

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN LA ASOCIACIÓN PROTEGER

Diseño e Implementación de Propuestas de Mejora de los Procesos Misionales y de Apoyo de la Asociación para el Desarrollo y Servicio Social Proteger

Jairo Alejandro Martínez Marín y Liney Camila Tovar Cubides

Trabajo de Grado para Optar al Título de Ingeniero Industrial

Director

Elidia Esther Galviz Muñoz

Magister en Ingeniería Industrial

Tutor

Ricardo Andrés Rojas Cubides

Administrador de empresas

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Físicomecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Bucaramanga

2025

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN LA ASOCIACIÓN PROTEGER

Dedicatoria

A Dios, por ser mi guía y fortaleza en cada paso de este camino.

*A mi familia, por su amor incondicional, apoyo constante y confianza en mí,
especialmente a mis padres, quienes con sus palabras de aliento y sacrificios
hicieron posible que llegara hasta este momento.*

*A todos los que, de alguna manera, contribuyeron a la realización de este
proyecto, ya sea con su tiempo, sus palabras de ánimo o su ejemplo de dedicación.*

Este logro es también de ustedes, y mi gratitud será siempre infinita.

Jairo Martínez

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN LA ASOCIACIÓN PROTEGER

Dedicatoria

A mis padres por ser el pilar fundamental de mi vida, por su amor incondicional, sus sacrificios y por enseñarme que la perseverancia, disciplina y el esfuerzo son la clave para alcanzar cualquier meta. Gracias por su guía, por creer en mí incluso cuando yo dudaba, y por ser mi mayor fuente de inspiración.

A mi hijo, por llenar mi vida de luz y motivarme cada día a ser una mejor versión de mí.

A mi hermana, por su apoyo constante, su cariño y por estar siempre a mi lado, incluso en los momentos más desafiantes.

A mi abuela, quien, aunque ya no está con nosotros, vive en mi corazón y en cada logro que alcanzo.

Camila Tovar

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN LA ASOCIACIÓN PROTEGER

Agradecimientos

En primer lugar, agradezco a Dios por darme la fuerza, la salud y la sabiduría necesarias para alcanzar esta meta, iluminando mi camino en los momentos más desafiantes.

A mi familia, por su apoyo incondicional, paciencia y amor, quienes siempre creyeron en mí, incluso cuando yo dudaba, y me brindaron las herramientas necesarias para seguir adelante.

A nuestra directora de proyecto por su guía, dedicación y valiosos consejos a lo largo de este proceso. Su compromiso y orientación fueron fundamentales para el desarrollo de este proyecto.

A la Universidad Industrial de Santander, por ser el espacio donde crecí no solo como profesional, sino también como persona. Agradezco profundamente a esta institución por brindarme las herramientas, los conocimientos y las experiencias que me permitieron avanzar en mi formación.

Jairo Martínez

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN LA ASOCIACIÓN PROTEGER

Agradecimientos

A Dios, por ser mi guía y mi fortaleza en todo momento. Por darme la sabiduría, la salud y las oportunidades necesarias para alcanzar este logro.

A la Universidad Industrial de Santander, por ser una institución que fomenta la excelencia, el conocimiento y la innovación.

A nuestra directora de proyecto, por su guía, paciencia y dedicación a lo largo de este proceso.

A la Asociación Proteger, por brindarnos las herramientas, los recursos y el espacio necesario para crecer y avanzar en este proyecto.

A mis amigos, por su compañía, sus palabras de aliento y por ser esa familia que elegí en este recorrido.

A las personas de TI (Tecnologías de la Información) de Jarris, por su invaluable apoyo y colaboración en el desarrollo de este proyecto.

Camila Tovar

Tabla de Contenido

Introducción	17
1. Planteamiento del Problema	20
2. Objetivos	23
2.1. Objetivo General	23
2.2. Objetivo Específicos	23
3. Marco de Referencia	24
3.1. Marco de Antecedentes	24
3.2. Marco Teórico	26
3.2.1. Enfoque sistémico y teoría general de sistemas	26
3.2.2. Gestión por procesos	27
3.2.3. Mejora continua y ciclo PHVA	27
3.2.4. Clasificación y análisis de procesos	28
3.2.5. Herramientas para el diagnóstico y priorización	28
3.2.6. Cambio organizacional y resistencia al cambio	29
3.2.7. Relevancia metodológica y enfoque de ingeniería industrial	29
3.2.8. Entrevistas	29
3.2.9. Diagramas de flujo	30
3.2.10. Normativas que regulan a las ONG en Colombia	32
4. Metodología	33
5. Diagnóstico Inicial	36
5.1. Antecedentes de mejoras implementadas	36
5.2. Metodología del diagnostico	36
5.2.1. Contacto Inicial	37
5.2.2. Diagnóstico Cualitativo	37
5.2.2.1. Observación Directa	38
5.2.2.1.1. Procesos misionales	39
5.2.2.1.2. Procesos de apoyo	42
5.2.2.2. Entrevista	44
5.2.2.3. Revisión de documentos	47
5.2.2.4. Análisis FODA:	48
5.2.3. Diagnóstico Cuantitativo	49

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN LA ASOCIACIÓN PROTEGER

Área de nutrición y bienestar	49
5.2.3.1. Control Presupuestal:	52
5.2.3.2. Análisis de la Relación entre Cumplimiento Presupuestal y Cumplimiento de Minutas Alimentarias.....	55
5.2.4. Diagrama Causa- Efecto	57
5.2.5. Conclusiones del diagnóstico.....	58
5.2.6. Matriz GUT.....	60
6. Plan de implementación.....	63
6.1. Propuesta 1: Diseñar e implementar de un sistema de control presupuestal	63
6.1.1. Problemática que se pretende mejorar	63
6.1.2. Descripción de la propuesta	63
6.1.3. Plan de implementación.....	64
6.2. Propuesta 2: Sistema de Registro y Control para el Cumplimiento de Minutas Alimentarias.....	65
6.2.1. Problemática que se pretende mejorar	65
6.2.2. Descripción de la propuesta	65
6.2.3. Plan de implementación.....	66
6.3. Propuesta 3: Implementar herramienta ofimática que permita realizar planeación y seguimiento de las actividades.....	67
6.3.1. Problemáticas que se pretenden mejorar.....	67
6.3.2. Descripción de la propuesta	67
6.3.3. Plan de implementación.....	68
6.4. Propuesta 4: Actualización de documentos	69
6.4.1. Problemática que se pretende atender.....	69
6.4.2. Descripción de la propuesta	69
6.4.3. Plan de implementación.....	70
6.5. Propuesta 5: Creación de Gestión de PQRSF.....	71
6.5.1. Problemática que se pretende atender.....	71
6.5.2. Descripción de la propuesta	71
6.5.3. Plan de implementación.....	72
6.6. Propuesta 6: Elaboración de un sistema de indicadores de gestión.....	73
6.6.1. Problemática que se desea atender.....	73

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN LA ASOCIACIÓN PROTEGER

6.6.2.	Descripción de la propuesta	73
6.6.3.	Plan de implementación	74
6.7.	Propuesta 7: Creación del manual de gestión documental y herramienta de control	75
6.7.1.	Problemática que se pretende atender	75
6.7.2.	Descripción de la propuesta	75
6.7.3.	Plan de implementación	75
6.8.	Diseñar los diagramas de flujo en los procedimientos de los procesos de la asociación	77
6.8.1.	Problemática que se desea atender	77
6.8.2.	Descripción de la propuesta	77
6.8.3.	Plan de implementación	78
7.	Implementación de mejoras	78
7.1.	Propuesta 1: Diseñar e implementar un sistema de control presupuestal	78
7.1.1.	Identificar los rubros del presupuesto	78
7.1.2.	Crear el formulario en Google Forms	79
7.1.3.	Transcribir el informe financiero en la hoja de cálculo de Excel	80
7.1.4.	Plantear las fórmulas necesarias para el desarrollo el seguimiento del presupuesto	81
7.2.	Propuesta 2: Sistema de Registro y Control para el Cumplimiento de Minutas Alimentarias	82
7.2.1.	Análisis de las minutas propuestas por el nutricionista	82
7.2.2.	Crear el formulario en Google Forms	83
7.2.3.	Transcribir las minutas propuestas por la nutricionista a la hoja de calculo	84
7.2.4.	Plantear las fórmulas necesarias para el desarrollo el seguimiento del presupuesto	85
7.3.	Propuesta 3: Implementar herramienta ofimática que permita realizar planeación y seguimiento de las actividades	86
7.3.1.	Presentar la herramienta al equipo, explicando sus beneficios y objetivos.	86
7.3.2.	Adquisición de licencias y configuración inicial de Wrike.	87
7.3.3.	Implementar en un área específica para evaluar resultados iniciales.	87
7.4.	Propuesta 4: Actualización de documentos	88
7.4.1.	Revisión y diagnóstico de documentos actuales	88
7.4.2.	Planificación de la actualización de documentos	90

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN LA ASOCIACIÓN PROTEGER

7.4.3.	Actualización de documentos	90
7.5.	Propuesta 5: Creación de Gestión de PQRSF	91
7.5.1.	Recopilación, revisión y análisis de formatos PQRS.....	91
7.5.2.	Diseño del formato PQRSF	92
7.5.3.	Creación del espacio web para PQRSF	93
7.5.4.	Revisión con el representante legal.....	95
7.5.5.	Integración del espacio web PQRSF en la página oficial de la Asociación	
Proteger	96
7.6.	Propuesta 6: Elaboración de un sistema de indicadores de gestión.....	98
7.6.1.	Diagnóstico inicial y levantamiento de información de los procesos organizacionales.....	98
7.6.2.	Definición de los indicadores clave para cada proceso	99
7.6.3.	Diseño y elaboración de las fichas técnicas de los indicadores	100
7.7.	Propuesta 7: Creación del manual de gestión documental y herramienta de control	105
7.7.1.	Revisión de documentos relacionados con los diferentes procesos.....	105
7.7.2.	Codificación de documentos.....	106
7.7.3.	Creación del manual de gestión documental	107
7.7.4.	Diseño de un formato para gestionar solicitudes, modificaciones y cancelaciones de documentos.	109
7.7.5.	Creación de herramienta de control documental	110
7.8.	Propuesta 8: Diseñar los diagramas de flujo en los procedimientos de los procesos de la asociación.....	111
7.8.1.	Recolección de información sobre los procesos actuales	111
7.8.2.	Diseño de una ficha guía para la documentación de procesos.....	112
7.8.3.	Diseño de los diagramas de flujo	113
8.	Seguimiento a las mejoras implementadas	114
8.1.	Indicador cumplimiento de las minutas alimentarias.....	115
8.2.	Indicador cumplimiento de ejecución presupuestal.....	118
8.3.	Matriz de trazabilidad	122
9.	Socialización de mejoras.....	125
9.1.	Propuesta 1: Diseñar e implementar de un sistema de control presupuestal.	125
9.1.1.	Socializar con el representante legal de la Asociación la herramienta creada...	125
9.1.2.	Capacitar al personal encargado del proceso.	125

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN LA ASOCIACIÓN PROTEGER

9.2.	Propuesta 2: Sistema de Registro y Control para el Cumplimiento de Minutas Alimentarias.....	126
9.2.1.	Socializar con el representante legal de la Asociación la herramienta creada...	126
9.3.	Propuesta 3: Implementar herramienta ofimática que permita realizar planeación y seguimiento de las actividades.....	126
9.3.1.	Extender el uso a toda la organización con ajustes basados en la retroalimentación de la implementación en el área inicial.....	126
9.4.	Propuesta 4: Actualización de documentos	128
9.4.1.	Implementación y comunicación	128
9.5.	Propuesta 5: Creación de Gestión de PQRSF	128
9.5.1.	Socialización de formato y espacio web de gestión de PQRSF.....	128
9.6.	Propuesta 6: Elaboración de un sistema de indicadores	129
9.6.1.	Revisión con el representante legal.....	129
9.7.	Propuesta 7: Creación del manual de gestión documental y herramienta de control	130
9.7.1.	Socialización con el representante las herramientas creadas para la elaboración y control de los documentos	130
9.7.2.	Socialización de herramientas creadas para la elaboración y control de los documentos con el personal involucrado	131
9.8.	Propuesta 8: Diseñar los diagramas de flujo en los procedimientos de los procesos de la Asociación.....	132
9.8.1.	Capacitación y entrega final.....	132
	Conclusiones	134
	Recomendaciones	137
	Referencias bibliográficas.....	139

Lista de Tablas

Tabla 1 Cumplimiento de objetivos	19
Tabla 2 Simbología Diagramas de Flujo.....	31
Tabla 3 Metodología del proyecto	33
Tabla 4 Problemáticas para tratar en la Asociación Proteger	62
Tabla 5 Plan de implementación propuesta 1	64
Tabla 6 Plan de implementación propuesta 2	66
Tabla 7 Plan de implementación propuesta 3	68
Tabla 8 Plan de implementación propuesta 4	70
Tabla 9 Plan de implementación propuesta 5	72
Tabla 10 Plan de implementación propuesta 6	74
Tabla 11 Plan de implementación propuesta 7	76
Tabla 12 Plan de implementación propuesta 8	78
Tabla 13 Indicadores de la Asociación para el Desarrollo y Servicio Social Proteger.....	99
Tabla 14 Indicador de cumplimiento de minutos para el refrigerio de la mañana con la herramienta de registro y seguimiento implementada	115
Tabla 15 Indicador de cumplimiento de minutos para el almuerzo con la herramienta de registro y seguimiento implementada	115
Tabla 16 Indicador de cumplimiento de minutos para el refrigerio de la tarde con la herramienta de registro y seguimiento implementada	116
Tabla 17 Comparación de indicadores al inicio y final del proyecto.....	116
Tabla 18 Mejora al final del proyecto	117
Tabla 19 Indicador de control presupuestal con la herramienta implementada.....	118
Tabla 20 Comparación de indicadores al inicio y final del proyecto.....	118
Tabla 21 Mejora al final del proyecto	119
Tabla 22 Matriz de trazabilidad del proyecto	122

Lista de Figuras

Figura 1	Metodología del diagnostico	37
Figura 2	Mapa de procesos Asociación Proteger.....	38
Figura 3	Minuta semana número 2	47
Figura 4	Matriz FODA de la Asociación.....	48
Figura 5	Indicador cumplimiento de las minutas alimentarias	51
Figura 6	Diagrama causa-efecto	52
Figura 7	Indicador cumplimiento de ejecución presupuestal	54
Figura 8	Diagrama Causa- Efecto.....	55
Figura 9	Diagrama Causa- Efecto.....	58
Figura 10	Criterios de calificación utilizados en la Matriz GUT	61
Figura 11	Resultados de la matriz GUT	61
Figura 12	Informe financiero centro vida Coromoro.....	79
Figura 13	Evidencia digitalización del formulario del control de gastos	80
Figura 14	Informe financiero transcrito.....	81
Figura 15	Gráficos generados a partir de la información de cumplimiento	82
Figura 16	Minuta semana cuatro, centro vida Florián.....	83
Figura 17	Evidencia digitalización del formulario del registro alimentario.....	84
Figura 18	Minuta correspondiente a la semana 1	85
Figura 19	Resultados del Seguimiento de Minutas Alimentarias.....	86
Figura 20	Prueba piloto Wrike.....	88
Figura 21	Organigrama actual de la asociación.....	89
Figura 22	Organigrama modificado de la asociación	89
Figura 24	Ficha caracterización de los procesos de la asociación	91
Figura 25	Espacio de PQRS de la UIS	92

	13
DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN LA ASOCIACIÓN PROTEGER	
Figura 26 Formato de PQRSF diseñado	93
Figura 27 Interfaz de Usuario para la Gestión de PQRSF	94
Figura 28 Sesión de Socialización del Sistema PQRSF vía Google Meet	96
Figura 29 Espacio destinado en la página web para el botón PQRSF	97
Figura 30 Panel de administrador: Visualización, Exportación y Eliminación de Solicitudes	98
Figura 31 Ficha técnica para la medición de indicadores.	100
Figura 32 Índice de capacitación.	101
Figura 33 Tiempo Promedio de respuesta	102
Figura 34 Satisfacción del Usuario.	103
Figura 35 Tiempo promedio de atención al usuario	104
Figura 36 Disponibilidad de bienes en la asociación.....	105
Figura 37 Encabezado de documentos Asociación Proteger.....	108
Figura 38 Registro de solicitud de aprobación, modificación y anulación de documentos..	109
Figura 39 Listado maestro Asociación Proteger.....	110
Figura 40 Ficha guía para procedimiento de procesos	112
Figura 41 Reunión Google Meet con personal de la asociación.....	127
Figura 42 Sesión general de Socialización del Sistema PQRSF vía Google Meet.....	129
Figura 43 Revisión de la ficha de indicadores.....	130
Figura 44 Estructura de la carpeta de documentos	131
Figura 45 Sesión general de Socialización de manual de gestión de documentos	132
Figura 46 Revisión de ficha para Procedimiento de procesos	133

Lista de Apéndices

Los apéndices están adjuntos y puede visualizarlos en la base de datos de la biblioteca

UIS

Apéndice A. Formato de entrevistas realizadas

Apéndice B. Mapa de procesos

Apéndice C. Indicadores

Apéndice D. Matriz GUT

Apéndice E. Estructura del panel de control centro vida

Apéndice F. Formulas utilizadas

Apéndice G. Manual de funciones

Apéndice H Formato de caracterización de procesos

Apéndice I. Formato PQRFS

Apéndice J. Manual de gestión documental

Apéndice K. Presentaciones de capacitaciones

Apéndice L. Diagramas de flujo

Apéndice M. Formatos y documentos

Apéndice N. Organigrama

Apéndice Ñ. Cronograma

Resumen

Título: Diseño e Implementación de Propuestas de Mejora de los Procesos Misionales y de Apoyo de la Asociación para el Desarrollo y Servicio Social Proteger

Autores: Jairo Alejandro Martínez Marín, Liney Camila Tovar Cubides.

Palabras claves: Asociación, procesos, mejoramiento.

Descripción: Este proyecto busca mejorar los procesos misionales y de apoyo en la Asociación para el Desarrollo y Servicio Social Proteger, una entidad sin ánimo de lucro que se enfoca en la atención integral de adultos mayores mediante los programas Centros Vida. Los problemas identificados incluyen duplicidad de funciones, incumplimiento de acuerdos en servicios de alimentación, ausencia de protocolos estandarizados y falta de herramientas para monitoreo de recursos y procesos.

El diagnóstico inicial reveló ineficiencias en áreas clave como la gestión financiera, la satisfacción de los beneficiarios y la organización documental. A partir de este análisis, se diseñó un plan de mejora enfocado en implementar indicadores de gestión, optimizar procesos críticos, socializar los cambios y capacitar al personal.

Este trabajo aborda desde un marco teórico basado en la mejora continua y la gestión de calidad, hasta la ejecución de propuestas concretas, como la creación de un sistema de control presupuestal y el diseño de manuales de gestión. Su implementación busca garantizar una atención eficiente y de calidad, así como mejorar la sostenibilidad de la Asociación.

* Trabajo de grado

** Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.
Director: Elidia Esther Galviz Muñoz, Magister en Ingeniería Industrial

Abstract

Title: Design and Implementation of Proposals to Improve Mission and Support Processes of the Association for Development and Social Service Proteger

Authors: Jairo Alejandro Martínez Marín, Liney Camila Tovar Cubides.

Key words: Association, processes, improvement.

Description: This project seeks to improve the mission and support processes in the Association for Development and Social Service Proteger, a non-profit organization that focuses on comprehensive care for older adults through the Life Centers programs. The problems identified include duplication of functions, noncompliance with food service agreements, absence of standardized protocols and lack of tools for monitoring resources and processes.

The initial diagnosis revealed inefficiencies in key areas such as financial management, beneficiary satisfaction and document organization. Based on this analysis, an improvement plan was designed focused on implementing management indicators, optimizing critical processes, socializing changes and training staff.

This work ranges from a theoretical framework based on continuous improvement and quality management to the implementation of concrete proposals, such as the creation of a budget control system and the design of management manuals. Its implementation seeks to guarantee efficient and quality care, as well as to improve the Association's sustainability.

* Degree Work

** Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Elidia Esther Galviz Muñoz, Magister en Ingeniería Industrial.

Introducción

En un mundo caracterizado por una creciente globalización y cambios constantes en las estructuras económicas y sociales, las organizaciones sin ánimo de lucro, como la Asociación para el Desarrollo y el Servicio Social Proteger, se enfrentan al desafío de mejorar sus procesos y asegurar la calidad de sus servicios para cumplir efectivamente su misión social. Esta asociación, dedicada al bienestar y desarrollo de adultos mayores mediante su programa principal Centros Vida, reconoce la necesidad de implementar un sistema de gestión que garantice la eficiencia y eficacia en sus proyectos, así como la satisfacción de sus beneficiarios y partes involucradas.

La mejora continua de los procesos proporciona un marco estructurado para que la Asociación para el Desarrollo y Servicio Social Proteger incremente la calidad de sus servicios. Sin embargo, esta implementación presenta tanto desafíos como oportunidades. Por un lado, requiere una revisión integral y posible rediseño de los procesos internos, lo que implica una inversión de recursos y un compromiso organizacional. Por otro lado, ofrece la oportunidad de aumentar la eficiencia, la eficacia y la satisfacción de los beneficiarios, contribuyendo así al bienestar social de manera más efectiva y sostenible.

Este proyecto de grado tiene como objetivo principal mejorar los procesos misionales y de apoyo en la Asociación para el Desarrollo y Servicio Social Proteger, a través de un análisis exhaustivo de sus procesos actuales y la documentación de los procedimientos necesarios para optimizar su funcionamiento. El alcance del proyecto abarca todas las áreas y procesos relacionados con el programa Centro Vida, enfocado en la atención integral a adultos mayores. En cuanto al contenido del documento, se aborda inicialmente el diagnóstico de la situación actual, seguido por el análisis de los recursos y estructura organizacional, y se concluye con la identificación de los desafíos y oportunidades que guiarán las propuestas de mejora.

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN LA ASOCIACIÓN PROTEGER

Además, se incluye un marco teórico que sustenta la importancia de la calidad y la gestión de procesos, así como referencias a trabajos previos que abordan temas similares.

Cumplimiento de Objetivos**Tabla 1***Cumplimiento de objetivos*

Objetivo	Cumplimiento
Elaborar un análisis diagnóstico sobre las condiciones actuales de los procesos misionales y de apoyo en la Asociación para el Desarrollo y Servicio Social Proteger	Capítulo 5
Diseñar un plan de mejoramiento para los procesos misionales y de apoyo, tomando como base el diagnóstico previamente realizado.	Capítulo 6
Implementar las propuestas de mejora que sean aprobadas por el representante legal de la Asociación para el Desarrollo y Servicio Social Proteger.	Capítulo 7
Establecer un sistema de indicadores que permita dar seguimiento a las mejoras implementadas anteriormente	Capítulo 7
Desarrollar un programa de capacitación enfocado en la socialización de las mejoras implementadas en la Asociación para el Desarrollo y Servicio Social Proteger.	Capítulo 9

1. Planteamiento del Problema

La Asociación para el Desarrollo y el Servicio Social Proteger es una entidad sin ánimo de lucro creada en el año 2009, con el objetivo de brindar atención integral a los adultos mayores a través de dos modalidades: los Centros Vida, que ofrecen servicios de alimentación, nutrición, salud, fisioterapia, acompañamiento psicológico, y actividades físicas, cognitivas, recreativas y culturales; y los Centros Bienestar, que además de estos servicios también proporcionan alojamiento. Cada Centro Vida cuenta con 19 empleados, de los cuales 11 son directos y 8 indirectos.

La Asociación ha estado presente en los municipios de Barichara, Puente Nacional, Charalá, San Benito, y actualmente en Guavatá, todos en el departamento de Santander. La sede de la Asociación se encuentra en la calle 103 # 13 - 31, barrio Coaviconsá, Bucaramanga, departamento de Santander; se enfoca en el envejecimiento activo, mejorando la calidad de vida emocional y afectiva de los adultos mayores, favoreciendo su integración social, elevando su autoestima y promoviendo su participación en la sociedad mediante la gestión eficiente de los recursos disponibles.

La Asociación está comprometida a mantener la calidad en la atención integral de la población vulnerable de la tercera edad, garantizando la satisfacción de los usuarios y sus familias en aspectos físicos, sociales y mentales, y colaborando estrechamente con entidades gubernamentales.

Con los años, la Asociación ha desarrollado actividades misionales y de apoyo, fundamentales para cumplir su misión y objetivos, sin embargo, un entorno cada vez más competitivo y demandante, es necesario garantizar que estos procesos sean eficaces, eficientes y alineados con las necesidades actuales de la organización y las comunidades que atiende.

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN LA ASOCIACIÓN PROTEGER

Como resultado de la observación directa y de los diagnósticos realizados, se han identificado problemáticas críticas que afectan el desarrollo y la eficiencia de la organización. Cabe destacar que cada Centro Vida administrado por la asociación opera de manera diferente, lo que ha contribuido a la variabilidad en el cumplimiento de los acuerdos. Entre las principales problemáticas se destaca la duplicidad de funciones, donde distintas áreas realizan actividades similares, como la coordinación de proyectos y la movilización de recursos, sin una adecuada integración, lo que provoca la repetición de esfuerzos y el uso ineficiente de los recursos disponibles. También se identificó variabilidad en la ejecución de las actividades lo que dificulta la evaluación de los resultados, afecta la consistencia del trabajo y limita la capacidad para tomar decisiones informadas y mejorar los procesos. Se evidencia una distribución inadecuada de los recursos humanos y materiales: algunas áreas están sobrecargadas, mientras que otras no utilizan plenamente sus capacidades, lo que provoca desequilibrios que impactan la productividad general. Otro problema relevante es que los beneficiarios ni sus familiares no pueden expresar sus inquietudes de manera organizada. Esto no solo disminuye la satisfacción, sino que también limita la capacidad de la Asociación para identificar áreas de mejora, responder a las preocupaciones adecuadamente y prevenir la repetición de errores. Además, aunque se registra el estado en que ingresan los adultos mayores al Centro Vida, no se realiza un seguimiento al finalizar el tiempo de atención por lo que no se cuenta con información precisa sobre si su condición ha mejorado o no durante su permanencia; es decir, que no se lleva a cabo un diagnóstico final en cada una de las áreas de atención, como nutrición, salud, psicología y fisioterapia, lo que impide evaluar de manera integral los avances o retrocesos en el bienestar de los adultos mayores durante su permanencia en el Centro Vida y por tanto la eficacia de los servicios prestados por los centros. También se ha detectado un incumplimiento en los acuerdos establecidos, como lo evidencia el seguimiento de las minutas, especialmente en lo referente a la alimentación que se debe proporcionar a los adultos mayores. Esto indica

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN LA ASOCIACIÓN PROTEGER

que no se está cumpliendo con los compromisos de los alimentos que se les deben ofrecer. A esto se suma la falta de control adecuado sobre el presupuesto asignado a cada Centro Vida, lo que genera dificultades en la correcta gestión de los recursos financieros. No existe un seguimiento de las actividades programadas, lo que impide verificar si estas se llevan a cabo según lo previsto. Además, el registro de las compras de insumos es deficiente, lo que complica el control de los gastos, monitoreo y evaluación de los procesos actuales obstaculizando la identificación de áreas de mejora y limitando la implementación de soluciones efectivas.

Por lo tanto, surge la necesidad de diseñar e implementar un plan de mejoramiento integral para los procesos misionales y de apoyo en la Asociación para el Desarrollo y Servicio Social Proteger.

2. Objetivos

2.1. Objetivo General

Diseñar e implementar un plan de mejoramiento de los procesos misionales y de apoyo para Asociación para el Desarrollo y Servicio Social Proteger.

2.2. Objetivo Específicos

Elaborar un análisis diagnóstico sobre las condiciones actuales de los procesos misionales y de apoyo en la Asociación para el Desarrollo y Servicio Social Proteger.

Diseñar un plan de mejoramiento para los procesos misionales y de apoyo, tomando como base el diagnóstico previamente realizado.

Implementar las propuestas de mejora que sean aprobadas por el representante legal de la Asociación para el Desarrollo y Servicio Social Proteger.

Establecer un sistema de indicadores que permita dar seguimiento a las mejoras implementadas anteriormente

Desarrollar un programa de capacitación enfocado en la socialización de las mejoras implementadas en la Asociación para el Desarrollo y Servicio Social Proteger.

3. Marco de Referencia

3.1. Marco de Antecedentes

El trabajo de grado de Patiño Hernández y Mejía Vega (2024) se centra en diseñar e implementar un plan de mejora para los procesos misionales y de apoyo en la empresa VISIÓN U S.A.S. El proyecto se desarrolla en varias etapas: diagnóstico, formulación de mejoras, implementación, establecimiento de indicadores y actividades de capacitación. El estudio se llevó a cabo mediante el uso de fuentes primarias y secundarias, comenzando con un diagnóstico preliminar que identificó situaciones críticas a través de observación directa, revisión de documentos y entrevistas. Posteriormente, se realizó una revisión exhaustiva de los procesos, utilizando herramientas cualitativas y cuantitativas, lo que permitió identificar no conformidades y generar propuestas concretas de mejora. Además, se desarrollaron indicadores adicionales para controlar y evaluar las implementaciones realizadas. Este proyecto resulta relevante para el presente trabajo de grado, ya que proporciona un marco metodológico y un enfoque integral para llevar a cabo mejoras significativas en los procesos de la Asociación, asegurando una implementación efectiva y una evaluación continua de los resultados.

El trabajo de grado de Arce Ochoa y Acevedo (2021) desarrollaron un proyecto enfocado en la mejora de los procesos misionales y de apoyo en CORPOADASES, con un énfasis en la sostenibilidad ambiental, social y económica. Su objetivo principal fue diseñar e implementar un plan que optimizara estos procesos. Para ello, llevaron a cabo una evaluación inicial de las condiciones de la organización, utilizando como referencia el libro "Mejoramiento de procesos en empresas de prestación de servicios" de Néstor Raúl Ortiz Pimiento y Lupita Serrano Gómez. Esta evaluación resultó fundamental para recopilar y analizar información crítica sobre la organización, lo que facilitó la identificación de áreas de mejora y permitió la implementación de un plan de acción adaptado a las necesidades

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN LA ASOCIACIÓN PROTEGER

de la empresa. La metodología empleada por las autoras es relevante y aplicable para cualquier proceso de diagnóstico y mejora en organizaciones similares, incluyendo el proyecto en cuestión.

El trabajo de grado de Vargas Velásquez y Moreno Becerra (2021) desarrollaron un proyecto enfocado en la mejora de los procesos misionales y de apoyo en FUNDESTAR, En el proyecto realizado por la Fundación para el Fomento, Desarrollo y Bienestar de la Comunidad (Fundestar), se desarrolló una metodología que abordó la mejora de los procesos misionales y de apoyo de la organización. El enfoque principal fue optimizar estos procesos a través de un plan de mejoramiento basado en un diagnóstico exhaustivo de la situación actual de la Fundación. Para llevar a cabo este diagnóstico, se recopiló información clave mediante la revisión de documentos, consultas bibliográficas, entrevistas con empleados y reuniones con la tutora y la directora administrativa. Este proceso fue similar al abordado en el texto de referencia "Mejoramiento de procesos en empresas de prestación de servicios" de Néstor Raúl Ortiz Pimiento y Lupita Serrano Gómez, que también subraya la importancia de un análisis inicial exhaustivo para identificar áreas de mejora en cualquier organización. Posteriormente, se diseñó un plan de mejoramiento que se presentó a la Alta Dirección de Fundestar. A través de técnicas de priorización, se seleccionaron las propuestas más viables, y se formularon indicadores de gestión para asegurar un seguimiento efectivo de las mejoras implementadas. Este enfoque metodológico es aplicable a otras organizaciones que buscan optimizar sus procesos internos y mejorar su eficiencia operativa. Finalmente, se socializaron y capacitaron a los empleados y la junta directiva sobre las mejoras implementadas, garantizando la sostenibilidad del proyecto a largo plazo. La metodología empleada en este proyecto, basada en un diagnóstico detallado y en la participación de los involucrados, es una referencia útil para proyectos similares en otras organizaciones.

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN LA ASOCIACIÓN PROTEGER

El trabajo de grado de Alza Ávila y Bernal Rodríguez (2020) se centra en la mejora de los procesos misionales y de apoyo en la Asociación para el Desarrollo y el Servicio Social Proteger. Este proyecto parte de un diagnóstico exhaustivo de la situación actual de la organización, utilizando herramientas de análisis como entrevistas y observación directa, para identificar los procesos clave y las áreas críticas de mejora. La metodología aplicada es cualitativa y descriptiva, y se enfoca en la estandarización de procesos y la documentación detallada de cada uno. El proyecto también establece un sistema de indicadores de gestión para evaluar periódicamente los procesos y asegurar la eficiencia y el cumplimiento de las metas establecidas. Finalmente, las autoras implementaron un programa de capacitación destinado a socializar y asegurar el uso correcto de las mejoras implementadas entre el personal de la Asociación Proteger. Esta iniciativa, promueve una mejora continua en la atención ofrecida, optimizando los recursos y mejorando la satisfacción de los usuarios.

3.2. Marco Teórico

El presente proyecto se fundamenta en un enfoque sistémico, organizacional y de mejora continua, con el propósito de optimizar los procesos misionales y de apoyo en la Asociación para el Desarrollo y Servicio Social Proteger. Para ello, se recurre a teorías y herramientas propias de la ingeniería industrial, la gestión organizacional y la administración pública, considerando también el marco normativo colombiano que regula a las organizaciones sociales sin ánimo de lucro:

3.2.1. *Enfoque sistémico y teoría general de sistemas*

La forma en que vemos a la asociación Proteger se basa en la idea de que es un sistema, un conjunto de partes interconectadas que trabajan juntas. Esta perspectiva, bien explicada por (Bertalanffy,1968) en su Teoría General de Sistemas, nos muestra que nuestros procesos principales y de apoyo no son islas separadas, sino que forman un todo que busca la eficiencia

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN LA ASOCIACIÓN PROTEGER

organizacional. Así, al pensar en cómo mejorar un proceso, siempre tenemos en cuenta cómo afectará a los demás, evitando así trabajos innecesarios o consecuencias negativas.

3.2.2. *Gestión por procesos*

(Hammer y Champy, 1993) destacan la relevancia de rediseñar los procesos organizacionales como estrategia para alcanzar mejoras significativas en aspectos clave como la calidad del servicio, los tiempos de respuesta, los costos operativos y la satisfacción del cliente. En este sentido, la gestión por procesos representa una herramienta fundamental para instituciones como la Asociación Proteger, ya que permite analizar, estandarizar y optimizar tanto las actividades misionales relacionadas con la atención integral del adulto mayor como aquellas de apoyo, entre ellas la gestión financiera, documental y de talento humano.

Adoptar esta perspectiva implica reorganizar el trabajo no solo para ganar eficiencia, sino también para asegurar que cada tarea contribuya de manera clara al cumplimiento de los objetivos estratégicos y al bienestar de los beneficiarios.

3.2.3. *Mejora continua y ciclo PHVA*

El ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar), propuesto por (Deming, 1986), constituye una de las bases de la mejora continua en las organizaciones. Este enfoque plantea un proceso ordenado que permite identificar problemas, aplicar soluciones, evaluar los resultados y ajustar las acciones según sea necesario. En el contexto de la Asociación Proteger, aplicar el ciclo PHVA favorece el desarrollo de una cultura de evaluación continua en aspectos como el cumplimiento de minutas alimentarias, la ejecución presupuestal y la gestión documental.

Además, (Juran y Godfrey, 1998) destacan que la calidad no es responsabilidad exclusiva de un área, sino de toda la organización. La calidad total (gestión de calidad total, en

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN LA ASOCIACIÓN PROTEGER

inglés *Total Quality Management* o TQM) implica la participación de todos los actores, el uso de datos para la toma de decisiones y el diseño de procesos centrados en el usuario.

3.2.4. Clasificación y análisis de procesos

Desde la teoría organizacional, los procesos se agrupan en estratégicos, misionales y de apoyo (Rummler & Brache, 1995). Los procesos misionales están directamente relacionados con la finalidad principal de la organización, en este caso, la atención integral al adulto mayor. Los procesos de apoyo aseguran los recursos necesarios para que los misionales puedan desarrollarse adecuadamente, mientras que los estratégicos definen el rumbo y las decisiones clave de la institución.

Identificar, describir y documentar estos procesos es fundamental para reducir la variabilidad, evitar duplicidades y asegurar la trazabilidad de la información.

3.2.5. Herramientas para el diagnóstico y priorización

El uso de herramientas de análisis contribuye a fortalecer la toma de decisiones. El Diagrama de Ishikawa (o espina de pescado) ayuda a identificar las causas principales de los problemas detectados en procesos como la alimentación o la gestión documental. Por su parte, la Matriz GUT (Gravedad, Urgencia y Tendencia) permite establecer prioridades según el impacto de cada problemática.

Asimismo, el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) facilita la comprensión del contexto interno y externo de la Asociación, alineando sus capacidades con las exigencias del entorno. Finalmente, los diagramas de flujo permiten representar de forma visual los pasos de un proceso, lo que facilita su comprensión, análisis y rediseño.

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN LA ASOCIACIÓN PROTEGER

3.2.6. *Cambio organizacional y resistencia al cambio*

Cualquier proceso de mejora implica un cambio organizacional. (Kurt Lewin, 1947) plantea que este proceso consta de tres etapas: descongelar (identificar la necesidad de cambio), cambiar (implementar nuevas prácticas) y recongelar (estabilizar las mejoras). Para que los cambios sean sostenibles, es necesario generar compromiso interno, establecer capacitaciones, definir responsables y crear mecanismos de seguimiento.

En organizaciones del tercer sector como la Asociación Proteger, donde los recursos son limitados y la cultura puede estar muy arraigada, es esencial acompañar el cambio con liderazgo, comunicación clara y formación continua.

3.2.7. *Relevancia metodológica y enfoque de ingeniería industrial*

La ingeniería industrial ofrece metodologías útiles para mejorar el funcionamiento de las organizaciones, integrando enfoques cualitativos como entrevistas y observación y cuantitativos como indicadores y análisis de datos. Aplicar estas metodologías permite diagnosticar con precisión los problemas de la Asociación y diseñar propuestas viables para su implementación.

Este trabajo vincula teoría y práctica a través de un enfoque basado en la evidencia, alineado con las buenas prácticas en la gestión del cambio organizacional.

3.2.8. *Entrevistas*

“La entrevista es una técnica de recogida de información que además de ser una de las estrategias utilizadas en procesos de investigación, tiene ya un valor en sí misma. Tanto si se elabora dentro de una investigación, como si se diseña al margen de un estudio sistematizado, tiene unas mismas características y sigue los pasos propios de esta estrategia de recogida de información. Por tanto, todo lo que a continuación se expone servirá tanto para desarrollar la técnica dentro de una investigación como para utilizarla de manera puntual y aislada. El

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN LA ASOCIACIÓN PROTEGER

principal objetivo de una entrevista es obtener información de forma oral y personalizada sobre acontecimientos, experiencias, opiniones de personas” (Folgueiras, 2016).

Las entrevistas proporcionarán datos fundamentales para el desarrollo del proyecto, ya que brindan una descripción completa y contextualizada de las funciones de apoyo y misión desde la perspectiva del personal en el terreno. Por lo tanto, permiten descubrir desafíos ocultos, necesidades y áreas de oportunidad que no son visibles a través de los registros existentes o la observación directa. Además, las entrevistas permiten una mejor comprensión del ambiente laboral; el ambiente interno de trabajo y la visión del personal destacar sobre el contexto actual, ya que cualquier mejora propuesta debe ser realista y el personal tiene un papel sumamente importante en la implementación. A largo plazo, además, este aspecto cualitativo complementa la base de datos cuantitativos con una descripción más propensa a un diagnóstico completo y efectivo, lo que mejora en el éxito del plan.





3.2.9. Diagramas de flujo

Un diagrama de flujo es un tipo de diagrama que explica visualmente un proceso o flujo de trabajo, por lo que también se llama flujograma. Utilizando símbolos y definiciones estandarizadas, los diagramas de flujo describen visualmente los diferentes pasos y decisiones de un proceso. Son populares en muchos campos desde hace años, desde la ingeniería y la educación hasta la programación informática y la gestión de proyectos. Sirven para comunicar desde los procesos más sencillos hasta los más complejos, por lo que son increíblemente dinámicos y versátiles. Al mirar un diagrama de flujo, el espectador debe poder obtener una visión general de un proceso con facilidad. Normalmente, se dibuja utilizando varios símbolos, cada uno de los cuales representa un paso diferente dentro de una secuencia o proceso. Para crear un diagrama de flujo solemos utilizar diversos elementos y formas, como: acciones, materiales, servicios, entradas y salidas. Si tienes que tomar una decisión y no estás seguro del

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN LA ASOCIACIÓN PROTEGER

proceso, su uso puede simplificar mucho la toma de decisiones. En la tabla 2 se podrá observar una descripción de tallada de los símbolos utilizados en los diagramas de flujo.

Tabla 2*Simbología Diagramas de Flujo*

Símbolo diagrama de flujo	Nombre	Descripción
	Símbolo de proceso	También conocido como "símbolo de acción", esta figura representa un proceso, una acción o una función. Es el símbolo más ampliamente usado en los diagramas de flujo.
	Símbolo de inicio y fin	También conocido como "símbolo terminador", este símbolo representa el punto de inicio, el punto de fin y los posibles resultados de un camino. A menudo contiene las palabras "Inicio" o "Fin" dentro de la figura.
	Símbolo de documento	Más específicamente, representa la entrada o la salida de un documento. Algunos ejemplos de entradas son recibir un informe, un mensaje de correo electrónico o un pedido. Algunos ejemplos de salida que usan un símbolo de documento incluyen generar una presentación, un memo o una carta.
	Símbolo de decisión	Indican una pregunta que debe responderse por lo general sí/no o verdadero/falso. El camino del diagrama de flujo puede dividirse en diferentes ramas, según la respuesta o las consecuencias que se sucedan.
	Símbolo de conector/enlace fuera de página	Frecuentemente se emplea en los diagramas más complejos para conectar elementos separados en múltiples páginas, con el número de página colocado



sobre o dentro de la propia figura para una referencia sencilla.



Símbolo de
entrada y salida

Esta figura, que también se conoce como "símbolo de datos", representa los datos que están disponibles como entrada o salida, y también representa los recursos empleados o generados. A pesar de que el símbolo de la cinta de papel también representa la entrada/salida, está obsoleto y ya no se usa en los diagramas de flujo.

Nota. Símbolos estándares de un diagrama de flujo. Adaptado de (Harrington, 1992, págs. 106-109)

3.2.10. Normativas que regulan a las ONG en Colombia

En el contexto colombiano, la atención integral de las personas mayores y la regulación de los Centros Vida están respaldadas por un conjunto de normas que establecen derechos, condiciones mínimas de atención y criterios para su funcionamiento. Una de las leyes fundamentales es la Ley 1251 de 2008, la cual establece normas orientadas a procurar la protección, promoción y defensa de los derechos de los adultos mayores, reconociéndolos como sujetos de especial protección por parte del Estado y la sociedad.

Complementando esta legislación, la Ley 1315 de 2009 establece las condiciones mínimas que deben garantizar los centros de protección, centros día e instituciones de atención para dignificar la estadía de los adultos mayores.

Por otro lado, la Ley 1276 de 2009 modifica disposiciones anteriores relacionadas con los Centros de Bienestar del Anciano e incorpora nuevos criterios para los Centros Vida, orientados a una atención más integral y especializada de las personas mayores. Esta ley, además, autoriza la emisión de una estampilla pro-dotación, lo que facilita el

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN LA ASOCIACIÓN PROTEGER

financiamiento de estos centros mediante recursos específicos para su funcionamiento y fortalecimiento.

Finalmente, la Resolución 055 de 2018 del Ministerio de Salud y Protección Social, actualiza la normativa sobre la acreditación de los Centros Vida. Esta resolución modifica la Resolución 024 de 2017 y establece los requisitos mínimos esenciales que deben cumplir estas instituciones para garantizar la calidad del servicio. Asimismo, regula las condiciones para la celebración de convenios docente-asistenciales, permitiendo la vinculación de instituciones educativas en procesos de formación e intervención social dentro de los Centros Vida.

4. Metodología

La metodología empleada para el desarrollo de este proyecto se especifica en la Tabla 3, donde se describen los objetivos, fases y actividades realizadas en cada fase.

Tabla 3

Metodología del proyecto

OBJETIVO	FASES	ACTIVIDADES
Elaborar un análisis diagnóstico sobre las condiciones actuales de los procesos misionales y de apoyo en la Asociación para el Desarrollo y Servicio Social Proteger	Seleccionar las herramientas que serán utilizadas para realizar el diagnóstico del proyecto.	Investigar y seleccionar herramientas de análisis adecuadas (Análisis FODA, entrevistas) Validar las herramientas seleccionadas con el equipo de trabajo.
	Recopilar datos sobre el estado actual de la Asociación para el Desarrollo y Servicio Social Proteger	Realizar entrevistas a el personal clave de la Asociación. Recopilar información documental y operacional de la Asociación. Realizar observaciones directas en las operaciones diarias.

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN LA ASOCIACIÓN PROTEGER

	<p>Identificar y priorizar los problemas que tienen un impacto significativo en el desarrollo de la organización</p>	<p>Analizar los datos recolectados para identificar problemas clave.</p> <p>Aplicar la matriz GUT para priorizar los problemas identificados según su Gravedad, Urgencia y Tendencia a empeorar.</p> <p>Realizar una sesión de priorización de problemas con el equipo de trabajo.</p>
<p>Diseñar un plan de mejoramiento para los procesos misionales y de apoyo, tomando como base el diagnóstico previamente realizado.</p>	<p>Reconocer los procesos que requieren mejoras, considerando la misión, visión y objetivos estratégicos.</p>	<p>Revisar el informe diagnóstico para identificar procesos críticos.</p> <p>Relacionar los procesos con la misión, visión y objetivos estratégicos de la Asociación.</p>
	<p>Analizar las causas y efectos de los problemas seleccionados, utilizando diversas herramientas de análisis.</p>	<p>Utilizar el diagrama de Ishikawa para identificar causas raíz de los problemas.</p> <p>Priorizar las causas y definir las áreas de intervención.</p>
	<p>Crear un plan detallado de mejoramiento que incluya la duración prevista y los recursos esenciales necesarios para la ejecución efectiva de cada acción correctiva.</p>	<p>Establecer acciones correctivas con tiempos, responsables y recursos necesarios.</p> <p>Elaborar un cronograma detallado para la implementación del plan.</p>
<p>Implementar las propuestas de mejora que sean aprobadas por el representante legal de la Asociación para</p>	<p>Desarrollar e implementar las acciones estratégicas seleccionadas como parte integral del plan de mejoramiento.</p>	<p>Asignar recursos y responsabilidades para cada acción correctiva.</p> <p>Ejecutar las acciones conforme al cronograma establecido.</p> <p>Realizar reuniones de seguimiento periódicas para evaluar el avance.</p>

el Desarrollo y
Servicio Social**Proteger.**

Establecer un sistema de indicadores que permita dar seguimiento a las mejoras implementadas anteriormente	Elaborar una ficha para cada indicador, que describa su ciclo de vida, desde la implementación hasta su revisión y actualización.	Definir indicadores clave de desempeño (KPI) para cada proceso mejorado. Documentar los KPI, incluyendo cómo se medirán, con qué frecuencia y quién será responsable.
	Establecer un sistema integral de indicadores que permita evaluar de manera continua las mejoras realizadas y garantizar su efectividad.	Capacitar al personal sobre el uso y seguimiento de los KPI.

Desarrollar un**programa de****capacitación****enfocado en la****socialización de las****mejoras****implementadas en la****Asociación proteger.**

Ejecutar un programa de capacitación exhaustivo dirigido al personal de la Asociación para el Desarrollo y Servicio Social Proteger.

Definir el cronograma y logística de las sesiones de capacitación.

Realizar sesiones de capacitación para todo el personal relevante.

Evaluar la efectividad de la capacitación mediante cuestionarios o simulaciones prácticas.

5. Diagnóstico Inicial

El diagnóstico inicial se presenta a continuación como punto de partida para el análisis, permitiendo identificar la situación actual y los principales aspectos a considerar en el desarrollo del estudio

5.1. Antecedentes de mejoras implementadas

En el proyecto de grado “Mejoramiento de los procesos misionales y de apoyo en la Asociación para el desarrollo y el servicio social Proteger”, realizado por Gina Alexandra Alza Ávila y Angie Daniela Bernal Rodríguez en el año 2020, se propuso un plan de mejoramiento en la Asociación, con acciones orientadas a optimizar los procesos misionales y de apoyo. Las mejoras realizadas incluyen la creación de un manual de funciones, responsabilidades y competencias, la estandarización de procesos, la creación y modificación de formatos, la elaboración de un mapa de procesos para estructurar y relacionar las actividades en todas las sedes, el diseño de indicadores de gestión para evaluar el desempeño de las actividades clave, la implementación de un sistema de seguimiento y monitoreo para asegurar el cumplimiento de los procesos, un programa de capacitación para el personal enfocado en la socialización de las mejoras, y el uso de listas de chequeo junto con los indicadores de gestión para medir el impacto del plan de mejora. Sin embargo, varias de estas mejoras no se implementaron de manera efectiva. En particular, no se implementaron el manual de funciones, responsabilidades y competencias, los indicadores, algunos documentos y formatos, y la correcta estandarización de los procedimientos. Esto ha generado limitaciones en la estandarización y control de los procesos, afectando la visibilidad de la Asociación y la capacidad de monitorear su desempeño, tanto en términos operativos como estratégicos.

5.2. Metodología del diagnóstico

La metodología establecida para la realización del diagnóstico se da a conocer en la Figura 1.

Figura 1*Metodología del diagnóstico*

Nota. La figura representa la metodología del diagnóstico. Elaboración propia 2025

5.2.1. Contacto Inicial

En la primera fase del diagnóstico, se llevó a cabo un contacto inicial con la Asociación para el Desarrollo y Servicio Social Proteger. Durante este encuentro, se realizó una reunión clave con el representante legal de la organización con el fin de obtener una visión general de los procesos misionales y de apoyo que se desarrollan en la asociación. En la reunión, se discutieron los principales desafíos y áreas problemáticas que enfrenta la organización, así como las expectativas y objetivos para el futuro. Este contacto permitió recopilar información para identificar preliminarmente ineficiencias y duplicidades en los procesos. La información obtenida en esta fase proporcionó una base sólida para orientar el diagnóstico y definir las estrategias de mejora que se implementarán, asegurando que se alineen con la misión y visión de la asociación.

5.2.2. Diagnóstico Cualitativo

La investigación cualitativa por definición se orienta a la producción de datos descriptivos, como son las palabras y los discursos de las personas, quienes los expresan de

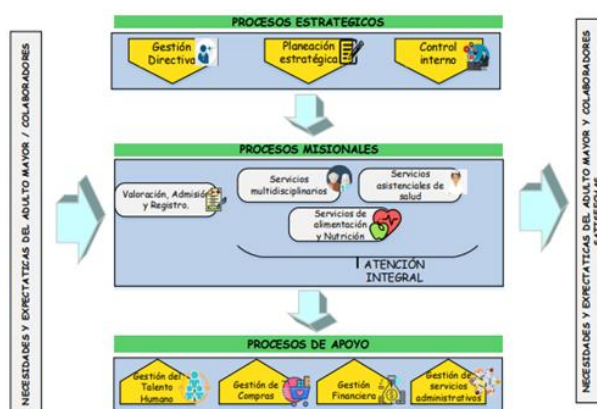
DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN LA ASOCIACIÓN PROTEGER

forma hablada y escrita, además, de la conducta observable (Taylor, S.J. y Bogdan R.,1986). Siendo así, para llevar a cabo este diagnóstico, se emplearon varias técnicas de investigación cualitativa, incluyendo la observación directa, las entrevistas a profundidad, la revisión de documentos internos, y un análisis FODA que permitió evaluar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización. La observación directa brindó una visión en tiempo real de las operaciones diarias, permitiendo identificar ineficiencias y posibles áreas de mejora. Las entrevistas proporcionaron una perspectiva detallada de las percepciones y experiencias de los empleados, enriqueciendo el análisis con datos cualitativos sustanciales.

5.2.2.1. Observación Directa. La observación directa fue crucial para identificar las principales deficiencias que afectan el buen funcionamiento de la Asociación para el Desarrollo y Servicio Social Proteger. Las observaciones se realizaron durante las tres visitas realizadas al Centro Vida del municipio de Guavatá, departamento de Santander, con la colaboración activa de Omaira Flórez Diaz coordinadora del Centro y los equipos de trabajo involucrados en la prestación de servicios a los beneficiarios. Durante este período, se llevó a cabo una revisión de los procesos presentes en la asociación los cuales se muestran detalladamente en la figura 2

Figura 2

Mapa de procesos Asociación Proteger



Nota. Información tomada de la Asociación proteger

5.2.2.1.1. Procesos misionales

Durante la observación encontramos cuatro procesos misionales los cuales son:

Valoración, admisión y registro: El propósito de este proceso es gestionar el ingreso de los beneficiarios a partir de un listado suministrado por la Alcaldía, el cual contiene los nombres de los candidatos previamente seleccionados. Este procedimiento se divide en tres etapas principales: la verificación de datos donde se comprueba que los aspirantes cumplan con los criterios establecidos por el Ministerio de Salud y Protección Social. Entre estos requisitos se encuentran tener 60 años o más y pertenecer a los grupos A o B del Sisbén, para lo cual deben presentar documentación específica. La valoración inicial, esta es realizada por un equipo interdisciplinario compuesto por un psicólogo, una enfermera y un fisioterapeuta, quienes evalúan el estado físico y mental del adulto mayor. Si se detectan condiciones que requieren atención médica continua o especializada, el paciente es remitido a un centro adecuado, ya que los Centros Vida no cuentan con la infraestructura ni los recursos para brindar servicios médicos complejos. Su intervención se limita a las acciones planteadas dentro del marco del proyecto. Y el almacenamiento de información donde la información recolectada se guarda de manera ordenada y segura. No obstante, se ha identificado una debilidad en cuanto a la eficiencia del sistema de archivo, lo que puede dificultar el acceso ágil a los datos y aumentar la posibilidad de errores en el manejo documental.

Servicios multidisciplinarios: Este proceso está orientado al diseño y ejecución de actividades motoras que promuevan el bienestar y el entretenimiento de los adultos mayores. Como parte de su organización, se elabora un cronograma que, en algunos casos, se registra de manera verbal y, en otros, por escrito, aunque frecuentemente sin detallar con claridad las actividades específicas que se llevarán a cabo. Entre las acciones desarrolladas se incluyen dinámicas recreativas como juegos

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN LA ASOCIACIÓN PROTEGER

de mesa, juegos de palabras y ejercicios de mímica; actividades culturales como presentaciones coreográficas como el torbellino, el moño, bambuco y pasillo), recitales y -grupos musicales de guabina, especialmente durante eventos municipales como ferias y fiestas, actos de conmemoración realizados por la alcaldía y eventos como día del campesino o de la familia; manualidades que buscan mantener la movilidad de las manos y prevenir afecciones osteomusculares, dependiendo de la disponibilidad de materiales; alfabetización básica para aquellos que desean aprender a leer y escribir; y prácticas deportivas diarias como estiramientos, rutinas aeróbicas y caminatas, sujetas a las condiciones climáticas. No obstante, se ha evidenciado que muchas de estas actividades, tanto recreativas como de apoyo, carecen de una programación formal y estructurada, lo que limita su continuidad y dificulta una adecuada planificación. Asimismo, el uso desorganizado de los espacios dentro de los Centros Vida representa otro desafío, ya que la falta de asignación clara de áreas genera superposición de actividades, impactando negativamente la eficiencia en el uso de los recursos físicos disponibles. Este desorden afecta la calidad de la experiencia para los beneficiarios, quienes en ocasiones deben participar en actividades en espacios inadecuados, reduciendo así su motivación e involucramiento. A su vez, el personal también se ve limitado al no contar con condiciones óptimas para el desarrollo de sus labores, lo que puede comprometer la efectividad de las intervenciones.

Servicios asistenciales de salud: Este proceso se divide en dos subprocesos los cuales son:

Registro de visitas domiciliarias: El registro de visitas domiciliarias es esencial para monitorear la salud y el bienestar de los beneficiarios que no pueden asistir al Centro Vida. Durante estas visitas, el personal documenta el estado de salud del beneficiario, identifica necesidades adicionales y proporciona atención inmediata si es

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN LA ASOCIACIÓN PROTEGER

necesario. Se destaca el fuerte compromiso del personal en asegurar que las visitas se realicen y documenten de manera regular. Sin embargo, se ha identificado una duplicidad en el registro de estas visitas, ya que tanto la Coordinadora del Centro Vida como la Auxiliar de Enfermería las registran de manera independiente, utilizando diferentes formularios. Esta falta de un sistema unificado provoca inconsistencias y dificulta el acceso a la información actualizada y precisa sobre el seguimiento de cada beneficiario.

Evaluaciones de salud: Las evaluaciones de salud de los beneficiarios son realizadas tanto por el equipo médico como por los auxiliares de enfermería; sin embargo; se observó que no existe un protocolo estandarizado para la realización de estas evaluaciones, lo que ha llevado a variaciones significativas en los procedimientos dado que algunos auxiliares de enfermería realizan una revisión muy superficial y rápida o se centran en hacer una revisión física general mientras que otros realizan un examen más detallado como salud mental, alimentación y movilidad. Esto hace que se generen informes desiguales dificultando la comprensión y el seguimiento del estado de salud de los beneficiarios a lo largo del tiempo.

Servicios de alimentación y nutrición: Se detectó que en varias sedes de la Asociación para el Desarrollo y Servicio Social Proteger, los alimentos proporcionados a los beneficiarios no cumplen de manera consistente con las minutas previamente establecidas. En particular, el seguimiento de estas minutas fue irregular en algunos centros Vida, afectando la calidad de la alimentación y, en consecuencia, el bienestar general de los beneficiarios. Durante las evaluaciones, se encontró que el cumplimiento promedio fue del 53%, lo cual señala una mejora necesaria en la adherencia a los menús planificados. En este proceso, los Auxiliares de Cocina y los Docentes participan en la preparación y distribución de alimentos. Se observó que ambos roles intervienen en la

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN LA ASOCIACIÓN PROTEGER

entrega de alimentos a los beneficiarios, lo que genera confusión y frena el proceso. Esta falta de claridad en la asignación de responsabilidades ha llevado a una duplicidad de tareas, lo cual impacta negativamente en la fluidez y eficiencia del proceso. En particular, al no estar claramente definidas las funciones, ambos roles pueden realizar las mismas tareas, lo que causa retrasos. Por ejemplo, se estorban entre sí o esperan innecesariamente a que el otro termine, creando cuellos de botella en la distribución. Además, la necesidad de coordinarse o corregir errores derivados de esta duplicidad añade tiempo adicional, desacelerando el flujo normal de trabajo, afectando así la entrega oportuna de los alimentos a los beneficiarios.

5.2.2.1.2. Procesos de apoyo.

Durante la observación encontramos cinco procesos misionales los cuales son:

Gestión de talento humano: Este proceso es realizado por los coordinadores de cada centro vida y el representante legal, quienes tienen la responsabilidad de llevar a cabo la contratación del personal, gestionar la documentación relacionada con los programas y planificar ciertas actividades que posteriormente serán ejecutadas por el resto del equipo profesional. La Asociación cuenta con una contadora y profesionales de la salud, incluyendo psicóloga, fisioterapeuta y nutricionista. Sin embargo, se identificó que la Asociación no lleva a cabo procesos de capacitación dirigidos al personal, carece de manuales de funciones y competencias debidamente implementados. La distribución inadecuada del personal en la Asociación para el Desarrollo y Servicio Social Proteger está impactando negativamente la productividad y calidad del servicio. Este desequilibrio provoca que algunas áreas críticas estén sobrecargadas, mientras que en otras las capacidades del personal se encuentran subutilizadas. Esta situación no solo genera desgaste en los empleados, que deben asumir una carga laboral excesiva, sino que también reduce la eficacia de la Asociación

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN LA ASOCIACIÓN PROTEGER

en cumplir con sus objetivos misionales y limita la satisfacción de los beneficiarios. La optimización de esta distribución es necesaria para mejorar el rendimiento de la Asociación y el servicio brindado a la comunidad.

Gestión de compras: Este proceso se encarga de adquirir e inventariar los insumos necesarios para el correcto funcionamiento de la institución. Los productos requeridos se compran basándose en los saldos existentes y la periodicidad establecida, dependiendo del tipo de insumo y de las necesidades de los trabajadores para desarrollar sus actividades de manera efectiva.

Gestión financiera: es llevada a cabo por el representante legal y la contadora, quienes son los responsables de administrar los recursos. El representante legal elabora el presupuesto que se presenta a la Alcaldía, el cual es desembolsado mensualmente una vez firmado el convenio y tras el inicio de funcionamiento del centro o se desembolsa en su totalidad al dar el inicio del funcionamiento de centro vida, cuando el convenio es por un tiempo determinado (días). A partir de ese momento, la Asociación tiene la responsabilidad de cumplir con las actividades planificadas. Los recursos necesarios para el desarrollo de los procesos son solicitados por el coordinador de cada sede según lo requiera. Aunque el proceso de administración de recursos está bien definido, se ha identificado una falta de herramientas para monitorear y ajustar el presupuesto de manera precisa.

Gestión de la satisfacción del beneficiario: Los beneficiarios y sus familiares no cuentan con un canal organizado para expresar sus inquietudes, lo que reduce la satisfacción de los usuarios y limita la capacidad de la Asociación para identificar áreas de mejora, responder adecuadamente a las preocupaciones y prevenir la repetición de errores. Esta falta de retroalimentación genera un distanciamiento entre la institución y

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN LA ASOCIACIÓN PROTEGER

los beneficiarios, afectando negativamente la confianza y la percepción del servicio ofrecido. Además, la ausencia de canales de comunicación digital modernos restringe las oportunidades para recibir retroalimentación de manera organizada y continua. Esto disminuye la capacidad de la Asociación para identificar rápidamente áreas de mejora en sus servicios, responder a inquietudes y adaptar las actividades a las necesidades cambiantes de los beneficiarios. La falta de un flujo de comunicación eficiente no solo afecta la satisfacción de los usuarios, sino que también dificulta la construcción de una imagen institucional sólida y reconocida.

Gestión de servicios administrativos: la revisión de los procesos administrativos reveló que el manejo de la documentación varía considerablemente entre las diferentes sedes. En algunas sedes, la documentación se organiza sistemáticamente: utilizan carpetas etiquetadas y cuentan con un sistema de archivo cronológico que facilita la búsqueda rápida de documentos. Por otra parte, otras sedes carecen de un sistema definido; almacenan la documentación de manera desordenada, sin etiquetas claras ni clasificación cronológica, lo que resulta en archivos mezclados y dificulta el acceso rápido a la información cuando se necesita.

5.2.2.2. Entrevista. Con el objetivo de comprender la percepción del personal sobre los factores que inciden en el adecuado funcionamiento de los Centros Vida como la calidad del trabajo en equipo, la eficiencia en el cumplimiento de responsabilidades, la claridad en la comunicación interna y la organización de las actividades se diseñó y aplicó una entrevista semiestructurada a los distintos perfiles ocupacionales involucrados directamente en las actividades cotidianas del centro.

El diseño de las entrevistas contempló seis versiones específicas adaptadas a los roles de coordinador, nutricionista, auxiliar de enfermería, auxiliares de

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN LA ASOCIACIÓN PROTEGER

cocina, docente y psicóloga. Cada formato incluía preguntas pertinentes a las funciones de cada cargo, tales como: organización y gestión, comunicación y colaboración, impacto y resultados para el coordinador del centro vida; planificación de dietas y evaluación nutricional para la nutricionista; cuidados médicos y documentación para las auxiliares de enfermería; preparación de comidas y coordinación con nutrición para auxiliares de cocina; actividades educativas y evaluación de participación para la docente; y evaluación psicológica, intervención y trabajo interdisciplinario para la psicología.

Las entrevistas se realizaron el 8 de marzo de 2024 por medio de salas creadas en Meet, espacios que garantizaron la confidencialidad y comodidad de los participantes. Cada sesión tuvo una duración aproximada de 25 a 30 minutos.

Esta metodología nos permitió obtener información cualitativa profunda sobre la dinámica institucional desde múltiples perspectivas profesionales, aportando elementos fundamentales para identificar áreas de mejora en los procesos internos. En el Apéndice A se presenta en detalle las preguntas formuladas a cada perfil, en este capítulo se ha expuesto de manera explícita el proceso metodológico seguido para asegurar la rigurosidad y pertinencia del instrumento aplicado.

El análisis de las entrevistas evidenció múltiples deficiencias que impactan negativamente en el desempeño organizacional. A continuación, se detallan los hallazgos más relevantes:

La Asociación enfrenta dificultades significativas en el control y la medición de sus procesos operativos. Las actividades no se ejecutan dentro del horario establecido y existe una desorganización generalizada derivada de la falta

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN LA ASOCIACIÓN PROTEGER

de definición de funciones entre los diferentes actores. Asimismo, se identificó la inexistencia de un registro adecuado de las actividades asistenciales en salud, lo cual limita el seguimiento y evaluación del cuidado brindado.

Se evidencian fallas en la estandarización de los procesos de archivo y documentación. La ausencia de registros sistemáticos y de formatos normalizados refleja una debilidad en el control y seguimiento de los servicios prestados, especialmente en el área de salud.

La falta de claridad en la asignación de funciones y responsabilidades ha generado confusión y desorganización en el trabajo colaborativo. Este problema se ve agravado por la ausencia de programas de capacitación y procesos formales de inducción, lo que limita la integración y el desempeño eficiente del equipo interdisciplinario. Además, se identificó una marcada ineficiencia en los procesos de planificación y seguimiento. Actualmente, la Asociación no dispone de un sistema estructurado para verificar el cumplimiento de las actividades programadas ni para evaluar el avance de las mismas. Esta situación ha generado duplicidad de funciones y un uso ineficiente de los recursos, afectando tanto los procesos misionales como los de apoyo. La falta de un cronograma detallado y de un sistema de monitoreo de indicadores de desempeño dificulta la evaluación objetiva de la efectividad institucional, lo cual afecta negativamente la toma de decisiones informadas y la implementación oportuna de acciones correctivas.

En el área de cocina se evidenció el incumplimiento de la minuta alimentaria establecida. La figura 3 permite evidenciar este aspecto, ya que muestra una minuta semanal en la que se describen únicamente los nombres de los alimentos asignados para cada día, sin mayores detalles que orienten

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN LA ASOCIACIÓN PROTEGER

adecuadamente al personal encargado de la preparación. Esta carencia de información genera ambigüedad en la interpretación por parte del personal auxiliar de cocina, quienes, ante la falta de lineamientos claros, tienden a realizar modificaciones en los menús. Como resultado, se presentan variaciones que comprometen el equilibrio nutricional de las comidas ofrecidas, afectando la adecuada alimentación de los adultos mayores beneficiarios del programa.

Figura 3

Minuta semana número 2

SEMANA 2				
LUNES DÍA 6	MARTES DÍA 7	MIÉRCOLES DÍA 8	JUEVES DÍA 9	VIERNES DÍA 10
REFRIGERIO EN LA MAÑANA				
SORBETE DE GUANABANA SANDWICH DE QUESO	CAFÉ CON LECHE AREPA DE HUEVO	SORBETE DE MORA GALLETA INTEGRAL QUESO EN PORCIÓN	CHOCOLATE CON LECHE PAN ROLLO HUEVO EN PERICO	SORBETE DE CURUBA MESTIZA QUESO
ALMUERZO				
SOPA DE AVENA ARROZ CON VERDURA PECHUGA DESMECHADA	SOPA DE VERDURAS ARROZ CON ZANAHORIA LOMO DE CERDO EN BISTECK	SOPA DE PASTAS ARROZ AL PIMENTÓN POLLO EN SALSA DE VERDURAS (habichuela, zanahoria y arveja)	SOPA DE CEBADA PERLADA ARROZ CON CILANTRO CARNE EN CUADROS- GARBANZOS	SOPA DE AVENA PASTAS SUDADAS CARNE MOLIDA
ENSALADA DE ZANAHORIA, PEPINO, Y TOMATE	GUISO DE YOTAS	GUISO DE AHUYAMA	ENSALADA DE TOMATE, LECHUGA Y ZANAHORIA	ENSALADA TOMATE, PEREJIL, PEPINO, ZANAHORIA Y CEBOLLA
TAJADA DE MADURO LIMONADA DE PANELA	PLATANO VERDE COCIDO CON HOGAO JUGO DE MARACUYA	PAPA SUDADA JUGO DE FREJIDA	MADURO ASADO JUGO DE MORA	YUCA FRITA NARANJADA
REFRIGERIO DE LA TARDE				
LECHE Y GALLETA WAFER Y MANDARINA	YOGURT, GALLETA INTEGRAL Y BANANO	JUGO DE MORA Y BANANO	AVENA, PERA Y GALLETA DE LECHE	QUESO, BANANO Y GALLETA DE PANADERIA

Nota. Imagen tomada de los archivos internos de la Asociación Proteger.

5.2.2.3. Revisión de documentos: En la revisión de documentos, se examinó el registro de información sobre la gestión de procesos en la Asociación para el Desarrollo y Servicio Social Proteger, para evaluar el estado actual de la gestión documental. Este análisis tenía como fin identificar la documentación existente y verificar su grado de actualización. Como resultado, se encontró que el organigrama está desactualizado y que la empresa carece de un manual de funciones, lo que implica que este no ha sido implementado, lo que genera confusión y dificulta la

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN LA ASOCIACIÓN PROTEGER

accesibilidad a la información clave. Los documentos revisados fueron: formato de evaluación psicológica, formato de evaluación fisioterapéutica, formato de admisión y registro, formato valoración inicial, entrevistas de personal, ficha de ingreso, formato requisitos de ingreso, formato de información socioeconómica, formato de valoración inicial y mapa de proceso que se puede visualizar en el apéndice B

5.2.2.4. Análisis FODA: Para realizar este análisis, se empleó la herramienta Matriz FODA como se muestra en la figura 4, en la cual se identificaron las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas en colaboración con el representante legal de la Asociación y tutor del proyecto de grado, Ricardo Andrés Rojas. El objetivo fue obtener una visión general del estado actual y destacar factores clave, tal como se muestra a continuación:

Figura 4

Matriz FODA de la Asociación



Nota. El grafico representa el análisis FODA. Elaboración propia. 2024

Después de realizar el análisis FODA, se evidenció que la Asociación Proteger cuenta con condiciones internas favorables que pueden ser aprovechadas para fortalecer su gestión, especialmente por el conocimiento del contexto y la

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN LA ASOCIACIÓN PROTEGER

experiencia acumulada en la atención a adultos mayores. Se evidencia también la necesidad de implementar herramientas de control y gestión, así como mejorar la estructura organizativa mediante el uso de tecnología y documentos formalizados. Las oportunidades del entorno legal y la posibilidad de alianzas estratégicas representan un respaldo importante para avanzar en los procesos de mejora, aunque se deben considerar riesgos como la inestabilidad normativa y la falta de transparencia en procesos externos. En conjunto, la matriz permitió no solo diagnosticar la situación actual, sino también visualizar los frentes prioritarios de acción para fortalecer la sostenibilidad y el impacto social de la Asociación.

5.2.3. Diagnóstico Cuantitativo

La investigación cuantitativa es aquella en la que se recoge y analizan datos cuantitativos sobre variables, estudia la asociación o relación entre variables cuantificadas, trata de determinar la fuerza de asociación o correlación entre variables, la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra para ser inferencia a una población de la cual toda muestra procede (Pita, S. & Pértegas, S.2002).

El diagnóstico cuantitativo de la Asociación para el Desarrollo y Servicio Social Proteger se llevó a cabo utilizando los datos proporcionados por los departamentos de talento humano, pedagogía, psicosocial, salud y nutrición. Se establecieron varios indicadores para analizar adecuadamente la situación actual de la Asociación, estos indicadores se podrán revisar de forma clara en el apéndice C, hoja “INDICADORES INICIALES”.



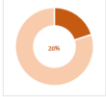
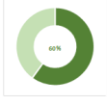

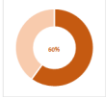
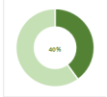

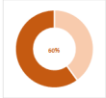

Área de nutrición y bienestar. El indicador de cumplimiento de las minutas alimentarias fue diseñado para medir la efectividad en la ejecución de los menús planificados para los adultos mayores en tres momentos clave del día: refrigerio de la mañana, almuerzo y refrigerio de la tarde. El seguimiento de este indicador se realizó durante las tres primeras

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN LA ASOCIACIÓN PROTEGER

semanas del mes de octubre en el centro vida del municipio de Guavatá, registrando el porcentaje de cumplimiento y no cumplimiento en cada una de las comidas diarias como se muestra en la figura 5, con el fin de evaluar el cumplimiento a las minutas previamente establecidas. Durante las tres semanas de evaluación, el cumplimiento promedio general fue del 53%, lo que refleja un bajo nivel de cumplimiento a las minutas planificadas. En la primera semana, el porcentaje de cumplimiento fue del 40%, siendo el almuerzo el servicio con el menor cumplimiento, alcanzando apenas el 20%. En la segunda semana, se evidenció una mejora, con un cumplimiento promedio del 53%, especialmente en el almuerzo, que subió al 60%, aunque los refrigerios mostraron cierta irregularidad. Para la tercera semana, el nivel de cumplimiento ascendió al 67%, mostrando una tendencia de mejora, aunque aún con incumplimientos significativos, sobre todo en los almuerzos, que alcanzaron un cumplimiento del 60%. Este indicador muestra que, aunque se observaron algunas mejoras a lo largo del tiempo, los niveles de cumplimiento de las minutas alimentarias se mantuvieron por debajo de lo esperado, especialmente en los almuerzos, que presentaron los resultados más bajos en comparación con los refrigerios.

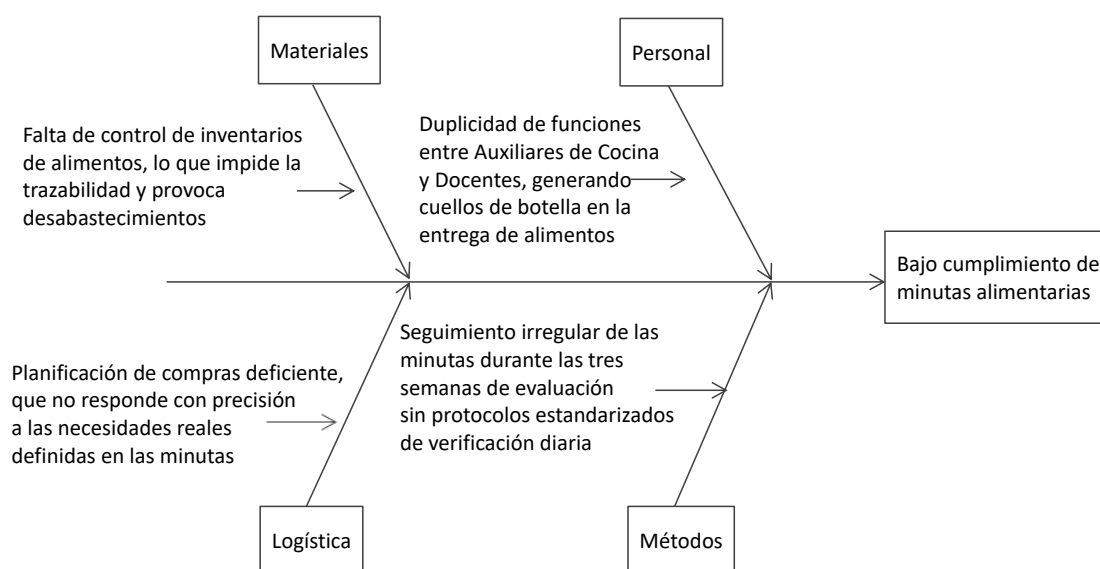
DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN LA ASOCIACIÓN PROTEGER

Figura 5*Indicador cumplimiento de las minutas alimentarias*

		FICHA TECNICA DEL INDICADOR		Version No: 01
				Página 1 de 3
I. INFORMACIÓN DEL INDICADOR				
Nombre del indicador	Cumplimiento de las Minutas Alimentarias			
Objetivo del indicador	Evaluar el porcentaje de cumplimiento del menú alimentario planificado para los beneficiarios.			
Formula del indicador	Unidad de medida	Meta		
Cumplimiento de minutas= (Número de días con menú cumplido/ Número total de días programados)*100	La unidad de medida corresponde al porcentaje.	≥95%		
Tipo de indicador	Frecuencia de la medición			
Eficiencia		Semanal		
Eficacia	X	Diario		
Efectividad		Una vez		
Responsable de la medición		Responsable del analisis		
Nutricionista		Representante Legal		
II. VARIABLES DEL INDICADOR				
Identificación	Descripción		Fuentes de información	
Variable 1	Corresponde al menú alimentario diseñado para los beneficiarios		Registros del área de nutrición	
Menú Planificado				
Variable 2	Refleja si el menú servido coincide con el planificado		Registros diarios de cocina	
Menú Cumplido				
Observaciones	Ninguna			
III. GRAFICOS DEL INDICADOR				
	REFRIGERIO MAÑANA	ALMUERZO	REFRIGERIO TARDE	
SEMANA 1				
SEMANA 2				
SEMANA 3				

Nota. Imagen tomada de los resultados iniciales del indicador cumplimiento de minutas alimentarias

En la figura 6 se presenta un diagrama causa-efecto que sintetiza los principales factores que confluyen en el bajo nivel de cumplimiento de las minutas alimentarias en el Área de Nutrición y Bienestar.

Figura 6*Diagrama causa-efecto*

5.2.3.1. Control Presupuestal: El indicador de cumplimiento de ejecución presupuestal mide el cumplimiento del presupuesto estimado en comparación con los gastos reales, el objetivo principal es evaluar la eficiencia en el manejo del presupuesto, asegurándose de que los gastos se mantengan dentro del rango planificado sin exceder significativamente el monto asignado. Para evaluar este indicador, se han tomado en cuenta datos provenientes de una propuesta económica para el Centro Vida en el municipio de Guavatá, específicamente para un período de 18 días (septiembre 23 a octubre 16 de 2024). Los gastos reales fueron comparados con el presupuesto propuesto en la planificación económica, lo cual permitió observar el grado de cumplimiento y eficiencia en el uso de los recursos asignados como se muestra en la figura 6. Estos datos se obtuvieron comparando el presupuesto propuesto para un período de 18 días con los gastos reales registrados en el

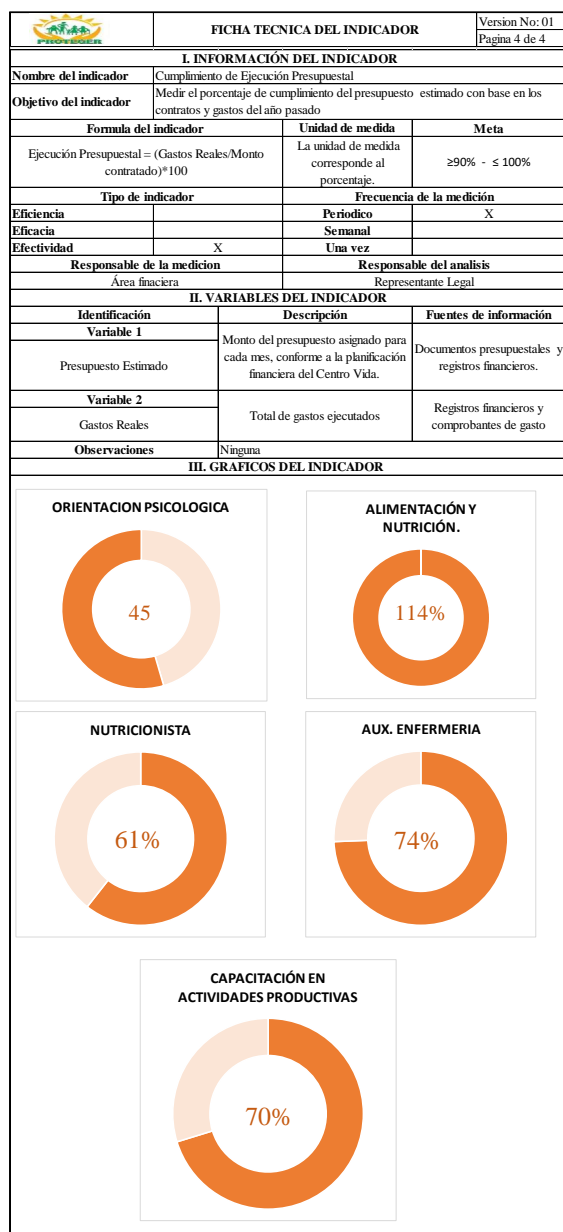
DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN LA ASOCIACIÓN PROTEGER

informe financiero del mismo período. Los gráficos revelan variaciones significativas en el cumplimiento presupuestal entre las áreas. En alimentación y nutrición, se alcanzó un 114%, lo que indica que los gastos superaron el presupuesto planificado. Por el contrario, en orientación psicológica y en el servicio de nutricionista se observa una ejecución del presupuesto, con un cumplimiento del 45% y 61% respectivamente, lo cual puede reflejar una menor demanda o una asignación de recursos superior a lo necesario en estas áreas. El auxiliar de enfermería y la capacitación en actividades productivas alcanzaron un cumplimiento del 74% y 70%, respectivamente, situándose dentro de un rango cercano al óptimo, aunque aún por debajo del objetivo. Estos resultados sugieren que, si bien algunas áreas requieren una reevaluación para ajustar los recursos a las necesidades reales, otras necesitan una planificación más precisa para evitar el sobrepaso del presupuesto y asegurar un uso equilibrado y eficiente de los fondos asignados.

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN LA ASOCIACIÓN PROTEGER

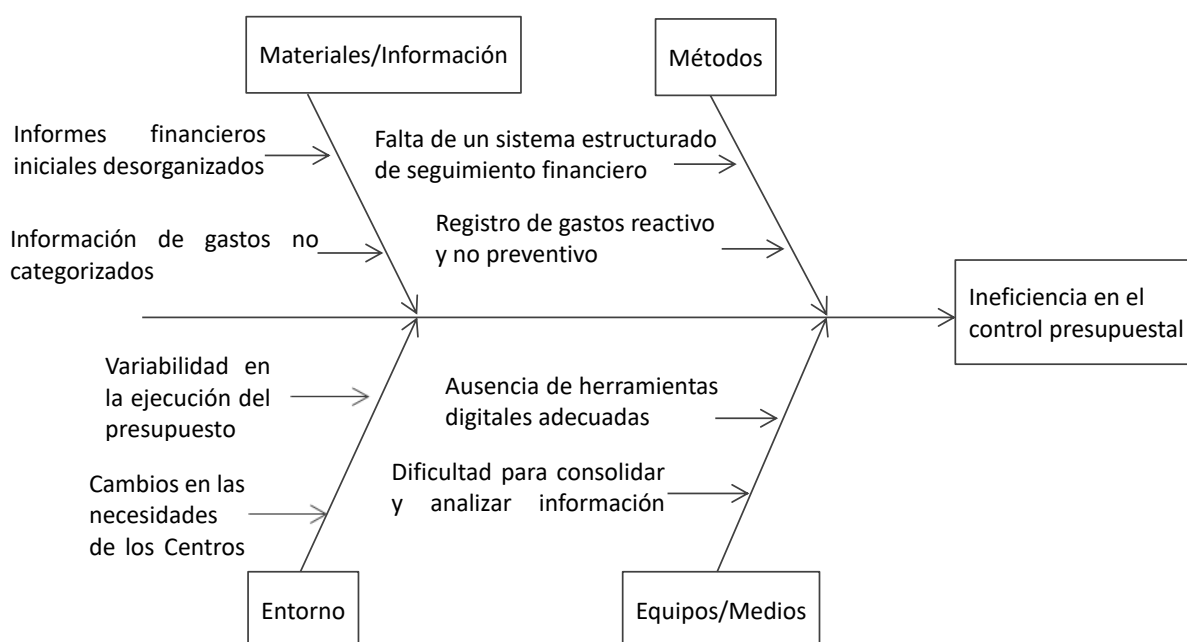
Figura 7

Indicador cumplimiento de ejecución presupuestal



Nota. Imagen tomada de los resultados iniciales del indicador cumplimiento de ejecución presupuestal

En la figura 8 se presenta un diagrama causa-efecto que sintetiza los principales factores que confluyen en la ineficiencia en el control presupuestal

Figura 8*Diagrama Causa- Efecto*

5.2.3.2. Análisis de la Relación entre Cumplimiento Presupuestal y Cumplimiento

de Minutas Alimentarias. Durante el diagnóstico cuantitativo se evidenció que, aunque el gasto en el área de alimentación y nutrición alcanzó un 114% del presupuesto estimado, el cumplimiento de las minutas alimentarias se mantuvo en un promedio del 53%. Esta diferencia obvia entre el nivel de ejecución presupuestal y la ejecución correcta de las minutas planteó preocupaciones importantes sobre la eficiencia en la gestión de los recursos. El gasto correspondiente al área de alimentación y nutrición no se limita únicamente a la adquisición de alimentos, sino que se distribuye en tres rubros: la elaboración de menús y entrega de raciones, que incluye refrigerio mañana, almuerzo y refrigerio tarde asegurando la adecuada ingesta nutricional para los beneficiarios, la

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN LA ASOCIACIÓN PROTEGER

contratación de un auxiliar manipulador de alimentos encargado de la preparación y distribución de las comidas, y el servicio de aseo y limpieza de la infraestructura física y del equipamiento del centro. A pesar de esta distribución de gastos, el bajo cumplimiento de las minutas evidenció la existencia de fallas internas en los procesos relacionados con la administración de los insumos, la organización del personal y la planificación de actividades. Durante la evaluación se identificó que no existía un control detallado de los inventarios de alimentos, situación que impide realizar un seguimiento adecuado de los productos adquiridos y utilizados, dificultando la trazabilidad de los insumos y ocasionando desperdicios o compras innecesarias. También, se observó deficiencias en la planificación de compras, ya que estas no siempre responden de manera precisa a las necesidades reales definidas en las minutas alimentarias. Además, en la operatividad diaria, se evidenció una falta de coordinación entre los auxiliares de cocina y los docentes, generando duplicidad de funciones y retrasos en la entrega de los alimentos, lo que afectó la eficiencia y calidad del servicio. También se detectó que el personal responsable de la manipulación de alimentos no había recibido capacitaciones orientadas al fortalecimiento de competencias específicas en interpretación de menús y en manejo eficiente de insumos. Estos factores, en conjunto, contribuyen a que, pese a un mayor gasto presupuestal, no se lograra un cumplimiento satisfactorio en la ejecución de las minutas alimentarias. Esta situación representa un riesgo tanto para la sostenibilidad financiera del proyecto como para la calidad del servicio ofrecido, deteriorando la satisfacción de los beneficiarios y limitando la justificación adecuada de la inversión de los recursos públicos. A partir de este análisis, se evidenció la necesidad de fortalecer el control de inventarios, mejorar la planificación de compras basadas en necesidades reales, definir roles y

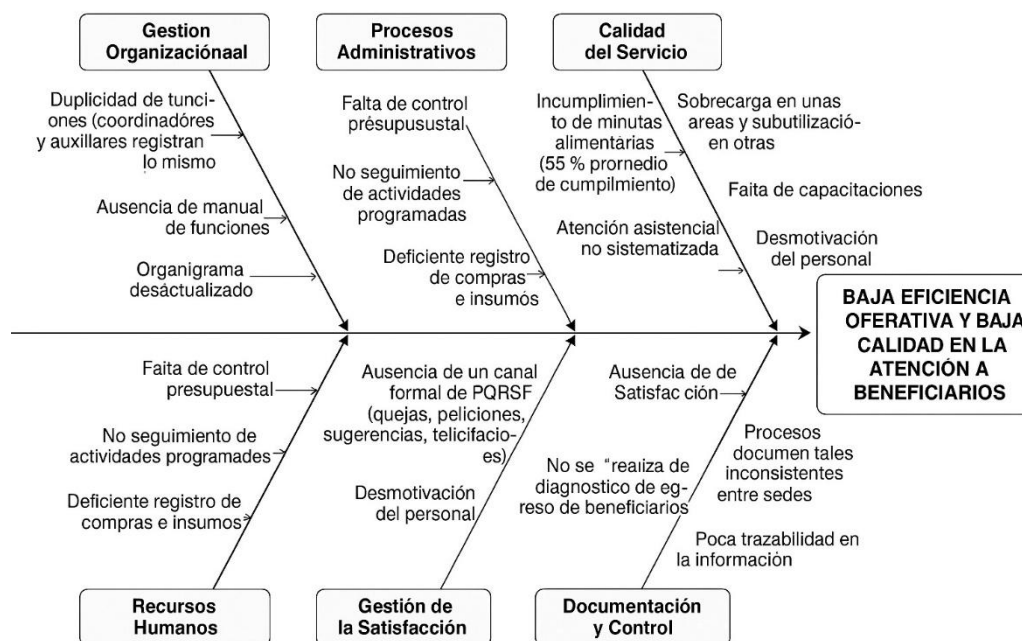
DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN LA ASOCIACIÓN PROTEGER

responsabilidades claras en la preparación y entrega de alimentos y establecer programas de capacitación para el personal involucrado, de manera que se garantizara la adecuada correspondencia entre el presupuesto ejecutado y la calidad nutricional entregada a los adultos mayores beneficiarios.

5.2.4. Diagrama Causa- Efecto

Para identificar y representar de manera estructurada las principales problemáticas que afectan el desempeño de la Asociación para el Desarrollo y Servicio Social Proteger, se elaboró un Diagrama de Causa y Efecto que se puede visualizar en la figura 9, cuyo problema principal es la baja eficiencia operativa y la baja calidad en la atención a los beneficiarios. En el análisis se agruparon las causas en seis categorías principales: gestión organizacional (duplicidad de funciones, falta de manuales y organigrama desactualizado), procesos administrativos (débil control presupuestal y de compras), calidad del servicio (incumplimiento de minutas y atención no estandarizada), recursos humanos (sobrecarga laboral, falta de capacitación y desmotivación), gestión de la satisfacción (ausencia de un canal formal para PQRSF y falta de diagnóstico de egreso) y documentación y control (procesos inconsistentes y baja trazabilidad). Este diagrama permite visualizar las principales áreas críticas de la organización y constituye la base para diseñar estrategias de mejoramiento enfocadas en optimizar los procesos y elevar la calidad del servicio.

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN LA ASOCIACIÓN PROTEGER

Figura 9*Diagrama Causa- Efecto***5.2.5. Conclusiones del diagnóstico**

La Asociación Proteger enfrenta una serie de problemas que afectan su eficiencia operativa y la calidad del servicio ofrecido a los adultos mayores. Los diagnósticos cualitativos y cuantitativos, el análisis FODA, las entrevistas, la observación directa y la revisión documental revelan aspectos críticos que requieren atención urgente para mejorar el funcionamiento de la organización.

Entre las dificultades identificadas se encuentra la duplicidad de funciones en la coordinación y registro de actividades, lo que genera desorganización, uso ineficiente de recursos y falta de claridad en la responsabilidad de tareas. Este problema afecta áreas clave, como la administración de visitas domiciliarias, donde tanto la coordinadora como la auxiliar de enfermería registran la información de forma independiente, ocasionando inconsistencias que dificultan el seguimiento adecuado de cada beneficiario. La falta de un protocolo estandarizado en la evaluación de salud agrava esta situación, generando variabilidad en los informes y limitando el monitoreo efectivo de la evolución de los adultos mayores.

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN LA ASOCIACIÓN PROTEGER

Además, se ha detectado un incumplimiento en el suministro de minutas alimentarias en varios Centros Vida, afectando la calidad nutricional y el bienestar de los usuarios, con un cumplimiento promedio de solo el 53% del cronograma alimentario. Esta situación se ve empeorada por la confusión en la asignación de funciones en el área de alimentación, donde tanto auxiliares de cocina como docentes realizan tareas superpuestas, generando retrasos y afectando la eficiencia en la entrega de alimentos.

En el ámbito financiero, la Asociación presenta una gestión presupuestal desequilibrada, en gran parte debido a la ausencia de un control riguroso y un registro inadecuado de las compras. Esto dificulta la evaluación del uso de los recursos y genera desequilibrios significativos en áreas clave. Por ejemplo, mientras que algunos rubros presentan sobreutilización, como alimentación (114% del presupuesto asignado), otros muestran subejecución, como orientación psicológica, con solo un 45% de ejecución, reflejando una planificación deficiente en el manejo de los fondos.

De igual manera, la organización enfrenta problemas en la gestión documental, con una falta de estandarización en los sistemas de archivo entre sedes. Esto aumenta el riesgo de pérdida de información y dificulta el acceso rápido a documentos clave. La falta de capacitación continua del personal, la falta de implementación del manual de funciones y competencias, y la ausencia de programas de inducción contribuyen a un bajo nivel de estandarización en los procedimientos, lo que limita la cohesión y efectividad del equipo.

Otro problema identificado es la carencia de un sistema organizado para que los beneficiarios y sus familiares expresen quejas y sugerencias. Esto reduce la retroalimentación que podría ser clave para la mejora continua de los servicios, limitando la capacidad de la Asociación para responder de manera adecuada a las necesidades y prevenir errores recurrentes.

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN LA ASOCIACIÓN PROTEGER

Finalmente, se observan deficiencias en el uso adecuado y ordenado de los espacios en los Centros Vida, y una falta de planificación estructurada para las actividades recreativas y asistenciales, lo cual afecta directamente la efectividad de los servicios y disminuye la participación de los beneficiarios en las actividades propuestas.

Estos hallazgos resaltan la necesidad de implementar un plan de mejoramiento integral que fortalezca los procesos internos, mejore la asignación de recursos, establezca un sistema de capacitación para el personal, estandarice los procesos de evaluación y registro, y desarrolle un mecanismo de retroalimentación de los beneficiarios. Estas acciones permitirán optimizar la calidad y sostenibilidad de los servicios, asegurando el bienestar de los adultos mayores y el uso eficiente de los recursos disponibles.

5.2.6. Matriz GUT

Para la aplicación de la matriz GUT, cada problema identificado se evaluó en función de tres factores: Gravedad: que evaluó el impacto que tiene la problemática sobre el bienestar de los beneficiarios, la operación de los procesos y la reputación de la organización, Urgencia: que consideró el tiempo en el que se debe actuarse para evitar que la situación empeore o cause consecuencias significativas. y Tendencia: que valoró la posibilidad de que la problemática se agrave si no se interviene a corto plazo, asignando a cada uno una puntuación en una escala de uno a cinco, donde uno representa el menor nivel y cinco el mayor. Los criterios de calificación para cada categoría fueron establecidos previamente y están detallados en la Figura 10, lo cual permitió mantener coherencia en la asignación de valores.

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN LA ASOCIACIÓN PROTEGER

Figura 10*Crterios de calificación utilizados en la Matriz GUT*

CRITERIOS DE CALIFICACION			
Puntos	Gravedad	Urgencia	Tendencia
1	Sin gravedad	Puede esperar	No cambiará
2	Poco grave	Poco urgente	Empeorará a LP
3	Grave	Urgente, atención CP	Empeorará a MP
4	Muy serio	Muy urgente	Empeorará a CP
5	Extremadamente grave	Atención inmediata	Empeorará rápidamente

Nota. Criterios de calificación. Elaboración propia. 2024

La puntuación total de cada problema presente en la Asociación se determinó como el producto de las calificaciones de los tres factores (gravedad, urgencia y tendencia). Posteriormente, los problemas fueron organizados de mayor a menor según el puntaje obtenido, lo que permitió establecer un orden de prioridad como se puede observar en la figura 11 y de forma detallada en el Apéndice D

Figura 11*Resultados de la matriz GUT*

Matriz GUT					
Nº	Problemas	Gravedad	Urgencia	Tendencia	Puntuación
5	Control presupuestal desequilibrado	Extremadamente grave	Atención inmediata	Empeorará rápidamente	125
2	Incumplimiento en el suministro de minutas alimentarias	Extremadamente grave	Atención inmediata	Empeorará rápidamente	125
9	Ineficiencia y desorganización en los procesos de planeación y seguimiento	Extremadamente grave	Atención inmediata	Empeorará rápidamente	125
7	Distribución ineficiente de los recursos humanos	Extremadamente grave	Atención inmediata	Empeorará rápidamente	125
11	Carencia de un sistema organizado para quejas y sugerencias	Extremadamente grave	Atención inmediata	Empeorará a CP	100
13	Desorden e inadecuado uso de los espacios en los centros vida.	Extremadamente grave	Muy urgente	Empeorará rápidamente	100
3	Falta de indicadores para medir el desempeño de los procesos clave	Extremadamente grave	Muy urgente	Empeorará a CP	80
16	Problemas en la gestión documental	Extremadamente grave	Atención inmediata	Empeorará a MP	75
12	Estandarización deficiente de los procesos	Muy serio	Muy urgente	Empeorará a CP	64
6	Inconsistencias en el seguimiento de beneficiarios	Extremadamente grave	Muy urgente	Empeorará a MP	60
17	Ausencia de un protocolos estandarizado	Grave	Muy urgente	Empeorará a CP	48
10	Falta de capacitación continua del personal y ausencia de programas de inducción.	Extremadamente grave	Muy urgente	Empeorará a LP	40
14	Falta de planificación estructurada	Grave	Urgente, atención CP	Empeorará a CP	36
1	Duplicidad de funciones	Grave	Muy urgente	Empeorará a MP	36
15	Falta de claridad en la responsabilidad de tareas	Grave	Muy urgente	Empeorará a LP	24
8	Confusión en la asignación de funciones	Grave	Muy urgente	Empeorará a LP	24
4	Falta de visibilidad institucional y canales de comunicación digital adecuados.	Grave	Muy urgente	Empeorará a LP	24

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN LA ASOCIACIÓN PROTEGER

Para garantizar la validez del análisis, la matriz fue socializada con la directora del proyecto y el representante legal de la Asociación, quien conocen de cerca los procesos y sus problemáticas. Esta validación participativa permitió asegurar que las calificaciones asignadas reflejan de manera objetiva la realidad de la Asociación.

Como resultado, se priorizaron ocho problemáticas críticas, destacadas en la Tabla 4, que requieren atención inmediata debido a su alto impacto en la calidad del servicio, la eficiencia, operativa y la satisfacción de los usuarios. Se toma la decisión de abordar estas problemáticas, ya que, si no se tratan urgentemente, tenderá a agravar de manera permanente los procesos.

Tabla 4

Problemáticas para tratar en la Asociación Proteger

No.	Tipo de proceso	Problemática	Causa identificada
1	Apoyo	Control presupuestal desequilibrado	Falta de herramientas de control y seguimiento presupuestal.
2	Misional	Incumplimiento en el suministro de minutas alimentarias	Descoordinación entre áreas responsables y falta de seguimiento formal.
3	Misional	Ineficiencia y desorganización en los procesos de planeación y seguimiento	Ausencia de herramientas estructuradas para la programación y control de actividades.
4	Apoyo	Distribución ineficiente de los recursos humanos	Falta de manuales de funciones actualizados y procesos de capacitación.
5	Apoyo	Carencia de un sistema organizado para quejas y sugerencias	Falta de un canal formal de recepción y atención de PQRSF.
6	Apoyo	Falta de indicadores para medir el desempeño de los procesos clave	Ausencia de un sistema de indicadores de gestión implementado.
7	Apoyo	Problemas en la gestión documental	Falta de normativas claras para codificación y archivo documental.
8	Apoyo	Estandarización deficiente de los procesos	Inexistencia de diagramas de flujo actualizados y fichas de procedimientos.

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN LA ASOCIACIÓN PROTEGER

En la tabla 4 se listaron las problemáticas que, tras el análisis, fueron identificadas como las más importantes a tratar. Esta tabla permitió estructurar de manera estratégica las mejoras, facilitando la identificación de líneas de acción específicas para cada problemática priorizada. Gracias a esto, fue posible enfocar los esfuerzos en las necesidades más urgentes de la Asociación y se trabajó en soluciones que ayudaron a mejorar poco a poco el funcionamiento de sus procesos.

6. Plan de implementación

6.1. Propuesta 1: Diseñar e implementar de un sistema de control presupuestal

6.1.1. Problemática que se pretende mejorar

La falta de control financiero y registros adecuados de compras, lo que dificulta evaluar y distribuir eficientemente los recursos, provocando desajustes significativos en la ejecución presupuestal. Esto genera inconsistencias en la asignación de fondos, afectando áreas críticas de operación y limitando la capacidad de garantizar el cumplimiento de los objetivos misionales. Además, la ausencia de un seguimiento estructurado impide identificar desviaciones a tiempo, lo que perpetúa el uso ineficaz de los recursos y compromete la sostenibilidad financiera.

6.1.2. Descripción de la propuesta

La idea es desarrollar una herramienta ofimática (Excel) basada en un formulario diario que permita registrar los gastos o compras realizadas en cada Centro Vida, clasificándolos automáticamente por categorías como alimentación, salud, actividades recreativas, etc. Esta herramienta tomará los valores ingresados, calculará el monto total gastado por categoría y lo restará del presupuesto asignado. El sistema de control presupuestal propuesto no se limita a la obtención y registro de datos, sino que abarca todo un ciclo de análisis, validación, comunicación y mejora continua. La contadora de la Asociación será responsable de recolectar los datos, procesar la información financiera, validar su correspondencia con los rubros

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN LA ASOCIACIÓN PROTEGER

presupuestales e identificar y reportar hallazgos de fallas o inconformidades. A partir de los informes de la contadora, el representante legal ejercerá el seguimiento periódico, revisará los indicadores de cumplimiento y escalonará cualquier desviación al coordinador del Centro Vida. Finalmente, el coordinador implementará las acciones correctivas, dará retroalimentación al equipo y ajustará los procesos para garantizar la optimización de recursos y la mejora continua del control presupuestal.

Una vez desarrollada, será socializada con el personal encargado para garantizar su correcto uso y promover una gestión presupuestal eficiente y transparente en toda la organización.

6.1.3. Plan de implementación

A continuación, en la Tabla 5 se presenta el plan de implementación correspondiente a la Propuesta 1. En esta tabla se detallan las actividades programadas, los recursos que se emplearán para su ejecución, los responsables asignados a cada tarea y el tiempo estimado de duración para cada una.

Tabla 5

Plan de implementación propuesta 1

Actividades	Recursos	Responsable	Duración
Identificar los rubros del presupuesto	Computador con conexión a internet. Informes financieros de centros vida	Estudiantes	2 días
Crear el formulario en Google Forms	Computador con conexión a internet. Google Forms	Estudiantes	1 Dia
Transcribir el informe financiero en la hoja de cálculo de Excel	Computador con conexión a internet. Excel online.	Estudiantes	1/2 Dia
Plantear las fórmulas necesarias para el	Computador con conexión a internet.	Estudiantes	2 días

desarrollo del sistema Prespantal	Excel online.		
Socializar con el representante legal de la Asociación la herramienta creada	Computador con conexión a internet.		
	Google Forms.	Estudiantes	1 días
	Excel online.		
Capacitar personal encargado del proceso	Computador con conexión a internet.		
	Google Forms	Estudiantes	1 días
	Excel online.		
	Google Meet		

6.2.Propuesta 2: Sistema de Registro y Control para el Cumplimiento de Minutas

Alimentarias

6.2.1. Problemática que se pretende mejorar

En los Centros Vida administrados por la Asociación Proteger, se ha identificado un bajo cumplimiento de las minutas alimentarias, con un promedio del 53%, lo que impacta negativamente en la calidad nutricional y el bienestar de los adultos mayores beneficiarios. Esta situación se ve agravada por la falta de seguimiento continuo para verificar si los alimentos suministrados corresponden a lo planificado, así como por la carencia de un sistema estructurado que permita registrar diariamente lo ofrecido en cada comida. Esto dificulta la identificación de incumplimientos, la evaluación del desempeño nutricional y la implementación de acciones correctivas oportunas. Además, la inexistencia de un control eficiente limita la posibilidad de garantizar que las necesidades nutricionales específicas de los beneficiarios sean cubiertas de manera integral y consistente.

6.2.2. Descripción de la propuesta

La propuesta consiste en diseñar e implementar un sistema de registro y control que permita garantizar el cumplimiento de las minutas alimentarias planificadas en los Centros

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN LA ASOCIACIÓN PROTEGER

Vida. Este sistema incluye un formulario diario donde se registra la información de los alimentos suministrados en cada comida (refrigerio de la mañana, almuerzo y refrigerio de la tarde), acompañado de evidencia visual que respalde lo ofrecido. Además, se utilizará una hoja de cálculo elaborada por el nutricionista, en la cual se documentarán las minutas programadas con los detalles necesarios para cada período. La información registrada será comparada automáticamente para identificar discrepancias entre lo planificado y lo ejecutado, facilitando así el monitoreo del cumplimiento y permitiendo implementar mejoras oportunas. Este sistema estará respaldado por un proceso de capacitación al personal encargado, asegurando su correcta implementación y contribuyendo a mejorar la calidad nutricional.

6.2.3. Plan de implementación

A continuación, en la Tabla 6 se presenta el plan de implementación correspondiente a la Propuesta 2. En esta tabla se detallan las actividades programadas, los recursos que se emplearán para su ejecución, los responsables asignados a cada tarea y el tiempo estimado de duración para cada una.

Tabla 6

Plan de implementación propuesta 2

Actividades	Recursos	Responsable	Duración
Análisis de las minutas propuestas por el nutricionista	<ul style="list-style-type: none"> - Computador con conexión a internet. - Visor de imágenes - Word 	Estudiantes	1 día
Crear el formulario en Google Forms para minutas	<ul style="list-style-type: none"> - Computador con conexión a internet. - Google Forms 	Estudiantes	1/2 Día
Transcribir las minutas propuestas por la	<ul style="list-style-type: none"> - Computador con conexión a internet. - Excel online. 	Estudiantes	1/2 Día

nutricionista a la hoja de calculo			
Plantear las fórmulas necesarias para el desarrollo del seguimiento de las minutas	<ul style="list-style-type: none"> - Computador con conexión a internet. - Excel online. 	Estudiantes	5 días
Socialización del sistema al área involucrada	<ul style="list-style-type: none"> - Computador con conexión a internet. Google Forms. - Excel online. 	Estudiantes	1 días
Capacitar al personal encargado del proceso	<ul style="list-style-type: none"> - Computador con conexión a internet. Google Forms. - Excel online. - Google Meet 	Estudiantes	1 días

6.3. Propuesta 3: Implementar herramienta ofimática que permita realizar planeación y seguimiento de las actividades

6.3.1. Problemáticas que se pretenden mejorar

La Asociación Proteger enfrenta problemas de ineficiencia en sus procesos misionales y de apoyo debido a la duplicidad de funciones, variabilidad en la ejecución de actividades y la falta de canales adecuados para la retroalimentación de beneficiarios. La deficiencia en la documentación y el control limita la capacidad para evaluar y mejorar los servicios, afectando la satisfacción de los adultos mayores y dificultando la toma de decisiones informadas. Estos factores impactan negativamente en la optimización de los recursos y en la organización estructurada de los procesos de la Asociación.

6.3.2. Descripción de la propuesta

La propuesta consiste en implementar la herramienta ofimática Wrike para optimizar la planificación y el seguimiento de las actividades en la Asociación Proteger. Wrike permitirá gestionar tareas y proyectos de forma organizada, asignando responsables, estableciendo

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN LA ASOCIACIÓN PROTEGER

fechas límite y definiendo los recursos específicos para cada actividad. Esto reducirá la duplicidad de funciones, aumentará la eficiencia operativa y mejorará la coordinación interna.

En Wrike, es posible programar las tareas definiendo fechas específicas de inicio y finalización, lo que permite llevar a cabo un control detallado del avance. La herramienta ofrece indicadores visuales para medir el progreso, identificar actividades en curso o atrasadas y asegurarse de que los objetivos se cumplan a tiempo. También envía notificaciones automáticas que recuerdan las tareas pendientes o próximas a vencer, ayudando al equipo a mantenerse alineado con las prioridades y los plazos establecidos.

Esta herramienta también permite un control más preciso de los procesos, asegurando una mejor documentación, un seguimiento constante y una gestión transparente. Al optimizar los recursos disponibles, Wrike contribuirá directamente a mejorar la calidad de los servicios ofrecidos a los beneficiarios de la asociación, fortaleciendo su impacto positivo en la comunidad.

6.3.3. *Plan de implementación*

A continuación, en la Tabla 7 se presenta el plan de implementación correspondiente a la Propuesta 3. En esta tabla se detallan las actividades programadas, los recursos que se emplearán para su ejecución, los responsables asignados a cada tarea y el tiempo estimado de duración para cada una.

Tabla 7

Plan de implementación propuesta 3

Actividades	Recursos	Responsable	Duración
Presentar la herramienta al equipo, explicando sus beneficios y objetivos.	- Computador con acceso a internet.	Estudiantes	1 día

			Estudiantes	
Adquisición de licencia y configuración inicial de Wrike.	- Computador con acceso a internet. - Valor de \$40.000 mensual		Representante de la Asociación	1 día
Implementar en un área específica para evaluar resultados iniciales.	- Computador con acceso a internet.		Estudiantes	1 día
Extender el uso a toda la organización con ajustes basados en la retroalimentación de la implementación en el área inicial.	- Computador con acceso a internet.		Estudiantes	3 días

6.4. Propuesta 4: Actualización de documentos

6.4.1. Problemática que se pretende atender

Durante la fase de diagnóstico, se han identificado varios documentos esenciales que requieren actualización en la Asociación Proteger: el organigrama, los manuales de funciones y responsabilidades y la caracterización de los procesos. Estos documentos son fundamentales para mejorar la claridad con la que los empleados comprenden sus roles y responsabilidades, además de alinear el funcionamiento de la asociación con sus objetivos estratégicos. Actualizarlos será clave para optimizar la operación interna y asegurar que los procesos se desarrollen de manera eficiente y coherente con la visión de la organización.

6.4.2. Descripción de la propuesta

Esta propuesta busca actualizar de manera integral los documentos clave de la Asociación Proteger, incluyendo el organigrama, los manuales de funciones y

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN LA ASOCIACIÓN PROTEGER

responsabilidades, y la caracterización de los procesos. El objetivo principal es brindar una mayor claridad sobre los roles y responsabilidades de los empleados, mejorar la alineación de los procesos internos con los objetivos estratégicos de la organización y optimizar su desempeño general. La actualización de estos documentos fortalecerá la estructura organizativa, facilitará la comunicación interna y asegurará que las operaciones se lleven a cabo de forma eficiente y coherente con la visión y misión de la asociación.

6.4.3. Plan de implementación

A continuación, en la Tabla 8 se presenta el plan de implementación correspondiente a la Propuesta 4. En esta tabla se detallan las actividades programadas, los recursos que se emplearán para su ejecución, los responsables asignados a cada tarea y el tiempo estimado de duración para cada una.

Tabla 8

Plan de implementación propuesta 4

Actividades	Recursos	Responsables	Duración
Revisión y diagnóstico de documentos actuales	- Computador con acceso a internet - Documentos proporcionados por la Asociación	Estudiantes	1 día
Planificación de la actualización de documentos	- Computador con acceso a internet - Word	Estudiantes	1 día
Actualización de documentos	- Computador con acceso a internet - Word	Estudiantes	3 días
Implementación y comunicación	- Computador con acceso a internet - Google Meet	Estudiantes Representante Legal.	1 día

6.5.Propuesta 5: Creación de Gestión de PQRSF

6.5.1. Problemática que se pretende atender

La Asociación para el Desarrollo y Servicio Social Proteger carece de un sistema formal de gestión de Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias (PQRS), lo que afecta directamente la capacidad de los beneficiarios y sus familias para expresar sus inquietudes o sugerencias de manera organizada. Esta ausencia limita la retroalimentación necesaria para mejorar la calidad de los servicios ofrecidos y reduce la satisfacción de los usuarios. Sin un mecanismo estructurado de PQRS, la Asociación no puede identificar con precisión las áreas que requieren ajustes, ni dar una respuesta adecuada y oportuna a las preocupaciones de los beneficiarios, lo que repercute en la eficacia y eficiencia de la atención, así como en la transparencia y confianza en la gestión de la entidad.

6.5.2. Descripción de la propuesta

Se propone crear un sistema de gestión de peticiones, quejas, reclamos, sugerencias y felicitaciones (PQRSF) a través de herramientas prácticas y completas que permitan recopilar, cuantificar y analizar la información para implementar estrategias de mejora continua. Este sistema contará con un espacio digital en la página web de la Asociación, donde los usuarios podrán registrar sus solicitudes relacionadas con cada Centro Vida. Además, se ofrecerá un formato físico disponible en las instalaciones para quienes prefieran este medio. La combinación de estos formatos permitirá a la Asociación recopilar información tanto de los usuarios presenciales como de aquellos que interactúan de manera virtual, mejorando la calidad de los servicios y aumentando la satisfacción de los beneficiarios. Además de la creación del canal de recolección de PQRSF, se establece que el Coordinador de cada sede será el encargado de recibir, analizar, procesar y dar respuesta a las solicitudes presentadas, en un plazo máximo de tres (3) días hábiles a partir de su recepción. Así mismo, el Representante Legal de la Asociación será el responsable de dar seguimiento periódico al sistema de PQRSF, revisando

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN LA ASOCIACIÓN PROTEGER

la trazabilidad de las respuestas, identificando oportunidades de mejora y proponiendo ajustes para fortalecer la atención a los usuarios. De esta forma, se garantiza no solo la recolección de las solicitudes, sino también su adecuada gestión y cierre.

6.5.3. Plan de implementación

A continuación, en la Tabla 9 se presenta el plan de implementación correspondiente a la Propuesta 5. En esta tabla se detallan las actividades programadas, los recursos que se emplearán para su ejecución, los responsables asignados a cada tarea y el tiempo estimado de duración para cada una.

Tabla 9

Plan de implementación propuesta 5

Actividades	Recursos	Responsable	Duración
Recopilación, revisión y análisis de formatos PQRS	- Computador con conexión a internet. - Formatos existentes	Estudiantes	2 Día
Diseño del formato PQRSF	- Computador con conexión a internet.	Estudiantes	1 días
Creación del espacio web para PQRSF	- Computador con conexión a internet.	Estudiantes	8 días
Revisión con el representante legal	- Computador con conexión a internet. - Word - Google Meet	Estudiantes	1/2 Dia
Integración del espacio web PQRSF en la página oficial de la Asociación Proteger	- Computador con internet	Estudiantes Equipo TI	1/2
Socialización de formato y espacio web de gestión de PQRSF	- Computador con conexión a internet. - Word - Google Meet	Estudiantes	1/2 Dia

6.6. Propuesta 6: Elaboración de un sistema de indicadores de gestión

6.6.1. Problemática que se desea atender

Se identificó que la Asociación Proteger actualmente tiene implementados algunos indicadores para medir el desempeño de sus procesos fundamentales como gestión de talento humano, gestión documental, atención al usuario, administración de bienes y servicios y control presupuestal. Si bien se cuenta con algunos indicadores implementados, su alcance limitado y falta de actualización dificultan una evaluación integral del cumplimiento de los objetivos y la identificación precisa de áreas de mejora. Esto restringe la capacidad de tomar decisiones totalmente informadas y de realizar ajustes estratégicos para optimizar la calidad y eficiencia de los servicios ofrecidos.

6.6.2. Descripción de la propuesta

Para abordar esta problemática, se plantea como solución la implementación de un sistema integral de indicadores de gestión, diseñado específicamente para optimizar el seguimiento y análisis de los procesos clave de la organización. Este sistema incluirá el desarrollo de un formato detallado de ficha técnica para cada indicador, el cual permitirá definir de manera clara y estructurada aspectos fundamentales. Entre estos aspectos se encuentran el objetivo específico del indicador, la unidad de medida que se utilizará, la periodicidad con la que se recopilarán los datos, y la identificación de los responsables encargados de realizar el seguimiento y garantizar la calidad de la información.

La adopción de este sistema de indicadores tiene como propósito principal establecer un monitoreo continuo y eficiente del desempeño de los procesos misionales y de apoyo, brindando una base sólida para organizar y gestionar la información relevante de cada área. Este enfoque no solo facilitará el análisis rápido y preciso de los datos, sino que también permitirá identificar tendencias, detectar áreas de mejora y evaluar el impacto de las acciones implementadas. De este modo, se promoverá una toma de decisiones más informada, ágil y

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN LA ASOCIACIÓN PROTEGER

basada en evidencia, fortaleciendo la capacidad de la organización para ejecutar planes de mejora y alcanzar sus objetivos estratégicos de manera efectiva.

6.6.3. Plan de implementación

A continuación, en la Tabla 10 se presenta el plan de implementación correspondiente a la Propuesta 6. En esta tabla se detallan las actividades programadas, los recursos que se emplearán para su ejecución, los responsables asignados a cada tarea y el tiempo estimado de duración para cada una.

Tabla 10

Plan de implementación propuesta 6

Actividades	Recursos	Responsable	Duración
Diagnóstico inicial y levantamiento de información de los procesos organizacionales.	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión de documentos existentes - computador con conexión a internet 	Estudiantes	3 días
Definición de los indicadores clave para cada proceso	<ul style="list-style-type: none"> - Computador con conexión a internet. - Word 	Estudiantes	4 días
Diseño y elaboración de las fichas técnicas de los indicadores	<ul style="list-style-type: none"> - Computador con conexión a internet. - Excel - Word 	Estudiantes	2 días
Revisión con el representante legal.	<ul style="list-style-type: none"> - Computador con conexión a internet 	Estudiantes	1/2 día

6.7. Propuesta 7: Creación del manual de gestión documental y herramienta de control

6.7.1. Problemática que se pretende atender

En los Centros Vida a cargo de la Asociación Proteger, se ha identificado una falta de control adecuado sobre los documentos relacionados con los procesos misionales y de apoyo, lo que genera varios problemas. Entre estos se encuentran la acumulación de documentos obsoletos, la duplicidad de funciones, la ausencia de un sistema de codificación y la dificultad para localizar y acceder a la información relevante. Estos factores retrasan la toma de decisiones y dificultan la auditoría interna, además de imponer una carga administrativa innecesaria sobre el personal.

6.7.2. Descripción de la propuesta

La propuesta consiste en la creación de un manual de gestión documental específico para los Centros Vida de la Asociación Proteger. Este manual será una herramienta fundamental para estandarizar la creación, actualización, control y archivo de documentos. Incluirá instrucciones detalladas sobre los tipos de documentos que se manejan en los centros, los procedimientos para su elaboración y almacenamiento, así como los criterios para la retención y eliminación de documentos obsoletos. El manual establecerá un proceso claro y estandarizado que permitirá a los empleados gestionar la documentación de manera coherente, facilitando su localización y asegurando que todos los documentos cumplan con las normas de calidad y trazabilidad requeridas. Esto reducirá el desorden administrativo, mejorará la eficiencia operativa y optimizará la comunicación interna.

6.7.3. Plan de implementación

A continuación, en la Tabla 11 se presenta el plan de implementación correspondiente a la Propuesta 7. En esta tabla se detallan las actividades programadas, los recursos que se emplearán para su ejecución, los responsables asignados a cada tarea y el tiempo estimado de duración para cada una.

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN LA ASOCIACIÓN PROTEGER

Tabla 11*Plan de implementación propuesta 7*

Actividades	Recursos	Responsable	Duración
Revisión documentos relacionados con los diferentes procesos.	- Computador con conexión a internet. - Documentos existentes	Estudiantes	5 días
Codificación de documentos	- Computador con conexión a internet. - Word	Estudiantes	1 días
Creación del manual de gestión documental	- Computador con conexión a internet. - Word	Estudiantes	6 días
Creación de herramienta de control documental	- Computador con conexión a internet. - Excel online	Estudiantes	1 días
Actualización de documentos	- Computador con conexión a internet. - Word - Documentos existentes	Estudiantes	2 días
Diseño de un formato para gestionar solicitudes, modificaciones y cancelaciones de documentos.	- Computador con conexión a internet. - Word	Estudiantes	1 día
Socialización con el representante las herramientas creadas para la elaboración y control de los documentos	- Computador con conexión a internet. - Word - Google Meet	Estudiantes	1/2 día

Socialización de herramientas

creadas para la elaboración y control de los documentos con el personal involucrado	- Computador con conexión a internet. - Word - Google Meet	Estudiantes	1/2 día
--	--	-------------	---------

6.8. Diseñar los diagramas de flujo en los procedimientos de los procesos de la asociación

6.8.1. Problemática que se desea atender

Se encontró que la Asociación presenta una estandarización deficiente de los procesos, lo que en ocasiones provoca la duplicidad de las actividades dentro de cada proceso, generando desinformación en su desarrollo. Además, el trabajo se realiza con frecuencia de manera desorganizada y la variabilidad es alta

6.8.2. Descripción de la propuesta

El objetivo de esta propuesta es reducir la variabilidad de los procesos mediante el diseño de diagramas de flujo de los procedimientos que abarcan los procesos de la Fundación, ya que es la forma más lógica y sencilla de llevar a cabo cada uno de ellos, mejorando así la eficiencia. Las actividades a realizar son las siguientes: en primer lugar, se propone el diseño de una ficha guía, que debe ser sencillo de diligenciar pero lo suficientemente completo para garantizar que la información del procedimiento esté completa; a continuación, se realizará una revisión de las caracterizaciones de cada proceso, junto con la documentación existente; finalmente, se diseñará el formato y se revisarán los documentos existentes, para proceder a la representación gráfica de cada proceso, lo cual servirá como guía para la ejecución de los procedimientos, facilitando la formación y ayudando a verificar la conformidad de las actividades, convirtiéndose en una fuente clave de información

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN LA ASOCIACIÓN PROTEGER

6.8.3. Plan de implementación

A continuación, en la Tabla 12 se presenta el plan de implementación correspondiente a la Propuesta 8. En esta tabla se detallan las actividades programadas, los recursos que se emplearán para su ejecución, los responsables asignados a cada tarea y el tiempo estimado de duración para cada una.

Tabla 12*Plan de implementación propuesta 8*

Actividades	Recursos	Responsables	Duración
Recolección de información sobre los procesos actuales.	- Computador - Word - Excel	Estudiantes	2 días
Diseño de una ficha guía para la documentación de procesos	- Computador con acceso a internet	Estudiantes	1 día
Diseño de los diagramas de flujo.	- Material de referencia. - Computador con acceso a internet	Estudiantes	2 días
Capacitación y entrega final	- Computador con acceso a internet	Estudiantes	1 día

7. Implementación de mejoras**7.1. Propuesta 1: Diseñar e implementar un sistema de control presupuestal****7.1.1. Identificar los rubros del presupuesto**


Se inició con el acceso a los informes financieros proporcionados por el representante legal, lo que permitió identificar y analizar los rubros más relevantes relacionados con los

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN LA ASOCIACIÓN PROTEGER

presupuestos de los centros, en la figura 12 se puede observar de forma clara la estructura de los informes financieros facilitados por la Asociación. A partir de esta información, se organizan preguntas clave para recopilar los datos esenciales, como las categorías principales de gastos, los montos asignados a cada rubro, y las áreas específicas que requieren seguimiento. Las preguntas se diseñan pensando en cubrir todos los aspectos fundamentales de manera clara y estructurada, garantizando que en la siguiente actividad se pueda integrar esta información de forma eficiente en el proceso. Este paso inicial aseguró que toda la información necesaria estuviera previamente categorizada y lista para ser utilizada en la elaboración del formulario.

Figura 12

Informe financiero centro vida Coromoro



INFORME FINANCIERO
Centro Vida Proteger - Coromoro Santander

DÍAS DE SERVICIO: 12 DÍAS DE SERVICIO
BENEFICIARIOS: 70 PERSONAS MAYORES

APORTE MUNICIPIO

PROGRAMA	DESCRIPCIÓN	MEDIDA	CANTIDAD	VALOR UNITARIO / DÍA	VALOR TOTAL
ALIMENTACIÓN Y NUTRICIÓN.	Elaboración de menús y entrega de raciones (incluye refrigerio, almuerzo y merienda). Que asegure la ingesta necesaria de los niveles proteico-calórico y de micronutrientes que garanticen buenas condiciones de salud para el adulto mayor elaboradas por el profesional de nutrición, Incluye: Refrigerio, Almuerzo, Merienda.	UNIDAD	840	\$ 21,500	\$ 18,060,000
	Auxiliar Manipuladora de Alimentos	PERSONA POR 12 DÍAS	2	\$ 99,000	\$ 1,188,000
	Servicio de aseo y limpieza de la infraestructura física y equipamiento del centro.	PERSONA POR 12 DÍAS	1	\$ 7,500	\$ 90,000
ORIENTACIÓN PSICOLÓGICA	Se prestará de manera preventiva a toda la población objeto, con el fin de reducir las patologías de comportamiento que surgen en el adulto mayor y los efectos a las que ellas conducen.	PROFESIONAL POR 4 DÍAS	1	\$ 75,000	\$ 300,000
ATENCIÓN PRIMARIA EN SALUD.	Servicio de Promoción y Prevención: Fisioterapia	PROFESIONAL POR 4 DÍAS	1	\$ 75,000	\$300,000
	Servicio de Promoción y Prevención: Nutrición	PROFESIONAL POR 3 DÍAS	1	\$ 100,000	\$300,000
	Servicio de Promoción y Prevención: Auxiliar de Enfermería	PERSONA POR 12 DÍAS	2	\$ 108,000	\$1,296,000
CAPACITACIÓN EN ACTIVIDADES PRODUCTIVAS	Actividades manuales, cognitivas y productivas de acuerdo con los talentos gustos y preferencias de la población beneficiaria.	PERSONA POR 12 DÍAS	1	\$ 51,000	\$ 612,000
USO DE INTERNET	Capacitación de las nuevas tecnologías de la información.	SERVICIO POR 12 DÍAS	1	\$ 2,500	\$ 30,000
COORDINACIÓN	Coordinación del Centro	PROFESIONAL POR 12 DÍAS	1	\$ 93,000	\$ 1,116,000
				TOTAL	\$ 23,292,000


RICARDO ANDRÉS ROJAS CUBIDES
Representante Legal
ASOCIACIÓN PARA EL DESARROLLO SOCIAL
PROTEGER
Nit.900317615-6

Nota. Imagen tomada de los archivos internos de la Asociación Proteger.

7.1.2. Crear el formulario en Google Forms

Se realiza la creación de un formulario de Google como se observa en la figura 13, donde se incluyeron preguntas clave para recolectar la información más relevante relacionada con los gastos en el centro Vida. Las preguntas fueron diseñadas para registrar el nombre y

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN LA ASOCIACIÓN PROTEGER

apellidos de la persona encargada, la fecha en la que se realizó la compra o el gasto, las categorías existentes de los gastos, el detalle de cada gasto, el monto total gastado, y lo más importante, la evidencia del gasto, en este caso, la factura correspondiente. Esta estructura permitió garantizar que se capture toda la información necesaria de manera clara y ordenada. Además, el uso del formulario de Google facilitó la recolección y el análisis de los datos, ya que integraba herramientas automáticas para la organización de la información y su exportación en tiempo real a un documento de Excel online. Esto agiliza significativamente el proceso, reduciendo el tiempo necesario para ingresar los datos manualmente y proporcionando una forma más eficiente.

Figura 13

Evidencia digitalización del formulario del control de gastos



The image shows a digital form titled "CONTROL DE GASTOS CENTRO VIDA GUAVATÁ" for the "PROTEGER" association. The form is displayed on a green background. At the top, there is a header with the association's name and logo. Below the header, the title "CONTROL DE GASTOS CENTRO VIDA GUAVATÁ" is displayed. A description of the form's purpose is provided: "Este formulario está diseñado para registrar los gastos diarios asociados a las diferentes secciones. Por favor, asegúrese de ingresar toda la información correctamente y de adjuntar la evidencia correspondiente para cada gasto." The form includes a field for "Nombres y Apellidos" and a "Resposta corta" (short answer) field. The form is marked as "Obligatoria" (mandatory).

Nota. Imagen tomada del formulario de control de gastos creado

7.1.3. Transcribir el informe financiero en la hoja de cálculo de Excel

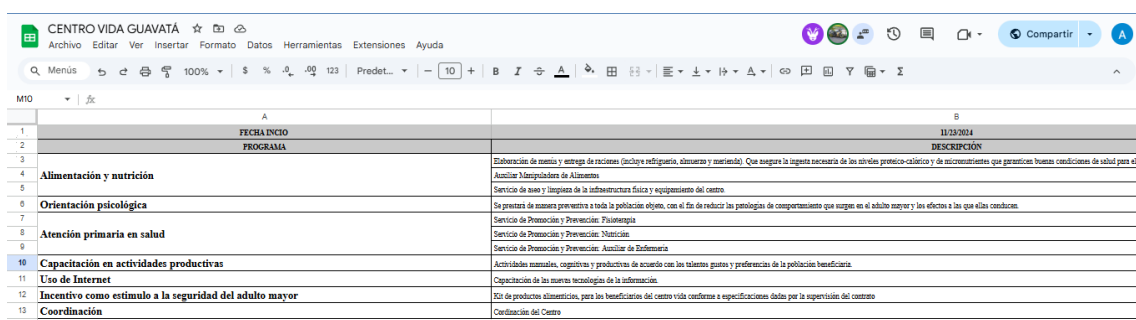
Se procedió a transcribir el informe financiero del aporte realizado por el municipio a una hoja de cálculo de Excel. En este proceso, se ingresó toda la información detallada del informe, organizándola por categorías de gasto, como se puede observar en la figura 14. Cada categoría fue totalizada de manera que se pudiera visualizar claramente el monto

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN LA ASOCIACIÓN PROTEGER

correspondiente a cada una. Esta acción permitió consolidar la información de forma ordenada, facilitando su análisis y control. El uso de la hoja de cálculo de Excel también permitió realizar cálculos automáticos y obtener un resumen claro del aporte total, lo que optimizó el proceso de revisión y permitió un mejor seguimiento de los fondos asignados.

Figura 14

Informe financiero transcrito



	A	B
1	FECHA INICIO	11/23/2014
2	PROGRAMA	DESCRIPCIÓN
3		
4	Alimentación y nutrición	Elaboración de menús y entrega de raciones (incluye refrigerio, almuerzo y merienda). Que asegure la ingesta necesaria de los niveles proteico-calórico y de micronutrientes que garanticen buenas condiciones de salud para el
5		Asistir Manipuladores de Alimentos
6		Servicio de aseo y limpieza de la infraestructura física y equipamiento del centro
7	Orientación psicológica	Se presta de manera preventiva a toda la población objeto, con el fin de reducir las patologías de comportamiento que surgen en el adulto mayor y los efectos a las que ellas conducen.
8		Servicio de Promoción y Prevención: Fisioterapia
9	Atención primaria en salud	Servicio de Promoción y Prevención: Nutrición
10		Servicio de Promoción y Prevención: Asistir de Enfermería
11	Capacitación en actividades productivas	Actividades manuales, cognitivas y productivas de acuerdo con los talentos gustos y preferencias de la población beneficiaria.
12	Uso de Internet	Capacitación de las nuevas tecnologías de la información
13	Incentivo como estímulo a la seguridad del adulto mayor	Kit de productos alimenticios, para los beneficiarios del centro vida conforme a especificaciones dadas por la supervisión del centro
14	Coordinación	Coordinación del Centro

Nota. Especificación de cada rubro del informe financiero

7.1.4. Plantear las fórmulas necesarias para el desarrollo el seguimiento del presupuesto

Se desarrollaron las fórmulas necesarias para el seguimiento del presupuesto en la hoja de cálculo de Excel, partiendo del informe financiero previamente transcrito. Inicialmente, se agregó una columna titulada "Valor Total Real", que calcula automáticamente la suma de los gastos por categoría a medida que se alimentan los datos desde el formulario de Google Forms. Esta suma se realiza no solo por categoría, sino también considerando las fechas de inicio y finalización pactadas entre la asociación y la alcaldía para la prestación del servicio.

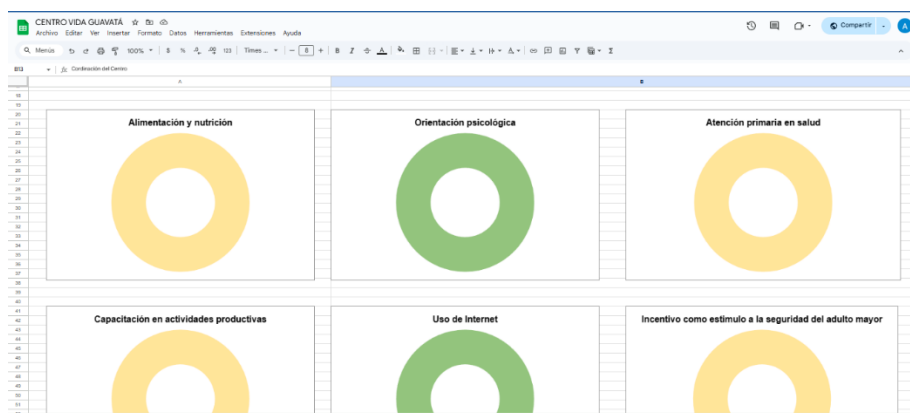
Se incluyó una columna denominada "Diferencia", diseñada para llevar el control entre el total presupuesto y el total de gastos realizados. También se agregó una columna llamada "Cumplimiento", que calcula el porcentaje de ejecución presupuestal mediante la fórmula: $\text{Ejecución Presupuestal} = (\text{Gastos Reales} / \text{Monto Contratado}) * 100$. Por último, con toda la

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN LA ASOCIACIÓN PROTEGER

información recolectada, se generaron gráficos automáticos que reflejan el cumplimiento del presupuesto, estos gráficos se pueden observar en la figura 15. Esto permitirá resultados en tiempo real de forma automatizada, facilitando la toma de decisiones y el seguimiento efectivo del uso de los recursos. La herramienta se podrá ver de forma detallada en el apéndice E, hoja CONTROL PRESUPUESTAL.

Figura 15

Gráficos generados a partir de la información de cumplimiento



Nota. Gráficos automáticos generados en la hoja "CONTROL PRESUPUESTAL" que muestran el cumplimiento del presupuesto por categoría de servicio en el Centro Vida

7.2. Propuesta 2: Sistema de Registro y Control para el Cumplimiento de Minutas

Alimentarias

7.2.1. Análisis de las minutas propuestas por el nutricionista

Se realizó un análisis detallado de las minutas propuestas por la nutricionista, iniciando con la revisión de las imágenes proporcionadas para identificar los elementos clave, como los tipos de alimentos, los horarios de consumo, las categorías existentes y la frecuencia o rotación de las minutas. Durante este proceso, se clasificó la información en grupos específicos para facilitar su organización y comprensión, asegurando que todos los datos relevantes quedarán claramente definidos. Se verificó que las minutas cumplieron con los objetivos planteados por

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN LA ASOCIACIÓN PROTEGER el área de nutrición, permitiendo una estructura sólida para las actividades posteriores. Este análisis no solo garantizó que la información estuviera completa y ordenada, sino que también proporcionó una base clara para el desarrollo de un sistema eficiente y alineado con las necesidades establecidas. Una muestra del análisis realizado puede observarse en la figura 16.

Figura 16

Minuta semana cuatro, centro vida Florián

MENU FLORIAN CUARTA SEMANA					
DESAYUNO					
CALDO	CALDO DE POLLO		CALDO DE PAPA		CALDO DE CARNE
PROTEINA		HUEVOS PERICOS	HUEVOS EN EL CALDO	QUESO	
CEREAL	PAN	AREPA	TOSTADAS	PAN	AREPA
BEBIDA CON LECHE	CAFÉ CON LECHE	AGUA DE PANELA CON LECHE	CAFÉ CON LECHE	CHOCOLATE	CAFÉ CON LECHE
		QUESO			QUESO
ALMUERZO					
SOPA	SANCOCHO DE COSTILLA	SOPA CARMELITA	SOPA DE VERDURAS	SOPA DE ARROZ	CREMA DE POLLO
PROTEINA	COSTILLA GUISADA	POLLO MIEL MOSTAZA	ALBONDIGAS NAPOLITANAS	CERDO A LA PLANCHA	ARROZ MIXTO
CEREAL	ARROZ BLANCO	ARROZ AL PEREJIL	ARROZ AL PIMENTON	ESPAGUETIS A LA CREMA	
TUBERCULO	PAPA-YUCA-PLATANO	PAPA CRIOLLA	MADURO COCIDO	YUCA FRITA	PAPAS CHIPS
VERDURA	ENSALADA DE CUADRITOS	ENSALADA ARCO IRIS	VERDURA EN LA SOPA	VERDURAS ORIENTALES	RODAJAS DE TOMATE
LEGUMINOSA			LENTEJAS CON ZANAHORIA		
JUGO	LIMONADA DE PANELA	JUGO DE MORA	JUGO DE MARACUYA	JUGO DE FRESA	JUGO DE LULO

Nota. Menú correspondiente a la cuarta semana del Centro Vida Florián, donde se especifican los alimentos suministrados en desayuno y almuerzo, organizados por categorías

Como resultado del análisis, se determinó que el formulario debe incluir información clave, como el nombre de la persona que lo diligencia, la fecha para garantizar que los registros estén dentro del plazo estipulado en el contrato, la semana correspondiente, el tipo de comida (refrigerio o almuerzo), el tipo de alimento suministrado y, finalmente, una evidencia que permita verificar el cumplimiento de las minutas establecidas

7.2.2. Crear el formulario en Google Forms

Se inició con la creación de un formulario en Google Forms, diseñado específicamente para capturar información clave relacionada con los refrigerios y comidas en los Centros Vida. El formulario incluye preguntas estructuradas para registrar la fecha, el tipo de comida suministrada (refrigerio de la mañana, almuerzo, refrigerio de la tarde) y la evidencia correspondiente, como las fotografías de los alimentos. Además, se incluyen campos para documentar quien diligencia el formulario, asegurando que la información se recolecte de manera precisa y ordenada. Esta herramienta digital permite automatizar la recopilación de

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN LA ASOCIACIÓN PROTEGER

datos y su integración en una hoja de cálculo online en tiempo real, lo que facilita el análisis y comparación con las minutas establecidas, mejorando así la y eficiencia. La evidencia de la digitalización del formulario puede observarse en la figura 17.

Figura 17

Evidencia digitalización del formulario del registro alimentario

The image shows a digital form titled 'REGISTRO ALIMENTARIO CENTRO VIDA GUAVATÁ'. The form is part of a system for 'PROTEGER Asociación para el Desarrollo y el Servicio Social'. It is labeled 'Sección 1 de 4'. The form includes a text area for 'Nombres y Apellidos *' and a list for 'Semana correspondiente *' with options for 'Semana 1' and 'Semana 2'. The form is designed for documenting and verifying the daily compliance of food minutes.

Nota. Imagen tomada del formulario digital Registro Alimentario Centro Vida Guavatá, diseñado para documentar y verificar el cumplimiento diario de las minutas alimentarias.

7.2.3. Transcribir las minutas propuestas por la nutricionista a la hoja de calculo

Se llevó a cabo la transcripción de las minutas propuestas por el nutricionista a una hoja de cálculo, estructurándolas de manera sistemática según las semanas programadas y los días laborales (lunes a viernes, excluyendo fines). Cada registro incluye las comidas correspondientes al día: refrigerio de la mañana, almuerzo y refrigerio de la tarde, detallando los alimentos planificados para cada momento con claridad y precisión. La hoja de cálculo se diseñó para que la información quede organizada de forma intuitiva, permitiendo su rápida consulta por el personal encargado y facilitando la comparación con los datos recolectados en los formularios diarios. Además, este formato estandarizado ayudó a garantizar un seguimiento continuo del cumplimiento de las minutas alimentarias y a detectar posibles inconsistencias de

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN LA ASOCIACIÓN PROTEGER

manera oportuna, contribuyendo a una gestión más eficiente de la alimentación de los beneficiarios. La minuta correspondiente a la semana 1 se muestra en la figura 18.

Figura 18

Minuta correspondiente a la semana 1

CENTRO VIDA GUVATÁ		1/1/2025		1/31/2025	
FECHA DE INICIO		FECHA DE FINALIZACION			
SEMANA 1					
	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES
REFRIGERIO MAÑANA					
1	CHOCOLATE CON LECHE	SORBETE DE GUANABANA	COLADA DE AVENA	CAFE CON LECHE	COLADA DE MAICENA
2	ACOMPANANTE 1 PAN	MOGOLLA	TOSTADA INTEGRAL	AREPA CON QUESO	GALLETAS INTEGRAL
3	ACOMPANANTE 2 HUEVO REVUELTO	QUESO EN PORCION	HUEVOS CON GUACAS		HUEVO PERICO
ALMUERZO					
4	SOPIA	SOPIA DE QUINCO CON VERDURAS	CREMA DE ARRACACHA	SOPIA DE CUCHILCO DE TRIGO	SOPIA DE PASTAS
5	CEREAL	ARROZ BLANCO	ARROZ CON PIMENTON	ARROZ AL PIMENTON	ARROZ CON ZANAHORIA
6	PROTEINA	CARNE SUDADA	PERNIL EN SALSA DE PIÑA	FECHUGA ASADA	CARNE MOLIDA
7	VERDURA	ENSALADA DE TOMATE, AGUACATE Y CEBOLLA CABEZON	ENSALADA DE HABICHUELA, ZANAHORIA, PAPA Y HUEVO	ENSALADA DE TOMATE, PEPINO, ZANAHORIA Y IIMON	ENSALADA DE TOMATE Y CEBOLLA
8	CARBONHIDRATO	YUCA CON HOGAO	PAPA SUDADA	YUCA SUDADA	MADURO FRITO
9	BEBIDA	NARANJADA	JUSO DE LULO	JUSO DE MORSA	LIMONADA DE PANELA
REFRIGERIO DE LA TARDE					
10	BEBIDA	Avena	LECHE	YOGURT	SOCADILLO Y QUESO
11	ACOMPANANTE	Galleta integral		GALLETAS DE LECHE	NARANJA
12	FRUTA	MANZANA	BANANO	GRANADILLA	NARANJA

Nota. Hoja de cálculo con la minuta alimentaria transcrita correspondiente a la semana 1 del Centro Vida Guavatá. Se detalla la programación diaria de alimentos para refrigerios y almuerzo.

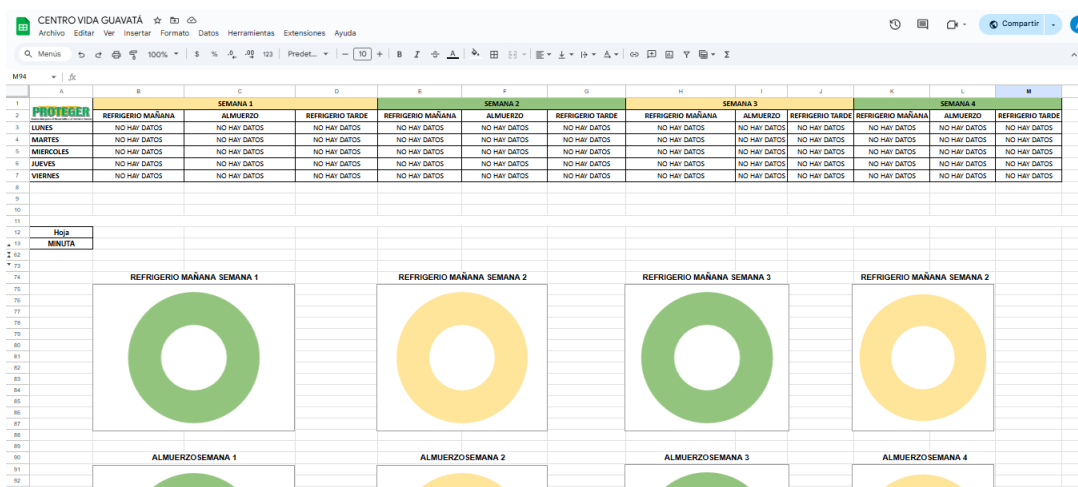
7.2.4. Plantear las fórmulas necesarias para el desarrollo el seguimiento del presupuesto

Para el seguimiento de las minutas alimentarias en los Centros Vida, se implementaron fórmulas en hojas de cálculo especialmente diseñadas para automatizar y optimizar el control de los datos recopilados. Esta herramienta, que se puede consultar de forma detallada en el documento K, hoja SEGUIMIENTO MINUTA, permite comparar de manera precisa las minutas planificadas con los registros reales. Gracias a esto, se garantiza una gestión más eficiente de la información alimentaria y se facilita la identificación de posibles inconsistencias. En el apéndice F se explican con detalle las fórmulas empleadas y su función dentro del proceso. Finalmente, con base en toda la información recolectada, se generaron gráficos automáticos que muestran el grado de cumplimiento del presupuesto, los cuales se presentan en la figura 19, como un apoyo visual clave para la toma de decisiones.

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN LA ASOCIACIÓN PROTEGER

Figura 19

Resultados del Seguimiento de Minutas Alimentarias



Nota. Seguimiento automatizado de las minutas alimentarias mediante hojas de cálculo, con gráficos que reflejan el cumplimiento semanal del plan alimentario en los Centros Vida.

7.3. Propuesta 3: Implementar herramienta ofimática que permita realizar planeación y seguimiento de las actividades

7.3.1. Presentar la herramienta al equipo, explicando sus beneficios y objetivos.

El 17 de diciembre, se llevó a cabo una sesión de una hora de duración a través de Google Meet para introducir al representante legal y a los coordinadores del Centro Vida en el uso de la herramienta Wrike, destacando su importancia para mejorar la colaboración y la gestión de proyectos. Durante la sesión, se explicó cómo Wrike permite planificar, asignar y monitorear tareas en tiempo real, se realizó una demostración práctica de sus principales funciones, subrayando su alineación con los objetivos organizacionales, y se respondieron preguntas para aclarar dudas. Además, los participantes realizaron ejercicios básicos para familiarizarse con la plataforma, garantizando así una transición eficiente y su adopción en las actividades diarias.

7.3.2. *Adquisición de licencias y configuración inicial de Wrike.*

La implementación de la plataforma Wrike comenzó con la adquisición de una licencia para un máximo de 15 usuarios, por un valor de \$40,000, pago que se realiza mensual, asegurando que todos los usuarios autorizados cuenten con acceso completo a las funcionalidades requeridas. Esta licencia incluye una amplia gama de características avanzadas, tales como la estructura de carpetas y proyectos anidados, proyectos ilimitados, tareas y subtareas ilimitadas, un espacio compartido, paneles de control , campos personalizados ilimitados, 50 acciones de automatización por usuario al mes, etiquetado cruzado, lectores ilimitados gratis, diagramas de Gantt interactivos, integraciones y API abierta, IA generativa, vista de gráfico, vista de calendario, y 2 GB de almacenamiento por usuario. La combinación de estas herramientas asegura una gestión eficiente de proyectos, colaboración efectiva y personalización según las necesidades específicas del equipo.

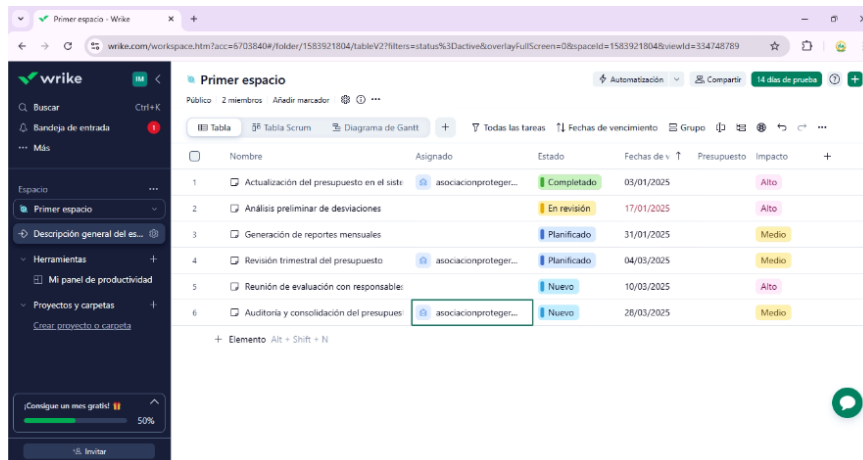
7.3.3. *Implementar en un área específica para evaluar resultados iniciales.*

Se llevó a cabo la implementación inicial de Wrike en un área específica de la organización con el objetivo de evaluar su efectividad y recopilar retroalimentación. Esta fase piloto permitió probar las funcionalidades clave, como la gestión de proyectos y la colaboración en tiempo real, en un entorno controlado. Durante el periodo de evaluación, se monitorearon indicadores clave, como la eficiencia en la asignación de tareas y la reducción de tiempos en la búsqueda y edición de documentos. En la Figura 22 se muestra una vista del entorno de trabajo utilizado durante esta fase piloto, donde se gestionaron y asignaron las tareas del equipo. Los resultados obtenidos y la retroalimentación del equipo piloto sirvieron como base para realizar los ajustes pertinentes, los cuales se llevaron a cabo antes de extender la implementación al resto de la organización.

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN LA ASOCIACIÓN PROTEGER

Figura 20

Prueba piloto Wrike



The screenshot shows the Wrike project management interface for a workspace named 'Primer espacio'. The interface includes a sidebar with navigation options like 'Espacio', 'Herramientas', and 'Proyectos y carpetas'. The main area displays a task list with columns for 'Nombre', 'Asignado', 'Estado', 'Fechas de v.', 'Presupuesto', and 'Impacto'. The tasks are numbered 1 through 6, with various status indicators and priority levels.

Nombre	Asignado	Estado	Fechas de v.	Presupuesto	Impacto
1 Actualización del presupuesto en el siste...	asociacionproteger...	Completado	03/01/2025		Alto
2 Análisis preliminar de desviaciones		En revisión	17/01/2025		Alto
3 Generación de reportes mensuales		Planificado	31/01/2025		Medio
4 Revisión trimestral del presupuesto	asociacionproteger...	Planificado	04/03/2025		Medio
5 Reunión de evaluación con responsable:		Nuevo	10/03/2025		Alto
6 Auditoria y consolidación del prespues...	asociacionproteger...	Nuevo	28/03/2025		Medio

Nota. Vista del entorno de trabajo en Wrike durante la fase piloto. Se observa la asignación de tareas, su estado de avance y el nivel de prioridad definido para cada actividad.

7.4. Propuesta 4: Actualización de documentos

7.4.1. Revisión y diagnóstico de documentos actuales

El proceso comenzó con un análisis exhaustivo de la información de la empresa, lo que permitió identificar que documentos clave, como el organigrama que se puede observar detalladamente en la figura 21, el manual de funciones y la caracterización de los procesos, requerían una actualización para adaptarse a las necesidades actuales de la organización. Para obtener una comprensión más precisa, se llevaron a cabo entrevistas y encuestas a empleados de diversas áreas, lo que permitió detectar brechas en la claridad de roles y responsabilidades, así como ineficiencias en los procesos internos. A partir de estos hallazgos, se definieron acciones concretas, como la eliminación de roles redundantes en el organigrama, la actualización del manual de funciones para reflejar las responsabilidades actuales de cada puesto y la simplificación del documento de caracterización de procesos, orientada a mejorar su claridad y funcionalidad. Como resultado de estos esfuerzos, se diseñó un nuevo

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN LA ASOCIACIÓN PROTEGER

organigrama, el cual se muestra en la Figura 22. Estas mejoras buscan optimizar la estructura organizacional y aumentar la eficiencia en los procesos internos.

Figura 21

Organigrama actual de la asociación

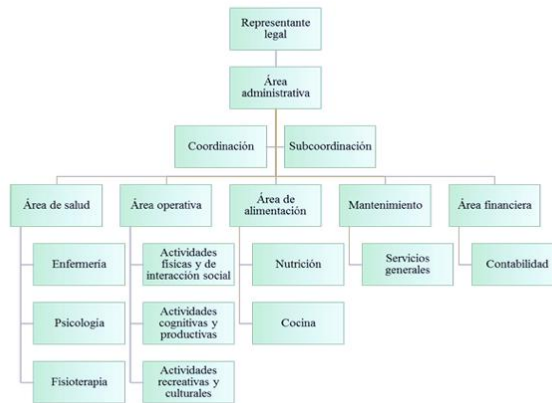
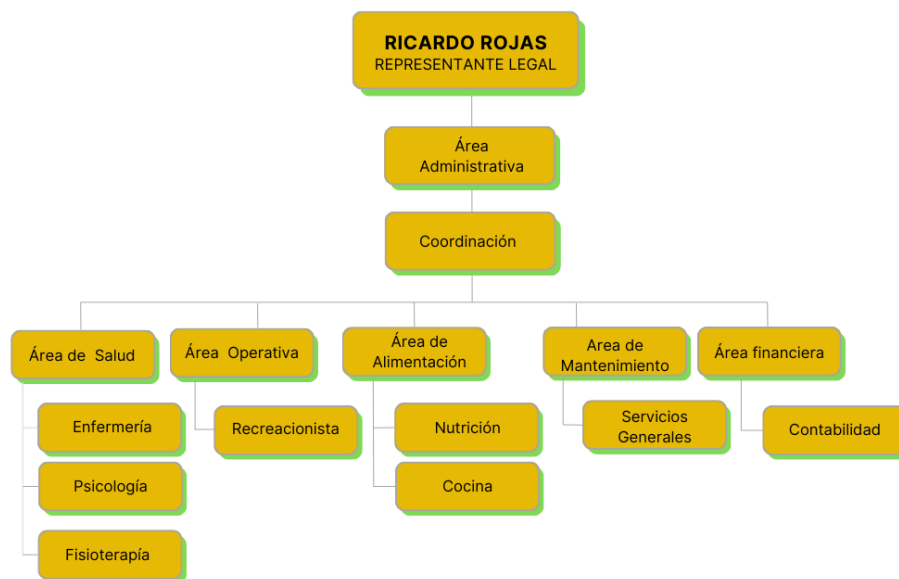


Figura 22

Organigrama modificado de la asociación



DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN LA ASOCIACIÓN PROTEGER

7.4.2. Planificación de la actualización de documentos

Con base en el diagnóstico realizado previamente, se definieron objetivos claros y específicos para la actualización de los documentos estratégicos, asegurando que cada uno esté alineado con las metas y necesidades actuales de la asociación. Este proceso comenzó con la revisión del organigrama, cuya estructura fue ajustada para eliminar redundancias, clarificar líneas de comunicación y reflejar mejor las responsabilidades de cada área. Posteriormente, se procedió a la actualización del manual de funciones, detallando las tareas y competencias de cada puesto, lo que contribuirá a una mayor claridad en los roles y responsabilidades de los empleados. Finalmente, se trabajó en la optimización del documento de caracterización de procesos, simplificando su contenido y reorganizándolo para facilitar su comprensión y aplicación en las actividades diarias.

7.4.3. Actualización de documentos

Se llevó a cabo una actualización de los documentos clave de la organización, iniciando con el organigrama, que fue ajustado para reflejar las jerarquías y relaciones interdepartamentales actuales y proyectadas. Como parte de este ajuste, se eliminaron la figura del subcoordinador y algunos roles del área operativa que ya no resultaban necesarios, logrando una estructura más ágil y funcional.


También, se rediseñó el manual de funciones y responsabilidades, detallando de manera precisa las tareas, competencias y relaciones funcionales de cada puesto. Esto no solo permitió garantizar una mejor alineación con las necesidades organizativas, sino también fomentar la claridad y la distribución eficiente de las responsabilidades dentro del equipo. Es importante señalar que, aunque en un proyecto anterior se había planteado un manual preliminar, este no fue presentado ni formalizado ante la Asociación, por lo cual en este proyecto se realizó una actualización completa y su correspondiente socialización para su implementación. El manual de funciones se podrá ver en el apéndice G.

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN LA ASOCIACIÓN PROTEGER

Por último, en el documento de caracterización de procesos, se rediseñó la ficha utilizada para documentar los procesos que se puede observar en la figura 23, ampliando los espacios destinados a la escritura. Este cambio facilita no solo la comprensión del contenido, sino también su uso práctico en el día a día, permitiendo que los colaboradores registren con mayor detalle las actividades, responsables y observaciones asociadas a cada proceso. Estas actualizaciones contribuyen a optimizar la gestión organizacional y aseguran una mayor eficacia en el desempeño de las operaciones. Se podrá ver detalladamente en el apéndice H.

Figura 23

Ficha caracterización de los procesos de la asociación

		Asociación para el Desarrollo y el Servicio Social Proteger		Código:	
		Nombre del proceso		Versión:	
		Caracterización de procesos		Fecha:	
				Página 1 de	
Responsable		Tipo de proceso			
		Estratégicos		Misionales	Apoyo
Objetivo		Alcance			
Planear	Hacer				
Proveedores	Entradas	Actividades	Responsable	Salidas	Clientes
Verificar					
Actuar					
Recursos			Medición		
Requisitos aplicables					
Documentos asociados			Legales y reglamentarios		
Internos		Externos			
Revisado por:			Aprobado por:		
Control de cambios					
Versión	Fecha de aprobación	Elaborado		Descripción de cambios realizados	
01				Creación del documento.	

7.5. Propuesta 5: Creación de Gestión de PQRSF

7.5.1. Recopilación, revisión y análisis de formatos PQRS

Se llevó a cabo una investigación exhaustiva para la recopilación, revisión y análisis de formatos PQRS (Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias) con el objetivo de diseñar un formato adaptado a las necesidades de la Asociación Proteger. Para ello, se seleccionaron y revisaron formatos de organizaciones, como Jarris, el Servicio Nacional de Aprendizaje (Sena), la Universidad Industrial de Santander (UIS) que se puede observar en la figura 24, los cuales

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN LA ASOCIACIÓN PROTEGER

fueron evaluados en términos de estructura, claridad y funcionalidad. Durante este proceso, se analizaron elementos clave como los encabezados, la clasificación de solicitudes, los campos obligatorios y opcionales, los espacios para la descripción detallada de la solicitud y anexos, y los mecanismos de seguimiento y respuesta. Además, se identificaron fortalezas, como la simplicidad y accesibilidad de algunos formatos, así como áreas de mejora que fueron adaptadas a las particularidades de la Asociación. Finalmente, los hallazgos se consolidaron en una guía comparativa que sirvió de base para el diseño del formato PQRS personalizado, garantizando un documento funcional y alineado con los estándares de calidad requeridos.

Figura 24

Espacio de PQRS de la UIS

Nota. Adaptada de <https://www.uis.edu.co/sipqrsPublico/solicitudes/CrearSolicitud.seam>

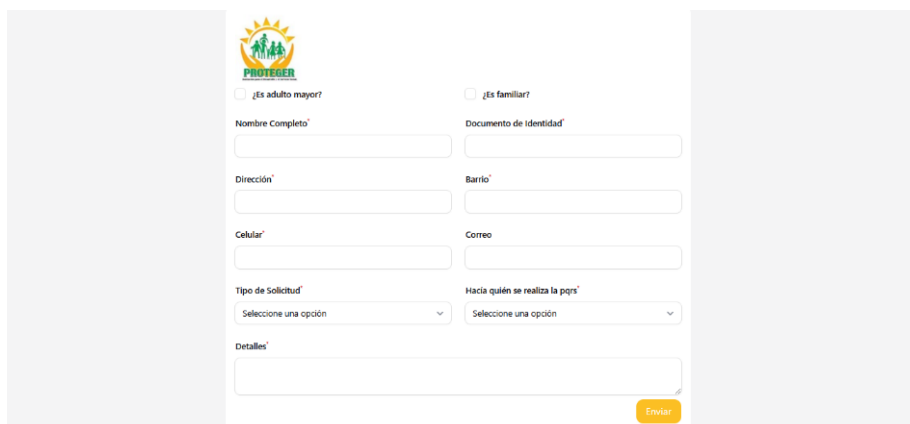
7.5.2. *Diseño del formato PQRSF*

Se realiza el diseño del formato PQRSF (Peticiónes, Quejas, Reclamos, Sugerencias y Felicitaciones) utilizando la herramienta Word, basándose en la información recopilada durante la revisión y análisis de formatos de organizaciones reconocidas. Este diseño que se puede observar en la figura 25, se enfocó en estructurar un documento claro, funcional y adaptado a las necesidades de la Asociación Proteger, incorporando los

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN LA ASOCIACIÓN PROTEGER (TI) de Jarris, utilizando el marco de trabajo Laravel y el paquete Filament. Este paquete fue seleccionado debido a sus características avanzadas para crear paneles administrativos, permitiendo un diseño modular, eficiente y seguro.

Figura 26

Interfaz de Usuario para la Gestión de PQRSF



The image shows a web form for PQRSF management. At the top left is the logo for 'PROTEGER', which features a sun and three stylized figures. Below the logo are two checkboxes: '¿Es adulto mayor?' and '¿Es familiar?'. The form contains several input fields: 'Nombre Completo*', 'Documento de Identidad*', 'Dirección*', 'Barrio*', 'Celular*', and 'Correo*'. There are also two dropdown menus: 'Tipo de Solicitud*' with the placeholder 'Seleccione una opción' and 'Hacia quién se realiza la pqrsf*' with the placeholder 'Seleccione una opción'. At the bottom of the form is a 'Detalles*' text area and a yellow 'Enviar' button.

El proceso comenzó con la instalación de las herramientas base, que incluyeron PHP 8.2, Livewire y el stack TALL (Tailwind, Alpine.js, Livewire y Laravel), garantizando una infraestructura moderna y de alto rendimiento. Luego, se configuraron las dependencias necesarias y se creó un panel administrativo utilizando los comandos nativos de Filament. Este panel incluyó formularios personalizados para capturar las solicitudes de PQRSF con validaciones integradas, asegurando que los datos fueran completos y coherentes antes de ser almacenados en la base de datos.

El sistema también fue optimizado con la incorporación de funcionalidades clave, como filtros avanzados para segmentar las solicitudes según criterios específicos, exportación de datos a formatos Excel y CSV. Se incluyeron roles y permisos, asignando privilegios de superadministrador para gestionar de manera centralizada todas las operaciones del sistema. Estas medidas contribuyen a evitar accesos no autorizados y a mantener la integridad de la información.

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN LA ASOCIACIÓN PROTEGER

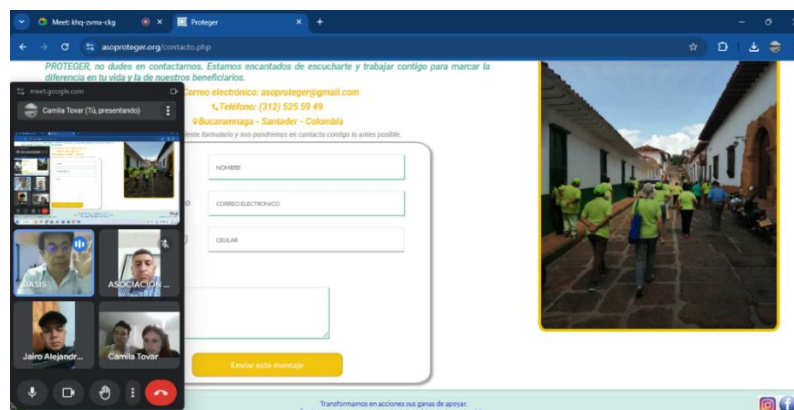
Adicionalmente, se personalizó la interfaz gráfica para que fuera intuitiva y fácil de usar, tanto para los administradores como para los usuarios finales. Esto incluyó tablas dinámicas con opciones de búsqueda y paginación, gráficos interactivos para visualizar datos de manera rápida y eficiente, y un diseño adaptable para garantizar la funcionalidad en dispositivos móviles y de escritorio.

El espacio web fue desplegado en un servidor con Apache y una base de datos MySQL, configurado para garantizar disponibilidad global mediante conexión a internet. Esto asegura que el sistema pueda ser gestionado y utilizado desde cualquier ubicación, mejorando la accesibilidad y la capacidad de respuesta de la Asociación Proteger ante las solicitudes de los usuarios.

Por último, se realizaron pruebas exhaustivas del sistema para garantizar su correcto funcionamiento antes de la implementación final. Se validaron tanto las funcionalidades del backend como la experiencia de usuario en el frontend, asegurando que el espacio web cumpliera con los estándares de seguridad, confiabilidad y eficiencia necesarios para soportar las operaciones de PQRSF de la Asociación Proteger

7.5.4. Revisión con el representante legal

En esta actividad, se presentó al representante legal de la Asociación Proteger mediante una sala Meet como se muestra en la figura 27, el espacio web desarrollado para la gestión de PQRSF (Peticiones, Quejas, Reclamos, Sugerencias y Felicitaciones) con el fin de obtener su validación y retroalimentación. Durante la reunión, se realizó una demostración detallada de las funcionalidades clave del sistema, incluyendo los formularios personalizados, las opciones de exportación de datos, los filtros avanzados para la gestión de solicitudes y la interfaz de usuario diseñada para ser intuitiva y accesible.

Figura 27*Sesión de Socialización del Sistema PQRSF vía Google Meet*

Asimismo, se expusieron los aspectos técnicos relacionados con la seguridad y protección de los datos, como el uso de middleware para evitar accesos no autorizados y garantizar la integridad de la información almacenada. El representante legal tuvo la oportunidad de navegar por el sistema, evaluar su funcionalidad y plantear observaciones para realizar los ajustes necesarios.

La revisión permitió confirmar que el espacio web cumplía con los requerimientos operativos y legales de la Asociación, asegurando que respondía adecuadamente a las necesidades de los beneficiarios y al marco normativo aplicable. Además, se acordaron detalles finales para la implementación, como su integración en la página oficial de la Asociación, garantizando una experiencia fluida para los usuarios. Con esta aprobación, el sistema quedó listo para su despliegue e integración definitiva.

7.5.5. Integración del espacio web PQRSF en la página oficial de la Asociación Proteger

Tras la socialización del espacio web para la gestión de PQRSF con el representante legal de la Asociación Proteger y la validación de su funcionalidad, se procedió a su integración en la página web oficial de la organización. Este proceso incluyó la incorporación del módulo desarrollado al sitio existente, asegurando que

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN LA ASOCIACIÓN PROTEGER

estuviera completamente alineado con el diseño, estructura y funcionalidades de la página principal.

Para ello, se realizaron ajustes técnicos que permitieron conectar el espacio web al dominio oficial de la Asociación. Se integraron enlaces directos en el menú principal y se creó una sección específica para acceder al sistema PQRSF el cual se puede observar en la figura 28, asegurando su visibilidad y accesibilidad para los usuarios. También se configuraron redirecciones y rutas seguras para garantizar que todas las solicitudes realizadas a través del módulo fueran correctamente canalizadas y gestionadas.

Figura 28

Espacio destinado en la página web para el botón PQRSF



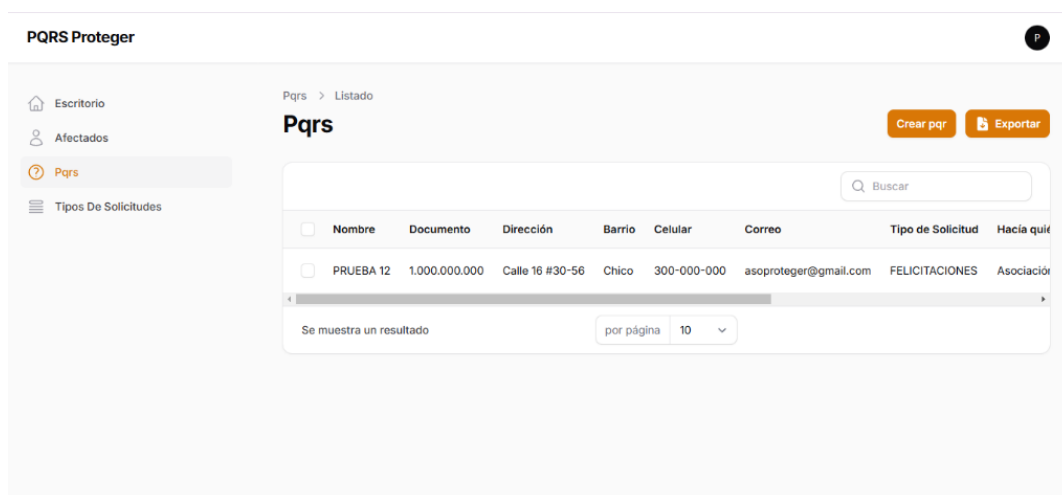
Además, se llevaron a cabo pruebas de funcionalidad desde el panel de administrador que se puede detallar en la figura 29, para verificar que el sistema operara sin inconvenientes dentro del entorno web de la Asociación. Esto incluyó la validación de los formularios, la exportación de datos, y el acceso seguro tanto para administradores

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN LA ASOCIACIÓN PROTEGER

como para usuarios externos. Como resultado, el espacio web PQRSF quedó plenamente integrado, permitiendo a la Asociación Proteger gestionar de manera eficiente las solicitudes de sus beneficiarios directamente desde su página oficial.

Figura 29

Panel de administrador: Visualización, Exportación y Eliminación de Solicitudes



7.6. Propuesta 6: Elaboración de un sistema de indicadores de gestión

7.6.1. Diagnóstico inicial y levantamiento de información de los procesos

organizacionales.

En esta etapa se realizará una revisión exhaustiva de los procesos misionales y de apoyo de la organización para identificar necesidades específicas en la gestión de indicadores.

Procesos misionales y de apoyo: Se revisaron y documentaron los procesos principales de la organización (por ejemplo, atención a beneficiarios, gestión de talento humano y otros procesos relevantes). Como podemos observar en el diagnóstico inicial.

Indicadores previos: Se identificó que la organización tiene implementado algunos indicadores para medir el desempeño de sus procesos como se puede observar en la tabla 13.

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN LA ASOCIACIÓN PROTEGER

Tabla 13*Indicadores de la Asociación para el Desarrollo y Servicio Social Proteger*

Nombre del indicador	Proceso		
Cumplimiento de la valoración integral en los plazos establecidos	Valoración, admisión y registro	Cumplimiento del seguimiento nutricional	Servicios de alimentación y nutrición
Cumplimiento en la documentación	Valoración, admisión y registro	Ausentismo laboral	Gestión de talento humano
Porcentaje de ausentismo injustificado	Valoración, admisión y registro	Rotación de personal	Gestión de talento humano
Variación de usuarios admitidos	Valoración, admisión y registro	Cumplimiento en la aplicación de la evaluación de desempeño	Gestión de talento humano
Identificación corporativa	Valoración, admisión y registro	Cumplimiento de la evaluación de las condiciones de salud de trabajadores	Gestión de talento humano
Deserción de usuarios	Valoración, admisión y registro	Satisfacción de trabajadores	Gestión de talento humano
Porcentaje de informes entregados	Servicios Multidisciplinarios	Desempeño de proveedores	Gestión de compras
Eficiencia en las actividades socioculturales	Servicios Multidisciplinarios	Pedidos inconformes	Gestión de compras
Cumplimiento en el cronograma de actividades	Servicios Multidisciplinarios	Porcentaje de incumplimiento de entrega de inventario de consumo	Gestión de compras
Cumplimiento de actividades por línea de intervención	Servicios Multidisciplinarios	Cumplimiento del presupuesto	Gestión financiera
Fortalecimiento de las redes de apoyo	Servicios Asistenciales de Salud	Liquidez corriente	Gestión financiera
Cumplimiento en los seguimientos de atención integral (psicosocial, físico, funcional)	Servicios Asistenciales de Salud	Endeudamiento	Gestión financiera
Cumplimiento en el menú de la minuta	Servicios de alimentación y nutrición	Inconformidad en los informes	Gestión de servicios administrativos
Cumplimiento en la adecuación de la minuta patrón	Servicios de alimentación y nutrición	Cumplimiento en las reuniones	Gestión de servicios administrativos
		Observaciones de la secretaria de salud	Gestión de servicios administrativos
		Nivel de satisfacción de usuarios	Gestión de servicios administrativos
		Cumplimiento del plan de mantenimiento	Gestión de servicios administrativos

Registros y datos históricos: Revisión de documentos, informes o registros que puedan proporcionar información sobre el desempeño pasado de la organización.

Herramientas tecnológicas disponibles: Se verificó si existen sistemas, software, o herramientas digitales que puedan ser utilizados o adaptados para gestión de indicadores donde no se encontró ningún software ni herramienta tecnológica que estuviese aplicado en la Asociación.

7.6.2. Definición de los indicadores clave para cada proceso

Identificación de procesos prioritarios: Se inició con un análisis detallado de cada uno de los procesos mencionados, priorizando aquellos que tienen mayor impacto en los objetivos estratégicos de la Asociación. En el caso de la gestión de talento humano, se evaluaron indicadores clave como el índice de capacitación. Para la atención del usuario, se analizaron variables como los tiempos de respuesta y el nivel de satisfacción de los usuarios. En la gestión documental, se consideran aspectos como el tiempo promedio de respuesta en consultas documentales. En el área de administración, bienes y servicios, se priorizó el análisis del tiempo de reposición de bienes y el índice de disponibilidad de recursos. Apéndice C, hoja “INDICADORES DE GESTION”

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN LA ASOCIACIÓN PROTEGER

7.6.3. *Diseño y elaboración de las fichas técnicas de los indicadores*

Se desarrolló un formato estándar de ficha técnica para cada indicador, como se puede observar en la figura 30, documentando su objetivo, fórmula, unidad de medida, periodicidad, y responsables de seguimiento.

Figura 30

Ficha técnica para la medición de indicadores.

FICHA TECNICA DEL INDICADOR		Version No: 01	
		Pagina 1 de 4	
I. INFORMACIÓN DEL INDICADOR			
Nombre del indicador			
Objetivo del indicador			
Formula del indicador		Unidad de medida	Meta
Tipo de indicador		Frecuencia de la medición	
Eficiencia		Semanal	
Eficacia		Diario	
Efectividad		Una vez	
Responsable de la medición		Responsable del analisis	
II. VARIABLES DEL INDICADOR			
Identificación	Descripción		Fuentes de información
Variable 1			
Variable 2			
Observaciones	Ninguna		
III. GRAFICOS DEL INDICADOR			

Una vez definidas las variables, se procedió a crear los indicadores utilizando la metodología SMART (Específico, Medible, Alcanzable, Relevante y Temporal). Cada indicador responde preguntas clave, como:

- ¿Qué se quiere medir? (Por ejemplo, la cantidad de beneficiarios atendidos).
- ¿Cómo se medirá? (Unidades, porcentajes, tiempo, etc.).
- ¿Con qué frecuencia se medirá? (Mensual, trimestral, anual, etc.).

Se unifico la estructura de los indicadores para garantizar que sean fáciles de interpretar y comparar. Esto incluyo establecer fórmulas claras, unidades de medida precisas, y definir responsables que gestionen su medición y análisis.

A continuación, se presentan los principales indicadores definidos, su descripción, fórmula de cálculo y propósito dentro del marco de mejoramiento de procesos.

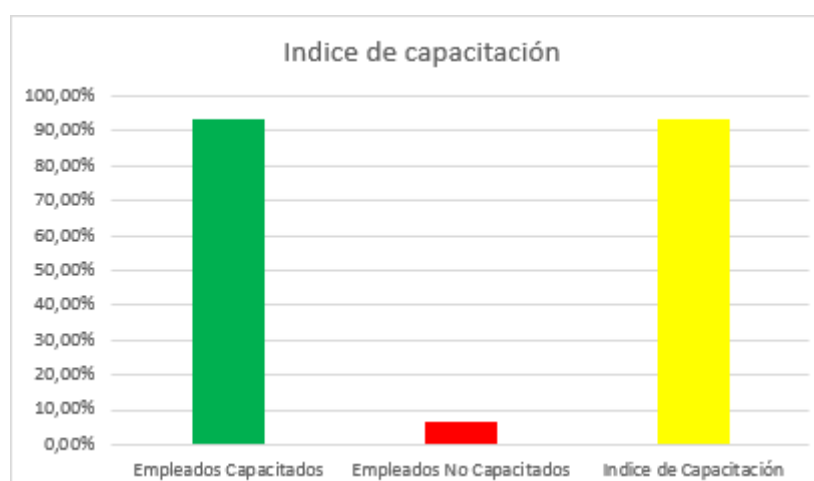
DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN LA ASOCIACIÓN PROTEGER

Índice de capacitación del personal: Este indicador permite medir la proporción de empleados que participaron en actividades de capacitación en relación con el total de trabajadores vinculados a la Asociación. Su propósito es promover el fortalecimiento de las competencias del talento humano, mejorar el desempeño de las funciones asignadas y garantizar un servicio de mayor calidad para los beneficiarios. Además, la capacitación permanente contribuye a la actualización de conocimientos, al fortalecimiento del compromiso del personal y al cumplimiento de los estándares de calidad establecidos por la organización.

Para el cálculo de este indicador, se tomó como muestra el personal de la Asociación conformado por 30 empleados. De este total, participaron en las actividades de capacitación 28 trabajadores. El índice de capacitación se determinó dividiendo el número de empleados capacitados entre el número total de empleados, dándonos como resultado un índice de capacitación del 93,33%.

Figura 31

Índice de capacitación.



Tiempo promedio de respuesta en consultas documentales: Este indicador mide el tiempo promedio que tarda la Asociación en responder a las consultas, solicitudes o inquietudes

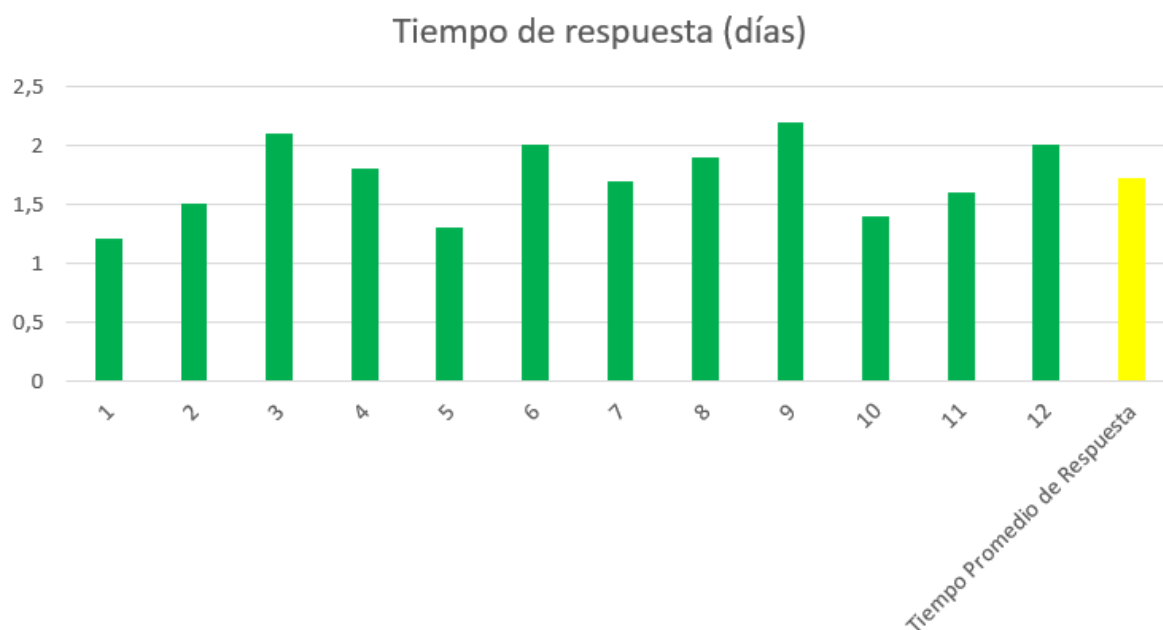
DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN LA ASOCIACIÓN PROTEGER

formuladas por los beneficiarios, sus familiares o las partes interesadas. Su propósito es garantizar la eficiencia en la comunicación organizacional, fortaleciendo la atención al usuario y promoviendo la satisfacción de los beneficiarios a través de respuestas oportunas y efectivas.

Para el cálculo de este indicador, se tomaron la suma de los tiempos de las consultas el cual dio como resultado 20,7 días con un total de 12 consultas realizadas en el mes, al aplicar la formula dividiendo la suma de los tiempos de las consultas sobre el total de las consultas, da como resultado que el tiempo promedio de respuesta en consultas documentales es de 1,725 días.

Figura 32

Tiempo Promedio de respuesta



Satisfacción del usuario: Este indicador mide el nivel de satisfacción de los beneficiarios y/o sus familiares respecto a los servicios prestados por la Asociación para el Desarrollo y Servicio Social Proteger. Su objetivo principal es evaluar la percepción de calidad del servicio, identificar oportunidades de mejora y fortalecer la relación entre la organización

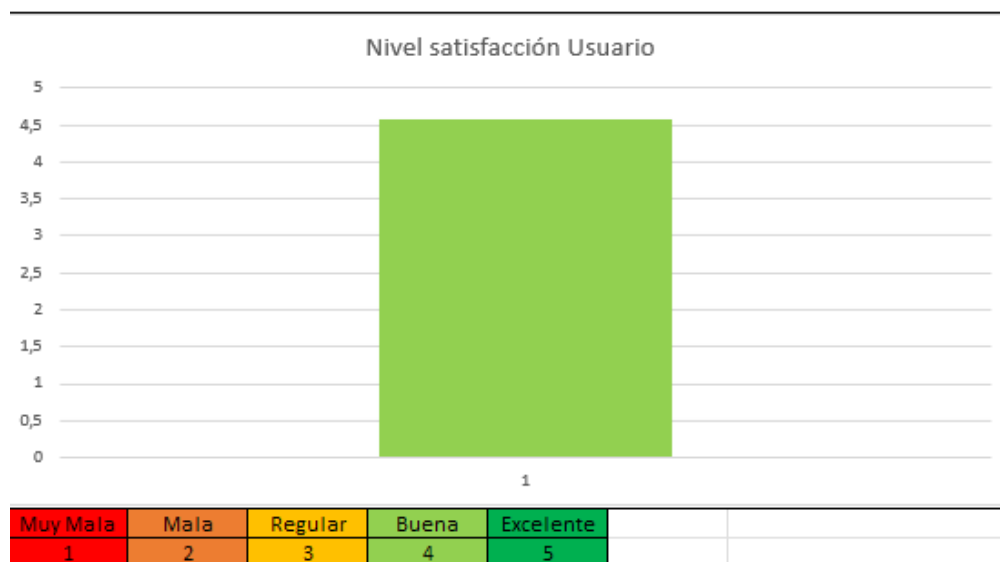
DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN LA ASOCIACIÓN PROTEGER

y los usuarios. Permite también medir de forma directa si los beneficiarios consideran que los servicios recibidos cumplen con sus expectativas y necesidades.

Este indicador se midió de 1 a 5 siendo 1 muy malo y 5 excelente el servicio prestado, para la recolección de la información se aplicó una encuesta de satisfacción donde los usuarios evaluaron el servicio recibido. Para el cálculo de este indicador se sumaron todas las calificaciones obtenidas dando un total de 137 puntos y este se dividió por el número total de encuestas realizadas que en este caso fueron 30, dándonos como resultado Este indicador proporciona información valiosa para retroalimentar los procesos misionales y de apoyo, asegurando la mejora continua en la calidad del servicio y la satisfacción de la población beneficiaria.

Figura 33

Satisfacción del Usuario.



Tiempo promedio de atención a los usuarios: Este indicador mide el tiempo promedio que el personal de salud tarda en atender a cada beneficiario durante las consultas médicas, psicológicas o de fisioterapia realizadas en los Centros Vida administrados por la Asociación Proteger. Su propósito es evaluar la eficiencia en el proceso de atención directa a

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN LA ASOCIACIÓN PROTEGER

los usuarios, garantizando que las consultas se realicen de manera oportuna, completa y de calidad, sin generar tiempos de espera excesivos para los beneficiarios.

Para el cálculo de este indicador se sumaron los tiempos individuales de la atención a los pacientes con un resultado de 259 minutos para un total de 15 consultas realizadas, al dividir la suma total de tiempos sobre el total de consultas realizadas nos da como resultado que el tiempo promedio de atención es de 17,2 minutos. Este indicador es clave para identificar la eficiencia del proceso asistencial, optimizar la programación de citas y garantizar un servicio que respete los tiempos adecuados de atención requeridos por la población adulta mayor.

Figura 34

Tiempo promedio de atención al usuario



Índice de disponibilidad de bienes de la asociación: El indicador de índice de disponibilidad mide el porcentaje de bienes esenciales que se encuentran disponibles para su uso en un momento determinado. Su objetivo es monitorear la capacidad operativa de los recursos de la asociación. Para el cálculo de este indicador, se recolectaron datos del inventario

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN LA ASOCIACIÓN PROTEGER

de la asociación considerando tipos de bienes como sillas de ruedas, caminadoras, refrigeradores, equipos de oxigenoterapia y termómetros. Se registró tanto el número total de bienes existentes como aquellos disponibles para uso inmediato, dando como resultado que el número total de bienes son 57 y están disponibles 52 de ellos, dividiendo el total de los disponibles sobre el total de bienes de la asociación y multiplicado por 100, dio como resultado que se cuenta con una disponibilidad de bienes del 91,23%. Este indicador es crucial porque garantiza que los bienes esenciales (equipos, herramientas, mobiliario) estén operativos y listos para su uso cuando se necesiten ya que si no están disponibles estos podrían afectar directamente a la calidad del servicio, la satisfacción del usuario, la eficiencia operativa y la seguridad de los usuarios.

Figura 35

Disponibilidad de bienes en la asociación.



7.7.Propuesta 7: Creación del manual de gestión documental y herramienta de control

7.7.1. Revisión de documentos relacionados con los diferentes procesos.

La actividad consistió en realizar una revisión exhaustiva de los documentos relacionados con los diferentes procesos de la Asociación. En primer lugar, se verificaron los

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN LA ASOCIACIÓN PROTEGER

documentos implementados para garantizar que estén actualizados, cumplan con los requisitos establecidos y respondan a las necesidades actuales de la asociación. Esto incluyó analizar su estructura, contenido y utilidad en el marco de los procesos operativos, administrativos y estratégicos.

Durante la revisión, se analizaron los siguientes documentos: formato de informe mensual, ficha de ingreso, formato de compromiso y aceptación, formato de valoración psicosocial, formato cuestionario de actividad funcional y emocional, formato de valoración de terapia funcional, formato de valoración marcha y equilibrio, formato de valoración médica, formato de valoración nutricional, formato cronograma de actividades, formato de seguimiento psicológico, formato de control de signos vitales, tarjeta de enfermería, formato del menú, formato de entrevista, formato de inducción y reinducción de personal, formato de evaluación de desempeño, control de insumos para actividades, formato solicitud de materiales.

Estos documentos fueron evaluados para identificar posibles ajustes, actualizaciones o la necesidad de crear nuevos formatos, de acuerdo con las necesidades detectadas durante la actividad.

7.7.2. Codificación de documentos

La asociación, con una trayectoria de quince años, inició con un total de 19 documentos implementados y correctamente codificados. No obstante, durante una revisión exhaustiva, se identificó que existían otros formatos y documentos que se utilizaban en distintos procesos, además de materiales creados en un proyecto de grado previo. Estos últimos no habían sido compartidos con la asociación o implementados, y en general, los documentos no se encontraban organizados de manera adecuada. Ante esta situación, se llevó a cabo una estrategia orientada a la mejora de la gestión documental, cuyo propósito fue asegurar la codificación, organización y estandarización de todos los documentos existentes. Para llevar a

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN LA ASOCIACIÓN PROTEGER

cabo esta iniciativa, se realizaron reuniones con los responsables de cada proceso. Estas sesiones, que tenían una duración aproximada de una a tres horas según la complejidad de los documentos revisados, permitieron analizar detalladamente los formatos empleados por el personal. Durante las reuniones, se discutieron las necesidades específicas de cada área, se verificó la funcionalidad de los documentos y se determinaron las acciones necesarias para su implementación o ajuste.

Gracias a este esfuerzo colaborativo, se logró un avance significativo en la gestión documental, incrementando el número de documentos codificados de 19 a 32. Este resultado incluyó tanto la creación de nuevos formatos que respondieron a las necesidades actuales de la asociación como la adecuación y codificación de documentos preexistentes que hasta el momento no estaban implementados o no cumplían con los estándares requeridos.

7.7.3. Creación del manual de gestión documental

Ante la ausencia de un manual de gestión documental en la Asociación, se implementó como primera medida de control la elaboración de este documento esencial. Su creación fue el resultado de un proceso colaborativo entre los responsables del área y el representante legal, quien aportó lineamientos clave para su estructura. A partir de estas discusiones, se diseñó el índice del manual, que incluyó los siguientes apartados fundamentales:

Generalidades del documento: En esta sección introductoria, se explicó la importancia de la gestión documental como un pilar clave para el funcionamiento eficiente de la empresa. Además, se definieron los objetivos del manual, destacando su propósito de servir como una guía para el manejo estandarizado de los documentos.

Tipos de documentos a gestionar: Se realizó una clasificación exhaustiva de los diferentes documentos manejados en la Asociación. Este apartado permitió identificar y


DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN LA ASOCIACIÓN PROTEGER

categorizar los documentos según su naturaleza y relevancia, asegurando un tratamiento adecuado para cada tipo.

Proceso de gestión documental: Aquí se describe el flujo completo del proceso de gestión documental, desde la creación hasta la disposición final de los documentos. Además, se determinan criterios estandarizados para los encabezados y pies de página, promoviendo un formato uniforme que facilita la organización y el reconocimiento de los documentos, como se puede observar en la figura 36.

Figura 36

Encabezado de documentos Asociación Proteger.

	TIPO DE DOCUMENTO	Código xxxxx
		Versión: xxxxx
	Nombre del documento	Fecha de emisión: xx/xx/xx
		Página x de x

Codificación: Este apartado introdujo un sistema estandarizado para la nomenclatura y clasificación de documentos creado anteriormente.

Roles y responsabilidades: Se establecerán claramente las funciones de cada miembro del equipo en el marco de la gestión documental. Esto permitió asignar responsabilidades específicas, prevenir confusiones y garantizar que cada proceso fuera ejecutado de manera adecuada.

Capacitación: Este apartado incluyó estrategias orientadas a sensibilizar y formar al personal en la importancia de la gestión documental. Se destacó la importancia de fomentar una cultura organizacional que valore la correcta administración de los documentos.

Revisión y actualizaciones: Finalmente, se definió un procedimiento para la revisión periódica tanto del manual como de los documentos de la empresa. Este proceso garantiza que

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN LA ASOCIACIÓN PROTEGER

la información esté siempre actualizada y alineada con las necesidades cambiantes de la organización.

El documento mencionado se encuentra disponible para su consulta y revisión en el apéndice J. En este apartado, se proporciona acceso a toda la información relevante, organizada de manera clara y detallada, con el propósito de facilitar su visualización y comprensión por parte de los interesados.

7.7.4. *Diseño de un formato para gestionar solicitudes, modificaciones y cancelaciones de documentos.*

Se implementó un formato de registro estructurado que facilita a los empleados la presentación de sus solicitudes relacionadas con las necesidades específicas dirigidas al coordinador del centro. Este formato que se puede observar en la figura 37, está diseñado para garantizar un proceso ordenado, claro y formal, permitiendo que todas las solicitudes sean registradas de manera adecuada.

Figura 37

Registro de solicitud de aprobación, modificación y anulación de documentos

REGISTRO		Código: P-GD-001									
Solicitud de Aprobación, Modificación y Anulación de Documento		Versión: 001									
		Fecha de emisión: 02/12/24									
		Página 1 de 1									
Nombre del Solicitante:	Fecha de solicitud:										
Cargo:	Proceso al que pertenece:										
Solicitud											
Tipo de Solicitud											
Documento afectado											
Si la solicitud corresponde a una modificación o anulación, es necesario completar estos recuadros; de lo contrario, deben permanecer en blanco.											
Nombre del documento:	Versión del documento:										
Código del documento:											
Aprobación de la solicitud											
Estado	Fecha										
Observaciones	N° de solicitud										
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Elaboró</th> <th>Revisó</th> <th>Aprobó</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Camila Tovar Jairo Martínez</td> <td>Jairo Martínez Camila Tovar</td> <td>Ricardo Rojas Cubides</td> </tr> <tr> <td>Fecha de elaboración: 02/12/2024</td> <td>Fecha de revisión: 02/12/2024</td> <td>Fecha de aprobación: 10/12/2024</td> </tr> </tbody> </table>			Elaboró	Revisó	Aprobó	Camila Tovar Jairo Martínez	Jairo Martínez Camila Tovar	Ricardo Rojas Cubides	Fecha de elaboración: 02/12/2024	Fecha de revisión: 02/12/2024	Fecha de aprobación: 10/12/2024
Elaboró	Revisó	Aprobó									
Camila Tovar Jairo Martínez	Jairo Martínez Camila Tovar	Ricardo Rojas Cubides									
Fecha de elaboración: 02/12/2024	Fecha de revisión: 02/12/2024	Fecha de aprobación: 10/12/2024									
<p>Calle 101 # 13 - 31 Coaticónsa Teléfono: +57 312 5235949 Bucaramanga - Colombia asoprotoger@gmail.com www.asoprotoger.org</p>											

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN LA ASOCIACIÓN PROTEGER

A través de este mecanismo, el coordinador puede evaluar las solicitudes de manera eficiente y proporcionar una estimación precisa del tiempo requerido para la revisión, corrección y codificación de los documentos, cuando sea necesario. Esto no solo mejora la planificación de las tareas, sino que también permite a los empleados tener una expectativa clara sobre los plazos de entrega, promoviendo así una gestión más eficiente y transparente.

7.7.5. Creación de herramienta de control documental

Se desarrolló una herramienta de control documental utilizando Google Drive con el objetivo de optimizar la gestión de los documentos dentro de la Asociación. Este recurso, denominado Listado Maestro de Documentos el cual se puede observar en la figura 38, organiza de manera centralizada toda la documentación codificada y proporciona información detallada, como el proceso al que pertenece cada documento, su tipo, codificación única, nombre, versión actualizada, fecha de la última modificación y estado de aprobación. Además, incluye un historial de cambios realizados en caso de actualizaciones. La herramienta está diseñada para ser accesible a todos los miembros de la Asociación, permitiendo un acceso ágil y transparente a la información necesaria para cumplir con sus responsabilidades. Gracias a su estructura ordenada y alojada en la nube, el Registro Maestro de Documentos garantiza un control eficiente, fomenta la transparencia y asegura la coherencia en los procesos relacionados con la documentación.

Figura 38

Listado maestro Asociación Proteger

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN LA ASOCIACIÓN PROTEGER

	PROCESO	TIPO DE DOCUMENTO	Tr	CODIGO	Tr	NOMBRE	Tr	VERSION	RESPONSABLE
2	GD - Gestión Directiva	F - Formato		F-GD-002		Formato informe mensual		2	Representante legal
3	VAR - Valoración, ad...	F - Formato		F-VAR-001		Ficha de ingreso		2	Coordinadora
4	VAR - Valoración, ad...	F - Formato		F-VAR-002		Formato de compromiso y aceptación.		2	Coordinadora
5	VAR - Valoración, ad...	F - Formato		F-VAR-003		Formato valoración psicosocial		2	Psicóloga
6	VAR - Valoración, ad...	F - Formato		F-VAR-004		Formato cuestionario de actividad funcional y emocional		2	Psicóloga
7	VAR - Valoración, ad...	F - Formato		F-VAR-005		Formato de valoración de terapia funcional		2	Fisioterapeuta
8	VAR - Valoración, ad...	F - Formato		F-VAR-006		Formato de valoración marcha y equilibrio		2	Fisioterapeuta
9	VAR - Valoración, ad...	F - Formato		F-VAR-007		Formato de valoración médica		2	Medico
10	VAR - Valoración, ad...	F - Formato		F-VAR-008		Formato de valoración nutricional		2	Nutricionista
11	SMD - Servicios múlt.	F - Formato		F-SMD-001		Formato cronograma de actividades		2	Coordinadora
12	SAS - Servicios Asist.	F - Formato		F-SAS-001		Formato de seguimiento psicológico		2	Psicóloga
13	SAS - Servicios Asist.	F - Formato		F-SAS-002		Formato control de signos vitales		2	Enfermera

7.8. Propuesta 8: Diseñar los diagramas de flujo en los procedimientos de los procesos de la asociación

7.8.1. Recolección de información sobre los procesos actuales

La recolección de información tiene como objetivo identificar y analizar los procedimientos actuales en los procesos misionales y de apoyo de la Asociación Proteger. Este análisis permitió comprender cómo se desarrollan las actividades, los roles involucrados, las áreas donde existen duplicidades, inconsistencias y los puntos críticos que requieren estandarización.

Para ello, se emplearon las siguientes estrategias:

Entrevistas a los colaboradores clave: Recoger las perspectivas y experiencias del personal que participan directamente en los procesos.

Observación directa: Analizar en tiempo real la ejecución de actividades para identificar ineficiencias o áreas de mejora.

Revisión de documentación existente: Examinar registros, formatos, procedimientos y guías disponibles en la organización.

Procesos Misionales Analizados

Valoración, admisión y registro: Incluye actividades como la valoración inicial.

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN LA ASOCIACIÓN PROTEGER

Servicios multidisciplinarios: Planeación y ejecución de actividades recreativas, culturales y deportivas.

Servicios asistenciales de salud: Seguimiento de visitas domiciliarias.

Servicios de alimentación y nutrición: Cumplimiento de las minutas alimentarias y asignación clara de roles.

Procesos de apoyo analizados

Gestión de compras: Proceso de adquisición e inventario de insumos.

Gestión financiera: Control presupuestal y monitoreo del uso de recursos.

Gestión de servicios administrativos: Organización y estandarización del manejo documental.

Toda esta información se fundamenta en el diagnóstico inicial realizado a la organización.







7.8.2. Diseño de una ficha guía para la documentación de procesos

Como parte del proceso de estandarización, se diseñó una ficha guía que se puede observar en la figura 39, esta ficha servirá como herramienta clave para documentar de manera estructurada y consistente los procedimientos de los procesos misionales y de apoyo de la Asociación Proteger. Esta ficha fue elaborada considerando la simplicidad de su uso y la necesidad de recopilar información completa y relevante para cada procedimiento.

Figura 39

Ficha guía para procedimiento de procesos

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN LA ASOCIACIÓN PROTEGER

	PROCESO XXXXX XX XXXXXXX	Código:
	PROCEDIMIENTO DE XXXXX	Versión:
		Fecha de emisión:
		Página 1 de 1
OBJETIVO		ALCANCE
DEFINICIONES Y/O ABREVIATURAS		
 Inicio/Fin	 Actividad	 Decisión
 Documento	 Conector de página	
DIAGRAMA DE FLUJO	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
		DOCUMENTOS

Calle 103 # 13 - 31 Cuavicoma
 Teléfono: +57 312 5235949
 Bucaramanga- Colombia
 asoprotger@gmail.com
 www.asoprotger.org

La ficha incluye campos claves que permiten identificar aspectos como: nombre del proceso, objetivo del proceso, alcance del proceso, definiciones y/o abreviaturas, diagrama de flujo, descripción, responsable y documentos

7.8.3. Diseño de los diagramas de flujo

Como parte del proceso de mejoramiento, se elaboraron los diagramas de flujo correspondientes a los procedimientos misionales y de apoyo de la Asociación para el Desarrollo y Servicio Social Proteger. Estos diagramas permiten representar de manera visual, clara y ordenada las actividades, decisiones y responsables dentro de cada proceso. Cada diagrama evidencia la estructura actualizada de los procedimientos, contribuyendo así a la estandarización, simplificación y optimización de los procesos internos de la Asociación.

Con la información y la ficha guía, se hacen diagramas de flujo que muestran los procesos visualmente. Usando símbolos estándar (rectángulos para actividades, rombos para decisiones, etc). Se organizan actividades, decisiones y acciones de forma clara.

Para la valoración inicial se incluye la recepción y registro, el formulario de registro, la toma de signos vitales, la evaluación inicial por enfermería, la consulta médica, el diagnóstico

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN LA ASOCIACIÓN PROTEGER

preliminar, el plan, la educación y recomendaciones, y la derivación a un médico independiente.

En los servicios multidisciplinarios, que incluyen la planificación y ejecución de actividades recreativas, culturales y deportivas, se abordan la identificación de objetivos, la selección de actividades recreativas, la evaluación de recursos, el diseño del plan, la preparación logística, la ejecución de actividad y la evaluación de resultados.

Para los servicios asistenciales de salud y el seguimiento de visitas domiciliarias, se incluyen la revisión del listado de usuarios, la planificación de la visita, la preparación de materiales, la visita domiciliaria, el registro de información y la evaluación de necesidades.

En la gestión de servicios administrativos, se contemplan la organización del manejo documental, incluyendo la revisión, clasificación y estandarización de documentos, capacitación del personal y monitoreo.

En la gestión de compras, se aborda la identificación de necesidades, solicitud de suministros, selección de proveedor, y el registro e inventario de insumos.

Por último, en la gestión financiera, se incluye la planificación y control del presupuesto, la asignación de recursos, el monitoreo del gasto y la identificación de desviaciones.

Todos los diagramas de flujo los podemos observar en el apéndice L.

8. Seguimiento a las mejoras implementadas

Con el fin de analizar el efecto de las mejoras aplicadas en la asociación, se llevó a cabo una nueva medición de los dos indicadores establecidos en el diagnóstico cuantitativo. A continuación, se presentan los resultados obtenidos, contrastando las mediciones previas y posteriores a la intervención.

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN LA ASOCIACIÓN PROTEGER

8.1. Indicador cumplimiento de las minutas alimentarias.

A continuación, se presentan los resultados del indicador que mide el cumplimiento de las minutas alimentarias, evaluando si la alimentación proporcionada se ajusta a lo establecido en la planificación. Para esta medición, se analizaron los datos registrados de 3 semanas comprendidas en el periodo de tiempo de diciembre del 2024 y febrero del 2025. La evaluación se realizó mediante la siguiente fórmula: $((\text{Número de días con menú cumplido} / \text{Número total de días programados}) * 100)$. De esta manera, se pudo determinar el grado de cumplimiento y verificar si se alcanzó la meta propuesta.

En la tabla 14, se muestra el Indicador de cumplimiento de minutos para el refrigerio de la mañana utilizando la herramienta de registro y seguimiento implementada.

Tabla 14

Indicador de cumplimiento de minutos para el refrigerio de la mañana con la herramienta de registro y seguimiento implementada

Periodo	Numerador	Denominador	Cumplimiento	Meta
16 al 20 de diciembre 2024	4	5	80%	≥95%
07 al 31 de enero 2025	5	5	100%	≥95%
03 al 28 de febrero 2025	5	5	100%	≥95%

En la tabla 15 se presenta el Indicador de cumplimiento de minutos para el almuerzo también basado en la herramienta de registro y seguimiento implementada.

Tabla 15

Indicador de cumplimiento de minutos para el almuerzo con la herramienta de registro y seguimiento implementada

Periodo	Numerador	Denominador	Cumplimiento	Meta
16 al 20 de diciembre 2024	4	5	80%	≥95%
13 al 17 de enero 2025	5	5	100%	≥95%
03 al 07 de febrero 2025	4	5	80%	≥95%

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN LA ASOCIACIÓN PROTEGER

La tabla 16 expone el Indicador de cumplimiento de minutos para el refrigerio de la tarde utilizando la misma herramienta de seguimiento. Al igual que en el almuerzo, el refrigerio de la tarde logró un cumplimiento del 100% en todos los periodos analizados.

Tabla 16

Indicador de cumplimiento de minutos para el refrigerio de la tarde con la herramienta de registro y seguimiento implementada

Periodo	Numerador	Denominador	Cumplimiento	Meta
16 al 20 de diciembre 2024	5	5	100%	≥95%
13 al 17 de enero 2025	5	5	100%	≥95%
03 al 07 de febrero 2025	5	5	100%	≥95%

En la tabla 17 se realiza una Comparación de los indicadores al inicio y al final del proyecto. Los datos reflejan un claro avance en el cumplimiento de los tiempos en todos los servicios de alimentación (refrigerios y almuerzo).

Tabla 17

Comparación de indicadores al inicio y final del proyecto

		Inicio de proyecto	Final del proyecto
Semana 1	Refrigerio mañana	40%	80%
	Almuerzo	20%	100%
	Refrigerio tarde	60%	100%
Semana 2	Refrigerio mañana	60%	80%
	Almuerzo	60%	100%
	Refrigerio tarde	40%	80%
Semana 3	Refrigerio mañana	80%	100%
	Almuerzo	60%	100%
	Refrigerio tarde	60%	100%

Finalmente, en la tabla 18 se expone la Mejora al final del proyecto, donde se consolidan los avances logrados gracias a las acciones de seguimiento implementadas.

Tabla 18*Mejora al final del proyecto*

	Inicio del proyecto	Final del proyecto	Mejora (%)
Refrigerio mañana	60%	87%	44%
Almuerzo	47%	100%	114%
Refrigerio tarde	53%	93%	75%

Los resultados del indicador de cumplimiento de las minutas alimentarias evidencian una mejora progresiva en el seguimiento de lo planificado a lo largo del periodo evaluado. Se observa que, en general, el cumplimiento fue más consistente en algunos tiempos de comida, mientras que en otros hubo variaciones que impidieron alcanzar la meta en ciertos momentos.

En el caso del almuerzo, se logró una mejora significativa, pasando de un cumplimiento del 47% al 100%, lo que representa un porcentaje de mejora del 114%. Este resultado refleja una optimización en la ejecución de las minutas y una mejor planificación en la entrega de los alimentos principales.

Por otro lado, los refrigeradores presentaron mejoras importantes, aunque con algunas fluctuaciones en su cumplimiento. El refrigerio de la mañana pasó de un 60% a un 87%, con un % de mejora del 44%, mientras que el refrigerio de la tarde aumentó de un 53% a un 93%, reflejando un porcentaje de mejora del 75%. A pesar de estos avances, persisten desafíos en la regularidad del cumplimiento, lo que indica la necesidad de fortalecer la supervisión y garantizar la aplicación uniforme de las minutas en todos los tiempos de comida.

El incremento general en los porcentajes alcanzados sugiere que las estrategias implementadas fueron efectivas en mejorar el cumplimiento de las minutas alimentarias. Sin embargo, se recomienda continuar con los esfuerzos para mantener estos avances y minimizar las variaciones, especialmente en los refrigeradores, asegurando una ejecución más estable a lo largo del tiempo.

8.2. Indicador cumplimiento de ejecución presupuestal.

A continuación, se presentan los resultados del indicador que mide el cumplimiento de la ejecución presupuestal, evaluando si los recursos asignados fueron utilizados conforme a la planificación establecida.

Para esta medición, se analizaron los datos registrados en tres semanas dentro del periodo comprendido entre enero del 2025 y febrero del 2025. La evaluación se llevó a cabo mediante la siguiente fórmula: $((\text{Gastos reales}/\text{Monto contratado}) * 100)$. Esto permitió determinar el nivel de cumplimiento y verificar si se alcanzó la meta establecida.

En la tabla 19, se presenta el Indicador de control presupuestal con la herramienta implementada. Los resultados muestran que, gracias a la implementación de la nueva herramienta de control, el cumplimiento presupuestal se incrementó de manera notable

Tabla 19

Indicador de control presupuestal con la herramienta implementada

Rubro	Numerador	Denominador	Cumplimiento	Meta
Orientación Psicológica	\$300.000	\$300.000	100%	$\geq 90\% - \leq 100\%$
Nutricionistas	\$1.600.000	\$1.600.000	100%	$\geq 90\% - \leq 100\%$
Alimentación y nutrición	\$18.060.000	\$19.860.000	90%	$\geq 90\% - \leq 100\%$
Auxiliar de enfermería	\$3.246.000	\$2.944.000	110%	$\geq 90\% - \leq 100\%$
Capacitación en actividades recreativas	\$675.000	\$916.000	74%	$\geq 90\% - \leq 100\%$

En la Tabla 20, se expone la Comparación de indicadores al inicio y final del proyecto en relación con la ejecución presupuestal.

Tabla 20

Comparación de indicadores al inicio y final del proyecto

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN LA ASOCIACIÓN PROTEGER

Rubro	Inicio del proyecto	Final del proyecto
Orientación psicológica	45%	100%
Nutricionista	61%	100%
Alimentación y nutrición	114%	90%
Auxiliar de enfermería	74%	110%
Capacitación en actividades productivas	70%	74%

Finalmente, en la tabla 21 se presenta la Mejora al final del proyecto respecto al control presupuestal.

Tabla 21

Mejora al final del proyecto

Rubro	Inicio del proyecto	Final del proyecto	Mejora (%)
Orientación psicológica	45%	100%	122%
Nutricionista	61%	100%	64%
Alimentación y nutrición	114%	90%	-21%
Auxiliar de enfermería	74%	110%	49%
Capacitación en actividades productivas	70%	74%	6%

Los resultados del indicador de cumplimiento de la ejecución presupuestal muestran variaciones en la utilización de los recursos asignados. En algunos casos, el cumplimiento se mantiene dentro del rango esperado, lo que indica una adecuada planificación y ejecución del presupuesto. Sin embargo, en otros, se evidencian desviaciones tanto por debajo como por encima del límite establecido, reflejando posibles ajustes en la asignación o dificultades en la ejecución de ciertos gastos.

En términos de mejora, la orientación psicológica presentó el mayor incremento, pasando del 45% al 100%, con un porcentaje de mejora positiva del 122%, lo que indica una optimización significativa en la asignación y ejecución de recursos para este servicio. De manera similar, la contratación del nutricionista tuvo un aumento del 61% al 100%, reflejando

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN LA ASOCIACIÓN PROTEGER

un porcentaje de mejora del 64%, lo que evidencia un mejor cumplimiento del presupuesto en este rubro.

Por otro lado, la asignación para auxiliares de enfermería pasó del 74% al 110%, con un porcentaje de mejora del 49%, lo que sugiere un refuerzo en la atención de los beneficiarios. En cuanto a la capacitación en actividades productivas, el incremento fue menor, con una variación del 70% al 74%, representando un porcentaje de mejora del 6%.

No obstante, el rubro de alimentación y nutrición mostró una reducción del 114% al 90%, con una variación negativa del -21%, lo que indica una disminución en la ejecución presupuestal que está relacionada con ajustes en la planificación o reducción de costos.

Al analizar la evolución desde el inicio hasta el final del proyecto, se observa una mejora en la ejecución presupuestal en la mayoría de los casos, alineándose con los valores esperados. Sin embargo, persisten algunas inconsistencias, lo que sugiere la necesidad de fortalecer el seguimiento y control del uso de los recursos para evitar sobrecostos o subejecuciones que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos propuesto. La creación del archivo de Excel no solo organizó la información financiera de la Asociación Proteger, sino que transformó el proceso de control presupuestal en una actividad proactiva y basada en datos. Antes de su implementación, la gestión de los recursos presentaba inconsistencias, sobrecostos y ausencia de mecanismos de verificación inmediata.

Con la hoja de Excel, el control presupuestal pasó de ser un proceso reactivo a uno preventivo: el diseño de fórmulas automáticas y gráficos de cumplimiento permitió identificar desvíos en el gasto apenas ocurrían, no al cierre del mes o del convenio. Esto facilitó la intervención temprana para corregir excesos o reforzar áreas con baja ejecución, logrando una administración más ajustada a lo planificado.

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN LA ASOCIACIÓN PROTEGER

El impacto de esta herramienta se reflejó en una mejora sustancial en la disciplina financiera de la Asociación. Al contar con reportes actualizados en tiempo real, los coordinadores de los Centros Vida pudieron tomar decisiones más informadas sobre la priorización de compras y optimización de recursos, evitando desviaciones no justificadas. Además, el seguimiento mensual de la ejecución permitió evidenciar avances progresivos, logrando, un cumplimiento del 100% en los rubros críticos.

Por tanto, más que ser un registro contable, el Excel implementado actuó como un sistema de control de gestión que fortaleció la eficiencia, la planeación y el uso responsable del presupuesto en todos los niveles de la Asociación.

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN LA ASOCIACIÓN PROTEGER

8.3. Matriz de trazabilidad

Como parte fundamental del proceso de mejora continua, se diseñó una matriz de trazabilidad que permite visualizar de manera estructurada la relación entre los objetivos planteados, los hallazgos detectados durante el diagnóstico, las propuestas de mejora formuladas y los indicadores establecidos para medir su implementación. La Tabla 22 resume esta conexión estratégica, proporcionando un marco claro para dar seguimiento a cada iniciativa, evaluar su efectividad y facilitar la toma de decisiones basadas en evidencias.

Tabla 22

Matriz de trazabilidad del proyecto

Objetivo	Hallazgo	Propuestas de Mejora	Indicadores
Elaborar un análisis diagnóstico sobre las condiciones actuales de los procesos misionales y de apoyo.	<ul style="list-style-type: none"> - Duplicidad de funciones. - Falta de seguimiento al estado final de salud del beneficiario. - Incumplimiento de minutas alimentarias. - Falta de control presupuestal. - Desorganización documental. 	No aplica propuestas, este objetivo corresponde a la etapa de diagnóstico.	No aplica indicadores directos, pero son la base para los demás.

<p>Diseñar un plan de mejoramiento para los procesos misionales y de apoyo, tomando como base el diagnóstico previamente realizado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Desorganización en actividades y uso de espacios. - Falta de planeación formal. - Carencia de sistemas para seguimiento y control. 	<p>Propuesta 1: Sistema de control presupuestal. Propuesta 2: Registro de cumplimiento de minutas. Propuesta 3: Herramienta de planificación y seguimiento. Propuesta 4: Actualización documental. Propuesta 5: Sistema PQRSF. Propuesta 6: Sistema de indicadores. Propuesta 7: Manual de gestión documental. Propuesta 8: Diagramas de flujo.</p>	<p>Diseño de indicadores incluidos en la propuesta 6:</p> <ul style="list-style-type: none"> - KPI presupuestal - KPI alimentario - KPI por proceso
<p>Implementar las propuestas de mejora aprobadas por el representante legal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Incumplimiento del presupuesto en áreas como nutrición. - Falta de control sobre actividades. - Nula gestión de PQRSF. 	<p>Implementación de herramientas digitales para control presupuestal y alimentario. Wrike para seguimiento de actividades. Plataforma PQRSF. Codificación documental y listados maestros.</p>	<p>% de ejecución presupuestal por área. % de cumplimiento de minutas (mañana, almuerzo, tarde).</p>
<p>Establecer un sistema de indicadores que permita dar seguimiento a las mejoras implementadas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de medición de desempeño. - Ausencia de fichas técnicas e indicadores definidos. 	<p>Propuesta 6: Sistema de indicadores de gestión. Creación de fichas técnicas para cada indicador.</p>	<p>KPI por proceso:</p> <ul style="list-style-type: none"> • % cumplimiento presupuestal • % cumplimiento de minutas • Indicadores de satisfacción del usuario

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN LA ASOCIACIÓN PROTEGER

Desarrollar un programa de capacitación enfocado en la socialización de las mejoras implementadas.

- Desconocimiento del personal sobre nuevas herramientas.
- Falta de apropiación institucional.

Jornadas de capacitación.
Socialización de herramientas:
Google Forms, Excel, Wrike, sistema PQRSF, manual de gestión documental.

% de participación en capacitaciones.

9. Socialización de mejoras

9.1. Propuesta 1: Diseñar e implementar de un sistema de control presupuestal.

9.1.1. Socializar con el representante legal de la Asociación la herramienta creada.

El día 14 de diciembre se realizó la socialización de la herramienta con el representante legal de la Asociación, Ricardo Rojas Cubides, quien es tutor del proyecto de grado. La reunión, que duró aproximadamente dos horas, se llevó a cabo de manera presencial y virtual. Se presentó el funcionamiento de la herramienta desarrollada y, tras revisar su estructura, el representante dio su visto bueno para socializarla con las personas encargadas de alimentar el formulario de gastos, como el coordinador del centro. También se definieron las personas que tendrían acceso a la herramienta y se solicitó permisos para manejar la información adecuadamente.

9.1.2. Capacitar al personal encargado del proceso.

Se llevó a cabo una sesión de capacitación para el personal encargado del proceso el día lunes 16 de diciembre, utilizando una sala virtual de Google Meet. En esta reunión participó el representante legal, los coordinadores de los centros Vida y los estudiantes responsables del proyecto de grado. Durante la sesión, que tuvo una duración de 2.5 hora, se socializó nuevamente la herramienta, explicando de manera detallada la forma correcta de ingresar la información en el formulario, los datos específicos que deben registrarse y cómo utilizar adecuadamente la hoja de cálculo de Excel en línea.

Se enfatizó qué información puede ser modificada y cuál debe permanecer intacta para garantizar el correcto funcionamiento de las fórmulas y el análisis automático. Además, se realizaron pruebas prácticas con los asistentes para asegurar su comprensión y manejo de la herramienta. Durante estas pruebas, se resolvieron dudas y se tomaron en cuenta algunas sugerencias propuestas por los participantes. Al finalizar, quedó claro el

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN LA ASOCIACIÓN PROTEGER

uso y propósito de la herramienta, dando por finalizada la capacitación y asegurando que los responsables estarían preparados para implementarla eficazmente en el día a día.

9.2.Propuesta 2: Sistema de Registro y Control para el Cumplimiento de Minutas

Alimentarias

9.2.1. Socializar con el representante legal de la Asociación la herramienta creada.

Se llevó a cabo la socialización del sistema diseñado para el seguimiento de las minutas alimentarias con los actores clave del proceso, incluyendo la nutricionista encargada y el representante legal del Centro Vida. Durante esta actividad, se presentó en detalle el funcionamiento del sistema, destacando la integración del formulario digital para la recolección de datos en tiempo real, la estructura de las hojas de cálculo para el registro y comparación de las minutas planificadas, y el uso de las Fórmulas automatizadas para validar la información y generar indicadores visuales. Se enfatizó cómo este sistema facilita la identificación de inconsistencias, el cumplimiento de los estándares alimentarios y la toma de decisiones informadas. Además, se resolvieron inquietudes, se recibieron aportes para ajustes específicos y se reafirmó el compromiso del equipo para garantizar la correcta implementación y uso del sistema, promoviendo una gestión alimentaria más eficiente.

9.3.Propuesta 3: Implementar herramienta ofimática que permita realizar planeación y seguimiento de las actividades

9.3.1. Extender el uso a toda la organización con ajustes basados en la

retroalimentación de la implementación en el área inicial.

Tras analizar los resultados y la retroalimentación obtenida durante la implementación en el área piloto, se realizaron los ajustes necesarios para optimizar el uso de Wrike. Posteriormente, se extendió su aplicación a toda la organización. A través de reuniones

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN LA ASOCIACIÓN PROTEGER

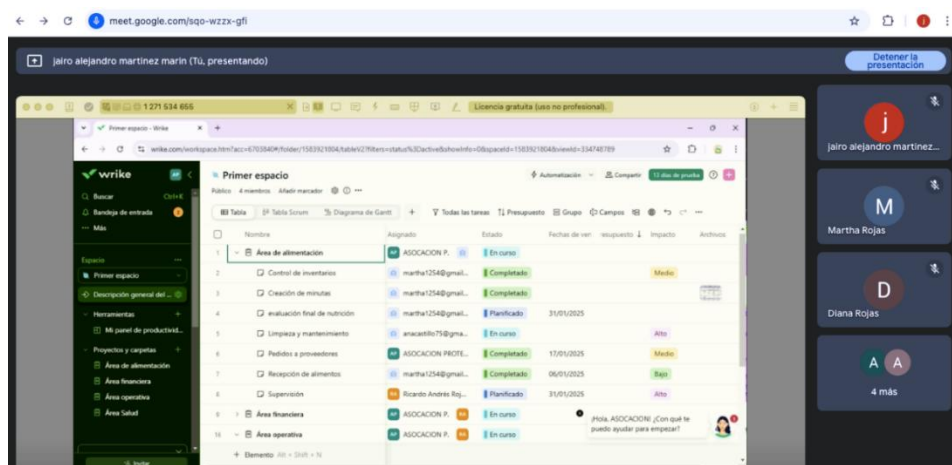
realizadas en Google Meet como se puede observar en la figura 40, se presentó el funcionamiento de la herramienta, incluyendo la creación de tareas, asignación de responsabilidades, adjuntar archivos, seguimiento del estado de las actividades, modificaciones, comentarios y otras funcionalidades clave. Cada equipo recibió una capacitación personalizada según las necesidades específicas de su área, abarcando el área de alimentos, área financiera, área operativa y área de salud. Este enfoque garantizó una transición fluida, maximizó la adopción de la herramienta y promovió una integración uniforme en los procesos organizacionales, alineándose con los objetivos estratégicos de la entidad. Adicionalmente, se proporcionaron diapositivas explicativas sobre el uso básico de Wrike como material de apoyo.

Las diapositivas se pueden observar en el apéndice K, también dejaremos un link de un video de los mismos autores de Wrike, sobre la explicación de la herramienta.

<https://www.youtube.com/watch?v=5dZAQgixNgk&t=60s>.

Figura 40

Reunión Google Meet con personal de la asociación



9.4. Propuesta 4: Actualización de documentos

9.4.1. Implementación y comunicación

Los documentos finales fueron presentados al representante legal de la Asociación a través de una reunión informativa, en las cuales se detallaron los cambios realizados y su impacto en las actividades operativas. Para garantizar una adopción efectiva, se llevó a cabo una explicación de cómo llenar correctamente los documentos y qué tipo de información debía registrarse en cada sección. Durante esta sesión, se utilizaron ejemplos prácticos y ejercicios guiados para asegurar una comprensión clara y uniforme.

Adicionalmente, se estableció un canal de comunicación dedicado, como lo es el correo electrónico, para resolver dudas, brindar soporte sobre los cambios realizados. Este enfoque no solo facilita una transición más fluida, sino que también refuerza la apropiación de las mejoras por parte de los equipos involucrados, asegurando su aplicación efectiva en el día a día.

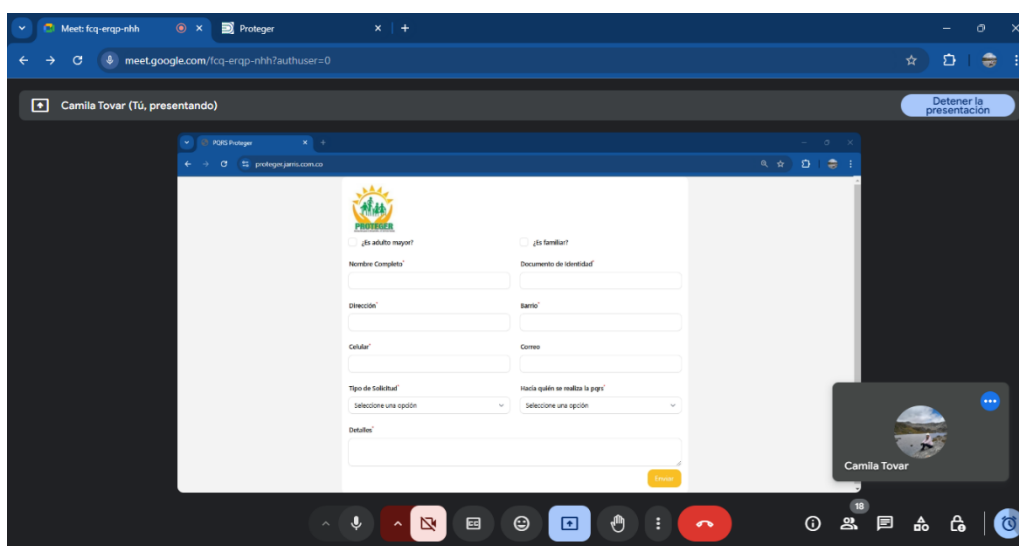
9.5. Propuesta 5: Creación de Gestión de PQRSF

9.5.1. Socialización de formato y espacio web de gestión de PQRSF

El 9 de enero se realizó una sesión virtual de 2.8 horas por Google Meet como se puede observar en la figura 41, para socializar el formato y el espacio web de gestión de PQRSF con 16 participantes, entre coordinadores de Centros Vida y personal activo. Se explicó la estructura del formato, los campos requeridos y las validaciones para garantizar información precisa. También se hizo una demostración del sitio web, mostrando cómo registrar, visualizar y gestionar solicitudes. Se detalló el flujo de trabajo del sistema, su integración en la página de la Asociación y sus beneficios en eficiencia y transparencia. Los asistentes pudieron resolver dudas y dar retroalimentación. Además, se informó que en futuras capacitaciones a acudientes se explicará el uso del sistema mediante una presentación instructiva.

Figura 41

Sesión general de Socialización del Sistema PQRSF vía Google Meet

**9.6.Propuesta 6: Elaboración de un sistema de indicadores****9.6.1. Revisión con el representante legal**

Se llevó a cabo una reunión por medio de una sala Meet como se puede observar en la figura 42, con el representante legal en la que se presentó detalladamente cada uno de los indicadores, junto con su respectiva ficha técnica (apéndice C), a incluir también las áreas clave involucradas en su implementación. Durante la reunión, se discutió en profundidad la aplicabilidad de los indicadores, analizando cómo se alinean con los objetivos estratégicos de la Asociación, así como el impacto esperado en la mejora de los procesos y la toma de decisiones informadas. También se abordaron posibles ajustes y mejoras, con el fin de asegurar que los indicadores sean efectivos, medibles y pertinentes para evaluar el desempeño organizacional a largo plazo.

Figura 42

Revisión de la ficha de indicadores.



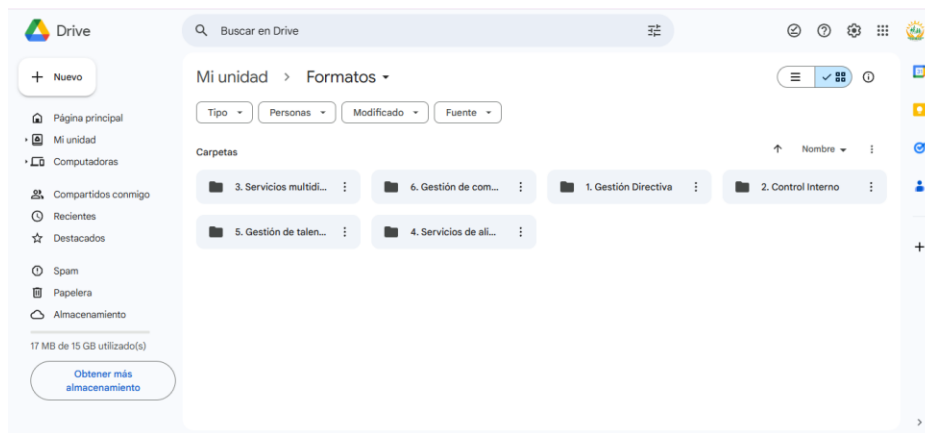
9.7. Propuesta 7: Creación del manual de gestión documental y herramienta de control

9.7.1. Socialización con el representante las herramientas creadas para la elaboración y control de los documentos

En esta actividad, se presentó al representante legal de la Asociación la herramienta de control desarrollada para la gestión de documentos, con el fin de obtener su validación y retroalimentación. La reunión se llevó a cabo el 10 de diciembre de 2024 mediante Google Meet y contó con la participación del tutor Ricardo Rojas Cubides. Durante aproximadamente tres horas, se realizó una demostración detallada de las funcionalidades principales de la herramienta, incluyendo los formatos personalizados, sus especificaciones y la estructura de la carpeta compartida que contiene todos los documentos como se puede observar en la figura 43.

Asimismo, se explicaron los cambios realizados en los documentos, la metodología de manejo y los procedimientos establecidos para garantizar su correcta gestión. También se llevaron a cabo pruebas exitosas que confirmaron la funcionalidad de la herramienta, permitiendo al representante legal evaluar el sistema y brindar observaciones.

Esta revisión permitió validar que la herramienta cumple con los requerimientos operativos de la Asociación y responde adecuadamente a sus necesidades.

Figura 43*Estructura de la carpeta de documentos*

9.7.2. Socialización de herramientas creadas para la elaboración y control de los documentos con el personal involucrado

El día 13 de diciembre, se realizó una reunión virtual de 4. 2 horas en Google Meet como se puede observar en la figura 44, donde participaron 11 personas, incluidos coordinadores y colaboradores de la Asociación. El propósito de la reunión fue presentar el manual de gestión documental, junto con la herramienta y formatos actualizados, para asegurar que todos los participantes comprendieran y pudieran implementar estos recursos dentro de la organización. Se detalló el contenido del manual de gestión documental, enfocándose en las políticas, procedimientos y estándares que ayudan a organizar, clasificar y conservar los documentos. También se discutieron los roles y responsabilidades de cada participante. También se presentó una herramienta en Google Drive llamada "Registro Maestro de Documentos", que centraliza y organiza todos los documentos necesarios. Se demostró su uso, incluyendo cómo navegar, buscar archivos y descargar documentos. También se explicó cómo actualizar registros, asignar permisos y asegurar la trazabilidad de cambios. La presentación incluyó una revisión de cada formato, describiendo su propósito, los campos a completar y las validaciones necesarias

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN LA ASOCIACIÓN PROTEGER

para evitar errores. Se ofrecieron ejemplos prácticos para ayudar a los participantes a familiarizarse con los formatos y aclarar dudas sobre su uso en situaciones reales. Por último, hubo un espacio para preguntas y retroalimentación de los asistentes, tocando temas como recuperación de documentos y asignación de responsabilidades. Las respuestas garantizaron una comprensión completa de las herramientas, preparando a los participantes para aplicar el sistema en su trabajo. La sesión ayudó a promover buenas prácticas en la gestión documental y a establecer un enfoque estructurado para mejorar la eficiencia y transparencia dentro de la Asociación, lista para adoptar oficialmente el sistema.

Figura 44

Sesión general de Socialización de manual de gestión de documentos



9.8. Propuesta 8: Diseñar los diagramas de flujo en los procedimientos de los procesos de la Asociación.

9.8.1. Capacitación y entrega final

Se llevó a cabo la capacitación y entrega de los diagramas de flujo y la ficha técnica de los procesos de la Asociación al representante el día 13 de diciembre por la plataforma Google Meet como se puede observar en la figura 45, con el objetivo de fortalecer la comprensión y gestión de los procesos internos. Durante la capacitación, se explicó de manera detallada cada uno de los diagramas de flujo, que podemos encontrar en el apéndice L; haciendo énfasis en

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN LA ASOCIACIÓN PROTEGER

cómo estos permiten visualizar de manera clara y estructurada el recorrido de los procesos, identificar áreas de mejora y optimizar el tiempo y los recursos igualmente, se proporcionó una explicación sobre cómo llenar correctamente la ficha técnica, una herramienta esencial para registrar y monitorear los detalles de cada proceso, lo que facilita su seguimiento y evaluación continua.

Se destacó la importancia de estas herramientas como un medio para mejorar la eficiencia operativa, reducir posibles errores, duplicidad de funciones y garantizar la calidad en los servicios ofrecidos por la Asociación.

Figura 45

Revisión de ficha para Procedimiento de procesos



Conclusiones

A lo largo del desarrollo de este proyecto, se identificaron diversas problemáticas que afectaban la eficiencia y efectividad de la Asociación para el Desarrollo y Servicio Social Proteger, permitiendo la realización de estrategias orientadas a optimizar su funcionamiento.

En primer lugar, el diagnóstico del estado actual de los procesos misionales y de apoyo evidenció la falta de documentación estructurada, deficiencias en la comunicación interna y un uso ineficiente de los recursos tecnológicos disponibles. Para abordar estas problemáticas, se propuso la implementación de una documentación detallada y estandarizada, estrategias de comunicación interna más efectivas y capacitaciones en el uso de herramientas tecnológicas para optimizar los procesos.

En segundo lugar, el análisis de la ejecución de los procesos permitió identificar debilidades que afectaban el desempeño de la organización. Entre ellas, se evidenció que algunos colaboradores no tenían claridad sobre sus funciones y responsabilidades, lo que generaba confusión y afectaba la productividad. Además, la falta de indicadores de gestión impedía medir el impacto y la eficiencia de las actividades realizadas, lo que dificultaba la toma de decisiones basada en datos concretos. También se encontraron procesos redundantes que ralentizaban las operaciones diarias y consumían recursos innecesariamente. Para corregir estas problemáticas, se diseñaron manuales de funciones que detallan con precisión las responsabilidades de cada cargo, se estableció un sistema de indicadores de gestión que permite evaluar el desempeño organizacional y se realizó una reestructuración de los procesos para eliminar actividades innecesarias, optimizando así la eficiencia operativa.

En tercer lugar, el seguimiento a las mejoras aplicadas en la asociación permitió evaluar el impacto de las estrategias implementadas, comparando los indicadores iniciales con los resultados finales del proyecto. En cuanto al indicador de cumplimiento de las minutas

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN LA ASOCIACIÓN PROTEGER

alimentarias, se evidencia una mejora significativa en la adherencia a la planificación alimentaria. Si bien en los primeros registros se observaban niveles bajos de cumplimiento, con valores que oscilaban entre el 40% y el 80%, al finalizar el proyecto se logró alcanzar el 100% en la mayoría de las mediciones. Este resultado indica que la implementación de herramientas de registro y seguimiento permitió mejorar la organización y el control de la alimentación brindada, aunque persisten oportunidades de mejora en la regularidad del cumplimiento, especialmente en los refrigerios. En términos generales, estas acciones resultaron en una mejora promedio del 77% en el cumplimiento de las minutas alimentarias, reflejando un avance significativo en la planificación y ejecución del servicio de alimentación. Este progreso no solo evidencia un mejor control en la administración de las raciones, sino que también sienta las bases para fortalecer la sostenibilidad y continuidad de estas buenas prácticas en el tiempo.

El indicador de cumplimiento de ejecución presupuestal evidencia una mayor alineación con los valores esperados, permitiendo una optimización en la asignación y uso de los recursos. Al inicio del proyecto, algunos rubros presentaban subejecuciones o sobrecostos significativos; sin embargo, al finalizar, se logró una distribución más eficiente, destacándose rubros como orientación psicológica y nutrición, que alcanzaron el 100% de ejecución. A pesar de estos avances, aún persisten desviaciones en ciertos gastos, lo que resalta la necesidad de fortalecer el seguimiento financiero para evitar desequilibrios que puedan comprometer la sostenibilidad del programa. En términos generales, esta optimización resultó en una mejora promedio del 44% en la ejecución presupuestal, reflejando un avance considerable en la eficiencia y el control en la gestión de los recursos. Este resultado no solo demuestra una mayor capacidad para ajustar el presupuesto a las necesidades del programa, sino que también sienta las bases para una planificación financiera más precisa y sostenible en el futuro.

Finalmente, la formulación de estrategias de mejora permitió evidenciar la resistencia al cambio por parte de algunos colaboradores, la falta de liderazgo y compromiso en la

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN LA ASOCIACIÓN PROTEGER

implementación de nuevas estrategias, así como la escasez de recursos para ejecutar mejoras significativas. Para mitigar estos factores, se propuso la sensibilización y capacitación del personal en gestión del cambio y liderazgo, incentivando un liderazgo participativo basado en la delegación de responsabilidades y la promoción del trabajo en equipo. Además, se fomentó la búsqueda de alianzas estratégicas con otras organizaciones e instituciones, con el objetivo de obtener apoyo financiero, técnico y formativo, asegurando así la sostenibilidad y continuidad de las mejoras implementadas.

Durante el desarrollo del presente proyecto se presentaron algunas limitaciones que influyeron en la ejecución total de las propuestas. Una de las principales fue la disponibilidad de información en algunas sedes, lo que dificultó el acceso a ciertos documentos y registros necesarios para el análisis. También se evidencia cierta resistencia al cambio por parte de algunos colaboradores, lo cual retrasó la apropiación de las herramientas y procedimientos propuestos.

La elaboración y el desarrollo de este proyecto permitieron comprender de manera práctica la importancia del análisis y la optimización de procesos dentro de una organización. A corto plazo, la estructuración documental mejoró, la comunicación interna se fortaleció y se generó conciencia en los colaboradores sobre la necesidad de implementar estrategias de mejora continua. Además, se adquirieron habilidades en gestión organizacional, liderazgo y trabajo en equipo, lo que nos brindará una base sólida para futuros retos profesionales. No obstante, este trabajo deja abiertas oportunidades para futuros trabajos, como por ejemplo, el desarrollo de un sistema de monitoreo digital integrado, que permita centralizar la información operativa de todos los Centros Vida, facilitando así la toma de decisiones y el control en tiempo real.

Recomendaciones

A partir de los hallazgos y conclusiones del presente proyecto, se plantean las siguientes recomendaciones dirigidas a la Asociación para el Desarrollo y Servicio Social Proteger, con el fin de consolidar las mejoras propuestas y garantizar la sostenibilidad de los cambios implementados:

Se recomienda continuar con la actualización y estandarización de los documentos internos, tales como manuales de funciones, procedimientos y políticas organizacionales, lo que permitirá reducir la improvisación en las tareas y mejorar la eficiencia operativa. Además, es fundamental establecer estrategias de comunicación más claras y efectivas dentro de la organización, como reuniones periódicas y mecanismos de retroalimentación entre los colaboradores, con el fin de alinear los esfuerzos hacia los objetivos institucionales.

Para reducir la resistencia al cambio y fortalecer el compromiso del equipo de trabajo, se sugiere implementar programas de capacitación continua en temas de liderazgo, gestión organizacional y mejora de procesos. Además, es clave sensibilizar a los colaboradores sobre la importancia de la transformación organizacional para garantizar su participación en la implementación de nuevas estrategias. Al mismo tiempo, se recomienda promover un liderazgo participativo y motivador, en el que los directivos y responsables de área fomenten una cultura de trabajo en equipo, transparencia y responsabilidad, mejorando así el clima organizacional y la eficiencia en la toma de decisiones.

Es importante establecer y monitorear indicadores clave de desempeño que permitan evaluar el impacto de las estrategias implementadas y tomar decisiones basadas en datos objetivos, garantizando una mejora continua en los procesos organizacionales. Asimismo, se recomienda explorar alianzas estratégicas con otras organizaciones y entidades que puedan

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN LA ASOCIACIÓN PROTEGER

aportar recursos económicos, tecnológicos o humanos, y buscar alternativas para optimizar el uso de los recursos disponibles y asegurar su sostenibilidad en el tiempo.

Se recomienda seguir utilizando las herramientas proporcionadas en el proyecto con el propósito de preservar los avances alcanzados y fomentar una mejora continua. Para ello, se recomienda realizar sesiones de retroalimentación en las que se expresan inquietudes o sugerencias sobre su uso y gestión.

Finalmente se sugiere establecer mecanismos de seguimiento y evaluación periódica de las estrategias adoptadas, con el fin de identificar oportunidades de mejora y ajustar las acciones en función de las necesidades emergentes de la organización.

Referencias bibliográficas

- Alexandra, A. Á. G., & Daniela, B. R. A. (2020). *Mejoramiento de los procesos misionales y de apoyo en la asociación para el desarrollo y servicio social «Proteger»*. <https://noesis.uis.edu.co/handle/20.500.14071/40167>
- Ángel-Jaramillo, J. A. (2020). Gerencia del cambio organizacional. En E. Quiroz-González, E. J. Castaño-González, M. C. Aguilar-Bustamante, V. Andrade-Jaramillo, M. A. Gómez-Vélez, C. Forero-Aponte, & J. A. Ángel-Jaramillo, *Cultura organizacional y cambio: reflexiones y discusiones desde la psicología organizacional* (1a ed., Vol. 12, pág. 43). Bogotá: Universidad Católica de Colombia. Disponible en: <https://hdl.handle.net/10983/26100>
- Cid, J. N. (s.f.). De la Teoría General de Sistemas a las Ciencias de la complejidad. <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/2658/ParteI.pdf>
- Congreso de la República Colombia. (2009). *Ley 1315 de 2009, por medio de la cual se establecen las condiciones mínimas que dignifiquen la estadía de los adultos mayores en los centros de protección, centros de día e instituciones de atención*. Bogotá: El Congreso.
- Congreso de la República de Colombia. (2008). *Ley 1251 de 2008. Por la cual se dictan normas para la protección, promoción y defensa de los derechos de los adultos mayores*. Diario Oficial, 47(186).
- Congreso de la República de Colombia. (2009). *Ley 1276 de 2009: a través de la cual se modifica la Ley 687 del 15 de agosto de 2001 y se establecen nuevos criterios de atención integral del adulto mayor en los centros vida*. Bogotá: El congreso.
- De Salud, S. D. S. (2018). *RESOLUCIÓN 055 DE 2018 (ENERO 12)*.
- Deming, WE (1986). *Principios para la transformación. Salida de la crisis*, 18, 96. <https://www.torrossa.com/en/resources/an/5671534#page=62>
- Folgueiras Bertomeu, P. (2016). *La entrevista*. <https://diposit.ub.edu/dspace/handle/2445/99003>

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN LA ASOCIACIÓN PROTEGER

- Gómez, H. (2015). *Serie de manuales para la pequeña y mediana empresa*. Fondo editorial. chromeextension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.fumc.edu.co/documentos/elibros/Diagnostico_estrategico.pdf
- Juran, J. M., & Godfrey, A. B. (1998). *El libro de calidad de Juran (Quinta ed.)*. Nueva York: McGraw-Hill. https://www.researchgate.net/profile/Franco-Cevallos-Vera/publication/276267180_Control_Total_de_la_Calidad_el_Enfoque_Japones/links/555366d908ae980ca6085456/Control-Total-de-la-Calidad-el-Enfoque-Japones.pdf
- Palma, H. H., Sierra, D. M., & Arbelaez, D. C. (2016). *Enfoque basado en procesos como estrategia de dirección para las empresas de transformación*. *Saber, ciencia y libertad*, 11(1), 141-150. <https://surl.li/oiqsrg>
- Pita Fernández, S., & Pértegas Díaz, S. (2002). *Investigación cuantitativa y cualitativa*. *Cadaten* primaria, 9(1), 76-78. <https://ocw.unican.es/pluginfile.php/355/course/section/154/Tema%25208.pdf>
- Ramos Huancani, W. (2018). *La importancia del manual de funciones y procedimientos en la estructura de las empresas (Doctoral dissertation)*. Tomado de: <https://repositorio.umsa.bo/handle/123456789/26559>.
- Robaina, D. A., Gómez, A. V., Milanes-Amador, P. E., González, A. R., & Espín-Alonso, R. (2011). Procedimiento general de rediseño organizacional para mejorar el enfoque a procesos. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3754249>
- Rodrigo Ospina Duque, R. O. D. (2006). La reingeniería de procesos: una herramienta gerencial para la innovación y mejora de la calidad en las organizaciones. *Cuadernos Latinoamericanos De Administración*, 2(2). <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v2i2.1493>
- Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1986). *Introducción: ir hacia la gente. Introducción a los métodos cualitativos de investigación*, 20. <https://pics.unison.mx/maestria/wp-content/uploads/2020/05/Introduccion-a-Los-Metodos-Cualitativos-de-Investigacion-Taylor-S-J-Bogdan-R.pdf>