reg hist 04 doc ext

11 gin	Gestión integral	01 doc vig 02 doc obs 03 reg hist 04 doc ext
--------	------------------	---

A cada proceso se le conformó una estructura básica de tres (3) carpetas:

- 01 Doc Vig: Documentos vigentes
- 02 Doc Obs: Documentos Obsoletos
- 03 Reg Hist: Registro histórico
- 04 Doc Ext: Documentos Externos

Con ello se socializó la importancia y funcionamiento de cada una de ellas, en los “Documentos Vigentes” se deben almacenar aquellos documentos como:

- Política
- Reglamento
- Manual
- Guía
- Plan Estratégico
- Programa
- Procedimiento
- Protocolo
- Instructivo
- Formato
- Herramientas

Esto es lo que se conoce como información documentada, según capítulo 7.5 de la norma ISO 9001:2015, la cual debe estar disponible ser idónea para su uso donde y cuando se necesite por cada uno de los trabajadores y/o personas involucradas en cada uno de los procesos. La segunda carpeta

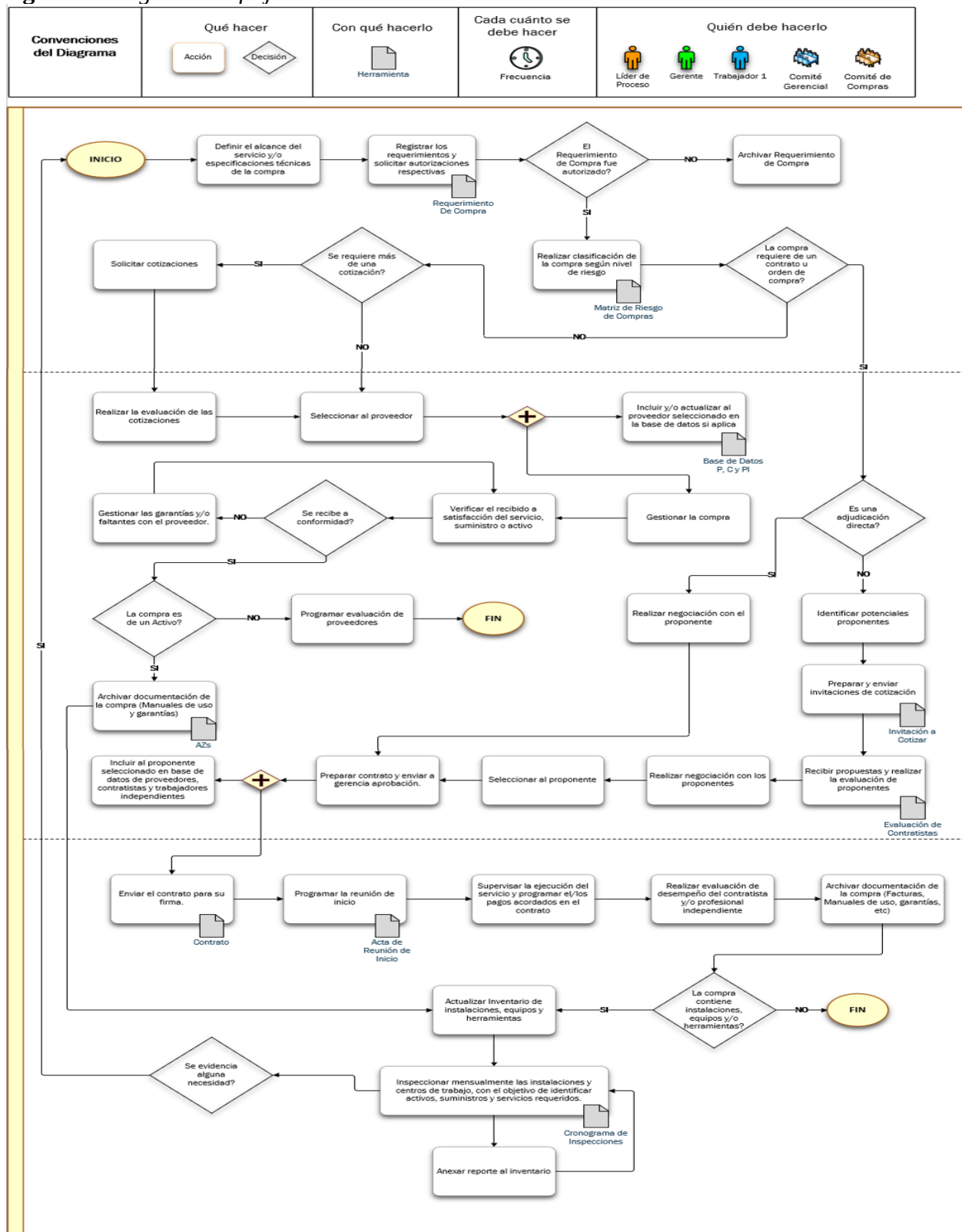
Documentos Obsoletos se diferencia de la primera es que pueden conservar los mismos tipos de documentos pero que ya se encuentran inactivos u obsoletos, es decir ya existe una nueva versión de los mismos, pero se requiere guardar la trazabilidad de los anteriores. La tercera carpeta se dispone para la conservación de los registros, como su nombre lo indica es el Registro Histórico de la Fundación, dentro de ella se deben almacenar evidencias, datos e información como actas, formatos diligenciados, infografía, entre otros documentos que requieran ser almacenados para dar fe de las actividades realizadas por la fundación. Y finalmente la cuarta carpeta Documentos Externos, es información de origen externo, que la fundación determina como necesaria para la planificación y operación del sistema de gestión de la calidad, se debe identificar, según sea apropiado, y controlar¹.

En este punto de la consultoría, el siguiente paso era proceder a organizar la información documentada y parte del registro histórico con el cual contaba la Fundación, pero fue complejo obtener acceso a estos documentos, adicionalmente Alba y la fundación se encontraba en una situación muy compleja, sin proyectos a ejecutar, sin trabajadores activos, en particular Amanda Franco su coordinadora administrativa y quien llevaba toda la trazabilidad documental había renunciado, por lo que su esfuerzo estaba cien por cien dirigido a la consecución de nuevos proyectos; esto nos llevó a enfocarnos en ayudar a fortalecer uno de los procesos clave para la fundación, el proceso de Gestión de Suministros, este era un proceso clave pues los patrocinadores o grandes donantes como organización no gubernamentales o demás organización privadas que adjudicaban proyectos solicitaban una transparencia total, independencia en la gestión de compras y que todo se hiciera de manera estándar y trazable. El primero paso en esa dirección fue construir un formato para la caracterización de procesos y proceder a diligenciar las actividades asociadas a este proceso, las cuales se construyeron con base en lo aprendido durante el programa de formación y la experiencia profesional de los consultores, pues en la práctica de la fundación todas las compras las planeaba y

¹ Tomado del capítulo 7.5.3.2 de la norma ISO 9001:2015

ejecutaba una misma persona y era lo que se pretendía eliminar, en la medida de lo posible, o al menos con la visión que las actividades a realizar quedaran de una manera trazable, lo construido fue la caracterización del proceso de Gestión de Suministros (**Apéndice J**), del cual hace parte el siguiente diagrama de flujo:

Figura 5. Diagrama de flujo



Con base en la caracterización del proceso de Gestión de Suministros se aportaron las siguientes herramientas para fortalecer dicha trazabilidad:

- Procedimiento de compras y contrataciones (Apéndice K)
- Requerimiento de compra (Apéndice L)
- Matriz para el análisis de riesgo de compra (Apéndice M)
- Listado de proveedores, contratistas y trabajadores independientes (Apéndice N)
- Evaluación y Selección de Contratista o Trabajador Independiente (Apéndice O)
- Acta de Reunión de Inicio (Apéndice P)
- Evaluación de desempeño de contratistas y trabajadores independientes (Apéndice Q)
- Acta de Cierre de Servicio (Apéndice R)
- Invitación a Cotizar (Apéndice S)
- Cronograma de inspección de activos (Apéndice T)

De igual forma se hace entrega a la fundación de los *templates* desarrollados, una herramienta para desarrollar el análisis de contexto y unas etiquetas para el marcaje de activos.

5.4 Desarrollo de la fase IV – terminación y cierre

La fase de cierre se logró desarrollar en compañía de Alba, dándole los agradecimientos por permitirnos construir el proyecto, abrirnos las puertas de su fundación y permitirnos aportarle de alguna forma un granito de arena para tan admirable labor.

6. Conclusiones

La fundación cuenta con una experiencia solida en el tema de ejecución de proyectos, pero la trazabilidad de la información debe ser un tema que se debe priorizar para asegurar el funcionamiento como sistema y distribuir todo el peso que hoy recae sobre su fundadora Alba Pereira.

Se realizó el diagnóstico referente a los requerimientos de la norma ISO9001:2015, aterrizando y/o conectando cada requisito con el contexto y realidad de la fundación en la actualidad.

Se logró establecer un plan de acción al 100% que sirve como hoja de ruta para la fundación en su camino hacia la consolidación de su sistema de gestión integral.

Se evidenció que es viable la construcción de herramientas para cada uno de los procesos que fortalezcan y establezcan directrices de tal forma que la fundación consolide el sistema de gestión.

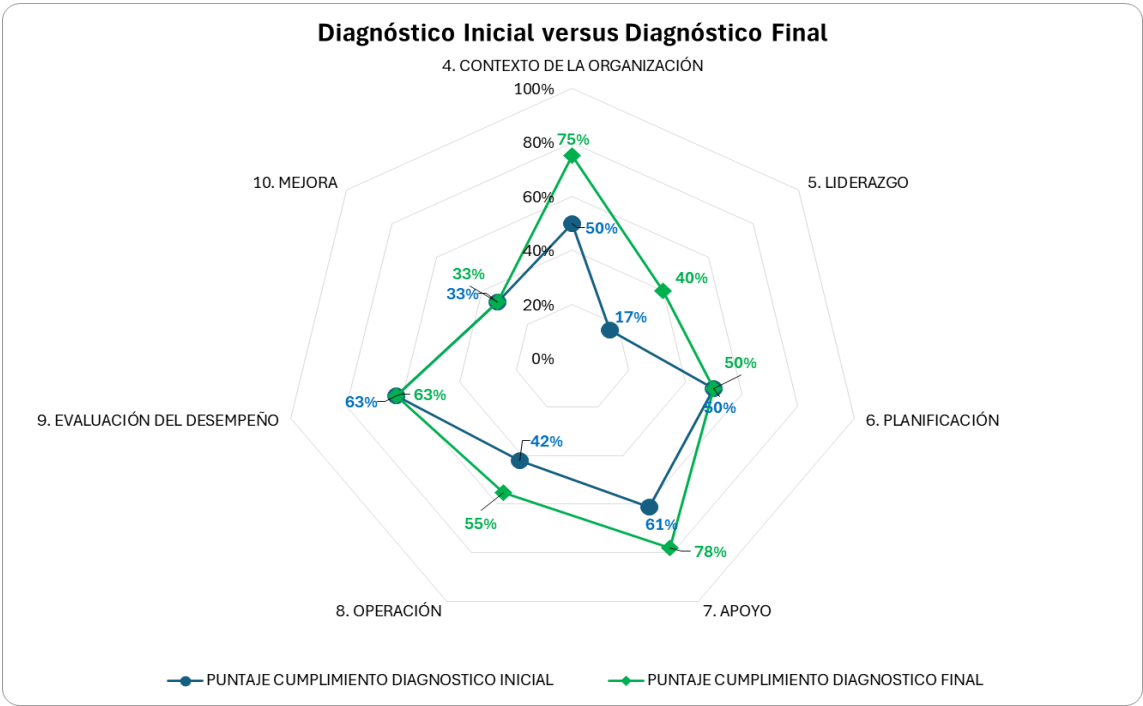
No se logró avanzar según lo esperado y cubrir más procesos de la fundación o asegurar más la información debido a situaciones que no estaban en el alcance de los consultores.

Al final de la consultoría se realiza un nuevo diagnóstico, evidenciando un avance total del **11%** en el cumplimiento total referente a los requerimientos de la norma ISO 9001:2015, y a nivel de detalle para cada uno de los capítulos de la norma se puede evidenciar en la tabla y figura:

Tabla 10. Verificación del cumplimiento

CAPITULO	PUNTAJE CUMPLIMIENTO DIAGNOSTICO INICIAL	PUNTAJE CUMPLIMIENTO DIAGNOSTICO FINAL	IMPACTO LUEGO DE CONSULTORÍA
4. Contexto de la organización	50%	75%	25%
5. Liderazgo	17%	40%	23%
6. Planificación	50%	50%	0%
7. Apoyo	61%	78%	17%
8. Operación	42%	55%	13%
9. Evaluación del desempeño	63%	63%	0%
10. Mejora	33%	33%	0%
TOTAL	45%	56%	11%

Figura 7. Verificación del cumplimiento



7. Recomendaciones

La mayor recomendación es continuar con el plan establecido de una manera flexible y adaptativa a la realidad de la fundación, desarrollar documentos o herramientas que generen valor real y oportuno a la fundación y no exclusivamente para dar cumplimiento a requerimientos normativos. Priorizar el aseguramiento del registro historia e información documentada, con base en

ello, fortalecer el proceso de gestión de mercadeo y evidenciar al mundo la admirable labor que con tanta valentía ha desarrollado la MAESTRA Alba Pereira, es una labor que no puede quedarse con ella, es una labor en la que todos como sociedad debemos rodearla y apoyarla.

Referencias

Betancourt, D. (2019). Análisis pestel para describir el contexto organizacional.

<https://www.ingenioempresa.com/analisis-pestel/>

International Organization for Standardization. (2015). ISO 9000:2015. *ICONTEC*, 60.

International Organization for Standardization. (2015). NORMA ISO 9001:2015. *ICONTEC*, 42.

Angulo Herrera, M. Y. (2016). Propuesta para asegurar que los sistemas integrados de gestión QHSE estén alineados con la planeación estratégica como factor clave de éxito y sostenibilidad de empresas pyme en el sector servicios.

Apéndices

- Apéndice AA. Diagnóstico Fundación Entre Dos Tierras
- Apéndice BB. Plan de Acción
- Apéndice A. Política Integral
- Apéndice B. Política Tratamiento de Datos
- Apéndice C. Política Prevención Sustancias psicoactivas
- Apéndice D. Política Estilos de vida saludables
- Apéndice F. Política Prevención Acoso Laboral
- Apéndice G. Guía para elaboración y control de documentos y registros
- Apéndice H. Mapa de Procesos
- Apéndice I. Procedimiento de comunicaciones
- Apéndice J. Formato Caracterización de Procesos
- Apéndice K. Procedimiento de Compras y Contrataciones
- Apéndice L. Requerimiento de Compras
- Apéndice M. Matriz Análisis de Riesgo de Compra
- Apéndice N. Base de Datos de P, C y TI
- Apéndice O. Evaluación y Selección de Contratista o TI
- Apéndice P. Acta Reunión de Inicio
- Apéndice Q. Evaluación de Desempeño del C y TI
- Apéndice R. Acta Cierre del Servicio
- Apéndice S. Invitación a cotizar
- Apéndice T. Cronograma de Inspección de Activos

Registros fotográficos

