

**Sistema de gestión de calidad para la fundación Regalando Sonrisas Venecol
(Proyecto de Consultoría)**

Natalia Yara Rodríguez, Diego Fernando Lizcano Pineda

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

Directora

Tatiana Alexandra Castañeda Sánchez

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División de Ingenierías y Arquitectura

Facultad de Ingeniería Industrial

Maestría en Calidad y Gestión Integral

2026

Dedicatoria

A nosotros mismos, por no rendirnos, por seguir adelante aun cuando el camino parecía incierto y difícil. A nuestros padres y familiares por ser fuente de motivación, por enseñarnos que los sueños se pueden cumplir. A todas aquellas personas que les apasiona ayudar sin recibir nada a cambio, son verdaderos agentes de transformación social. A Dios, que en su infinito amor nos enseñó que este proyecto es un recordatorio de todo lo que somos capaces de alcanzar.

Natalia - Diego

Agradecimientos

A la Universidad Santo Tomás y el Programa de Maestría en Calidad y Gestión Integral por brindarnos un espacio de aprendizaje académico y profesional que fortaleció nuestras competencias.

A nuestra directora Tatiana Castañeda, por sus aportes metodológicos y conceptuales que marcaron el direccionamiento de este trabajo y por el ánimo dado en los momentos de dificultad. Asimismo, agradecemos a los docentes y directivos del programa por sus enseñanzas que nos impulsaron en nuestro crecimiento profesional.

A la Fundación Regalando Sonrisas Venecol por abrirnos las puertas de su organización, su disposición permanente y la colaboración brindada durante todo el proceso. Su compromiso y vocación de servicio hicieron de esta experiencia un ejercicio académico y profesional de gran valor.

Finalmente, a nuestras familias, amigos y compañeros de posgrado, por sus palabras de ánimo y por acompañarnos en cada etapa de nuestra formación; su presencia nos fortaleció y motivó para nunca desfallecer.

Contenido

Introducción	14
1. Aspectos básicos de la empresa	18
1.1 Actividad económica que desarrolla la empresa	19
1.2 Misión.....	19
1.3 Visión	20
1.4 Políticas	21
1.5 Valores	22
1.6 Organigrama.....	24
1.7 Área específica de la consultoría.....	25
2. Actividades específicas de la consultoría	28
2.1 Nombre del servicio prestado.....	28
2.2 Diagnóstico.....	28
2.3 Justificación.....	30
2.4 Objetivos	33
2.4.1 <i>Objetivo general</i>	33
2.4.2 <i>Objetivos específicos</i>	33
2.5 Plan de actividades	34
3. Desarrollo del proyecto.....	37
3.1 Desarrollo de la fase 1	37
3.1.1 <i>Diagnóstico preliminar</i>	37
3.1.2 <i>Planeación de posibles respuestas a necesidades del cliente</i>	37
3.1.3 <i>Aplicación de herramientas de diagnóstico</i>	38
3.1.3.1 Herramientas participativas.....	38
3.1.3.2 Autodiagnóstico ISO 9001:2015.....	39
3.1.3.3 Aplicación de la rueda activista.	41
3.1.4 <i>Informe de inicio – estado actual de la empresa</i>	44
3.2 Desarrollo de la fase 2.....	45
3.2.1 <i>Elaboración del plan de trabajo</i>	45

3.2.2 Evaluación de opciones de despliegue con la fundación	46
3.2.3 Concertación de entregas parciales.....	47
3.2.4 Aplicación de las medidas y construcción de documentos	47
3.3 Desarrollo de la fase 3.....	48
3.4 Desarrollo de la fase 4.....	51
4. Conclusiones	53
5. Recomendaciones.....	55
Referencias.....	57

Lista de figuras

Figura 1. <i>Valores de la Fundación</i>	23
Figura 2. <i>Organigrama de la fundación.</i>	24
Figura 3. <i>Organigrama propuesto.</i>	25
Figura 4. <i>Resumen ISO 9001:2015.</i>	39
Figura 5. <i>Rueda activista 2024 – Fundación Regalando Sonrisas Venecol.</i>	42

Lista De Tablas

Tabla 1. <i>Actividad económica de la empresa</i>	19
Tabla 2. <i>Área específica de la consultoría</i>	25
Tabla 3. <i>Plan de Actividades</i>	34
Tabla 4. <i>Documentos fase 3</i>	49

Resumen

Problema: las organizaciones sin ánimo de lucro enfrentan crecientes exigencias de transparencia, eficiencia y sostenibilidad institucional, lo que demanda estructuras administrativas más organizadas y procesos documentados. En el caso de la Fundación Regalando Sonrisas VENECOL se evidenciaron dificultades asociadas a la ausencia de documentación formal, limitaciones para participar en convocatorias y falta de estandarización en sus procesos organizacionales. **Objetivo:** diseñar una propuesta de Sistema de Gestión de la Calidad que fortalezca la capacidad institucional de la fundación y contribuya a mejorar su gestión administrativa y operativa. **Método:** el proyecto se desarrolló mediante una consultoría académica estructurada en varias fases que incluyeron diagnóstico organizacional, aplicación de herramientas participativas, autodiagnóstico frente a la norma ISO 9001:2015, análisis de necesidades institucionales y elaboración de documentación y propuestas de mejora alineadas con los principios de gestión de calidad. **Resultados:** como resultado se diseñó una estructura básica del sistema de gestión de la calidad que incluye la caracterización de procesos, definición de lineamientos organizacionales, establecimiento de documentación clave y formulación de un plan de acción para la mejora continua. **Discusión:** la implementación progresiva de estas herramientas permitirá fortalecer la organización interna de la fundación, mejorar su capacidad de gestión y aumentar su credibilidad ante aliados estratégicos, contribuyendo así al cumplimiento de su misión social y al desarrollo de las comunidades vulnerables.

Palabras clave: sistema de gestión de calidad, organizaciones sin ánimo de lucro, mejora continua, ISO 9001, gestión organizacional.

Abstract

Problem: non-profit organizations face increasing demands for transparency, efficiency, and institutional sustainability, which requires more structured administrative systems and documented processes. In the case of the Regalando Sonrisas VENECOL Foundation, several organizational difficulties were identified, including the lack of formal documentation, limited capacity to participate in project calls, and the absence of standardized management processes. **Objective:** to design a Quality Management System proposal aimed at strengthening the institutional capacity of the foundation and improving its administrative and operational management. **Method:** the project was developed through an academic consultancy structured in several phases, including organizational diagnosis, participatory tools application, self-assessment based on ISO 9001:2015 requirements, analysis of institutional needs, and development of organizational documentation and improvement proposals aligned with quality management principles. **Results:** the results include the design of a basic Quality Management System structure composed of process characterization, definition of organizational guidelines, development of key documentation, and the formulation of an action plan focused on continuous improvement. **Discussion:** the progressive implementation of these tools will strengthen the internal organization of the foundation, enhance its management capacity, and increase its credibility among strategic stakeholders, contributing to the fulfillment of its social mission and to the development of vulnerable communities.

Keywords: quality management system, non-profit organizations, continuous improvement, ISO 9001, organizational management

Glosario

Para los fines de este documento, se aplican los términos y definiciones incluidos en la Norma ISO 9001:2015, Ley 720:2001, GTC 193:2018 y Ley 1581:2012. Las denominaciones técnicas mayormente utilizadas en el proyecto de consultoría:

Acción voluntaria: conjunto de acciones realizadas por personas voluntarias quienes inspiradas por sentimientos altruistas entregan su trabajo, tiempo y talento al servicio del bien común.

Actividades de interés general: acciones asistenciales de servicios sociales, cívicas, de utilización del ocio y el tiempo libre, religiosas, educativas, culturales, científicas, deportivas, sanitarias, de cooperación al desarrollo, de defensa del medio ambiente, de defensa de la economía, o de la investigación y similares que correspondan a los fines de la acción voluntaria.

Alta dirección: persona o grupo de personas que dirigen y controlan el más alto nivel de una organización.

Altruismo: complacencia y esmero en el bien ajeno, aún a consta del propio, y por motivos puramente humanos.

Auditoría: proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el grado en que se cumplen los criterios de auditoría.

Autorización: consentimiento previo, expreso e informado del Titular para llevar a cabo el Tratamiento de datos personales.

Base de datos: conjunto organizado de datos personales que sea objeto de Tratamiento.

Calidad: grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

Cliente: organización o persona que recibe un producto.

Colectivos: personas que, identificadas con un objetivo común, conforman un grupo u organización social para trabajar en él.

Comunidad: es un grupo o conjunto de personas (o agentes) que comparten elementos en común, elementos tales como un idioma, costumbres, valores, tareas, visión de mundo, edad, ubicación geográfica (un barrio por ejemplo), estatus social, roles, etc. Por lo general en una comunidad se crea una identidad común, mediante la diferenciación de otros grupos o comunidades (generalmente por signos o acciones), que es compartida y elaborada entre sus integrantes y socializada. Uno de los propósitos de una comunidad es unirse alrededor de un objetivo en común, como puede ser el bien común. Aun cuando se señaló anteriormente basta una identidad en común para conformar una comunidad sin la necesidad de un objetivo específico.

Dato personal: cualquier información vinculada o que pueda asociarse a una o varias personas naturales determinadas o determinables.

Diseño y desarrollo: conjunto de procesos que transforma los requisitos en características especificadas o en la especificación de un producto, proceso o sistema.

Documento: información y su medio de soporte.

Encargado del tratamiento: persona natural o jurídica, pública o privada, que por sí misma o en asocio con otros, realice el Tratamiento de datos personales por cuenta del responsable del Tratamiento.

Entidades con Acción Voluntaria (ECAV): son aquellas que sin tener como finalidad el voluntariado, realizan acción voluntaria.

Estructura de la organización: disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones entre el personal.

Gestión: actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

Gestión de la calidad: actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad.

Información: datos que poseen significado.

Mejora continua: actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos.

Organizaciones de Voluntariado (ODV): las que con personería jurídica y sin ánimo de lucro tienen por finalidad desarrollar planes, programas, proyectos y actividades de voluntariado con la participación de voluntarios.

Parte interesada: persona o grupo que tenga un interés en el desempeño o éxito de una organización.

Planificación de la calidad: parte de la gestión de la calidad enfocada al establecimiento de los objetivos de la calidad y a la especificación de los procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados para cumplir los objetivos de la calidad.

Política de la calidad: intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección.

Procedimiento: forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.

Proveedor: organización o persona que proporciona un producto.

Proyecto: proceso único consistente en un conjunto de actividades coordinadas y controladas con fechas de inicio y de finalización, llevadas a cabo para lograr un objetivo conforme con requisitos específicos, incluyendo las limitaciones de tiempo, costo y recursos.

Registro: documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.

Requisito: necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

Responsable del tratamiento: persona natural o jurídica, pública o privada, que por sí misma o en asocio con otros, decida sobre la base de datos y/o el Tratamiento de los datos.

Satisfacción del cliente: percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.

Sistema: conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan.

Sistema de gestión de la calidad: sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

Titular: persona natural cuyos datos personales sean objeto de Tratamiento.

Tratamiento: cualquier operación o conjunto de operaciones sobre datos personales, tales como la recolección, almacenamiento, uso, circulación o supresión.

Voluntariado: es el conjunto de acciones de interés general desarrolladas por personas naturales o jurídicas, quienes ejercen su acción de servicio a la comunidad en virtud de una relación de carácter civil y voluntario.

Voluntario: es toda persona natural que libre y responsablemente, sin recibir remuneración de carácter laboral, ofrece tiempo, trabajo y talento para la construcción del bien común en forma individual o colectiva, en organizaciones públicas o privadas o fuera de ellas.

Introducción

El sector de las Organizaciones Sin Ánimo de Lucro (OSAL), dentro del cual se encuentran las fundaciones, cumple un rol esencial en la atención de diversas problemáticas que el estado y la sociedad, por sus propias limitaciones estructurales o lógicas de funcionamiento, no logran abordar de manera integral. Estas organizaciones intervienen en áreas clave como la educación, la salud, el medio ambiente, el desarrollo comunitario y los derechos humanos, ofreciendo respuestas innovadoras, cercanas y comprometidas con el bienestar colectivo (Ortega-Rodríguez, Licerán-Gutiérrez & Moreno-Albarracín, 2020, p.3).

Esta capacidad distintiva del tercer sector se fundamenta en su orientación hacia el bien común, actuando como un complemento a las funciones del Estado y del sector privado (Meyer, 2025, p.45). Sin embargo, aunque históricamente la gestión de las OSAL ha estado guiada por su misión social, privilegiando el propósito altruista sobre criterios de eficiencia operativa o sostenibilidad institucional (Tacon, Walters & Cornforth, 2017, p.1235), en las últimas décadas este modelo ha sido desafiado por diversos factores. Entre ellos destacan el aumento en la complejidad de los problemas sociales, la competencia por las fuentes de financiamiento, la profesionalización del sector y la creciente exigencia de transparencia y rendición de cuentas por parte de donantes, beneficiarios y la sociedad civil en general (Nair, Arshad, Muda & Joharry, 2022, p.261).

De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2021, p.18), las organizaciones del tercer sector enfrentan presiones cada vez mayores para demostrar resultados tangibles y prácticas de gestión sostenibles. La rendición de cuentas se ha convertido en un pilar de legitimidad institucional, siendo indispensable para mantener la confianza pública y la credibilidad organizacional (Ortega-Rodríguez et al., 2020, p.9). En este

sentido, la literatura sobre gestión social subraya que la transparencia se ha transformado en una condición esencial para la sostenibilidad de las organizaciones sin ánimo de lucro (Nair et al., 2022, p.261; Meyer, 2025, p.45).

Ante este escenario, las fundaciones y demás OSAL se ven obligadas a transitar hacia un enfoque de gestión más riguroso y estratégico. Su legitimidad e impacto social dependen, cada vez más, de la capacidad para demostrar una gestión eficiente, transparente y orientada a resultados (Tacon et al., 2017, p.1235). Esta transformación implica adoptar herramientas modernas de planificación, evaluación y control, y fortalecer la cultura de mejora continua dentro de las organizaciones (Ivanović & Antić, 2021, p.1508).

En este contexto, la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), fundamentado en principios reconocidos internacionalmente como la norma ISO 9001:2015, se configura como una herramienta estratégica de gran valor (ISO, 2023, p.7). Dicho sistema provee un marco estructurado que permite a las fundaciones planificar, ejecutar, monitorear y mejorar sus procesos de manera sistemática y alineada con su misión institucional (Millennium Enterprise Corporation, 2022, p.62). De acuerdo con estudios del National Institute of Standards and Technology (NIST, 2022, p.14), los SGC fortalecen la confianza de los grupos de interés y mejoran la eficiencia operativa al asegurar la trazabilidad y consistencia en los procesos.

En este marco, la Fundación Regalando Sonrisas VENECOL evidenció ciertos síntomas organizacionales que afectaban su desempeño institucional: ausencia de documentación formal, dificultades para aplicar a convocatorias y proyectos, y carencia de un esquema administrativo que orientara su gestión. Estas situaciones generaban consecuencias directas en su capacidad para demostrar resultados, acceder a fuentes de financiación y mantener la coherencia entre su misión social y su accionar operativo.

Finalizando el año 2023, la Fundación, con el apoyo de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), estableció contacto con la Universidad Santo Tomás, en busca de un aliado académico y técnico que la asesorara en el fortalecimiento de sus procesos administrativos y de gestión. En noviembre del mismo año, se firma el Convenio Marco de Cooperación Interinstitucional suscrito entre la Universidad Santo Tomás – Seccional Bucaramanga y la Fundación Regalando Sonrisas VENECOL. En el marco de dicho convenio nace el presente proyecto de consultoría académica, orientado al diseño de un Sistema de Gestión de la Calidad que fortaleciera la capacidad institucional de la fundación. Su propósito fue comprender a fondo la situación actual de la organización, atender las problemáticas identificadas y generar el mayor valor posible a partir de los conocimientos adquiridos en el marco de la Maestría en Calidad y Gestión Integral, articulado con la experiencia profesional de los consultores.

La estrategia de intervención se basó en un diagnóstico inicial que sirvió como línea base, pero concebido como un proceso dinámico y continuo. En cada reunión se identificaron nuevos hallazgos, necesidades y oportunidades de mejora, las cuales fueron incorporadas de manera progresiva en la propuesta. A partir de dicho diagnóstico, se diseñaron diversos documentos y herramientas que fueron socializados con los miembros de la fundación, garantizando su coherencia con la realidad organizacional y su apropiación por parte del equipo.

Finalmente, la consultoría entrega un plan de acción alineado con la norma ISO 9001:2015, que incluye el aseguramiento de la información documentada, la caracterización de procesos y la definición de acciones concretas para la mejora continua, en correspondencia con los siguientes objetivos: diagnosticar la situación actual frente a los requisitos normativos, establecer la

documentación básica del SGC, definir un plan de estandarización de procesos y socializar los resultados en un modelo que sirva como referente para la gestión institucional.

En este sentido, el pronóstico planteado a partir del diagnóstico inicial prevé que, con la implementación progresiva del sistema de gestión de la calidad, la fundación logrará mejorar su organización interna, incrementar su capacidad de respuesta ante convocatorias y fortalecer su legitimidad ante aliados estratégicos. El control del pronóstico se realizará mediante el seguimiento continuo a la ejecución del plan de acción y la retroalimentación constante con los actores de la fundación.

De esta manera, el desarrollo de esta consultoría no solo busca entregar una estructura administrativa sólida, sino también fortalecer la cultura organizacional orientada a la mejora continua y al cumplimiento de la misión institucional. Así, la Fundación Regalando Sonrisas VENECOL podrá consolidar su posición como una organización referente en el empoderamiento social y la promoción de oportunidades para poblaciones vulnerables, especialmente mujeres, contribuyendo de manera significativa al desarrollo social y humano en la región de Bucaramanga y su área metropolitana.

1. Aspectos básicos de la empresa

La Fundación Regalando Sonrisas Venecol, con NIT N° 901549175-6, es una Entidad Sin Ánimo de Lucro debidamente constituida y registrada ante la Cámara de Comercio de la ciudad de Bucaramanga, Colombia. Según sus estatutos, su objeto social consiste en la orientación, capacitación y desarrollo de actividades recreativas, sociales y culturales en articulación con otras instituciones, con el fin de contribuir al mejoramiento psicosocial de personas en situación de vulnerabilidad. Su misión fundamental es promover el crecimiento y desarrollo de las comunidades más desfavorecidas, otorgando a las mujeres las herramientas necesarias para liderar cambios significativos tanto en sus vidas personales como en el entorno social que las rodea. Las áreas de acción de la Fundación abarcan diversas comunidades en los municipios de Bucaramanga, -como Miradores de la UIS, Villa Elena, Bavaria, entre otros- y del municipio de Girón, -como Villas de San Juan, Villa Sandra, y Convivir-, impactando positivamente a más de mil familias desde su formalización en el año 2021.

El equipo humano de la Fundación Regalando Sonrisas Venecol está compuesto por 9 mujeres comprometidas, quienes lideran las actividades y se encargan de gestionar los recursos necesarios para alcanzar los objetivos sociales planteados. A través de alianzas estratégicas con otras Organizaciones No Gubernamentales, entidades gubernamentales y empresas privadas, la fundación amplía su alcance y efectividad en el cumplimiento de sus actividades. Además, cuenta con un grupo de voluntarios que brindan apoyo en intervenciones específicas dentro de la comunidad.

1.1 Actividad económica que desarrolla la empresa

Tabla 1. *Actividad económica de la empresa*

Concepto	Descripción
Razón Social	Fundación Regalando Sonrisas VENECOL
Representante Legal	Carol Patricia Rojas Ravelo
Nit	901549175-6
Forma Jurídica	Persona Jurídica
Tamaño	Pequeña
Ámbito De Operación	Social y comunitario, con cobertura territorial en los municipios de Bucaramanga y Girón (Santander), mediante programas de formación, bienestar y desarrollo psicosocial.
Composición Del Capital	No posee capital social; su patrimonio está conformado por los aportes voluntarios de sus fundadoras, las donaciones recibidas y los recursos obtenidos a través de proyectos y alianzas con entidades públicas y privadas.
Actividad Económica Principal Código Ciiu	Código CIU: 9499 - Actividades de otras asociaciones n.c.p.
Actividad Económica Secundaria Código Ciiu	No reporta.
Dirección	Carrera 2 #65B-71 Barrio Canelos, Bucaramanga, Santander.
Teléfono	3228224176
Email	regalandosonrisas.oficial432@gmail.com
Área De La Empresa Impactada Con El Servicio De Consultoría	Toda la Fundación, en sus procesos estratégicos, misionales y de apoyo.

Nota: La tabla fue elaborada con base en la información suministrada por los miembros de la Fundación en el marco del proceso de consultoría.

1.2 Misión

Cuando inició la consultoría: “contribuir activamente a la integración social, económica y cultural de la población vulnerable en el departamento de Santander, con un enfoque especial en la ciudad de Bucaramanga. Buscamos impulsar el crecimiento y desarrollo de las comunidades

más desfavorecidas, otorgando a las mujeres las herramientas necesarias para liderar cambios significativos en sus vidas y en la sociedad que las rodea”.

Análisis de la misión: la misión de la Fundación, al inicio del proceso de consultoría, refleja una orientación social y un compromiso con la población vulnerable, especialmente con las mujeres, promoviendo su integración y desarrollo en diferentes dimensiones. Sin embargo, aunque se presenta el propósito general de la organización, la misión carece de elementos fundamentales como la identificación explícita de los beneficiarios directos, los productos o servicios que ofrece y los valores institucionales que orientan su actuar. Además, el uso de verbos amplios como “contribuir” o “impulsar” dificulta la medición del impacto o la diferenciación frente a otras entidades del sector social. Por lo anterior, surge la necesidad de reformularla con un enfoque más técnico, alineado al direccionamiento estratégico de la Fundación, a los principios de gestión de calidad y a la orientación hacia la mejora continua y la gestión por procesos.

Misión propuesta por los estudiantes consultores: en la Fundación Regalando Sonrisas VENECOL promovemos la integración social y cultural de las poblaciones vulnerables con un enfoque especial en el empoderamiento de las mujeres de la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana, ofreciendo herramientas y oportunidades a través de programas de apoyo integral y desarrollo personal que mejoren su autonomía, liderazgo y participación activa en la sociedad, basando nuestros esfuerzos en procesos de mejora continua que contribuyen al bienestar colectivo y el fortalecimiento del compromiso social.

1.3 Visión

Cuando inició la consultoría: “al 2030 seremos una fundación autosostenible reconocida nacional e internacionalmente por su impacto positivo en el empoderamiento de la mujer

vulnerable, así como por su incidencia en la transformación social, económica y cultural de comunidades vulnerables en la ciudad de Bucaramanga”.

Análisis de la visión: la misión de la Fundación, al inicio del proceso de consultoría establece una visión a mediano plazo (2030), cuenta con un enfoque de un grupo social específico el cual se relaciona entre el empoderamiento femenino y el desarrollo comunitario. Sin embargo, se estable condiciones que se deben alinear con el direccionamiento estratégico y que sean más específicas al contexto actual de la organización, tales como autosostenibilidad, sabiendo que es esta es una meta a largo plazo se debe contar con mayor experiencia y maduración de los procesos que se están estableciendo, adicionalmente se define que el impacto se realizará en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana y no a nivel departamental, pero si con el objetivo que su actuar sea reconocido en todo el país.

Visión propuesta por los estudiantes consultores: en el año 2030 la Fundación Regalando Sonrisas VENECOL será una organización reconocida a nivel nacional por su trabajo en el empoderamiento de las mujeres en situación de vulnerabilidad y por su papel en la promoción de cambios sociales, económicos y culturales, comprometida con el desarrollo de proyectos sostenibles con enfoque en las comunidades de Bucaramanga y su área metropolitana.

1.4 Políticas

La Fundación Regalando Sonrisas VENECOL no contaba con políticas institucionales definidas al inicio del proceso de consultoría. Esta ausencia dificultaba la alineación de las actividades con la planeación estratégica, limitaba la estandarización de los procedimientos y afectaba la ejecución eficiente de los programas dirigidos a su población beneficiaria. La

implementación de políticas resulta fundamental para fortalecer la gobernanza, facilitar la toma de decisiones y apoyar los procesos de mejora continua.

En el marco de la consultoría se diseñaron y formalizaron las siguientes políticas y códigos institucionales: Política de Calidad, Política de Buen Gobierno y Ética, Política y Procedimiento para la Protección de Datos Personales y Código de Voluntariado. La incorporación de estas políticas constituye una base sólida para la formalización, organización y sostenibilidad de la gestión institucional.

De manera específica, la Política de Calidad establece los criterios que orientan la mejora continua de los procesos internos y de los servicios ofrecidos por la Fundación; la Política de Buen Gobierno y Ética define los principios que guían la conducta, la toma de decisiones y la rendición de cuentas ante las partes interesadas; la Política y Procedimiento para la Protección de Datos Personales asegura el cumplimiento del marco normativo vigente relacionado con la privacidad y tratamiento seguro de la información; y el Código de Voluntariado regula la relación entre la Fundación y las personas voluntarias, estableciendo compromisos, responsabilidades y lineamientos de participación.

1.5 Valores

Fundación Regalando Sonrisas VENECOL contaba desde su conformación con un conjunto de valores institucionales que orientaban su quehacer social. Durante el proceso de consultoría, dichos valores fueron revisados y ratificados por el equipo directivo, al considerarse plenamente coherentes con la identidad, historia y propósito de la organización. Los valores que guían a la Fundación son: empoderamiento femenino, resiliencia, inclusividad, empatía, compromiso social, honestidad y justicia.

Estos valores constituyen la base ética y cultural de la Fundación, orientan la toma de decisiones y fortalecen la coherencia entre lo que la organización declara y lo que practica. Asimismo, contribuyen a consolidar una cultura organizacional sólida, fomentan la confianza y credibilidad tanto al interior como ante la comunidad y aliados externos, y fortalecen la reputación institucional en los territorios donde la Fundación desarrolla sus acciones voluntarias. La ratificación de estos valores responde al reconocimiento de que representan de manera auténtica la esencia y trayectoria de la Fundación Regalando Sonrisas VENECOL.

Figura 1. *Valores de la Fundación*

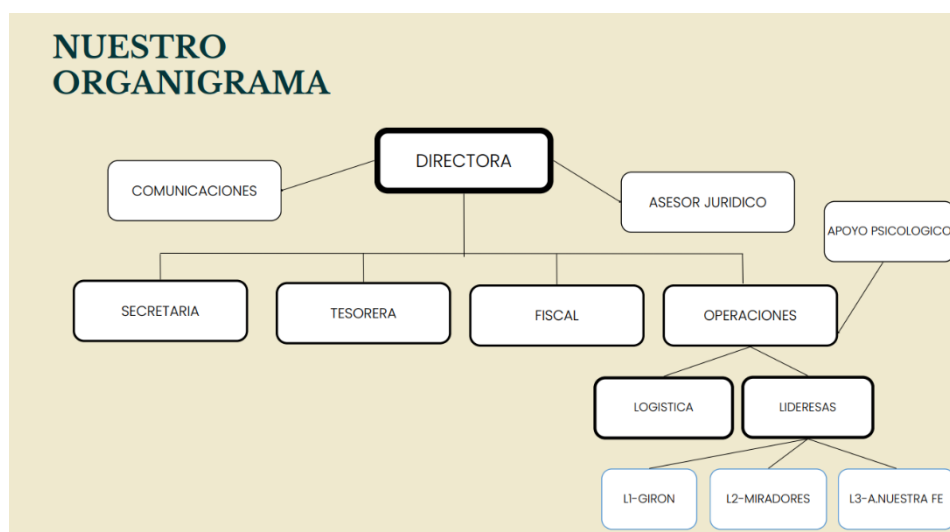


Nota: La figura fue tomada del Portafolio de la Fundación (FRSV, 2024).

1.6 Organigrama

Cuando inició la consultoría:

Figura 2. Organigrama de la fundación.

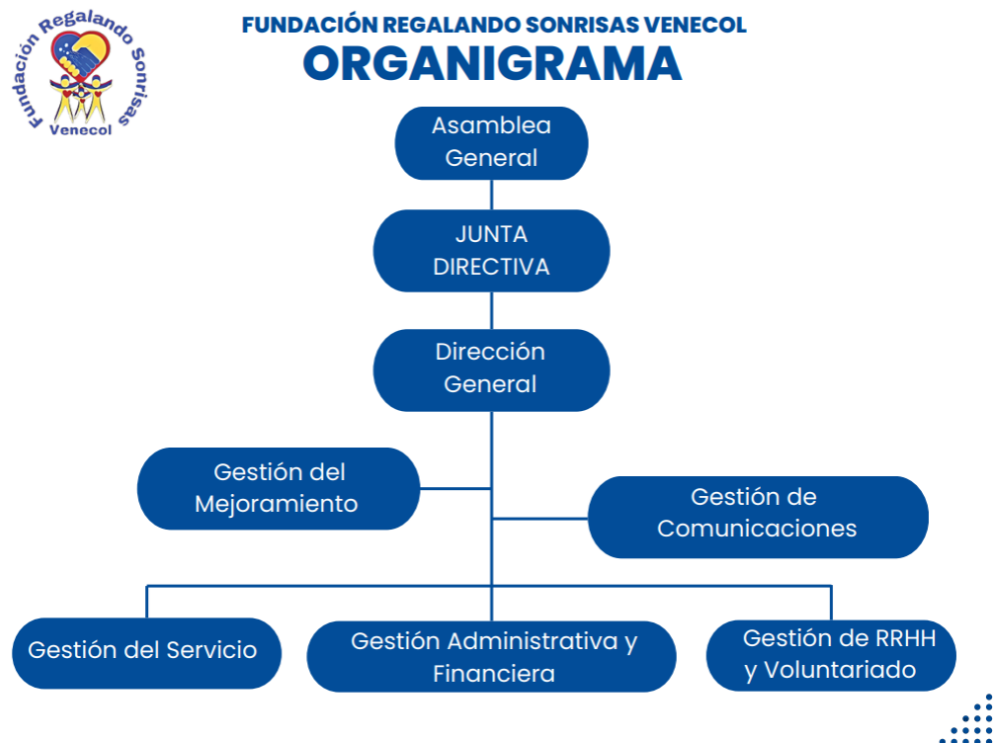


Nota: La figura fue tomada del Portafolio de la Fundación (FRSV, 2024).

Análisis del organigrama: la fundación al momento de iniciar la consultoría contaba con un organigrama el cual estaba orientado a la descripción de cargos incluyendo incluso lideres propios de las comunidades beneficiarias. Este enfoque presentaba limitaciones, debido a que no reflejaba los procesos reales de la organización, dificultaba la claridad de los roles y mezclaba figuras internas con actores externos que no hacían parte de la estructura administrativa. Adicionalmente, visualmente no era claro el flujo de trabajo y la coordinación entre las áreas.

En la figura 3 se observa el cronograma propuesto por los estudiantes consultores.

Figura 3. Organigrama propuesto.



Nota: El organigrama se construyó con base en los acuerdos definidos conjuntamente entre los estudiantes consultores y los miembros de la fundación.

1.7 Área específica de la consultoría

El área impactada por la consultoría corresponde a toda la organización, comprendiendo los procesos estratégicos, misionales y de apoyo. En la tabla 2 se observa la ampliación y el detalle de esta intervención, organizada según la estructura operativa y administrativa de la Fundación.

Tabla 2. Área específica de la consultoría

Empresa	Fundación Regalando Sonrisas VENECOL
Área	Toda la organización, incluyendo los procesos estratégicos, misionales y de apoyo.
Jefe Inmediato	Carol Patricia Rojas Ravelo

Empresa	Fundación Regalando Sonrisas VENECOL
Tiempo	20 meses (6 de febrero de 2024 – 24 de octubre 2025)
Área Específica Impactada Por El Servicio De Consultoría	La consultoría se desarrolló de manera integral en toda la Fundación Regalando Sonrisas VENECOL, abarcando de forma articulada los procesos estratégicos, misionales y de apoyo que conforman su estructura organizacional. El alcance incluyó la revisión y fortalecimiento de la Dirección General, la Gestión de Comunicaciones y la Gestión del Mejoramiento, así como la evaluación del proceso misional de Gestión del Servicio, núcleo operativo de la Fundación. De igual forma, se intervinieron los procesos de apoyo, particularmente la Gestión Administrativa y Financiera y la Gestión de Recursos Humanos y Voluntariado. Esta intervención holística permitió analizar el funcionamiento completo del sistema organizacional, identificar oportunidades de mejora en la gestión administrativa y operativa, y establecer lineamientos para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad acorde con las necesidades institucionales y los requisitos de las partes interesadas. En suma, la consultoría tuvo un alcance institucional total, orientado a fortalecer la eficiencia, coherencia y capacidad de servicio de la Fundación.

Nota: La tabla fue elaborada con base en la información sistematizada durante el desarrollo del proceso de consultoría en la Fundación.

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

- Se realizó un proceso de comprensión profunda del contexto, la misión, los objetivos y la naturaleza social de la fundación, con el fin de asegurar que la propuesta de gestión se ajustara a su realidad operativa y a su propósito institucional.

- Se diseñó y aplicó una herramienta de diagnóstico integral basada en la norma ISO 9001:2015, acompañada de un proceso de transformación, análisis e interpretación de datos. Este diagnóstico fue revisado de manera constante, contrastándolo con la situación real y dinámica de la fundación en cada etapa del proyecto.
- Se llevaron a cabo entrevistas, observación directa y análisis documental para identificar brechas administrativas, debilidades estructurales y oportunidades de mejora en los procesos estratégicos, misionales y de apoyo.
- Se elaboraron y formalizaron la misión, visión, políticas institucionales y objetivos estratégicos, dando estructura y coherencia a la identidad organizacional.
- Se brindó acompañamiento y asesoría técnica durante todas las sesiones, aplicando los lineamientos de la Norma ISO 9001:2015 de forma sencilla, pedagógica y adaptada a las capacidades, recursos y nivel de madurez de la fundación.
- Se construyeron documentos base de un Sistema de Gestión de la Calidad, priorizando su utilidad práctica y su alineación con el ciclo PHVA.
- Se desarrollaron herramientas administrativas y operativas que aportaran valor real a la fundación, orientadas a mejorar el orden interno, fortalecer la toma de decisiones y asegurar la trazabilidad de la información.
- Se adelantó una consulta sobre estrategias, metodologías y herramientas vigentes para fortalecer la gestión institucional y para responder a los requerimientos actuales de nuevos proyectos y convocatorias.
- Se realizó capacitación al equipo directivo y operativo sobre los principios del SGC, la gestión por procesos, la importancia de la estandarización y la aplicación del ciclo PHVA como marco de mejora continua.

- Finalmente, se desarrolló una sesión formativa sobre formulación y presentación de proyectos, ofreciendo una guía amplia y práctica basada en los lineamientos de convocatorias vigentes, con el fin de fortalecer la capacidad de la fundación para acceder a oportunidades de financiación y cumplir los requisitos técnicos exigidos por entidades financiadoras.

2. Actividades específicas de la consultoría

2.1 Nombre del servicio prestado

Diagnóstico, diseño y elaboración de la documentación base necesaria para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad en la Fundación Regalando Sonrisas VENECOL.

2.2 Diagnóstico

El diagnóstico de la Fundación Regalando Sonrisas VENECOL se desarrolló mediante un proceso metodológico integral que combinó revisión documental, análisis de información institucional y la aplicación de herramientas específicas para evaluar el nivel de madurez y funcionamiento administrativo de la organización. Inicialmente se realizó una revisión detallada del estado actual de la Fundación, recopilando información sobre su situación legal, administrativa, operativa y financiera, lo cual permitió caracterizar sus condiciones de funcionamiento y sus principales áreas de intervención.

Se aplicó una matriz diagnóstica basada en los requisitos de la **ISO 9001:2015**, cuyo objetivo fue identificar el grado de alineación de la Fundación con prácticas de gestión de calidad. El análisis reveló hallazgos importantes, como la ausencia de políticas institucionales y objetivos

de calidad, la falta de procedimientos estandarizados, debilidades en la documentación de procesos, carencias en mecanismos de seguimiento y evaluación, y la inexistencia de herramientas formales para el control, la medición y la mejora continua. Este diagnóstico confirmó que, aunque la Fundación contaba con voluntad, compromiso y un impacto social significativo, su estructura administrativa no estaba aún preparada para operar bajo estándares de calidad, acceder a convocatorias, o cumplir con requisitos técnicos que exigen organizaciones más maduras.

Como complemento, se aplicó la herramienta Rueda Activista, una metodología que permite evaluar organizaciones sociales a partir de dimensiones relacionadas con obligatoriedad, impacto social, recursos, liderazgo y finanzas. Esta herramienta facilitó identificar el nivel de desarrollo institucional y ubicar a la Fundación dentro de una escala que va desde ideación hasta maduración, permitiendo visualizar con claridad sus fortalezas y debilidades antes de iniciar la consultoría.

El análisis conjunto de ambas fuentes de información mostró un panorama heterogéneo. En términos legales y de cumplimiento, la Fundación presentaba avances iniciales, aunque carecía de políticas institucionales, procedimientos formalizados, modelos de contratos y certificados de vigilancia, lo que limitaba la organización y estandarización de su operación. En lo financiero, se identificó una de las áreas de mayor debilidad: no existía un sistema contable propio, tampoco un profesional encargado de la gestión financiera, ni presupuestos formales; además, la Fundación no pertenecía al Régimen Especial Tributario y dependía casi exclusivamente de donaciones informales, ubicándose en etapas iniciales de desarrollo en estas dimensiones.

En contraste, el diagnóstico reveló importantes fortalezas en el impacto social alcanzado, especialmente por su capacidad para llegar a comunidades vulnerables y beneficiar a más de 1.000 personas mediante actividades sostenidas en Bucaramanga y Girón. Este componente social se

destacó como una de las áreas más sólidas, ubicando a la Fundación en etapas avanzadas de maduración. De igual forma, la dimensión de liderazgo mostró resultados sobresalientes: el equipo directivo demostró cohesión, compromiso y claridad en el propósito institucional, alcanzando el nivel de maduración dentro de la herramienta de evaluación.

En cuanto a recursos e infraestructura, se evidenció que, aunque la Fundación contaba con voluntarios y recursos básicos, carecía de sede física, herramientas tecnológicas suficientes y presencia digital consolidada. La ausencia de página web, de sistemas de información y de estrategias formales de gestión de recursos reflejó niveles intermedios entre ideación y validación. Esto se complementó con los hallazgos en la dimensión de sostenibilidad financiera, donde se identificó la inexistencia de estrategias de recaudación de fondos, planificación financiera o mecanismos para diversificar ingresos.

Los resultados permitieron concluir que la Fundación se encontraba en un estado de desarrollo con fortalezas significativas en su vocación social, liderazgo y alcance comunitario, pero con deficiencias profundas en áreas administrativas, estratégicas, financieras y documentales. Esta situación justificó plenamente la necesidad de una intervención orientada a su formalización institucional y al diseño de un Sistema de Gestión de la Calidad que permitiera avanzar hacia mayores niveles de madurez, sostenibilidad y transparencia en sus operaciones.

2.3 Justificación

Las organizaciones del Tercer Sector cumplen un papel esencial en la atención de poblaciones vulnerables y en la respuesta a necesidades sociales prioritarias. Bajo esta responsabilidad, enfrentan el doble reto de maximizar el impacto de los recursos —provenientes en gran parte de donaciones privadas y fondos públicos— y demostrar de manera transparente los

resultados alcanzados. Para ello, requieren estructuras administrativas sólidas, procesos formalizados y mecanismos de control que garanticen coherencia, eficiencia y rendición de cuentas. Sin embargo, la Fundación Regalando Sonrisas VENECOL, pese a su vocación social y a la calidad humana de sus acciones, operaba inicialmente bajo un modelo empírico, sin lineamientos administrativos definidos, sin documentos institucionales formalizados y con procesos operativos no estandarizados. Esta situación dificultaba la organización interna, generaba variabilidad en la calidad del servicio y limitaba su capacidad para demostrar resultados verificables o acceder a oportunidades de financiación externa.

La historia de esta fundación, antes del proceso de consultoría, reflejaba una realidad común en muchas organizaciones sociales de base comunitaria: un trabajo profundamente comprometido, sostenido por la voluntad de servir, pero sin una estructura administrativa que acompañara ese esfuerzo. A pesar de que sus actividades llegaban oportunamente a las poblaciones beneficiarias, internamente existía desorden documental, ausencia de roles definidos y falta de políticas claras. No había misión ni visión institucional formalizadas; los procesos se ejecutaban a criterio de cada persona, sin estandarización y la toma de decisiones dependía más de la experiencia acumulada que de criterios técnicos o procesos establecidos. Esto generaba tensiones, retrasos y dificultades para garantizar continuidad y mejorar el impacto.

Tras la consultoría, este panorama se transformó de manera significativa. La fundación pasó de operar de forma intuitiva a contar con una estructura organizacional formal, procesos caracterizados, políticas institucionales definidas, documentos de gestión adoptados y una ruta clara para la toma de decisiones. Además, adquirió las herramientas necesarias para gestionar su operación bajo criterios de calidad, registrar evidencias, estandarizar procedimientos, evaluar su desempeño y sostener una mejora continua. La organización dejó de depender exclusivamente del

voluntarismo y logró consolidar bases administrativas que le otorgan mayor madurez, credibilidad y sostenibilidad. Esta transición no solo fortaleció su capacidad operativa, sino también su proyección: hoy tiene mayores garantías para presentarse a convocatorias, cumplir exigencias de financiadores y generar confianza en aliados estratégicos.

En este contexto, la realización del proyecto de consultoría adquiere una relevancia estratégica al proponer el diseño de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) adaptado a las características y necesidades de la Fundación. Dicho sistema constituye un mecanismo formal e integral que permite garantizar la calidad del servicio, asegurar que la atención brindada sea oportuna y consistente, y fortalecer la credibilidad institucional mediante procesos transparentes y verificables. Asimismo, el SGC orienta la gestión hacia el beneficiario mediante la incorporación de mecanismos sistemáticos para recoger y atender necesidades, promoviendo una mejora continua basada en problemáticas reales y aumentando de manera medible su satisfacción.

Desde la perspectiva práctica, el proyecto permitió reconstruir la organización desde sus fundamentos administrativos, formalizando su misión, visión, políticas, estructura procesal, roles, documentos de control y mecanismos de seguimiento, elevando el nivel de madurez institucional. Desde la perspectiva social, mejoró su capacidad para ejecutar programas de mayor impacto, con intervenciones más consistentes y responsables. Desde la perspectiva económica, dotó a la fundación de herramientas que incrementan sus posibilidades de acceder a recursos, cumplir requisitos técnicos y presentarse a convocatorias con mayor seguridad, gracias a la sostenibilidad, orden y trazabilidad que ofrece el sistema diseñado.

Finalmente, la consultoría aporta un valor académico al trasladar modelos como la norma ISO 9001:2015 y el ciclo PHVA a un entorno donde su aplicación es aún limitada. El proceso documentado genera conocimiento aplicable, crea una metodología reproducible y demuestra la

utilidad de los sistemas de calidad en organizaciones sociales cuyo propósito central es el impacto comunitario. La implementación del ciclo PHVA como marco de gestión permitió estructurar la operación bajo una lógica de mejora continua, consolidando así una fundación más madura, consciente de sus procesos y preparada para su crecimiento futuro.

En conjunto, la ejecución de este proyecto se justifica plenamente al ofrecer una respuesta integral y transformadora a las necesidades organizacionales de la Fundación Regalando Sonrisas VENECOL, fortaleciendo su estructura, ampliando su capacidad de impacto y consolidando las bases para un desarrollo institucional sostenible y orientado al bienestar social.

2.4 Objetivos

2.4.1 Objetivo general

Diseñar un sistema de gestión de calidad para la Fundación Regalando Sonrisas VENECOL.

2.4.2 Objetivos específicos

1. Diagnosticar el estado actual de la Fundación Regalando Sonrisas VENECOL, frente a los requisitos de la norma ISO 9001:2015.
2. Establecer la documentación básica y las herramientas necesarias para el sistema de gestión de calidad alineadas con la norma ISO 9001:2015 en la Fundación Regalando Sonrisas VENECOL.
3. Definir un plan de acción para la alineación y estandarización de los procesos llevados a cabo en la Fundación.
4. Socializar con los actores de la Fundación los resultados de la consultoría, consolidándolos en un modelo estándar que sirva como referente para la gestión organizacional.

2.5 Plan de actividades

A continuación, se presenta el plan de actividades desarrollado durante el proyecto de consultoría. En la tabla 3 se observan las distintas fases del proceso, las actividades de seguimiento realizadas y la comparación entre el tiempo planificado y el tiempo ejecutado.

Tabla 3. *Plan de Actividades*

<i>Fases</i>	<i>Actividades de Seguimiento</i>	<i>Tiempo planificado</i>	<i>Tiempo ejecutado</i>
<i>Iniciación</i>	<i>Primer contacto con la fundación</i>	2 semanas.	Se dividió en dos momentos. Primer momento: 06 de febrero de 2024. Segundo momento: 09 de febrero de 2024. Tiempo de ejecución: 1 semana.
	<i>Diagnóstico Preliminar</i>	4 semanas.	El proceso de diagnóstico inició el día 06 de febrero de 2024 y finalizó el 13 de marzo de 2024. Tiempo de ejecución: 5 semanas.
	<i>Planeación de posibles respuestas a necesidades del cliente</i>	4 semanas.	Este proceso inició el 14 de marzo de 2024 y finalizó el 26 de abril de 2024. Tiempo de ejecución: 5 semanas.
	<i>Aplicación de herramienta de diagnóstico</i>	1 semana.	Del 09 al 13 de marzo de 2024. Tiempo de ejecución: 1 semana.
	<i>Informe de inicio – estado actual de la empresa.</i>	3 semanas.	Este proceso inició el 13 de marzo de 2024 y finalizó el 14 de mayo de 2024. Tiempo de ejecución: 4 semanas.
	<i>Elaboración de plan de trabajo por parte</i>	2 semanas.	Este proceso inició el 18 de mayo de 2024 y

<i>Fases</i>	<i>Actividades de Seguimiento</i>	<i>Tiempo planificado</i>	<i>Tiempo ejecutado</i>
<i>Planeación de medidas (Plan de Acción)</i>	<i>del Magistrante Consultor</i>		finalizó el 01 de junio de 2024. Tiempo de ejecución: 2 semanas.
	<i>Evaluar opciones de despliegue con la fundación</i>	2 semanas.	Este proceso inició el 01 de junio de 2024 y finalizó el 15 de junio de 2024. Tiempo de ejecución: 2 semanas.
	<i>Concertación de entregas parciales</i>	1 semana.	Este proceso inició el 15 de junio de 2024 y finalizó el 22 de junio de 2024. Tiempo de ejecución: 1 semana.
	<i>Aplicación de las medidas y construcción de documentos</i>	4 meses.	Este proceso inició en julio de 2024 y finalizó la primera semana de noviembre de 2024. En agosto de 2024, se realiza una entrega consolidada con todos los avances del proyecto de consultoría hasta la fecha; esa tercera entrega incluye las dos primeras entregas realizadas (Entrega N°1 - 19 de marzo de 2024 y Entrega N°2 – 3 de junio de 2024) y una entrega N°3 realizada el 04 de agosto de 2024 a través del campus virtual de la Universidad. Tiempo de ejecución: 4 meses.
<i>Aplicación e implementación</i>	<i>Contribución a la aplicación de los documentos</i>	6 meses.	Este proceso inició en la última semana del mes de enero de 2025 y finalizó la primera semana de agosto de 2025.

<i>Fases</i>	<i>Actividades de Seguimiento</i>	<i>Tiempo planificado</i>	<i>Tiempo ejecutado</i>
			Tiempo de ejecución: 6 meses.
	<i>Ajustes y pruebas con la fundación</i>	2 meses.	Este proceso inició en el mes de agosto de 2025 y finalizó la primera semana de octubre de 2025.
			Tiempo de ejecución: 2 meses.
	<i>Capacitación final</i>	1 semana.	Este proceso inició el 13 de octubre de 2025 y finalizó el 20 de octubre de 2025.
			Tiempo de ejecución: 1 semana.
Terminación	<i>Evaluación por parte de las fundaciones</i>	1 semana.	Este proceso inició el 20 de octubre de 2025 y finalizó el 28 de octubre de 2025.
			Tiempo de ejecución: 1 semana.
	<i>Informe Final</i>	1 semana.	Este proceso inició el 01 de junio de 2024 y finalizó el 15 de junio de 2024.
			Tiempo de ejecución: 1 semana.
	<i>Compromisos</i>		Noviembre 2025.
	<i>Solicitud de certificados – para cierre de la consultoría</i>		Noviembre 2025.

Nota: La tabla fue elaborada con base en las fases y actividades del proceso de consultoría establecidas por la universidad y en los tiempos de ejecución registrados durante el desarrollo del proyecto.

3. Desarrollo del proyecto

3.1 Desarrollo de la fase 1

3.1.1 Diagnóstico preliminar

El proceso inició con un diagnóstico preliminar cuyo propósito fue reconocer la situación actual de la Fundación, identificar vacíos críticos en su gestión administrativa y operativa, y comprender los elementos esenciales de su funcionamiento institucional. Para ello se realizó una revisión exhaustiva de los documentos suministrados por la organización, incluyendo registros legales, información misional, evidencia de actividades en territorio y soportes disponibles en medios digitales.

Este análisis permitió identificar elementos clave sobre la estructura básica de la Fundación: su rol comunitario, la naturaleza de sus programas, la ausencia de profesional contable, la falta de un registro de inspección y vigilancia, así como la carencia de un sistema documental formal. Estas observaciones iniciales constituyeron la línea base sobre la cual se planificaron las acciones posteriores del proceso diagnóstico.

3.1.2 Planeación de posibles respuestas a necesidades del cliente

Con los hallazgos preliminares se procedió a la planeación de respuestas potenciales orientadas a cubrir las necesidades detectadas. En esta fase se definieron las herramientas metodológicas que permitirían obtener información más precisa sobre el estado de la Fundación. Para ello se diseñó un plan de trabajo que incluyó:

- Una sesión participativa con el equipo de la Fundación mediante presentación guiada (Anexo 2.a.1), lienzo Canvas (Anexo 2.a.2) y construcción colaborativa de una matriz DOFA (Anexo 2.a.3).
- La aplicación de un autodiagnóstico estructurado basado en la Norma ISO 9001:2015, utilizando una guía en Excel para medir el nivel de cumplimiento por requisito (Anexo 2.b.1).
- La implementación de la Rueda Activista, herramienta utilizada para evaluar el nivel de madurez organizacional en 18 dimensiones clave asociadas al funcionamiento de organizaciones sociales y comunitarias (Anexo 2.c.1).

Esta planeación permitió acordar con la Fundación las actividades a realizar, el rol de cada participante, el cronograma y los entregables finales de la fase diagnóstica.

3.1.3 Aplicación de herramientas de diagnóstico

La aplicación de herramientas se desarrolló en tres momentos integrados, cada uno orientado a un tipo de análisis distinto: estratégico, normativo y organizacional.

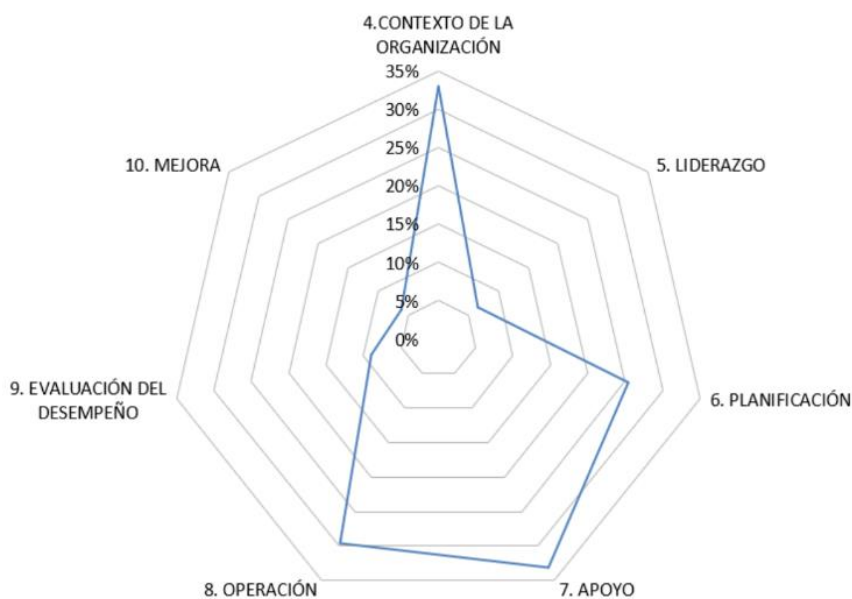
3.1.3.1 Herramientas participativas. La sesión inicial se estructuró como un taller de interacción guiada mediante una presentación que recogió los elementos básicos de la Fundación y facilitó la construcción colectiva de un Canvas y una matriz DOFA. En este espacio se documentaron antecedentes organizacionales —por ejemplo, la constitución legal de la Fundación (NIT 901549175-6) y su registro ante la Cámara de Comercio de Bucaramanga— y se registró la cobertura territorial de sus intervenciones (comunidades en Bucaramanga y Girón). Además, el taller permitió dejar constancia del equipo humano (nueve mujeres liderando las

actividades y un grupo de voluntarios) y de aspectos operativos como la inexistencia de sede física para almacenamiento de equipos y la presencia dinámica en redes sociales, pero sin página web institucional.

En la matriz DOFA, levantada y validada colectivamente, se consignaron como fortalezas la capacidad de movilización comunitaria y las alianzas con ONG y entidades; como debilidades se registraron la falta de formalización administrativa y la carencia de personal profesional en contaduría; y en la parte externa se recogieron oportunidades de articulación interinstitucional y amenazas ligadas a la sostenibilidad financiera. Estos elementos se dejaron explicitados como insumos para contrastar con las evidencias posteriores.

3.1.3.2 Autodiagnóstico ISO 9001:2015. La aplicación sistemática de la lista de chequeo basada en ISO 9001:2015 proporcionó una cuantificación exhaustiva del nivel de cumplimiento por capítulos y numerales (Figura 4).

Figura 4. *Resumen ISO 9001:2015.*



Nota: La figura fue elaborada teniendo como referencia la Guía de Autodiagnóstico para la Norma ISO 9001:2015.

El autodiagnóstico registró, entre otros datos puntuales:

- Cumplimiento general del 33%. Se constataron elementos explícitos como misión, visión y objetivos; sin embargo, la determinación del alcance del SGC obtuvo apenas un 7% por la ausencia de un SGC formalmente definido. También se detectó un mapa de procesos parcial y funciones no documentadas, lo que impactó el numeral 4.4.
- Cumplimiento total cercano al 7–10% en aspectos como liderazgo y compromiso; el numeral referido a política de calidad mostró 0% de cumplimiento al no existir una política formalizada ni objetivos de calidad documentados; asimismo, no se encontró una matriz de responsabilidades formal del SGC.
- Cumplimiento aproximado del 25.6%; si bien existían prácticas parciales de planificación y metas anuales, los objetivos de calidad registraron 0% de cumplimiento y la matriz de riesgos no estaba establecida. El numeral 6.3 (planificación de cambios) presentó un avance parcial ($\approx 38\%$) con evidencias de ajustes de roles según competencias.
- Cumplimiento promedio del 33% en recursos; subdivisiones como personas, infraestructura y conocimientos alcanzaron niveles intermedios ($\approx 50\%$ en algunos literales), pero los recursos para seguimiento y medición presentaron cumplimiento bajo ($\approx 17\%$). No se encontraron perfiles de cargo formalizados y la información documentada mostró cumplimiento casi nulo, con ausencia de control de versiones formal y necesidad de una Tabla de Retención Documental (TRD).
- Cumplimiento promedio del 25–38% según el numeral. Existía una metodología para formulación de actividades y un documento de entrega de donaciones, pero faltaban

procedimientos documentados para la gestión de proyectos, el control de cambios y la evaluación de la provisión del servicio. Numerales como 8.6 y 8.7 registraron 0% de cumplimiento.

- El cumplimiento global fue bajo ($\approx 9\%$); no existían indicadores formalizados para seguimiento y medición, y las prácticas de evaluación eran verbales o informales —la satisfacción del “cliente/beneficiario” se capturaba mediante preguntas verbales, lo que se registró como un 50% en ese subelemento, pero sin documentación ni procedimientos normalizados—. Además, no se constató la realización de auditorías internas.
- Cumplimientos puntuales bajos (6% en general, 25% en “generalidades” del numeral 10.1). Se observó la práctica de retroalimentación verbal al cierre de actividades, sin registro escrito de acciones de mejora ni encuestas a beneficiarios.

La matriz de autodiagnóstico incluyó además registros de evidencias (formatos, listados de entregas, mapa de procesos incompleto) y gráficos que permiten apreciar visualmente la distribución del cumplimiento por capítulo. El proceso de chequeo se realizó con participación del equipo, recogiendo evidencia documental donde existía y señalando vacíos donde faltaba.

3.1.3.3 Aplicación de la rueda activista. En la Figura 5 se ilustra la valoración de los diferentes componentes organizacionales de la fundación.

Figura 5. Rueda activista 2024 – Fundación Regalando Sonrisas Venecol.

Nota: La figura fue elaborada teniendo como referencia la herramienta de diagnóstico Rueda Activista.

La aplicación de la rueda activista se desarrolló mediante un taller virtual participativo en el que se calificaron diferentes dimensiones organizacionales, lo que permitió trazar un panorama detallado del nivel de desarrollo en dieciocho aspectos clave de la Fundación. En la dimensión legal se identificó un nivel de “validación”, correspondiente al segundo estadio de la herramienta. Aunque la Fundación se encuentra registrada y cuenta con NIT, aún no dispone del certificado de inspección y vigilancia, ni de los libros jurídicos completos ante la Cámara de Comercio. Asimismo, se observó la ausencia de modelos formales de contrato, así como de códigos y políticas institucionales esenciales, entre ellas las relacionadas con protección de datos y buen gobierno.

En el ámbito de contabilidad y finanzas, la herramienta evidenció deficiencias significativas. La Fundación no cuenta con un sistema contable estructurado y los estados financieros del año 2023 se encontraban todavía en elaboración. Tampoco existía un presupuesto anual establecido y se identificó una deuda pendiente con la DIAN correspondiente al año 2022. La capacidad financiera y las fuentes de recaudo se ubicaron en el nivel inicial de ideación, ya que

no se dispone de mecanismos formales de recaudación ni de una cuenta bancaria propia para la Fundación.

Respecto al alcance e impacto, se registró que la Fundación ha logrado llegar a más de mil beneficiarios desde 2021 y mantiene presencia en comunidades específicas de Bucaramanga y Girón. Sin embargo, no se cuenta con documentación completa que sustente la totalidad de los beneficiarios mencionados y las actividades identificadas se caracterizan por su realización esporádica y, en muchos casos, autofinanciada. En esta dimensión, la herramienta mostró resultados mixtos: un alcance ubicado en etapas avanzadas y un impacto registrado en niveles de validación.

En el componente de talento humano y voluntariado se observó la existencia de un organigrama y de acuerdos preliminares con voluntarios, aunque no se cuenta con un programa formal de voluntariado ni con perfiles de cargo definidos. El proceso de reclutamiento se ubicó en un nivel de validación y se registró que el equipo dedica aproximadamente sesenta horas semanales combinadas al trabajo de la Fundación.

En cuanto al marketing y los canales de comunicación, la organización mostró avances significativos, posicionándose en la etapa de supervivencia. Se constató la existencia de un manual de marca y un uso activo de las redes sociales, además de la recepción de asesorías externas. No obstante, la Fundación aún no cuenta con canales de comunicación más formales como una página web o espacios radiales, y la comunicación interna, aunque existente, requiere ajustes y actualizaciones.

La habilidad comercial y las alianzas se situaron también en una etapa de validación. La Fundación ha desarrollado experiencia en la gestión de alianzas estratégicas y el relacionamiento externo se evidenció como un componente sólido dentro de su funcionamiento.

En síntesis descriptiva, la representación gráfica de la Rueda Activista mostró una distribución heterogénea de etapas de desarrollo, que oscilan desde niveles iniciales en dimensiones como finanzas y recaudación, hasta niveles de maduración en aspectos relacionados con el alcance territorial. Este mapeo refleja un conjunto de capacidades consolidadas en el trabajo operativo con la comunidad, coexistiendo con vacíos en la formalización administrativa y financiera que aún se encuentran en etapas tempranas de desarrollo.

3.1.4 Informe de inicio – estado actual de la empresa

El diagnóstico realizado permitió establecer que la Fundación Regalando Sonrisas Venecol cuenta con una base organizacional constituida y una trayectoria de trabajo comunitario reconocida en distintas zonas de Bucaramanga y Girón. No obstante, su nivel de formalización administrativa y financiera es aún incipiente, lo que define un punto de partida caracterizado por prácticas empíricas, documentos parciales y ausencia de procedimientos estandarizados.

En materia legal, la Fundación está registrada y posee NIT, pero carece del certificado de inspección y vigilancia, no cuenta con libros jurídicos completos y aún no dispone de políticas institucionales esenciales. En el componente contable y financiero, no tiene un sistema contable propio ni presupuesto anual, los estados financieros no están consolidados y existe una obligación pendiente ante la DIAN, lo que evidencia la necesidad de fortalecer su estructura financiera básica.

En el ámbito operativo, la Fundación registra un alcance significativo en número de beneficiarios y movilización comunitaria, pero la documentación de sus actividades es limitada y no existen indicadores ni mecanismos formales de seguimiento o evaluación. El talento humano trabaja principalmente mediante voluntariado, con roles identificados, pero sin perfiles formales ni programas estructurados. En comunicaciones, la presencia digital mediante redes sociales es

activa, pero faltan canales institucionales más robustos, como una página web o protocolos de comunicación interna y externa.

En síntesis, la Fundación inicia este proceso con fortalezas claras en su acción social y su compromiso comunitario, pero con debilidades marcadas en formalización documental, administrativa y financiera. Este es el punto de partida sobre el cual se construirán las bases del Sistema de Gestión de Calidad que busca aportar estructura, coherencia y sostenibilidad al trabajo institucional.

3.2 Desarrollo de la fase 2

3.2.1 Elaboración del plan de trabajo

Se elaboró un plan de trabajo detallado orientado a cubrir los elementos identificados como indispensables para la Fundación a la luz de los requisitos de la Norma ISO 9001:2015. Este plan se estructuró mediante nueve metas principales, cada una acompañada de actividades específicas y entregables definidos, con el fin de garantizar un proceso ordenado, verificable y alineado con las necesidades reales de la Fundación. Las metas contempladas incluyeron:

- Diseñar la Política de Calidad del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Diseñar el modelo de Planeación Estratégica.
- Establecer los procesos propios de la Fundación.
- Diseñar el perfil de los cargos establecidos por la Fundación.
- Diseñar la Política de Protección de Datos.
- Diseñar la Política de Buen Gobierno.
- Diseñar el Procedimiento del Voluntariado.
- Establecer la Matriz de Comunicación.
- Estructurar los lineamientos básicos para la presentación de Proyectos.

Para cada meta se definieron actividades precisas tales como la delimitación del alcance, la documentación formal del contenido, la caracterización de elementos clave, y la producción de los respectivos documentos institucionales. Asimismo, se establecieron entregables claros para cada actividad, entre ellos políticas formalizadas, mapa de procesos, matriz de comunicación, organigrama, perfiles de cargo, procedimientos y actas de avance.

3.2.2 Evaluación de opciones de despliegue con la fundación

Como parte fundamental del proceso, se realizó una evaluación conjunta de las opciones de despliegue con la Fundación, en la cual se acordó la metodología que guiaría el desarrollo de las actividades. Esta metodología se definió como un proceso iterativo que articulaba la construcción técnica de los documentos por parte del equipo consultor con espacios periódicos de socialización y retroalimentación con la Fundación. En esta dinámica, el equipo consultor elaboraba inicialmente cada documento, tomando como referencia los requisitos establecidos por la Norma ISO 9001:2015 y las necesidades detectadas en el diagnóstico. Luego, estos avances eran presentados en reuniones de socialización ante el equipo directivo de la Fundación, donde se generaba un diálogo abierto para recoger sugerencias, precisiones y observaciones.

Una vez integrados los ajustes surgidos en estas sesiones, los documentos eran nuevamente presentados tanto a la Fundación como a la directora del proyecto, la Ingeniera Tatiana, quien debía revisar y aprobar cada versión antes de ser considerada válida. Solo después de contar con la aprobación de ambas partes se procedía a consolidar el documento como un entregable parcial definitivo dentro del proceso de consultoría. Este esquema garantizó un desarrollo coordinado, colaborativo y técnicamente riguroso, fortaleciendo la pertinencia y coherencia de los productos construidos.

3.2.3 Concertación de entregas parciales

En esta fase se acordó con la Fundación un esquema de entregas parciales que permitiera garantizar la trazabilidad del proceso y la validación progresiva de los avances. Aunque la Fundación recibiría una entrega final consolidada con todos los documentos aprobados, se definió que durante el desarrollo del proyecto se elaborarían ocho entregas parciales, cada una acompañada de su respectiva acta de avance. Estas actas constituían el registro formal de lo trabajado en cada ciclo, documentaban las observaciones realizadas en las reuniones de socialización y dejaban constancia de los ajustes incorporados a solicitud de la Fundación o de la dirección del proyecto.

Además, se debía presentar cada una de estas entregas parciales a la directora del proyecto para su revisión académica y técnica, mientras que a la Fundación se socializarían únicamente los avances para retroalimentación, sin entregar versiones oficiales hasta el final del proceso.

3.2.4 Aplicación de las medidas y construcción de documentos

Con el plan aprobado (Anexo A) y la metodología consensuada con la Fundación, se dio inicio a la aplicación de las medidas y a la construcción de los documentos definidos en el plan de trabajo. Cada una de las metas avanzó siguiendo de manera rigurosa las actividades previamente establecidas. En el caso de la Política de Calidad, el proceso inició con la definición del alcance y de sus componentes, seguido por la elaboración del documento formal y su presentación en sesión de socialización con la Fundación. Las observaciones recogidas en dicho espacio fueron integradas y quedaron registradas en el Acta de Entrega 6.

De manera paralela, se desarrolló el modelo de Planeación Estratégica, el cual requirió la realización de un análisis de contexto mediante herramientas como DOFA, PESTEL y Canvas. A partir de este análisis, se formularon los objetivos estratégicos, se definieron los indicadores y se construyó el cuadro de mando integral, que posteriormente fue socializado con la Fundación para recibir comentarios y validar la coherencia de los elementos propuestos.

En cuanto al establecimiento de los procesos institucionales, se definieron los procesos clave de la Fundación, se elaboraron sus caracterizaciones y se construyó la matriz de riesgos asociada, que se incluyó en cada una de las caracterizaciones. Estos insumos fueron sometidos a socialización, lo que permitió incorporar ajustes antes de su aprobación. El trabajo relacionado con el organigrama y los perfiles de cargo también avanzó bajo esta lógica, partiendo de la definición de la estructura organizacional y continuando con la documentación detallada de cada perfil.

Asimismo, la formulación de las Políticas de Protección de Datos y de Buen Gobierno implicó delimitar su alcance, redactar los documentos formales y presentarlos a la Fundación para su revisión. Los ajustes derivados de estas sesiones fueron consignados en las Actas de Entrega 7. Finalmente, el código del voluntariado, la matriz de comunicación y la guía práctica con lineamientos básicos para la presentación de proyectos siguieron el mismo proceso metodológico, que incluyó la delimitación del alcance, la elaboración del documento, la socialización con la Fundación y la incorporación de retroalimentación, dejando evidencia de cada avance en las actas correspondientes.

3.3 Desarrollo de la fase 3

Esta fase consistió en la socialización de todos los documentos contruidos en el plan de acción, con el fin de iniciar la estructuración formal del Sistema de Gestión de la Calidad en la

Fundación. Para asegurar coherencia técnica, pertinencia institucional y alineación con los requisitos de la Norma ISO 9001:2015, se adoptó un método de trabajo uniforme para cada entregable. El proceso iniciaba con la elaboración de un borrador preliminar por parte del equipo consultor; posteriormente, dicho borrador era socializado con la directora del proyecto, quien emitía observaciones técnicas. Después de incorporar los ajustes, el documento se sometía a socialización con la Fundación, permitiendo recoger retroalimentación operativa. Seguidamente se realizaban ajustes adicionales, y finalmente, se convocaba una última sesión conjunta de socialización entre la Fundación y la directora, en la que se otorgaba la aprobación definitiva. Una vez cumplido este ciclo, cada documento quedaba establecido como Versión 01, consolidándose como la versión oficial ajustada y lista para su implementación (Ver Tabla 4).

Tabla 4. *Documentos fase 3*

Documento entregado	Anexo
Política de calidad	Anexo 1
Direccionamiento estratégico	Anexo 2.1
Balance Score Card	Anexo 2.2
Mapa de procesos	Anexo 3.1
Formato caracterización procesos	Anexo 3.2.0
Caracterización Dirección General	Anexo 3.2.1
Caracterización Gestión de Comunicaciones	Anexo 3.2.2
Caracterización Gestión del mejoramiento	Anexo 3.2.3
Caracterización Gestión del servicio	Anexo 3.2.4

Documento entregado	Anexo
Caracterización Gestión administrativa y financiera	Anexo 3.2.5
Caracterización Gestión RRHH y Voluntariado	Anexo 3.2.6
Acta 6	Anexo 6
Organigrama	Anexo 4.1
Perfil de cargo - Dirección General	Anexo 4.2.1
Perfil de cargo - Gestión de Comunicaciones	Anexo 4.2.2
Perfil de cargo - Gestión del mejoramiento	Anexo 4.2.3
Perfil de cargo - Gestión del servicio	Anexo 4.2.4
Perfil de cargo - Gestión administrativa y financiera	Anexo 4.2.5
Perfil de cargo - Gestión RRHH y Voluntariado	Anexo 4.2.6
Política y procedimientos para la Protección de datos personales	Anexo 5.1
Consentimiento tratamiento, uso y protección de datos	Anexo 5.2
Acta 7	Anexo 7
Política de Buen Gobierno y ética	Anexo 6.1
Código del voluntariado	Anexo 7.1
Solicitud general de voluntariado	Anexo 7.2
Acuerdo del voluntariado	Anexo 7.3
Certificado de voluntariado	Anexo 7.4
Matriz de Comunicación	Anexo 8.1

Documento entregado	Anexo
Acta 8	Anexo 8
Guía práctica con lineamientos básicos para la presentación de proyectos	Anexo 9.1

Nota: La tabla fue elaborada teniendo como referencia los documentos entregados durante el desarrollo de la fase 3 del proceso de consultoría.

En esta fase se aportó directamente al fortalecimiento operativo de la Fundación mediante la entrega y validación de todos los documentos previstos en el plan de acción.

La fase culminó con una capacitación final dirigida al equipo de la Fundación. Esta capacitación tuvo como propósito transferir el conocimiento necesario para la comprensión, uso y mantenimiento de los documentos entregados, asegurando su apropiación institucional. Durante la capacitación se explicaron los contenidos principales de cada documento, su propósito dentro del Sistema de Gestión de la Calidad, los roles responsables de su aplicación, y la forma correcta de actualizar la documentación para mantener su vigencia. Este espacio también facilitó la resolución de dudas y consolidó las habilidades del equipo para operar el sistema diseñado.

3.4 Desarrollo de la fase 4

La fase de terminación constituyó el cierre formal del proceso de consultoría y la consolidación de todos los productos desarrollados a lo largo del proyecto. Una vez verificado que cada documento cumplía con los requisitos establecidos en el plan de acción y que las versiones finales habían sido debidamente aprobadas, se llevó a cabo una reunión final de cierre entre la Fundación y el equipo consultor. Este encuentro tuvo como propósito presentar de manera integral

los resultados obtenidos y realizar la entrega oficial de la totalidad de los documentos, listos para su aplicación institucional.

Durante esta sesión de cierre, la Representante Legal de la Fundación manifestó su conformidad con los insumos entregados y formalizó este aval mediante la carta de aprobación del proyecto de consultoría, la cual certifica que la Fundación recibió, revisó y aprobó todos los documentos construidos. Este acto administrativo marcó el cierre oficial del proceso y confirmó la adopción de los entregables como herramientas para el fortalecimiento del Sistema de Gestión de la Calidad de la organización.

Finalmente, esta fase permitió expresar un agradecimiento especial a la Fundación por la oportunidad de acompañarla en este proceso de estructuración. Su disposición, apertura y compromiso en cada etapa hicieron posible consolidar productos ajustados a su realidad y alineados con sus necesidades institucionales. Para el equipo consultor, esta experiencia representó un ejercicio significativo de aprendizaje y de contribución al fortalecimiento de una organización con impacto social.

4. Conclusiones

El diagnóstico permitió identificar que la Fundación Regalando Sonrisas VENECOL contaba con una sólida capacidad de impacto social, pero presentaba importantes brechas en formalización, documentación y estandarización de procesos. El análisis integral mediante herramientas como la matriz de autodiagnóstico ISO, la DOFA y la Rueda Activista evidenció la coexistencia de fortalezas operativas en campo con debilidades administrativas que limitaban la trazabilidad, la planificación y el control organizacional. Este contraste reveló la necesidad urgente de establecer un sistema de gestión estructurado para garantizar coherencia y sostenibilidad.

El proyecto logró desarrollar una base documental completa y adaptada a la realidad de la Fundación. Desde políticas institucionales hasta procedimientos y matrices, la organización recibió por primera vez un conjunto ordenado de documentos que clarifican sus procesos, roles y responsabilidades. De manera analítica, este avance representa un cambio significativo, pues transforma prácticas informales en lineamientos estandarizados que permiten medir, evaluar y mejorar las actividades. La documentación producida se convierte, así, en un pilar esencial para la consolidación de un Sistema de Gestión de Calidad.

La definición de un plan de acción estructurado permitió traducir las brechas identificadas en el diagnóstico en metas concretas y alcanzables. La metodología iterativa aplicada —borrador, revisión técnica, socialización con la Fundación, ajustes y aprobación final— aseguró que los documentos no solo fueran técnicamente válidos, sino también apropiados y contextualizados. Analíticamente, este plan constituye una hoja de ruta realista que orienta el fortalecimiento interno de la organización y marca los pasos necesarios para avanzar hacia la mejora continua.

Las sesiones de socialización facilitaron la apropiación del modelo por parte de la Fundación y permitieron validar que los documentos respondieran a sus necesidades reales. El

proceso de retroalimentación continua fortaleció la comprensión interna del Sistema de Gestión de Calidad y promovió una cultura inicial de orden, transparencia y responsabilidad. Desde un enfoque analítico, la participación activa de la Fundación se convirtió en un factor clave para garantizar la sostenibilidad futura del modelo implementado.

5. Recomendaciones

En primer lugar, se recomienda que la selección de herramientas y metodologías para la implementación de sistemas de gestión de la calidad en organizaciones del sector social considere el nivel de madurez organizacional de la entidad intervenida. En el presente proyecto se optó por instrumentos como el diagnóstico basado en la NTC-ISO 9001:2015 y la Rueda Activista, dado que la Fundación Regalando Sonrisas Venecol no contaba con experiencia previa en la implementación de sistemas de gestión de calidad y requería una aproximación inicial que facilitara la comprensión de los principios de mejora continua y fortalecimiento organizacional. No obstante, para organizaciones con mayor grado de consolidación institucional o con trayectorias más amplias en gestión administrativa, se sugiere considerar la adopción de modelos más estructurados de excelencia y calidad organizacional, como el modelo EFQM o la Norma ONG con Calidad (ICONG), los cuales ofrecen marcos más integrales para la gestión y evaluación del desempeño institucional.

En segundo lugar, se recomienda fortalecer el relacionamiento externo durante futuros proyectos de consultoría mediante acuerdos iniciales más claros sobre roles, tiempos y formas de retroalimentación. La experiencia desarrollada demuestra que cuando la comunicación con la organización beneficiaria es fluida y las expectativas están alineadas desde el comienzo, los procesos avanzan con mayor coherencia y se reducen retrabajos, lo que incrementa la efectividad del acompañamiento y fortalece la confianza entre las partes involucradas.

De igual manera, resulta conveniente potenciar la apropiación interna de las organizaciones mediante metodologías más participativas y colaborativas. La evidencia del proyecto indica que, cuando los actores de la entidad beneficiaria intervienen activamente en la construcción de documentos y en la interpretación de los requisitos, se logra una mayor comprensión y

sostenibilidad de los sistemas implementados. En este sentido, la incorporación de talleres prácticos, ejercicios guiados y espacios de cocreación puede contribuir significativamente al fortalecimiento de las capacidades internas y a disminuir la dependencia del consultor externo.

Finalmente, se recomienda robustecer la formación aplicada de los estudiantes consultores, integrando en los procesos formativos más ejercicios de simulación, análisis de casos reales y desarrollo de habilidades blandas orientadas a la consultoría. El proyecto evidenció que la capacidad de adaptación, comunicación y análisis crítico resulta tan relevante como el dominio técnico de las herramientas de gestión, por lo que una formación más experiencial permitiría preparar consultores con mayor autonomía, criterio profesional y capacidad para enfrentar la complejidad de los entornos organizacionales reales.

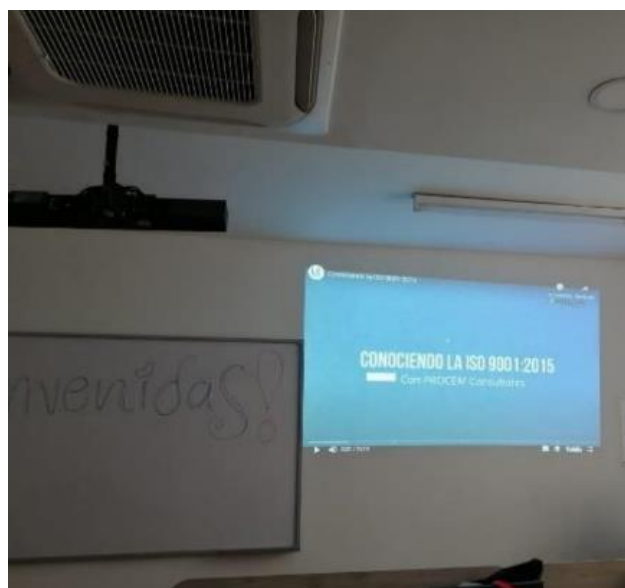
Referencias

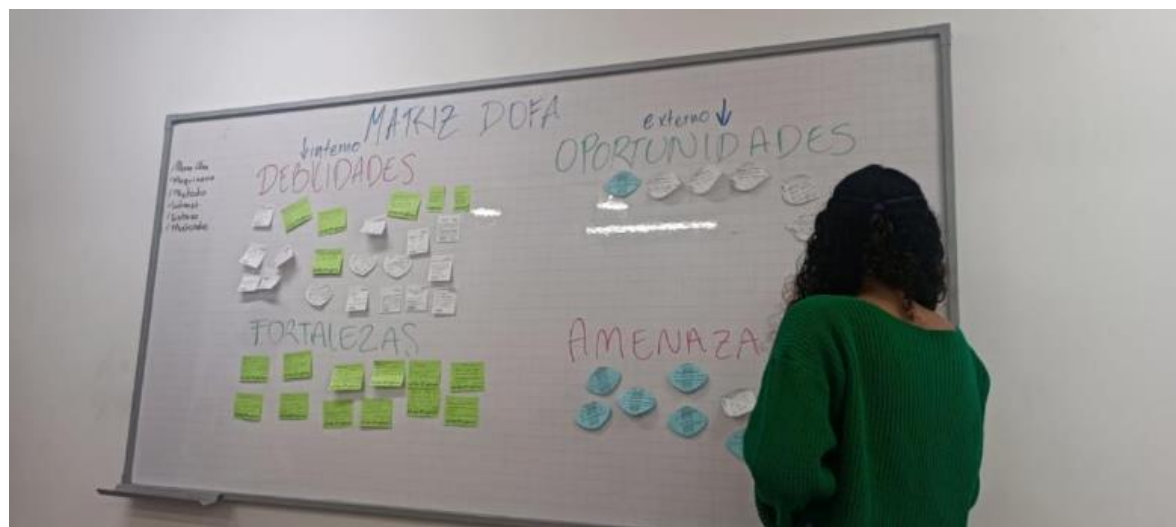
- International Organization for Standardization. (2023). *ISO 9001:2015 quality management systems—Requirements*. ISO.
- Ivanović, T., & Antić, S. (2021). Quality management systems in nonprofit organizations: Implementation challenges and benefits. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(13–14), 1502–1516.
- Meyer, M. (2025). *Quality management and organizational performance in nonprofit organizations*. Routledge.
- Millennium Enterprise Corporation. (2022). *Quality management practices and organizational development in social organizations*. Millennium Enterprise Publications.
- Nair, A., Arshad, N., Muda, M., & Joharry, S. (2022). Quality management practices and organizational performance: Evidence from service organizations. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 36(2), 256–272.
- National Institute of Standards and Technology. (2022). *Baldrige excellence framework: Proven leadership and management practices for high performance*. U.S. Department of Commerce.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2021). *Governance for sustainable development in the nonprofit sector*. OECD Publishing.
- Ortega-Rodríguez, C., Licerán-Gutiérrez, A., & Moreno-Albarracín, A. (2020). Nonprofit organizations, governance and quality management: A systematic literature review. *Sustainability*, 12(21), 1–18.

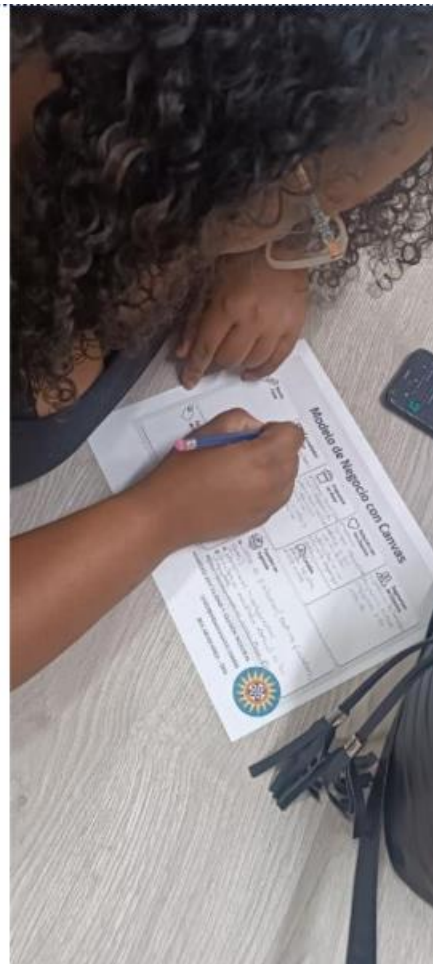
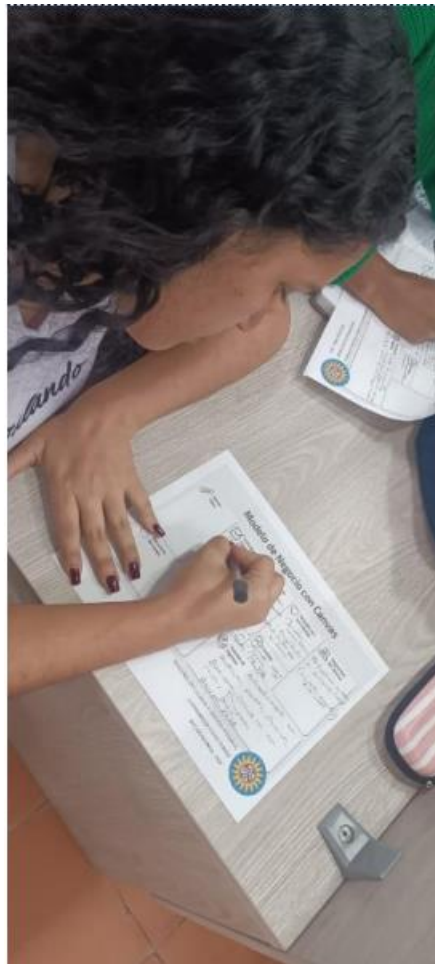
Tacon, R., Walters, G., & Cornforth, C. (2017). Accountability in nonprofit organizations: The role of governance and performance management. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 46(6), 1231–1250.

Registro Fotográfico

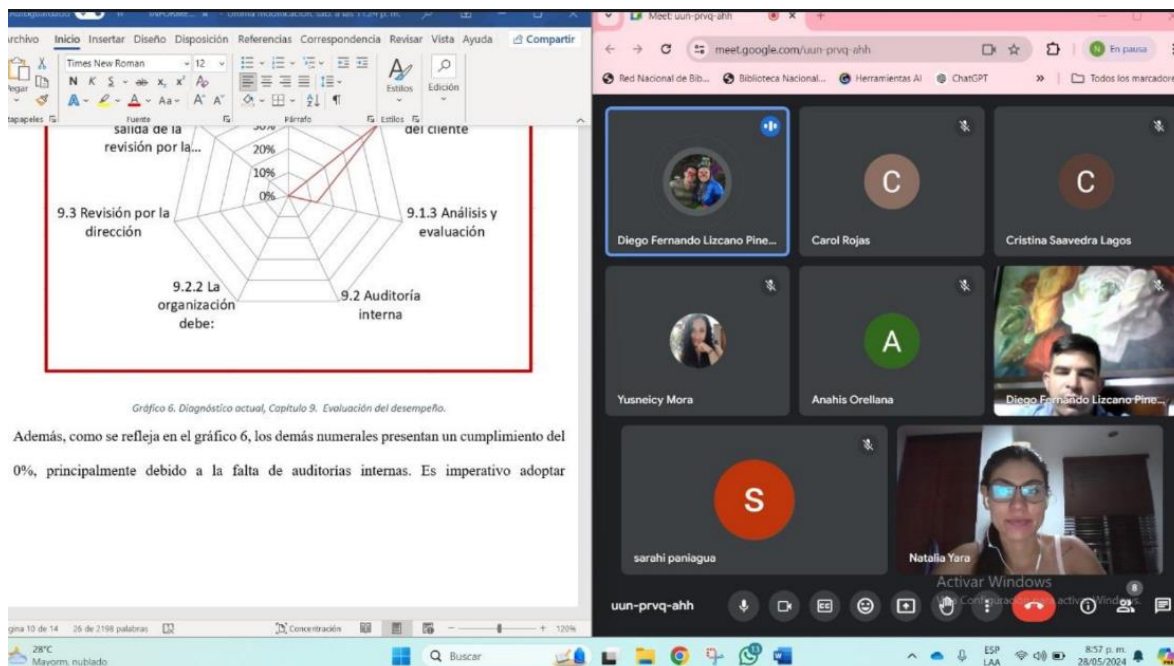








The image shows a Google Meet video conference in progress. The meeting ID is 'uun-prvq-ahh'. There are four participants visible: Diego Fernando Lizcano Pineda, Carol Rojas, Yusneicy Mora, and Natalia Yara. The bottom of the screen shows the Windows taskbar with the date 23/05/2024 and time 8:15 p.m. To the left of the video conference is a Microsoft Word document titled 'INFORME FINAL DE DIAGNÓSTICO' for 'FUNDACIÓN REGALANDO SONRISAS VENECOL'. The document content describes the purpose of the diagnostic report, which is to provide a comprehensive understanding of the foundation's current state across legal, accounting, human resources, and infrastructure aspects, and to identify areas for improvement to ensure compliance with the ISO 9001:2015 standard.



The screenshot shows a Google Meet window with a presentation slide on the left and a grid of participants on the right. The slide displays a table with the following content:

PROCESO	Dirección General
OBJETIVO	Garantizar una dirección estratégica efectiva de la Fundación mediante la planificación, ejecución, evaluación y mejora continua de las decisiones institucionales, asegurando el uso eficiente de los recursos, el fortalecimiento del relacionamiento externo a través de la gestión de alianzas, convenios y colaboraciones con entidades públicas, privadas y otras organizaciones de carácter social sin ánimo de lucro, para cumplir con la misión y los objetivos de la Fundación.
ALCANCE	Este proceso comprende la planificación, ejecución, seguimiento y evaluación de las decisiones estratégicas de la Fundación. Incluye la definición de objetivos institucionales, la asignación eficiente de recursos, el análisis del contexto interno y externo, el monitoreo del desempeño organizacional y la articulación de relaciones interinstitucionales y fortalecimiento de alianzas, convenios y colaboraciones con entidades públicas, privadas y organizaciones sociales, orientadas a fortalecer la gestión institucional y asegurar la sostenibilidad de los servicios ofrecidos por la Fundación.
RESPONSABLE	Dirección general.

PLANEAR					
PARTES INTERESADAS DE ENTRADA	ENTRADA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE DE LA EJECUCIÓN	SALIDA	PARTES INTERESADAS DE SALIDA
Junta Directiva Equipo de dirección Miembros de la fundación Voluntarios Beneficiarios Entidades gubernamentales	Información del contexto interno y externo (análisis FODA, entorno político, social, legal), direcciones estratégicas, objetivos de la fundación, recursos disponibles, y requisitos	Definir la visión, misión y políticas institucionales. Establecer los objetivos estratégicos y metas institucionales. Formular planes de acción para el cumplimiento de los objetivos. Asignar los recursos necesarios (humanos, técnicos, financieros).	Dirección general Junta directiva	Plan estratégico institucional Objetivos estratégicos definidos Lineamientos para la asignación de recursos Plan de activación de alianzas	Junta Directiva, líderes de procesos, miembros de la fundación, aliados

The participants list on the right includes: Natalia Yara, Diego Fernando Lizcano Pine..., and Carol Rojas. The bottom status bar shows the time as 21:01.



5.1 Política y procedimientos para la Protección de datos personales_OK FORMA

Pregúntale a Copilot lo que quieras

ArchivoInicioInsertarPresentaciónReferenciasRevisarVistaAyudaTurnitin

Times New Ro...12A^xA^xNKSS

Normal

FUNDACIÓN REGALANDO SONRISAS VENECOL

POLÍTICA Y PROCEDIMIENTOS PARA LA PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES

Versión

Fecha de aprobación

Página

14/1

1

POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES

Con el fin de dar cumplimiento a la Ley 1581 de 2012 la cual tiene por objeto desarrollar el derecho constitucional de todas las personas a conocer, actualizar y rectificar la información que se haya recogido sobre ellas en bases de datos o archivos y que sea susceptible de tratamiento y los demás derechos, libertades y garantías constitucionales a que se refiere el artículo 15 de la Constitución Política de 1991; así como el derecho a la información consagrado en el artículo 20 de la misma norma; y los Decretos 1377 de 2013, 886 de 2014, 1074 de 2015 y/o demás normas que los modifiquen y/o adicioneen y/o sustituyan, los cuales regulan la protección de datos personales y establecen las garantías legales que deben cumplir todas las personas en Colombia para el debido tratamiento de dicha información y sus decretos reglamentarios sobre protección de datos personales, la **FUNDACIÓN REGALANDO SONRISAS VENECOL** (en adelante La Fundación), entidad sin ánimo de lucro, como Responsable del Tratamiento adopta la siguiente política para el tratamiento de datos personales que recolecte de aquellas personas con las cuales

meet.google.com

Natalia Yara (Tú, presentando)

Carol Rojas

Natalia Yara

Microphone icon

Camera icon

Chat icon

More options icon

End call icon

The screenshot shows a Zoom meeting interface. The main window displays a presentation slide with the following content:

ESTRUCTURA DE UN PROYECTO METODOLOGÍA GENERAL AJUSTADA (MGA)

Resultados esperados e indicadores

- Qué cambios o mejoras se esperan lograr.
- Indicadores que permitan medir el impacto del proyecto.

Ejemplo - Estructura de un proyecto:

Guía de apoyo a la presentación de solicitudes: Convocatoria de proyectos sociales (Fundación "La Caixa")

La MGA busca que cada proyecto sea claro, medible, realista y verificable.

On the right side of the screen, there are three participant tiles:

- Natalia Yara** (Green tile with a white 'N')
- Diego Fernando Lizca...** (Purple tile with a white 'D')
- Carol Rojas** (Blue tile with a profile picture)

The bottom of the screen shows the Zoom toolbar with icons for chat, mute, video, and other controls.