

Estrategias de calidad en entidades ESAL

**Gestión de calidad en la gerencia de proyectos sociales en entidades sin ánimo de lucro
(ESAL)**

Óscar Eduardo Foronda Zapata
Daniela Naranjo Gutiérrez

Corporación Universitaria Minuto de Dios
Rectoría Virtual
Programa Especialización en Gerencia de Proyectos
mayo de 2025

Estrategias de calidad en entidades ESAL

**Gestión de calidad en la gerencia de proyectos sociales en entidades sin ánimo de lucro
(ESAL)**

Óscar Eduardo Foronda Zapata

Daniela Naranjo Gutiérrez

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Especialista en
Gerencia de Proyectos

Asesora

Ivonne Tatiana Muñoz Martínez

Profesor Investigador

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual

Programa Especialización en Gerencia de Proyectos

mayo de 2025

Tabla de contenido

Lista de tablas	5
Lista de figuras	6
Lista de anexos	7
Resumen	8
Abstract	9
Introducción	10
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
1.1. Descripción del problema	11
1.2. Pregunta de investigación.....	11
1.3. Objetivos.....	12
1.3.1. <i>Objetivo General</i>	12
1.3.2. <i>Objetivos específicos</i>	12
1.4. Justificación	13
2. MARCO DE REFERENCIA	14
2.1. Marco de Antecedentes	14
2.2. Marco Teórico.....	17
2.3. Marco Normativo	19
3. METODOLOGÍA	20
3.1. Enfoque y alcance de la Investigación	20
3.2. Población y Muestra	21
3.2.1. <i>Definición de la población</i>	21
3.2.2. <i>Muestra</i>	21
3.3. Instrumentos.....	22
3.3.1. <i>Encuestas</i>	22
3.3.2. <i>Entrevistas semiestructuradas</i>	23
3.3.3. <i>Grupos focales</i>	23

Estrategias de calidad en entidades ESAL

3.4.	Descripción de Procedimientos.....	23
3.4.1.	<i>Diseño metodológico.....</i>	25
3.5.	Análisis de Información.....	27
3.5.1.	<i>Técnicas e instrumentos de recolección.....</i>	27
3.6.	Consideraciones Éticas	28
3.6.1.	<i>Análisis de consideraciones éticas.....</i>	28
3.6.2.	<i>Instrumentos de aceptación y autorización.....</i>	29
4.	RESULTADOS.....	30
4.1.	Análisis de Resultados.....	30
4.1.1.	<i>Resultados del diagnóstico sobre el nivel de conocimiento en gestión de calidad</i>	30
4.1.2.	<i>Resultados relacionados con los obstáculos en la implementación de la gestión de calidad</i>	33
4.1.3.	<i>Resultados orientados a la evaluación del impacto de la gestión de calidad en la operación y los beneficiarios.....</i>	35
5.	CONCLUSIONES.....	40
	Referencias bibliográficas	42
	Anexos	45

Lista de tablas

Tabla 1. *Ruta Metodológica*.....26

Lista de figuras

<i>Figura 1. ¿Ha recibido formación en gestión de calidad dentro de la organización?.....</i>	<i>31</i>
<i>Figura 2. ¿Qué nivel de conocimiento considera que tiene sobre los procesos de gestión de calidad en la organización?.....</i>	<i>32</i>
<i>Figura 3. ¿Considera que la organización aplica procesos de mejora continua?.....</i>	<i>34</i>
<i>Figura 4. ¿Se fomenta la participación del personal en propuestas para mejorar la calidad?</i>	<i>34</i>
<i>Figura 5. ¿Se utilizan herramientas tecnológicas para la gestión de calidad?</i>	<i>35</i>
<i>Figura 6. ¿Cree que la calidad es un valor fundamental en la organización?</i>	<i>37</i>
<i>Figura 7. ¿Siente que la gestión de la calidad ha mejorado su desempeño y el de su equipo?.....</i>	<i>38</i>

Lista de anexos

Anexo 1- Encuesta en Google Forms	45
Anexo 2- Respuestas a la Encuesta en Google Forms	53
Anexo 3- Entrevista para directivos y miembros clave	59
Anexo 4- Desarrollo de la Entrevista sobre Gestión de Calidad en ESAL	60
Anexo 5- Grupo Focal.....	67
Anexo 6- Desarrollo Grupo Focal.....	68
Anexo 7 – Formato de Consentimiento Informado	72

Resumen

El presente trabajo de investigación analiza el impacto de la gestión de calidad en la planificación y ejecución de proyectos sociales desarrollados por Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESAL), específicamente en la Corporación Colombia Vive. A través de un enfoque mixto, que combinó encuestas, entrevistas y grupos focales, se identificaron los niveles de conocimiento sobre los principios de calidad, los obstáculos que enfrentan estas organizaciones para su implementación y los efectos de dichas prácticas en la efectividad operativa y la satisfacción de los beneficiarios. Los resultados evidencian que, si bien existe un reconocimiento generalizado de la importancia de la calidad, su institucionalización es aún incipiente. La investigación concluye que la adopción progresiva de prácticas de calidad contribuye a mejorar la eficiencia organizacional, fortalecer la cultura interna y generar mayor impacto social.

Palabras clave: Gerencia de proyectos, Gestión de calidad, Proyectos sociales, Entidades sin ánimo de lucro – Mejora continua,

Abstract

This research project analyzes the impact of quality management on the planning and execution of social projects carried out by Non-Profit Organizations (NPOs), specifically the Corporación Colombia Vive and Fundación Ángeles por Colombia. Using a mixed-method approach that combined surveys, interviews, and focus groups, the study identified the level of knowledge regarding quality principles, the main challenges for their implementation, and the effects of these practices on operational effectiveness and beneficiary satisfaction. The findings reveal a general acknowledgment of the importance of quality, although its institutionalization is still at an early stage. The research concludes that the progressive adoption of quality practices contributes to enhancing organizational efficiency, strengthening internal culture, and generating greater social impact.

Keywords: Project management, Quality management, Social projects, Non-profit organizations, Continuous improvement,

Introducción

Las Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESAL) juegan un papel crucial en el desarrollo del país; esto se ve reflejado no solo en su aporte social, sino también en la generación de empleo. Sin embargo, estas entidades enfrentan desafíos relacionados con la eficiencia operativa y la gestión administrativa, lo que dificulta el cumplimiento de sus objetivos. La gestión de calidad se ha convertido en una herramienta clave para estas organizaciones, ya que permite optimizar procesos, mejorar la productividad y garantizar condiciones laborales adecuadas. Este proyecto de investigación busca analizar cómo la implementación de estrategias de gestión de calidad puede influir en el desempeño general de las ESAL, mejorando no solo la efectividad en la ejecución de proyectos, sino también el ambiente laboral.

En muchos casos, las ESAL carecen de sistemas efectivos para medir la calidad y el desempeño, lo que repercute negativamente en su capacidad para rendir cuentas de manera eficiente y económica. La falta de políticas de calidad adecuadas en las ESAL impide que estas entidades alcancen su máximo potencial, afectando la productividad y la efectividad en la gestión de proyectos (Revista de Estudios Empresariales, 2015). En este contexto, la necesidad de implementar un enfoque de gestión de calidad es evidente, ya que se busca optimizar tanto los procesos operativos como las condiciones de los empleados involucrados en estas actividades.

A lo largo de este informe, se revisaron diversos enfoques y metodologías de investigación que se aplicaron para abordar el tema, con énfasis en un análisis mixto que combinó datos cuantitativos y cualitativos. Este enfoque permitió comprender el impacto de las estrategias de calidad no solo desde un punto de vista numérico, sino también considerando las experiencias y percepciones de los trabajadores y beneficiarios de estas organizaciones.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción del problema

Las ESAL, aunque orientadas a causas sociales, enfrentan retos significativos en términos de eficiencia y calidad en sus procesos. En muchos casos, la falta de una estructura organizativa clara y la ausencia de políticas de calidad impiden que estas entidades alcancen su máximo potencial. Esta problemática es particularmente evidente en la forma en que se gestionan proyectos sociales y servicios logísticos, donde la productividad se ve afectada por ineficiencias operativas y la falta de sinergia en los equipos de trabajo. Adicionalmente, la carencia de procesos estandarizados y prácticas de mejora continua impacta negativamente en las condiciones laborales de los empleados, lo que a su vez aumenta la rotación de personal y afecta el ambiente laboral.

En este contexto, surge la necesidad de investigar cómo la implementación de estrategias de gestión de calidad puede resolver estas deficiencias y potenciar el desempeño de las ESAL. Las Entidades Sin Ánimo de Lucro requieren implementar estrategias de gestión y calidad para mejorar su estructura organizativa y optimizar sus operaciones, lo que facilita una mayor cohesión en los equipos y un desempeño más eficiente (Kaplan & Norton, 1996). La eficacia y eficiencia en los procesos, así como la mejora en la rendición de cuentas, son fundamentales para el éxito de estos proyectos. Se buscó determinar si la adopción de estándares de calidad en los procesos operativos y administrativos puede no solo aumentar la productividad, sino también mejorar las condiciones de trabajo y, por ende, la ejecución exitosa de los proyectos.

1.2. Pregunta de investigación

¿Cómo la implementación de estrategias de gestión de calidad en las fases de planificación y ejecución de proyectos sociales y logísticos puede mejorar la productividad, efectividad y condiciones laborales en entidades ESAL?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Analizar el impacto de la gestión de calidad en la planificación y ejecución de proyectos sociales desarrollados por entidades ESAL, para fortalecer su productividad, efectividad operativa y condiciones laborales desde la perspectiva de la gerencia de proyectos.

1.3.2. Objetivos específicos

Diagnosticar el nivel de conocimiento sobre gestión de calidad aplicado a la planificación y ejecución de proyectos por parte de actores clave en entidades ESAL.

Identificar los factores que limitan la integración de estrategias de calidad en los procesos de gestión de proyectos en entidades sin ánimo de lucro.

Evaluar cómo la implementación de prácticas de gestión de calidad influye en la efectividad operativa, la satisfacción de beneficiarios y los resultados de los proyectos ejecutados por ESAL.

1.4. Justificación

La implementación de estrategias de gestión de calidad en los procesos operativos y administrativos de las Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESAL) es esencial por diversas razones. En primer lugar, estas organizaciones enfrentan retos particulares en un contexto competitivo y dinámico, donde la eficiencia operativa se traduce directamente en sostenibilidad y viabilidad a largo plazo. Según Maguregui (2019), las ESAL requieren estructuras organizacionales más eficientes para responder a las crecientes demandas sociales y cumplir con sus objetivos misionales. En este sentido, un enfoque sistemático hacia la calidad permite identificar y eliminar ineficiencias, optimizar recursos y elevar la productividad (López Lemos, 2016; ISO, 2015).

En segundo lugar, la mejora de las condiciones laborales de los empleados es un componente clave en la ejecución exitosa de los proyectos sociales. La aplicación de prácticas de gestión de calidad no solo optimiza los procesos, sino que también involucra a los trabajadores en la toma de decisiones, fomentando un sentido de pertenencia y empoderamiento (Bakker, Rodríguez-Muñoz & Derks, 2012). Un ambiente laboral positivo se asocia con un mayor compromiso organizacional y con una disminución de la rotación del personal, lo cual repercute directamente en la calidad de los servicios ofrecidos y en el rendimiento general del equipo (Pilligua, 2017).

Asimismo, al elevar la calidad de los productos y servicios, las ESAL pueden aumentar su competitividad, atraer más beneficiarios y generar un mayor impacto social. La gestión de calidad facilita también el cumplimiento de estándares y regulaciones exigidos por entidades gubernamentales y cooperantes internacionales, lo cual representa una ventaja estratégica para acceder a financiamiento y consolidar alianzas (Maguregui, 2019; AECA, 2012). Además, modelos como el ISO 9001:2015 ofrecen herramientas concretas para estandarizar procesos, garantizar trazabilidad y promover la mejora continua (ISO, 2015).

Finalmente, esta iniciativa respalda el desarrollo sostenible de las entidades ESAL, alineándose con los principios de responsabilidad social que promueven no solo la eficiencia económica, sino también el bienestar social y ambiental. La implementación de sistemas de calidad fortalece el impacto de las organizaciones en sus comunidades y permite que sus proyectos se gestionen con mayor efectividad, transparencia y continuidad en el tiempo (Jabaloyes Vivas, Carot Sierra & Carrión García, 2020). En resumen, adoptar estrategias de gestión de calidad es un paso fundamental hacia la mejora integral de las ESAL, beneficiando a la organización, a sus trabajadores y a la comunidad en su conjunto.

2. MARCO DE REFERENCIA

El presente marco de referencia tiene como objetivo sustentar teórica, contextual y normativamente la investigación titulada "Impacto de la gestión de calidad en la planificación y ejecución de proyectos sociales en entidades sin ánimo de lucro (ESAL)", con base en literatura reciente y estudios empíricos relacionados. A continuación, se desarrollan los componentes esenciales de este marco: teórico, antecedentes y normativo.

2.1. Marco de Antecedentes

El análisis de antecedentes en torno a la implementación de estrategias de calidad en entidades sin ánimo de lucro (ESAL) revela una creciente preocupación por profesionalizar la gestión organizacional en un sector históricamente centrado en lo social, pero en muchos casos débil en lo técnico-administrativo. A nivel internacional y nacional, diferentes investigaciones han abordado esta problemática, destacando la necesidad de adaptar modelos de gestión de calidad, originalmente diseñados para empresas con fines de lucro, a realidades institucionales marcadas por la escasez de recursos, la alta rotación de personal, la diversidad de fuentes de financiación y la urgencia de generar impactos sociales visibles.

Uno de los aportes fundamentales es el de Maguregui, Alonso y Palomares (2015), quienes, desde España, proponen que las ESAL deben incorporar principios de eficiencia,

eficacia y economía en todos sus procesos. Según su estudio, estos elementos no solo contribuyen al uso racional de los recursos, sino que fortalecen la legitimidad de las organizaciones frente a sus financiadores y beneficiarios. En la misma línea, la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA, 2012) resalta que la calidad en el tercer sector debe vincularse directamente con la rendición de cuentas y la medición de impacto social, desarrollando indicadores que superen las métricas financieras tradicionales.

En el contexto colombiano, Aristizábal, Guzmán y Trujillo (2019) identifican importantes debilidades en la planeación estratégica y en la falta de sistemas de evaluación en ESAL ubicadas en Bogotá. Su investigación de caso concluye que muchos proyectos sociales fracasan no por ausencia de recursos, sino por deficiencias en la estructuración de objetivos, metas medibles y procesos de seguimiento. De forma complementaria, Jaramillo y Camargo (2021) analizan, a través de grupos focales con trabajadores sociales y administrativos en Medellín, cómo el liderazgo transformacional, la comunicación horizontal y la participación activa del personal son claves para consolidar una cultura organizacional enfocada en la mejora continua.

Desde un enfoque conceptual, Jabaloyes Vivas, Carot Sierra y Carrión García (2020) reconstruyen la evolución histórica del concepto de calidad, pasando del control de productos a la gestión total de la organización. Su propuesta señala que la calidad debe permear toda la estructura institucional y no limitarse a un área técnica o a la supervisión de indicadores. Esta visión integral es coherente con los principios de la Norma ISO 9001:2015, adaptada en muchos casos al contexto de las ESAL.

De manera aplicada, López Lemos (2016) propone una serie de herramientas prácticas que resultan útiles en organizaciones del sector social, como el ciclo PHVA (Planear-Hacer-Verificar-Actuar), los diagramas de afinidad y la lluvia de ideas estructurada. Estos mecanismos, según el autor, facilitan la estandarización de procesos, fomentan la participación del equipo y permiten una mejor toma de decisiones basada en datos.

La dimensión humana también ha sido objeto de estudio. Investigaciones como la de Pilligua (2017) muestran cómo el clima organizacional influye directamente en la productividad y eficiencia de las fundaciones. En su estudio, desarrollado con encuestas a colaboradores, se identificó que la motivación, el sentido de pertenencia y el reconocimiento laboral son factores clave para la sostenibilidad institucional. En un sentido similar, Bakker,

Rodríguez-Muñoz y Derks (2012) aportan desde la psicología organizacional evidencias de que el liderazgo positivo y el compromiso diario del personal mejoran no solo el desempeño individual, sino también los resultados colectivos en organizaciones no lucrativas.

Otro estudio relevante es el de Pimienta Prieto, Rivera y Bolaños (2018), quienes evaluaron los sistemas de control en fundaciones del Caribe colombiano. A través de un enfoque transversal, concluyeron que la implementación de auditorías internas, encuestas de satisfacción a usuarios y mecanismos de retroalimentación mejora notablemente la efectividad de los programas sociales, reduciendo riesgos operativos y fortaleciendo la transparencia.

En el ámbito internacional, Mukherjee (2019) analizó los retos de las ONG en India para integrar sistemas de aseguramiento de calidad. Mediante entrevistas y revisión de informes institucionales, destaca que uno de los principales desafíos es la ausencia de cultura de evaluación, lo que limita el aprendizaje organizacional. Recomienda, entre otras cosas, establecer canales claros de retroalimentación y promover la participación activa de las comunidades beneficiarias en la valoración de los resultados.

Finalmente, Valentinov, Hielscher y Pies (2015) presentan un enfoque teórico que relaciona sostenibilidad institucional, legitimidad y sistemas de calidad en el tercer sector. Su propuesta integra la misión social de las organizaciones con indicadores de desempeño organizacional, permitiendo construir modelos de gestión que sean, al mismo tiempo, éticos, efectivos y adaptables a contextos cambiantes. En conjunto, estos estudios permiten establecer que la gestión de calidad en las ESAL es un campo en consolidación, cuya relevancia radica en su capacidad para optimizar recursos, fortalecer procesos internos, generar impactos sostenibles y construir relaciones de confianza con los diversos grupos de interés. La presente investigación se inscribe en esa línea, buscando aportar evidencia práctica sobre cómo la implementación de estrategias de calidad puede mejorar la productividad y efectividad de proyectos sociales en Colombia.

2.2. Marco Teórico

La gestión de calidad ha evolucionado desde una visión centrada en la inspección del producto final hacia una filosofía organizacional integral que permea todos los procesos y niveles jerárquicos. Esta evolución ha sido impulsada por autores clásicos como W. Edwards Deming, quien propuso los catorce principios de la calidad total, y por normas internacionales como la ISO 9001:2015, que estandariza requisitos para garantizar la mejora continua y la satisfacción del cliente o beneficiario (Deming, 2010; ISO, 2015).

Para Goetsch y Davis (2016), la calidad no es un resultado estático, sino un proceso continuo de mejora enfocado en satisfacer necesidades y superar expectativas. En este sentido, la gestión de calidad total (GCT) implica un compromiso de toda la organización hacia el aprendizaje, la optimización de procesos y la generación de valor compartido, especialmente relevante en las entidades sin ánimo de lucro (ESAL), donde el foco es social y no lucrativo.

En el contexto de las ESAL, la calidad se traduce en eficiencia operativa, transparencia institucional y efectividad en el logro del impacto social. A diferencia de las empresas tradicionales, las ESAL enfrentan limitaciones presupuestales, estructuras flexibles y objetivos no financieros. Por tanto, la implementación de sistemas de gestión de calidad adaptados, como sugiere la AECA (2012), fortalece la rendición de cuentas, la confianza de los financiadores y la percepción de los beneficiarios.

Desde la perspectiva de la gestión de proyectos, el Project Management Institute (PMI) define los proyectos como esfuerzos temporales que buscan crear un producto, servicio o resultado único (PMI, 2021). Aplicado a las ESAL, esto implica que cada intervención social debe ser gestionada como un proyecto, con objetivos claros, cronograma definido, recursos delimitados y mecanismos de evaluación. En esta línea, Kaplan y Norton (1996), con su modelo de Balanced Scorecard, recomiendan integrar indicadores financieros y no financieros para evaluar la efectividad de las acciones institucionales.

En entornos cambiantes como el social, se hace necesario adoptar modelos híbridos que combinen el enfoque tradicional del PMI con metodologías ágiles. Herramientas como

Scrum y Kanban permiten mayor flexibilidad, iteración rápida y retroalimentación constante, lo cual es vital para organizaciones que deben adaptarse rápidamente a las demandas de sus beneficiarios (Jaramillo & Camargo, 2021). La metodología ágil, en este sentido, no solo optimiza la ejecución de proyectos sociales, sino que también fortalece el compromiso del equipo y mejora la capacidad de respuesta institucional.

Uno de los modelos más referenciados en la gestión de calidad es el ciclo PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar), el cual ha sido ampliamente validado en el ámbito organizacional. López Lemos (2016) y Jabaloyes Vivas et al. (2020) afirman que su aplicación en organizaciones sociales permite corregir desviaciones, documentar buenas prácticas, facilitar auditorías y fomentar una cultura de mejora continua.

Otra herramienta teórica relevante es el modelo SERVQUAL de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988), el cual define la calidad de los servicios a través de cinco dimensiones: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles. Su enfoque centrado en la experiencia del usuario es particularmente útil para las ESAL, ya que permite evaluar la percepción del beneficiario como indicador clave del valor social generado.

Complementariamente, autores como Valentinov, Hielscher y Pies (2015) y García-Sanz-Calcedo (2014) proponen enfoques que articulan los sistemas de calidad con la teoría organizacional, la sostenibilidad institucional y la gobernanza ética. En sus estudios, plantean que las ESAL requieren marcos integradores que no solo midan procesos internos, sino también resultados sociales y legitimidad ante la comunidad.

La gestión de calidad también tiene una dimensión humana. Investigaciones como las de Pilligua (2017) y Bakker et al. (2012) han demostrado que un buen clima organizacional, basado en el liderazgo positivo, la motivación y la participación activa, incrementa la productividad, reduce la rotación de personal y mejora el desempeño institucional. Esto es crucial en las ESAL, donde el trabajo voluntario y la rotación son factores recurrentes que pueden afectar la estabilidad de los procesos.

Por último, la transformación digital también se presenta como aliada estratégica de la calidad. Herramientas como QuestionPro, plataformas de evaluación de impacto y sistemas de inteligencia de negocios permiten capturar, analizar y visualizar datos para

tomar decisiones más informadas, fortalecer la trazabilidad y documentar aprendizajes institucionales (QuestionPro, n.d.).

En síntesis, el presente marco teórico articula fundamentos de la gestión de calidad, teoría de proyectos, enfoque ágil, liderazgo organizacional y evaluación del impacto social, ofreciendo una base conceptual robusta para analizar y proponer estrategias aplicables al mejoramiento de los procesos en ESAL. Este cuerpo teórico sustenta la necesidad de transitar de una gestión empírica a una gestión estratégica basada en datos, personas y valor social.

2.3. Marco Normativo

El marco legal que regula las entidades sin ánimo de lucro en Colombia está constituido por normas civiles, comerciales y fiscales. Márquez Arango (2019) explica que las asociaciones, fundaciones y corporaciones deben cumplir con obligaciones de registro, reportes contables, y supervisión por parte de la DIAN y las alcaldías locales, según su nivel de jurisdicción. Además, deben mantener actualizada su información en el Registro Único Tributario (RUT), presentar informes ante las Cámaras de Comercio y cumplir con estándares de transparencia definidos por la Ley 1819 de 2016 y la Ley 43 de 1990, entre otras.

Adicionalmente, la adopción de sistemas de gestión de calidad en Colombia se encuentra respaldada por la Norma ISO 9001:2015, la cual está diseñada para ser aplicable a cualquier organización, incluyendo las ESAL (ISO, 2015). Esta norma establece requisitos en temas de liderazgo, planificación, soporte, operación, evaluación del desempeño y mejora. Su aplicación en ESAL permite documentar procedimientos, reducir la variabilidad en los servicios, y aumentar la confianza de los stakeholders.

El documento n.º 3 de la AECA (2012) establece lineamientos específicos para la evaluación del desempeño en entidades sin fines lucrativos, promoviendo el uso de indicadores de eficacia, eficiencia, sostenibilidad e impacto. Dichos lineamientos han sido adaptados por varias organizaciones en Latinoamérica como referencia para la mejora de sus prácticas de gestión, facilitando la alineación entre objetivos institucionales y resultados obtenidos.

En el ámbito territorial, también es relevante considerar la normatividad local y departamental en materia de contratación, supervisión y ejecución de proyectos sociales, así como los lineamientos de política pública relacionados con la participación ciudadana, el control social y la corresponsabilidad en el desarrollo social.

3. METODOLOGÍA

Debido a que el estudio utiliza un muestreo no probabilístico por conveniencia, no se plantea una hipótesis formal. El análisis se centra en identificar patrones y hallazgos a partir de las respuestas obtenidas en el instrumento de recolección, con base en los objetivos y preguntas de investigación previamente formuladas.

3.1. Enfoque y alcance de la Investigación

La investigación adopta un enfoque mixto, con predominancia cualitativa-descriptiva, orientado a explorar y analizar el contexto organizacional, los procesos y las prácticas relacionadas con la gestión de calidad en entidades sin ánimo de lucro (ESAL). Este enfoque permite examinar en profundidad las percepciones de los directivos, colaboradores y beneficiarios respecto al impacto de la calidad en la eficiencia organizacional y en la satisfacción de los grupos de interés.

El componente cualitativo permite comprender el fenómeno en su contexto real, facilitando la recolección de información rica y contextualizada sobre las fortalezas y debilidades de los procesos de calidad implementados. Por su parte, el componente descriptivo contribuye a caracterizar las prácticas organizacionales sin pretensión de inferencia estadística, sino mediante análisis directo de los datos recogidos.

El alcance de la investigación es temático, temporal y espacial. Temáticamente, se centra en los sistemas de gestión de calidad en ESAL; temporalmente, abarca el periodo

entre abril de 2024 y enero de 2025; y espacialmente, se circunscribe al municipio de Sabaneta, Antioquia, donde se encuentran ubicadas las entidades objeto de estudio.

El presente estudio se enmarca en un tipo de diseño no experimental, transversal y descriptivo. Se trata de una investigación aplicada, orientada a resolver una problemática real mediante la identificación de estrategias y buenas prácticas. La recolección de información se realiza en un momento específico del tiempo, sin manipular las variables del entorno, lo cual es consistente con el objetivo de conocer y caracterizar las condiciones actuales de la gestión de calidad en las entidades analizadas.

3.2. Población y Muestra

3.2.1. Definición de la población

La población objetivo para esta investigación está compuesta por un grupo de entidades sin ánimo de lucro (ESAL), que en total agrupan a 47 personas, incluyendo tanto miembros del equipo operativo como directivos. Estas personas fueron seleccionadas en función de dos criterios principales: su experiencia en la gestión de calidad y su disposición para participar activamente en el estudio. Esta población fue considerada relevante debido a su conocimiento y cercanía con los procesos de calidad organizacional, lo que permite obtener información valiosa y pertinente para los objetivos de la investigación.

3.2.2. Muestra

La muestra fue de 43 personas seleccionadas mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, debido a que los participantes fueron escogidos intencionalmente según su conocimiento, experiencia directa y vinculación con los procesos de gestión organizacional y calidad. El tamaño de la muestra fue definido empíricamente con base en criterios de disponibilidad, participación voluntaria y relevancia de la información esperada. No se aplicó fórmula estadística, ya que el objetivo del estudio no es inferencial sino descriptivo.

3.3. Instrumentos

Se utilizó como técnica principal la encuesta estructurada, aplicada a través de un cuestionario dirigido a los actores clave de las entidades analizadas. El instrumento fue diseñado para obtener información sobre prácticas de gestión de calidad, percepción de eficiencia organizacional y satisfacción de los beneficiarios. Las preguntas se formularon en su mayoría con escala tipo Likert y algunos ítems cerrados, permitiendo la sistematización de los resultados.

3.3.1. Encuestas

Descripción: Se diseñaron cuestionarios con preguntas tanto cerradas como abiertas, orientadas a medir el conocimiento y comprensión de los principios de gestión de calidad entre los participantes. Además, se incluyeron escalas tipo Likert para captar las percepciones y actitudes hacia la gestión de calidad.

Validez: Para garantizar que el cuestionario midiera de manera precisa los conceptos de interés, se realizó una validación de contenido, revisando el cuestionario con expertos en el área de gestión de calidad y aplicando una prueba piloto con un pequeño grupo de participantes.

Confiabilidad: Se usó el coeficiente alfa de Cronbach, que debe ser superior a 0.7 para asegurar la consistencia interna de los cuestionarios. Este análisis estadístico confirma que los elementos miden de manera uniforme el constructo de gestión de calidad.

3.3.2. Entrevistas semiestructuradas

Descripción: Las entrevistas semiestructuradas permitieron profundizar en las percepciones y prácticas de los directivos y miembros de las ESAL respecto a la gestión de calidad.

Características: Las preguntas abiertas están estructuradas para facilitar una conversación fluida, permitiendo a los entrevistados expandir sus respuestas y abordar temas clave, como las prácticas actuales, desafíos y oportunidades en gestión de calidad.

3.3.3. Grupos focales

Descripción: Los grupos focales estuvieron formados por empleados de distintos niveles jerárquicos dentro de las ESAL, proporcionando un espacio para discutir abiertamente las barreras y oportunidades en la implementación de la calidad.

Características: Esta técnica permitió recopilar datos sobre la percepción colectiva y la interacción entre los participantes. Las discusiones fueron moderadas por un investigador entrenado.

3.4. Descripción de Procedimientos

Preparación de los Instrumentos: Se realizaron pruebas piloto para ajustar los cuestionarios y las guías de entrevistas. Además, se capacitó a los investigadores en técnicas de entrevista y moderación de grupos focales para asegurar una aplicación homogénea de los instrumentos.

Aplicación de Cuestionarios: Los cuestionarios se enviaron por correo electrónico a los participantes de cada ESAL, y se proporcionó asistencia a quienes

prefirieron completarlos en persona. Las respuestas fueron anónimas para fomentar la honestidad.

Entrevistas y Grupos Focales: Las entrevistas y los grupos focales se llevaron a cabo en instalaciones adecuadas que aseguraron privacidad y comodidad para los participantes. Se programó en horarios convenientes y se respetaron los protocolos éticos, como el consentimiento informado y la confidencialidad.

Análisis de Datos: Después de recolectar los datos, se transcribieron las entrevistas y los grupos focales. Los cuestionarios se digitalizaron para facilitar el análisis estadístico.

3.4.1. Diseño metodológico

Ruta Metodológica y Objetivo Específico	Objetivo	Alcance	Instrumentos
Objetivo Específico 1	Analizar la Situación Actual: Examinar el grado de conocimiento y entendimiento de los principios de gestión de calidad entre los miembros y directivos de las entidades ESAL.	Para alcanzar este objetivo, se realizaron entrevistas semi-estructuradas y grupos focales con los directivos y miembros de las ESAL participantes. Las entrevistas permitieron conocer el grado de conocimiento y entendimiento de los principios de gestión de calidad, así como las percepciones y prácticas actuales en sus proyectos. Además, se complementó con un análisis documental de los planes de calidad y procedimientos internos que las ESAL dispusieron.	Las entrevistas semi-estructuradas y los grupos focales permitieron captar una visión integral sobre la percepción y el nivel de implementación de la calidad en los procesos de estas organizaciones, lo que fue esencial para determinar los puntos fuertes y áreas de mejora.

<p>Objetivo Específico 2</p>	<p>Detectar Obstáculos: Identificar los principales obstáculos y retos que enfrentan las entidades ESAL al implementar un sistema de gestión de calidad.</p>	<p>Para identificar los principales obstáculos y retos, se realizó un análisis de barreras, combinando entrevistas en profundidad con encuestas cualitativas dirigidas a distintos niveles jerárquicos dentro de las ESAL. Esta combinación de técnicas permitió identificar factores internos (como la falta de capacitación o recursos) y externos (como normativas y exigencias regulatorias) que interferían en la implementación de sistemas de gestión de calidad.</p>	<p>El análisis gracias a las entrevistas y encuestas, permitió clasificar y priorizar los obstáculos identificados, brindando así una base para desarrollar recomendaciones que respondan a las necesidades específicas de las ESAL.</p>
<p>Objetivo Específico 3</p>	<p>Medir el Efecto: Evaluar el efecto de la adopción de prácticas de gestión de calidad en la satisfacción de los beneficiarios y en la efectividad operativa de las entidades.</p>	<p>Para evaluar el efecto de la implementación de prácticas de calidad en la satisfacción de los beneficiarios y en la efectividad operativa, se llevó a cabo un grupo focal con representantes de algunas ESAL que ya habían implementado parcialmente prácticas de gestión de calidad. A través de las discusiones en los grupos focales y el análisis de resultados operativos (como tiempos de respuesta y eficiencia en recursos), se compararon los cambios observados en los niveles de satisfacción de los beneficiarios y la eficiencia en los procesos.</p>	<p>Los grupos focales permitieron evaluar en profundidad el impacto directo de las prácticas de gestión de calidad en la satisfacción y efectividad operativa de las ESAL, brindando datos que respaldaron el valor de estas prácticas para la organización y sus beneficiarios.</p>

Tabla 1. Ruta Metodológica.

3.5. Análisis de Información

Para el análisis de los datos cuantitativos, se empleó Google Forms y como apoyo el software **JASP**, una herramienta estadística accesible que permite realizar análisis detallados y gráficos interpretativos. Los pasos del análisis incluyeron:

Análisis Descriptivo: Se calcularon medidas de tendencia central (media, mediana) y dispersión (desviación estándar) para describir las respuestas obtenidas en los cuestionarios, caracterizando el grado de conocimiento sobre gestión de calidad.

Análisis de Frecuencia: Las respuestas de las escalas Likert se analizaron para identificar patrones de percepción y actitudes hacia la gestión de calidad entre los directivos y empleados de las ESAL.

3.5.1. Técnicas e instrumentos de recolección

1-Cuestionario para empleados y prestadores de servicios

Objetivo: Evaluar el conocimiento y aplicación de la gestión de calidad en las ESAL.
(Ver Anexo 1- Encuesta en Google Forms- Página 46)

2- Entrevista para directivos y miembros clave

Objetivo: Identificar las estrategias de calidad implementadas en las ESAL y los desafíos percibidos. (Ver Anexo 3- Entrevista para directivos y miembros clave - Página 60)

3- Grupo Focal

Objetivo: Analizar la percepción de los empleados sobre la calidad y su implementación en la organización. (Ver Anexo 5- Grupo Focal- Página 68)

Tras la recolección de la información, se llevó a cabo la transcripción detallada de las entrevistas individuales y de los grupos focales, procurando conservar con precisión las expresiones utilizadas por los participantes para no perder la riqueza interpretativa del contenido.

Simultáneamente, los cuestionarios fueron ingresados en formato digital y organizados dentro de una base de datos estructurada, lo cual permitió un tratamiento estadístico más eficiente. En esta fase, se codificaron las respuestas cerradas y se examinaron las abiertas, que también fueron clasificadas para ser analizadas tanto cuantitativa como cualitativamente. El análisis estadístico se realizó con el apoyo de programas especializados, lo que posibilitó la elaboración de gráficos, tablas de frecuencias y cálculos de medidas como promedios y medianas, con el propósito de reconocer patrones generales y vínculos relevantes entre las variables estudiadas.

3.6. Consideraciones Éticas

3.6.1. Análisis de consideraciones éticas

En el desarrollo del presente proyecto se tuvieron en cuenta las orientaciones éticas establecidas por UNIMINUTO, especialmente lo estipulado en el *Manual de ética para la investigación científica*, que promueve el respeto por la dignidad humana, el consentimiento informado, la confidencialidad y la responsabilidad social del investigador. Asimismo, se respetaron los principios aceptados por la comunidad científica internacional, tales como la autonomía de los participantes, beneficencia, no maleficencia y justicia.

Durante todo el proceso investigativo se garantizó que los participantes (colaboradores y representantes de entidades sin ánimo de lucro - ESAL) participaran de

forma voluntaria, sin coacción, y con pleno conocimiento de los objetivos del estudio. Se aseguraron el anonimato de la información recolectada, la confidencialidad de los datos sensibles y el uso exclusivo para fines académicos y de mejora organizacional. Además, las entidades participantes recibieron un informe general con sugerencias constructivas, sin juicios ni evaluaciones punitivas.

3.6.2. Instrumentos de aceptación y autorización

Se utilizó un formulario de consentimiento informado, (Ver anexo 7) el cual fue entregado y explicado a cada participante antes de iniciar el proceso de recolección de información. Este instrumento incluía los objetivos del estudio, el carácter voluntario de la participación, las medidas de protección de datos y el derecho a retirarse del estudio en cualquier momento sin consecuencias. Los formularios fueron firmados y archivados, garantizando así la aceptación consciente y autorización formal de cada persona para participar en la investigación.

4. RESULTADOS

4.1. Análisis de Resultados

Este estudio tuvo como propósito principal comprender el grado de implementación y percepción de la gestión de calidad en entidades del sector social sin ánimo de lucro (ESAL), con base en el análisis de dos organizaciones: la Corporación Colombia Vive y la Fundación Ángeles por Colombia. A través de encuestas, entrevistas y un grupo focal, se identificaron los niveles de conocimiento sobre calidad, los principales desafíos en su implementación, y los efectos que estas prácticas tienen en la efectividad operativa y la satisfacción de los beneficiarios por los servicios prestados.

4.1.1. Resultados del diagnóstico sobre el nivel de conocimiento en gestión de calidad

Los resultados que se presentan en este apartado responden al objetivo de diagnosticar el nivel de conocimiento sobre gestión de calidad aplicado a la planificación y ejecución de proyectos por parte de actores clave en entidades ESAL. Este objetivo permitió identificar las percepciones, experiencias y vacíos en torno a los principios de calidad.

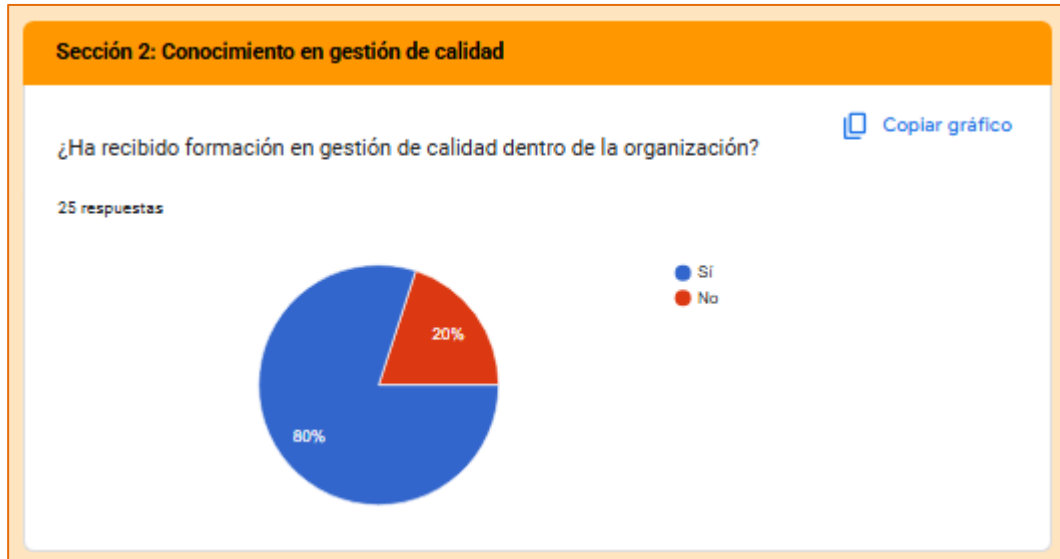


Figura 1. ¿Ha recibido formación en gestión de calidad dentro de la organización?

R1. Conocimiento generalizado, pero superficial

Los datos muestran que existe un conocimiento generalizado pero superficial respecto a los principios de gestión de calidad. El 80% de los colaboradores de Colombia Vive indicó haber recibido formación, lo que demuestra un esfuerzo institucional, mientras que un 20% indica no haberla recibido. Sin embargo, al evaluar el nivel de apropiación, solo el 52% se ubicó en un nivel avanzado. Este desfase entre la capacitación y la aplicación práctica evidencia una brecha formativa, lo cual coincide con lo planteado por Bernal Torres (2022), quien señala que el análisis debe generar inferencias que conduzcan a acciones correctivas.

R2. Ausencia de una metodología aplicada

El grupo focal profundizó esta observación al revelar que muchos colaboradores asocian calidad con “hacer bien las cosas”, pero sin una metodología clara. Una participante expresó: “No hay capacitaciones constantes ni una ruta clara sobre cómo aplicar calidad más allá de cumplir con las tareas”. Además, se identificó una desconexión entre los niveles directivos y operativos, donde los primeros tienen mayor comprensión conceptual, pero no

siempre logran transmitirla al resto del equipo. Según García-Sanz-Calcedo (2014), esto impide consolidar un sistema de gestión sólido y transversal.

R3. Desconexión entre niveles directivos y operativos

En general, se observa que términos como mejora continua, estandarización y enfoque al cliente son conocidos, pero no interiorizados ni aplicados con consistencia. Esto refuerza la importancia de fortalecer la capacitación interna y la apropiación organizacional del concepto de calidad como una práctica estructural, y no como un valor intangible o aislado.



Figura 2. ¿Qué nivel de conocimiento considera que tiene sobre los procesos de gestión de calidad en la organización?

A pesar de que la mayoría ha recibido formación, solo un 52% considera que posee un conocimiento avanzado (nivel 4) sobre los procesos de calidad y los aplica en su labor diaria. Un 20% se ubica en nivel moderado (nivel 3), mientras que el 12% tiene un conocimiento bajo (nivel 2) y el 16% Experto (nivel 1). No se reportan respuestas en nivel 5 (experto). Esto sugiere que, si bien existe un proceso de capacitación, no todos logran alcanzar un dominio suficiente o traducir dicho conocimiento en acciones aplicables.

4.1.2. Resultados relacionados con los obstáculos en la implementación de la gestión de calidad

Los hallazgos que se analizan en esta sección responden al objetivo de identificar los factores que limitan la integración de estrategias de calidad en los procesos de gestión de proyectos en entidades sin ánimo de lucro. Este objetivo permitió evidenciar las barreras estructurales, culturales y operativas que dificultan la institucionalización de la calidad en las ESAL analizadas.

R1. Sobrecarga laboral y rotación: obstáculos persistentes

El grupo focal reveló que la sobrecarga de funciones impide aplicar metodologías de calidad. Esto se ve agravado por la alta rotación de personal, que dificulta la continuidad y la apropiación de procesos. Según Jaramillo y Camargo (2021), sin participación activa del talento humano, es imposible consolidar procesos sostenibles de mejora continua.

R2. Falta de estandarización y roles definidos

En ambas entidades, los colaboradores manifestaron que no existen protocolos unificados ni responsables claros de calidad. “Cada área hace lo que puede, pero no hay unificación”, comentó una participante. Esta situación genera reprocesos, errores repetitivos y bajo control. La falta de sistematización es un factor crítico en el fracaso de muchos modelos de gestión (Goetsch & Davis, 2016).

R3. Carencia de herramientas para medir calidad

Los encuestados manifestaron desconocimiento o poca claridad sobre los indicadores de calidad en sus áreas. Aunque algunos afirmaron que se utilizan herramientas tecnológicas, no sabían cómo se vinculan al sistema de calidad ni cómo se evalúa su impacto. Esto refleja una debilidad en la cultura de seguimiento y evaluación, esencial para tomar decisiones basadas en evidencia (Turbide & Laurin, 2014).

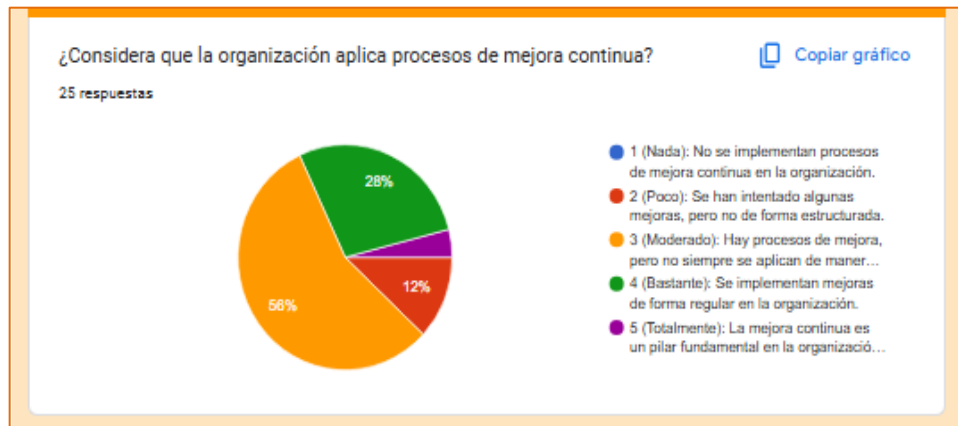


Figura 3. ¿Considera que la organización aplica procesos de mejora continua?

El 56% de los participantes opina que la mejora continua se aplica de forma moderada (nivel 3), mientras que un 28% considera que se implementa con regularidad (nivel 4), y un 12% cree que se hace de forma limitada (nivel 2). Solo un 4% indica un nivel óptimo (nivel 5) y ninguno respondió en nivel 1 (inexistente). Estos datos reflejan que la aplicación de procesos de mejora continua aún es parcial y no totalmente consolidada.



Figura 4 ¿Se fomenta la participación del personal en propuestas para mejorar la calidad?

Un 44% indica que "a veces" se promueve la participación (nivel 3), mientras que un 40% afirma que se promueve activamente (nivel 4). Sin embargo, el 16% reporta niveles bajos o nulos (niveles 1 y 2). Estos resultados sugieren que aún existe margen para potenciar la participación del talento humano, lo cual, como afirman Hernández Sampieri y

Mendoza (2018), es crucial para el éxito de los sistemas de calidad, ya que la apropiación del personal genera compromiso y mejora el rendimiento.



Figura 5. ¿Se utilizan herramientas tecnológicas para la gestión de calidad?

Un dato alentador es que el 84% de los encuestados afirma que sí se utilizan herramientas tecnológicas en la gestión de calidad, lo cual indica una orientación hacia la innovación. No obstante, un 16% manifiesta no estar seguro, lo que podría revelar una brecha comunicativa o falta de sensibilización sobre el uso de estas herramientas.

4.1.3. Resultados orientados a la evaluación del impacto de la gestión de calidad en la operación y los beneficiarios

Este apartado responde al objetivo de evaluar cómo la implementación de prácticas de gestión de calidad influye en la efectividad operativa, la satisfacción de beneficiarios y los resultados de los proyectos ejecutados por ESAL. Aquí se presentó la percepción de los colaboradores respecto al impacto directo de la calidad en su labor diaria y en la experiencia del usuario final.

R1. Prácticas básicas de calidad mejoran resultados

Los colaboradores afirmaron que prácticas simples como retroalimentación, planificación semanal o formatos estandarizados mejoran la organización del trabajo y la satisfacción del beneficiario. Esto refuerza lo planteado por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988), quienes

demonstraron que la calidad percibida mejora cuando existen procesos ordenados y consistentes.

R2. Planificación estructurada impacta la percepción del servicio

En el grupo focal, los colaboradores manifestaron que la planificación estructurada, la definición de responsabilidades y el uso de herramientas de seguimiento generan mayor organización y fluidez en la ejecución de los proyectos. Una coordinadora expresó: “Cuando aplicamos mejoras en el seguimiento de actividades con los beneficiarios, los resultados fueron mucho más efectivos y la gente nos lo manifestó”. Estos testimonios están respaldados por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988), quienes sostienen que la calidad del servicio impacta directamente la percepción del usuario y la eficiencia operativa. Asimismo, Martínez y Orozco (2020) destacan que en las ESAL, la gestión de calidad debe estar centrada en el valor social y en la mejora constante de la experiencia de los beneficiarios.

R3. Estándares y alianzas mejoran la operación

La presión por cumplir con los requisitos de alianzas institucionales ha impulsado mejoras internas. Se observó que cuando existe una exigencia externa, las organizaciones tienden a formalizar sus procesos. Este fenómeno evidencia que el entorno puede actuar como catalizador de la calidad, incluso en contextos con recursos limitados.

También se observó que la participación en alianzas con entidades públicas ha incentivado mejoras organizativas. La exigencia de cumplimiento y documentación por parte de aliados institucionales ha impulsado prácticas de planificación, formalización y evaluación que no estaban sistematizadas previamente.

En general, los participantes coincidieron en que, allí donde se han aplicado prácticas de calidad —aunque sean básicas, como retroalimentación o cronogramas—, la organización ha ganado en efectividad, confianza institucional y percepción positiva por parte de usuarios y beneficiarios.



Figura 6. ¿Cree que la calidad es un valor fundamental en la organización?

Este gráfico muestra cómo los encuestados valoran la calidad dentro de la organización. Aquí están los resultados clave:

52% considera que la calidad es un principio fundamental (respuesta 5): Esto indica que más de la mitad de los encuestados perciben la calidad como una prioridad central dentro de la cultura organizacional. Esta cifra sugiere que hay una base sólida de apoyo hacia la importancia de la calidad dentro de la empresa.

24% la considera importante, pero no siempre prioritaria (respuesta 3): Este grupo ve la calidad como un valor relevante, pero no necesariamente en todas las situaciones. Esto podría indicar que en algunas áreas o actividades la calidad podría no ser el factor principal a considerar, lo que puede representar una oportunidad para alinear mejor los esfuerzos de la organización hacia la mejora de la calidad en todas sus dimensiones.

16% la considera importante en la mayoría de las actividades (respuesta 4): Este segmento también valora la calidad, pero no de forma tan sólida como el primer grupo. Aunque es positivo, sugiere que aún existen áreas donde la calidad no se considera de forma tan consistente.

8% la menciona ocasionalmente, pero no de manera consistente (respuesta 2): Este grupo es el más pequeño, pero sugiere que hay algunas áreas dentro de la organización donde la calidad no se toma en cuenta de manera continua, lo que podría ser un indicio de falta de consistencia en la cultura organizacional o en la implementación de los principios de calidad.



Figura 7. *¿Siente que la gestión de la calidad ha mejorado su desempeño y el de su equipo?*

Este gráfico refleja el impacto de la gestión de la calidad en el desempeño individual y grupal. Los resultados son:

76% respondió "Sí": Esta cifra es una respuesta positiva muy significativa, ya que indica que la mayoría de los encuestados perciben una mejora en el desempeño debido a la implementación de políticas y prácticas de calidad. Esto sugiere que la gestión de la calidad ha tenido un impacto positivo en la productividad y eficiencia dentro de la organización.

24% seleccionó "No" o "No estoy segura": Aunque es un porcentaje menor, este grupo plantea una preocupación. Un 24% no percibe mejoras o no tiene una opinión clara sobre el impacto de la gestión de la calidad. Esto podría ser indicativo de una falta de comunicación sobre los beneficios de la calidad o la falta de evidencia tangible de mejoras en ciertas áreas del trabajo o equipos.

Los resultados obtenidos a través de las encuestas y los grupos focales revelan que, en aquellas áreas donde se han implementado prácticas básicas de gestión de calidad como la retroalimentación continua, la mejora en los tiempos de respuesta o el uso sistemático de formatos, se percibe una mayor organización interna y un aumento en la satisfacción de los usuarios y beneficiarios. En los espacios de diálogo colectivo, varios participantes coincidieron en que cuando existen una planificación clara, cronogramas establecidos y procesos bien definidos, las tareas se desarrollan con mayor fluidez y se

minimizan los errores. Además, se destacó que la percepción de los beneficiarios mejora significativamente cuando el servicio es prestado de manera ordenada y con claridad.

Una de las coordinadoras de proyectos de la Corporación Colombia Vive expresó: “Cuando aplicamos mejoras en el seguimiento de actividades con los beneficiarios, los resultados fueron mucho más efectivos y la gente nos lo manifestó.” Este tipo de afirmaciones refuerzan la idea de que, aunque aún no se cuente con un sistema formal de gestión de calidad, las buenas prácticas aplicadas en la operación cotidiana generan efectos positivos inmediatos, tanto en la eficiencia interna como en la percepción del valor por parte del usuario final.

Estos hallazgos subrayan la importancia de avanzar hacia la institucionalización de dichas prácticas, con el fin de que no dependan únicamente de la voluntad o iniciativa individual, sino que se integren como componentes estructurales del funcionamiento organizacional. Es relevante, además, reconocer que los sistemas de calidad en las entidades sociales deben ser adaptados a su misión institucional y centrarse en los beneficiarios como eje fundamental. En este sentido, Martínez y Orozco (2020) afirman que un enfoque adaptado a las particularidades sociales permite construir procesos más transparentes y orientados al valor social.

Las respuestas analizadas también permiten identificar aspectos clave para lograr una gestión de calidad integral. Se evidencia una cultura de mejora continua, reflejada en la valoración de la evaluación constante y la capacitación como elementos indispensables para la evolución de los procesos y el fortalecimiento del desempeño institucional. Asimismo, la participación activa del equipo emerge como un factor decisivo: prácticas como la retroalimentación, el uso de incentivos, el liderazgo participativo y una comunicación interna efectiva son esenciales para alinear al personal con los objetivos de calidad y fomentar su compromiso con la mejora.

De igual manera, el uso de herramientas digitales y tecnologías aplicadas al monitoreo y la evaluación se presenta como una constante en las respuestas, destacando su utilidad para una gestión más eficiente y trazable de la calidad. Finalmente, se resalta la necesidad de estandarizar los procesos y establecer métricas claras que permitan medir el impacto real de las acciones emprendidas, asegurando que las iniciativas adoptadas generen mejoras concretas y sostenibles en el tiempo.

5. CONCLUSIONES

A partir del desarrollo del primer objetivo específico, orientado a identificar las condiciones actuales de los procesos operativos y administrativos en las entidades ESAL analizadas, se pudo evidenciar que, aunque existe una estructura funcional y una ejecución constante de actividades, estas carecen en gran medida de una estandarización formal y sostenida en el tiempo. Las entidades operan sobre la base de la experiencia acumulada y del compromiso de sus equipos, pero no cuentan con sistemas definidos de gestión de calidad que garanticen la coherencia y el seguimiento efectivo de sus procedimientos. Esta realidad genera que, en ocasiones, los procesos dependan más de la iniciativa personal que de una planificación estructurada, lo cual puede afectar la sostenibilidad y eficiencia de sus operaciones.

En relación con el segundo objetivo específico, enfocado en analizar las percepciones del personal sobre la calidad de los procesos y su impacto en los resultados, los hallazgos revelan una alta conciencia sobre la importancia de la mejora continua y una disposición favorable hacia la implementación de prácticas más organizadas. La retroalimentación obtenida a través de encuestas y grupos focales muestra que allí donde se han ensayado mecanismos básicos de gestión de calidad —como cronogramas definidos, formatos estandarizados y procesos de monitoreo—, el ambiente de trabajo mejora, se reducen los errores y la percepción del usuario o beneficiario final se torna más positiva. Sin embargo, estas prácticas no están sistematizadas ni institucionalizadas, lo cual limita su alcance y sostenibilidad.

Respecto al tercer objetivo específico, que buscaba proponer estrategias viables de gestión de calidad aplicables a las entidades sociales del estudio, se concluye que es posible diseñar un modelo adaptado a sus particularidades, basado en principios como la participación del equipo, la claridad en los procesos, la medición de resultados y el uso de herramientas tecnológicas. Las estrategias propuestas no requieren grandes inversiones, sino más bien voluntad organizacional, liderazgo participativo y una cultura institucional orientada a la mejora continua. Se recomienda empezar por acciones simples, como la implementación de protocolos de atención, la generación de indicadores básicos y la capacitación del personal en temas de calidad orientados al valor social.

A nivel del objetivo general, que consistía en analizar cómo la implementación de estrategias de gestión de calidad puede contribuir a la mejora de los procesos operativos y administrativos en entidades ESAL, los resultados confirman que, incluso en ausencia de un sistema formal, las buenas prácticas aplicadas de manera puntual ya están generando efectos positivos. Esto indica un alto potencial para avanzar hacia esquemas más estructurados, que no solo mejoren la eficiencia interna, sino también la percepción externa, fortaleciendo la legitimidad y el impacto de las entidades ante sus grupos de interés.

Frente a la pregunta de investigación: ¿Cómo la implementación de estrategias de gestión de calidad en los procesos operativos y administrativos de entidades ESAL puede aumentar la productividad, efectividad y mejorar las condiciones laborales para el desarrollo exitoso de sus proyectos sociales y de servicios logísticos?, la evidencia sugiere que la respuesta es afirmativa. Las estrategias de calidad, cuando se diseñan e implementan teniendo en cuenta las realidades del sector social, no solo son viables, sino que resultan necesarias para garantizar la sostenibilidad, la confianza institucional y el logro de resultados con mayor impacto social. Su incorporación permite alinear los esfuerzos del equipo con los objetivos institucionales, reducir la improvisación y generar una cultura organizacional basada en el aprendizaje y la transparencia.

En consecuencia, se recomienda avanzar en la institucionalización progresiva de las prácticas de gestión de calidad, priorizando inicialmente aquellas que han demostrado ser efectivas en la operación diaria. Se sugiere establecer protocolos básicos de operación, diseñar indicadores de gestión adaptados al tipo de servicios ofrecidos, y promover espacios periódicos de evaluación participativa. Asimismo, es fundamental fortalecer las competencias del personal mediante formación en herramientas de calidad enfocadas en el sector social, e integrar tecnologías simples que faciliten el seguimiento y la toma de decisiones basada en datos. Finalmente, es crucial que la implementación de estas estrategias esté alineada con la misión social de las entidades, enfocándose siempre en generar mayor valor para los beneficiarios y en consolidar una cultura institucional sólida, transparente y comprometida con la mejora continua.

Referencias bibliográficas

- AECA. (2012). *Indicadores para entidades sin fines lucrativos* (Documento sobre Entidades Sin Fines Lucrativos, nº 3). Madrid: Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas.
- Aristizábal Ospina, J. D., Guzmán Vásquez, A., & Trujillo Dávila, M. A. (2019). *Gobierno corporativo en las entidades sin ánimo de lucro en Colombia*. Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA.
- Bakker, A. B., Rodríguez-Muñoz, A., & Derks, D. (2012). *La emergencia de la psicología de la salud ocupacional positiva*. *Psicothema*, 24(1), 66–72.
- Bernal Torres, C. A. (2022). *Metodología de la investigación* (5.ª ed.). Pearson Educación.
- Chiavenato, I. (2009). *Introducción a la teoría general de la administración* (7.ª ed.). McGraw-Hill.
- Daft, R. L. (2016). *Teoría y diseño organizacional* (12.ª ed.). Cengage Learning.
- Deming, W. E. (2010). *Quality Progress*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Dzomira, S. (2014). Internal controls and fraud schemes in not-for-profit organisations. *Research Journal of Finance and Accounting*, 5(2), 118–126. Fundación Esade.
- (2017). *Gestión de la calidad en organizaciones no lucrativas: Herramientas para la mejora continua*. Instituto de Innovación Social, Esade.
- Galbraith, J. R. (2014). *Designing organizations: Strategy, structure, and process at the business unit and enterprise levels*. Jossey-Bass.
- García-Sanz-Calcedo, J. (2014). *La calidad como instrumento de mejora en las organizaciones*. *DYNA Ingeniería e Industria*, 89(4), 142–148.
- Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2016). *Quality management for organizational excellence: Introduction to total quality* (8th ed.). Pearson Education.
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (1.ª ed.). McGraw-Hill Education.

- International Organization for Standardization (ISO). (2015). *ISO 9001:2015 Quality management systems – Requirements*.
- Jabaloyes Vivas, J., Carot Sierra, J. M., & Carrión García, A. (2020). *Introducción a la gestión de la calidad*. Valencia: Editorial Universitat Politècnica de València.
- Jaramillo, D., & Camargo, M. (2021). Gestión de la calidad en organizaciones sin ánimo de lucro. *Revista Colombiana de Gestión*, 23(2), 85–100.
- Jaramillo, L. F., & Camargo, M. A. (2021). Liderazgo y cultura organizacional en proyectos sociales en Medellín. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 19(2), 120–138.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business Review Press.
- Kerzner, H. (2013). *Dirección de proyectos: Una guía de buenas prácticas*. Editorial Limusa.
- López Lemos, P. (2016). *Herramientas para la mejora de la calidad: métodos para la mejora continua y la solución de problemas*. Madrid: FC Editorial.
- López, M. A. (2018). *Calidad en la gestión de proyectos sociales: Aplicación del ciclo PHVA en entidades sin ánimo de lucro*. *Revista Latinoamericana de Administración*, 55(1), 78–92.
- Maguregui Urionabarrenechea, M. L., Corral Lage, J., & Elechiguerra Arrizabalaga, C. (2015). *Gestionar con calidad las entidades sin ánimo de lucro: Hacia una eficacia, eficiencia y economía en la rendición de cuentas*. *Revista de Estudios Empresariales*, (1), 28–57.
- Márquez Arango, D. (2019). *Naturaleza y régimen jurídico de las asociaciones, fundaciones y corporaciones: Entidades sin ánimo de lucro*. Bogotá: Editorial Pontificia Universidad Javeriana.
- Martínez, P., & Orozco, C. (2020). *Adaptación del modelo de calidad en organizaciones sin fines de lucro*. *Revista de Administración Pública y Desarrollo*, 10(1), 54–62.
- Mintzberg, H. (2003). *Estructura y dinámica de las organizaciones*. Prentice Hall.
- Mora, E., & Díaz, J. (2017). *Diagnóstico de la gestión administrativa en fundaciones sin ánimo de lucro*. *Revista Gestión y Gerencia*, 22(1), 33–48.
- Mukherjee, S. P. (2019). *A guide to research methodology: An overview of research problems, tasks and methods*. CRC Press.

- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). *SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality*. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- Pérez, M. T. (2020). *Evaluación del impacto de sistemas de calidad en el sector no lucrativo*. *Revista Iberoamericana de Estudios Municipales*, 15(2), 59–74.
- Pilligua, C. F. (2017). *El clima laboral y su influencia en el rendimiento productivo de las empresas. Caso práctico: HARDEPEX Cía. Ltda.* (Trabajo de grado). Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.
- Pimienta Prieto, J. H., Estrada Coronado, R. M., & de la Orden Hoz, A. (2018). *Metodología de la investigación: competencias + aprendizaje + vida*. Pearson Educación.
- Project Management Institute (PMI). (2021). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK®) (7.ª ed.)*. PMI.
- Revista de Estudios Empresariales. (2015). *Gestionar con calidad las entidades sin ánimo de lucro: Hacia una eficacia, eficiencia y economía en la rendición de cuentas*. *Revista de Estudios Empresariales*, 1, 28–57.
- Turner, J. R. (2010). *Manual de gestión de proyectos*. McGraw-Hill Interamericana.
- Valentinov, V., Hielscher, S., & Pies, I. (2015). *Nonprofit organizations, institutional economics, and systems thinking*. *Economic Systems*, 39(3), 491–501.

Anexos

Anexo 1- Encuesta en Google Forms

Objetivo: Evaluar el conocimiento y aplicación de la gestión de calidad en las ESAL.

Sección 1: Datos generales

1. ¿Cuál es su tipo de vinculación con la organización?
 - a) Contrato fijo
 - b) Prestador de servicios
 - c) Otro (especifique)
2. ¿Cuánto tiempo lleva vinculado a la organización?
 - a) Menos de 6 meses
 - b) Entre 6 meses y 1 año
 - c) Entre 1 y 3 años
 - d) Más de 3 años

Sección 2: Conocimiento en gestión de calidad

3. ¿Ha recibido formación en gestión de calidad dentro de la organización?
 - Sí
 - No
4. ¿Qué nivel de conocimiento considera que tiene sobre los procesos de gestión de calidad en la organización?
 - 1 (Nulo) - 5 (Experto)

Sección 3: Aplicación de procesos de calidad

5. ¿Considera que la organización aplica procesos de mejora continua?
 - 1 (Nada) - 5 (Totalmente)
6. ¿Se fomenta la participación del personal en propuestas para mejorar la calidad?

- 1 (Nunca) - 5 (Siempre)

7. ¿Se utilizan herramientas tecnológicas para la gestión de calidad?

- Sí
- No
- No estoy seguro

Sección 4: Percepción sobre la cultura organizacional

8. ¿Cree que la calidad es un valor fundamental en la organización?

- 1 (Nada) - 5 (Totalmente)

9. ¿Siente que la gestión de calidad ha mejorado su desempeño y el de su equipo?

- Sí
- No
- No estoy seguro

10. ¿Qué sugerencias haría para mejorar la gestión de calidad en la organización?

(Respuesta abierta)

Desarrollo

Link: <https://forms.gle/poZSbLb13G8y2v98A>

Cuestionario para empleados y prestadores de servicios de la CORPORACIÓN COLOMBIA VIVE

Objetivo: Evaluar el conocimiento y aplicación de la gestión de calidad en las ESAL.

El presente cuestionario tiene como objetivo conocer su percepción sobre la gestión de calidad en la organización, identificando fortalezas, oportunidades de mejora y el impacto de los procesos implementados. Sus respuestas serán tratadas con estricta confidencialidad y utilizadas exclusivamente para fines de investigación.

Instrucciones:

- Responda con sinceridad.
- Algunas preguntas son de opción múltiple, en las preguntas con escala del 1 al 5, donde 1 significa la menor valoración y 5 la mayor, seleccione la opción que considere más acertada.

Agradecemos su tiempo y participación en este estudio, el cual contribuirá al fortalecimiento de la gestión de calidad en la organización.

[Iniciar sesión en Google](#) para guardar lo que llevas hecho. [Más información](#)

"Tu Voz, Nuestra Calidad: Construyendo Juntos un Mejor Futuro"



Cuestionario para empleados y prestadores de servicios de la CORPORACIÓN COLOMBIA VIVE

[Iniciar sesión en Google](#) para guardar lo que llevas hecho. [Más información](#)

Sección 1: Datos generales

En esta sección se recopila información básica sobre los participantes, como su tipo de vinculación con la organización y su tiempo de experiencia dentro de la misma. Estos datos permiten contextualizar las respuestas y analizar tendencias según el perfil de los encuestados.

¿Cuál es su tipo de vinculación con la organización?

- a) Contrato fijo
- b) Prestador de servicios
- c) Otro (especifique)

¿Cuánto tiempo lleva vinculado a la organización?

- a) Menos de 6 meses
- b) Entre 6 meses y 1 año
- c) Entre 1 y 3 años
- d) Más de 3 años

Cuestionario para empleados y prestadores de servicios de la CORPORACIÓN COLOMBIA VIVE

[Iniciar sesión en Google](#) para guardar lo que llevas hecho. [Más información](#)

Sección 2: Conocimiento en gestión de calidad

Esta sección evalúa el nivel de conocimiento de los empleados y prestadores de servicios sobre los principios y prácticas de gestión de calidad en la organización. Se busca determinar si han recibido capacitación en el tema y su grado de familiaridad con los procesos implementados.

¿Ha recibido formación en gestión de calidad dentro de la organización?

- Sí
- No

¿Qué nivel de conocimiento considera que tiene sobre los procesos de gestión de calidad en la organización?

- 1 (Nulo): No tengo conocimiento sobre gestión de calidad.
- 2 (Bajo): He escuchado sobre el tema, pero no lo aplico en mi trabajo.
- 3 (Moderado): Tengo conocimientos básicos y aplico algunos principios.
- 4 (Avanzado): Conozco bien los principios y los aplico en mi labor diaria.
- 5 (Experto): Poseo amplio conocimiento y participo en la implementación de estrategias de calidad.

Sección 3: Aplicación de procesos de calidad

Aquí se analiza cómo se llevan a cabo los procesos de calidad dentro de la organización, identificando si se implementan estándares, herramientas tecnológicas y mecanismos de mejora continua. Además, se busca conocer el grado de participación del personal en la optimización de estos procesos.

¿Considera que la organización aplica procesos de mejora continua?

- 1 (Nada): No se implementan procesos de mejora continua en la organización.
- 2 (Poco): Se han intentado algunas mejoras, pero no de forma estructurada.
- 3 (Moderado): Hay procesos de mejora, pero no siempre se aplican de manera consistente.
- 4 (Bastante): Se implementan mejoras de forma regular en la organización.
- 5 (Totalmente): La mejora continua es un pilar fundamental en la organización y se aplica en todos los procesos.

¿Se fomenta la participación del personal en propuestas para mejorar la calidad?

- 1 (Nunca): No se permite ni se solicita la participación del personal en la mejora de la calidad.
- 2 (Rara vez): Ocasionalmente se escuchan sugerencias, pero no se implementan.
- 3 (A veces): Se aceptan propuestas, pero no siempre se llevan a cabo.
- 4 (Frecuentemente): Se promueve activamente la participación del personal en la mejora de la calidad.
- 5 (Siempre): La participación del personal es clave y se toman en cuenta sus propuestas de manera continua.

¿Se fomenta la participación del personal en propuestas para mejorar la calidad?

- 1 (Nunca): No se permite ni se solicita la participación del personal en la mejora de la calidad.
- 2 (Rara vez): Ocasionalmente se escuchan sugerencias, pero no se implementan.
- 3 (A veces): Se aceptan propuestas, pero no siempre se llevan a cabo.
- 4 (Frecuentemente): Se promueve activamente la participación del personal en la mejora de la calidad.
- 5 (Siempre): La participación del personal es clave y se toman en cuenta sus propuestas de manera continua.

¿Se utilizan herramientas tecnológicas para la gestión de calidad?

- Sí
- No
- No estoy seguro

Sección 4: Percepción sobre la cultura organizacional

Esta última sección explora la percepción de los encuestados sobre la importancia de la calidad dentro de la organización. Se investiga si la calidad es un valor fundamental en la cultura organizacional y si los empleados consideran que las estrategias de calidad han impactado positivamente en su desempeño y en el ambiente de trabajo.

¿Cree que la calidad es un valor fundamental en la organización?

- 1 (Nada): La calidad no es considerada un aspecto relevante en la organización.
- 2 (Poco): Se menciona ocasionalmente, pero no se aplica de manera consistente.
- 3 (Moderado): La calidad es importante, pero no siempre es una prioridad en los procesos.
- 4 (Bastante): La organización promueve la calidad en la mayoría de sus actividades.
- 5 (Totalmente): La calidad es un principio fundamental y guía todas las decisiones y procesos de la organización.

¿Siente que la gestión de calidad ha mejorado su desempeño y el de su equipo?

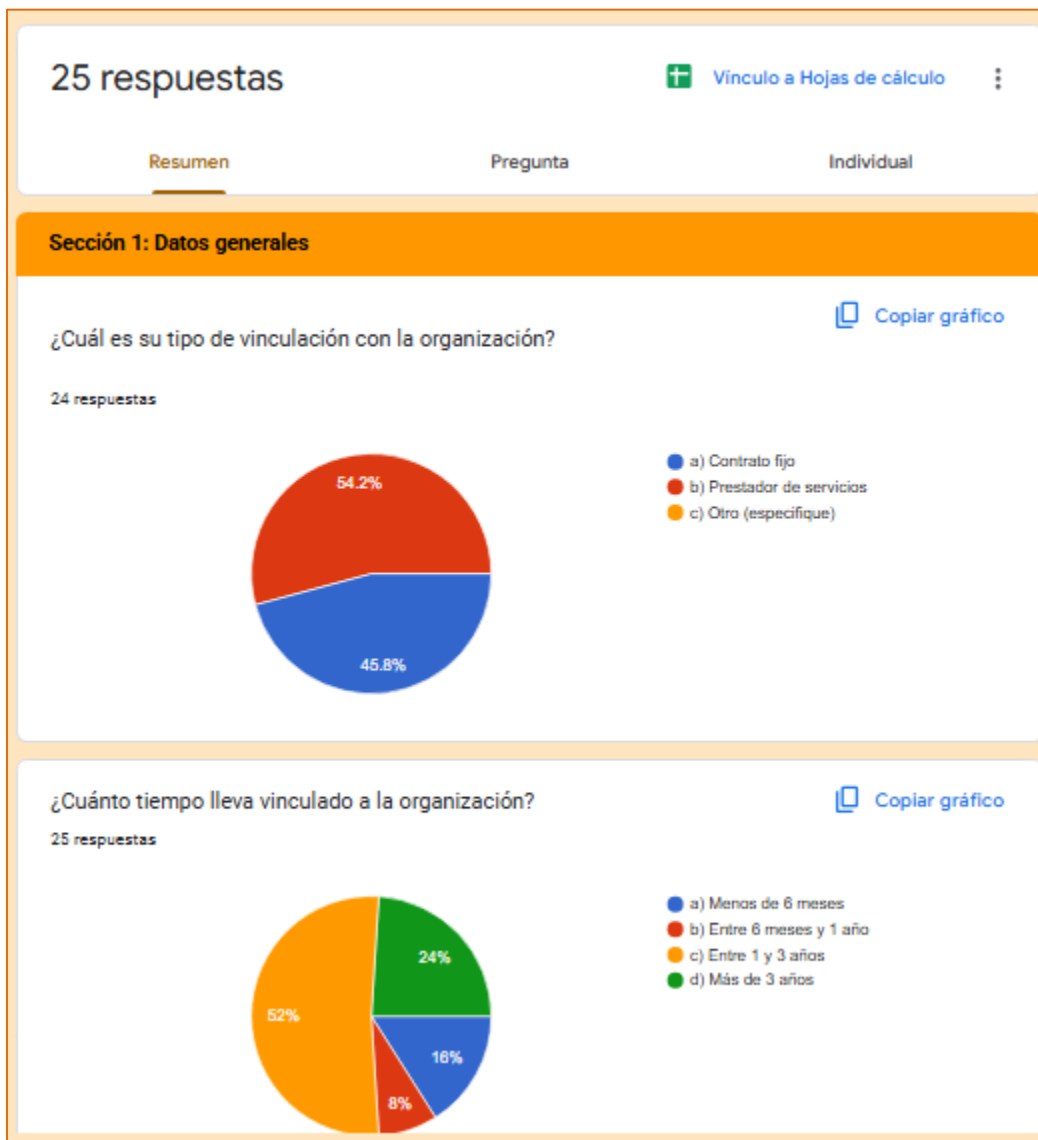
- Sí
- No
- No estoy seguro

¿Qué sugerencias haría para mejorar la gestión de calidad en la organización?

(Respuesta abierta)

Tu respuesta

Anexo 2- Respuestas a la Encuesta en Google Forms

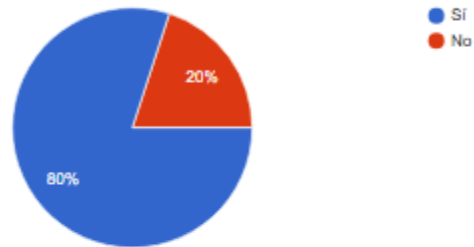


Sección 2: Conocimiento en gestión de calidad

¿Ha recibido formación en gestión de calidad dentro de la organización?

[Copiar gráfico](#)

25 respuestas



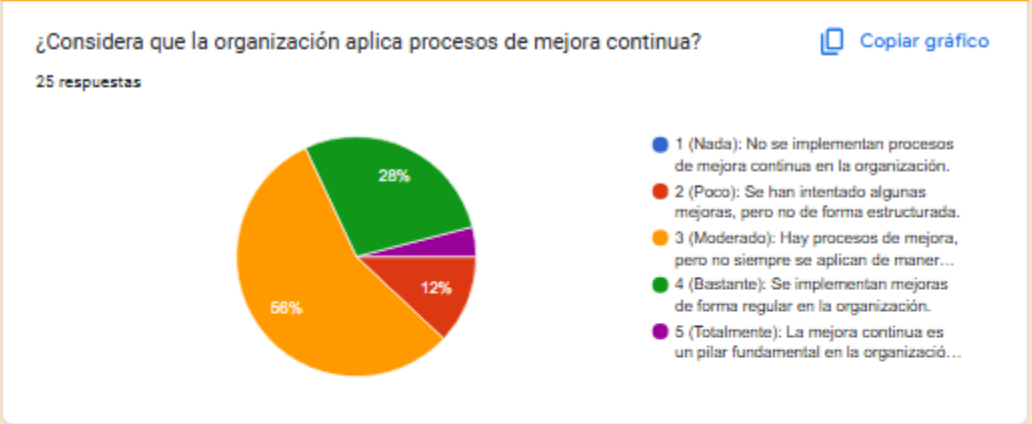
¿Qué nivel de conocimiento considera que tiene sobre los procesos de gestión de calidad en la organización?

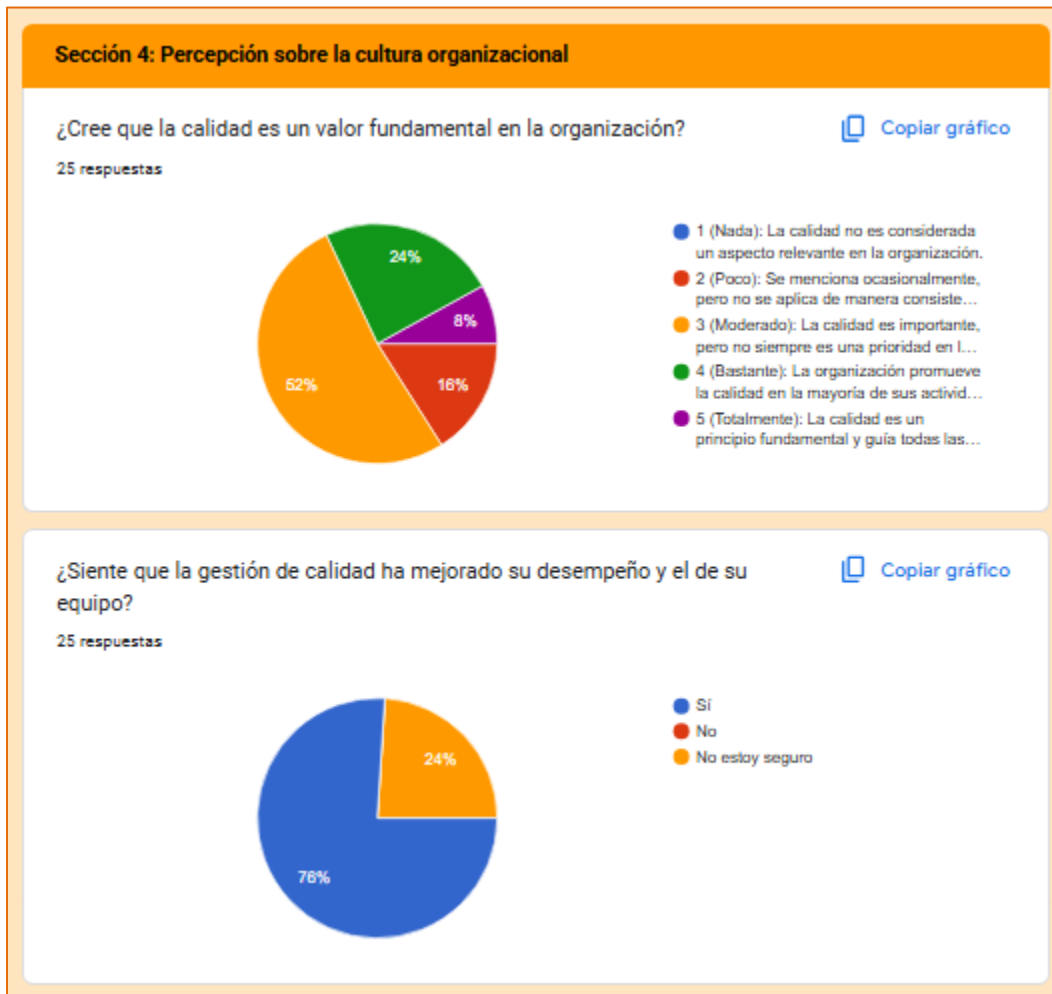
[Copiar gráfico](#)

25 respuestas



Sección 3: Aplicación de procesos de calidad





¿Qué sugerencias haría para mejorar la gestión de calidad en la organización?

(Respuesta abierta)

25 respuestas

- Realizar evaluaciones periódicas del desempeño.
- Revisar el flujo de trabajo para evitar cuellos de botella.
- Hacer charlas y capacitaciones para todas las áreas para que todos tengamos mejor conocimiento sobre la calidad en cada uno de los procesos de la empresa
- Implementar más programas de formación en calidad.
- Hacer auditorías internas más frecuentes.
- Reconocer el esfuerzo del equipo con incentivos.
- Facilitar más herramientas digitales para monitoreo de calidad.
- Crear un canal para recibir sugerencias sobre calidad.
- Capacitaciones más prácticas sobre calidad.

- Evaluar el impacto de las mejoras implementadas.
- Implementar más herramientas tecnológicas.
- Estandarizar más los procesos.
- Tener reuniones de seguimiento de calidad.
- Definir métricas claras de calidad y su impacto.
- Incorporar mejores prácticas de otras organizaciones.
- Promover un liderazgo más participativo
- Mejorar la comunicación interna entre áreas.

- Crear más espacios de discusión sobre calidad y mejora continua.
- Asegurar que todos los procesos estén documentados.
- Formar un comité de mejora continua.
- Mayor participación del personal en decisiones.
- Generar incentivos para quienes propongan mejoras.
- Capacitar más sobre calidad y procesos.
- Hacer más capacitaciones, organizar más las actividades, para evitar en algunas ocasiones pasos innecesarios en los procesos
- Aumentar el enfoque en la experiencia del usuario/beneficiario y mejorar los procesos con el cliente referente a las solicitudes de los proyectos

Anexo 3- Entrevista para directivos y miembros clave

Proyecto de investigación:

"Gestión de calidad en la gerencia de proyectos sociales en entidades sin ánimo de lucro (ESAL)"

Objetivo de la entrevista:

Identificar las estrategias de calidad implementadas en las ESAL y los desafíos percibidos por los actores clave.

Entrevistadores:

Oscar Foronda y Daniela Naranjo

Entrevistados:

Directivos y miembros clave de la *Corporación Colombia Vive* y *Fundación Ángeles por Colombia*

■ Preguntas de la entrevista:

1. ¿Cómo describiría la cultura de calidad dentro de la organización?
2. ¿Qué estrategias han implementado para mejorar la gestión de calidad en los procesos administrativos y operativos?
3. ¿Cuáles considera que son los principales retos en la implementación de estrategias de calidad?
4. ¿Qué acciones han implementado para mejorar la calidad en la ejecución de proyectos?
5. ¿Cómo influye la gestión de calidad en la sostenibilidad y crecimiento de la organización?
6. ¿Cómo garantizan la calidad en la ejecución?
7. ¿Existen indicadores de calidad definidos en la organización? ¿Cómo se miden?
8. ¿Cuáles han sido los aprendizajes en la gestión de calidad?
9. ¿Cómo involucran a los empleados en la mejora continua?
10. ¿Qué herramientas tecnológicas utilizan para la gestión de calidad?
11. ¿Cómo evalúan la satisfacción de los beneficiarios y clientes de la organización?
12. ¿Cuáles considera que son los aspectos clave que diferencian la gestión de calidad en una ESAL en comparación con una empresa privada?
13. ¿Cuáles son los próximos pasos para fortalecer la gestión de calidad en la organización?

Firma del entrevistador: _____

Firma del entrevistado: _____

Fecha: _____

Anexo 4- Desarrollo de la Entrevista sobre Gestión de Calidad en ESAL

Fecha: lunes 17 de marzo de 2025

Hora: 8:00 am

Lugar: Calle 60 B sur # 44-100 Piso 16 (Sabaneta-Antioquia)

Entrevistadores: Óscar Foronda y Daniela Naranjo

Entrevistados:

Corporación Colombia Vive:

- (Representante Legal)
- (directora de Proyectos)
- (Abogado)

Fundación Ángeles por Colombia:

- (Representante Legal)
- (Comercial)
- (Coordinadora de Proyectos)

Duración: 6 minutos por persona

Objetivo: Conocer cómo se implementa la gestión de calidad en ambas ESAL, sus desafíos y oportunidades de mejora.

- **Primera Entrevista: Representante Legal (Corporación Colombia Vive)**

Óscar: Señor, gracias por acompañarnos. Empecemos con una pregunta clave: ¿Cómo describiría la cultura de calidad dentro de la corporación?

Representante Legal: Gracias a ustedes. La calidad es un pilar fundamental para nosotros, pero sabemos que aún tenemos mucho por mejorar. En nuestros proyectos

buscamos garantizar impacto real en las comunidades, lo que implica estandarizar procesos y asegurar la eficiencia en cada etapa.

Daniela: ¿Cuáles considera que son los principales retos en la implementación de estrategias de calidad?

Representante Legal: La falta de recursos es un reto constante. Además, como ESAL, dependemos de financiación externa, lo que hace difícil mantener estándares de calidad sostenibles en el tiempo. También está la resistencia al cambio dentro de los equipos, pero estamos trabajando en capacitaciones para superar eso.

Óscar: ¿Qué acciones han implementado para mejorar la calidad en la ejecución de proyectos?

Representante Legal: Hemos estructurado manuales operativos, mejorado la comunicación interna y estamos explorando herramientas digitales para el monitoreo y evaluación de impacto.

Daniela: ¿Cómo influye la gestión de calidad en la sostenibilidad y crecimiento de la organización?

Representante Legal: Es clave. Tener procesos de calidad bien definidos nos permite acceder a más alianzas estratégicas y financiamiento. Cuando una organización demuestra ser eficiente, transparente y con impacto real, se vuelve más atractiva para cooperantes y donantes.

Óscar: Señor, ¿qué estrategias han implementado para mejorar la gestión de calidad en los procesos administrativos y operativos?

Representante Legal: Hemos trabajado en la sistematización de procesos, mejorando la trazabilidad de cada proyecto. Además, hemos implementado auditorías internas para detectar áreas de mejora.

Daniela: ¿Cómo evalúan la satisfacción de los beneficiarios y clientes de la organización?

Representante Legal: Realizamos encuestas periódicas y reuniones con la comunidad para recibir retroalimentación. Adaptamos nuestros procesos en función de los comentarios obtenidos.

- **Segunda Entrevista: Directora de Proyectos (Corporación Colombia Vive)**

Daniela: Señora, desde la dirección de proyectos, ¿cómo garantizan la calidad en la ejecución?

Directora de Proyectos: Nuestro enfoque está en la planificación. Implementamos metodologías como el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) y tenemos reuniones periódicas para evaluar avances y hacer ajustes.

Óscar: ¿Cuáles han sido los aprendizajes en la gestión de calidad?

Directora de Proyectos: Hemos aprendido que no se trata solo de cumplir indicadores, sino de garantizar que el impacto sea medible y sostenible. La clave ha sido involucrar al equipo en la toma de decisiones para que todos se apropien de los procesos.

Daniela: ¿Cómo influye la gestión de calidad en la sostenibilidad y crecimiento de la organización?

Directora de Proyectos: Nos permite optimizar recursos y mejorar la toma de decisiones. También nos ayuda a demostrar a nuestros financiadores que los proyectos tienen un impacto real, lo que facilita la continuidad de la financiación.

Daniela: ¿Qué herramientas tecnológicas utilizan para la gestión de calidad?

Monday que es una herramienta de gestión de proyectos, por ahora más que todo para el proceso de solicitudes de compras y programación de logística de eventos.

- **Tercera Entrevista: Abogado (Corporación Colombia Vive)**

Óscar: Señor, desde el punto de vista legal, ¿cómo se vincula la gestión de calidad con la normatividad vigente?

Abogado: Es fundamental. Las ESAL operamos bajo estrictas normativas, y garantizar la calidad no solo nos ayuda a optimizar recursos, sino que también asegura transparencia ante los entes de control y donantes.

Daniela: ¿Qué riesgos legales enfrenta una ESAL cuando no implementa estrategias de calidad?

Abogado: Puede afectar su credibilidad y limitar el acceso a financiamiento. Además, si no hay controles adecuados, pueden surgir problemas de cumplimiento con entidades regulatorias.

Óscar: ¿Cómo influye la gestión de calidad en la sostenibilidad y crecimiento de la organización?

Abogado: Una organización que cumple con los estándares de calidad reduce riesgos legales, mejora su reputación y garantiza su permanencia en el tiempo.

Óscar: Señor, ¿existen indicadores de calidad definidos en la organización? ¿Cómo se miden?

Abogado: Sí, manejamos indicadores clave como tiempos de respuesta en la ejecución de proyectos, nivel de satisfacción de beneficiarios y cumplimiento de metas establecidas.

Daniela: ¿Cuáles considera que son los aspectos clave que diferencian la gestión de calidad en una ESAL en comparación con una empresa privada?

Abogado: En una ESAL, la calidad no solo se mide en términos de rentabilidad, sino en impacto social. Esto nos obliga a evaluar resultados desde una perspectiva más humanitaria.

- **Cuarta Entrevista: Representante Legal (Fundación Ángeles por Colombia)**

Óscar: Señora, ¿cómo percibe la gestión de calidad en la Fundación Ángeles por Colombia?

Representante Legal: La calidad es el alma de nuestra operación. Trabajamos con poblaciones vulnerables, por lo que cada recurso debe ser utilizado de la mejor manera. Implementamos auditorías internas y mediciones de impacto para asegurarnos de que cumplimos nuestros objetivos.

Daniela: ¿Cuál ha sido el mayor desafío en este proceso?

Representante Legal: Adaptar los procesos de calidad a una estructura que no siempre es rígida. A diferencia del sector privado, en una ESAL trabajamos con muchas variables externas, lo que nos obliga a ser flexibles sin perder la rigurosidad en nuestros estándares.

Óscar: ¿Cómo influye la gestión de calidad en la sostenibilidad y crecimiento de la organización?

Representante Legal: Nos permite consolidarnos como una organización confiable y eficiente. Esto se traduce en nuevas oportunidades de cooperación y expansión de proyectos.

Óscar: Señora, ¿cómo involucran a los empleados en la mejora continua?

Representante Legal: Tenemos reuniones periódicas donde el equipo comparte ideas y detecta oportunidades de mejora. También realizamos encuestas internas para identificar necesidades.

Daniela: ¿Qué herramientas tecnológicas utilizan para la gestión de calidad?

Representante Legal: Actualmente usamos plataformas de gestión de proyectos y bases de datos compartidas para mejorar el seguimiento de nuestras iniciativas.

- **Quinta Entrevista: (Comercial, Fundación Ángeles por Colombia)**

Óscar: Señor, desde el área comercial, ¿cómo impacta la calidad en la sostenibilidad financiera de la Fundación?

Comercial: Es clave. Cuando demostramos procesos de calidad bien estructurados, logramos atraer más aliados y financiamiento. La calidad nos da credibilidad y confianza con nuestros donantes y clientes.

Daniela: ¿Qué estrategias han implementado para fortalecer esta percepción?

Comercial: Generamos reportes detallados de ejecución, implementamos encuestas de satisfacción con nuestros beneficiarios y estamos trabajando en certificaciones de calidad que nos permitan posicionarnos mejor.

Óscar: ¿Cómo influye la gestión de calidad en la sostenibilidad y crecimiento de la organización?

Comercial: Nos da estabilidad financiera y nos abre puertas para acceder a más fondos de cooperación.

Óscar: Comercial, ¿cómo evalúan la satisfacción de los beneficiarios y clientes de la organización?

Comercial: Aplicamos encuestas después de cada intervención y hacemos visitas de seguimiento para verificar el impacto real de nuestros proyectos.

Daniela: ¿Cuáles son los próximos pasos para fortalecer la gestión de calidad en la organización?

Comercial: Queremos consolidar un sistema de evaluación más robusto, integrando herramientas de análisis de datos para medir el impacto de manera más efectiva.

- **Sexta Entrevista: (Coordinadora de Proyectos, Fundación Ángeles por Colombia)**

Daniela: Coordinadora de Proyectos, ¿cómo se implementan los estándares de calidad en la ejecución de proyectos?

Coordinadora de Proyectos: Nos enfocamos en tres pilares: planificación, monitoreo y mejora continua. No solo documentamos cada etapa del proceso, sino que realizamos retroalimentaciones constantes con el equipo y los beneficiarios.

Óscar: ¿Cómo manejan la resistencia al cambio cuando se introducen nuevas estrategias de calidad?

Coordinadora de Proyectos: Con formación y sensibilización. Muchas veces los equipos sienten que la calidad es una carga adicional, pero cuando ven que realmente mejora su trabajo, empiezan a adoptarla como parte natural de sus funciones.

Daniela: ¿Cómo influye la gestión de calidad en la sostenibilidad y crecimiento de la organización?

Coordinadora de Proyectos: Nos ayuda a trabajar con mayor eficiencia, reducir desperdicios y mejorar la ejecución de los proyectos.

Óscar: Coordinadora de Proyectos, ¿qué estrategias han implementado para mejorar la gestión de calidad en los procesos administrativos y operativos?

Coordinadora de Proyectos: Hemos mejorado la documentación de procesos y establecidos protocolos más estrictos para el control de calidad en la ejecución de actividades.

Daniela: ¿Cuáles han sido los aprendizajes en la gestión de calidad?

Coordinadora de Proyectos: La calidad no es un tema exclusivo de la administración, sino un compromiso de todo el equipo. Involucrar a cada área ha sido clave en la mejora de procesos.

Fin de la Entrevista

Fue una conversación muy enriquecedora. Nos llevamos aprendizajes clave sobre cómo la calidad es fundamental en el sector social y cómo las ESAL pueden fortalecer su impacto con procesos bien estructurados. Sin duda, la clave está en la capacitación, la medición de impacto y la adaptación de estrategias. Y les Agradecemos a cada uno por compartir su experiencia.

Duración total de la entrevista: 36 minutos aprox. (6 minutos por persona).

Anexo 5- Grupo Focal

Objetivo: Analizar la percepción de los empleados sobre la calidad y su implementación en la organización.

Participantes:

- 6 empleados de *Corporación Colombia Vive*
- 6 empleados de *Fundación Ángeles por Colombia*
- Diferentes niveles jerárquicos (coordinadores, administrativos y operativos)

Metodología:

- Duración: 60 minutos
- Moderadores: Oscar y Daniela
- Dinámica:
 - Presentación de los participantes (10 min)
 - Preguntas clave con discusión guiada (40 min)
 - Conclusiones y cierre (10 min)

Preguntas clave:

1. ¿Qué significa para ustedes la gestión de calidad en la organización?
2. ¿Cómo perciben el impacto de la gestión de calidad en su trabajo diario?
3. ¿Qué buenas prácticas han notado dentro de la organización en términos de calidad?
4. ¿Cuáles son los principales obstáculos para mejorar la calidad en los procesos internos?
5. ¿Qué sugerencias harían para fortalecer la cultura de calidad?

Resultados esperados:

- Identificación de barreras y oportunidades de mejora.
- Percepción sobre la efectividad de la gestión de calidad.
- Comparación entre ambas ESAL.

Anexo 6- Desarrollo Grupo Focal

Fecha: lunes 17 de marzo de 2025

Hora: 9:00 am

Lugar: Calle 60 B sur # 44-100 Piso 16 (Sabaneta-Antioquia)

Moderadores: Óscar Foronda y Daniela Naranjo

Presentación de los Participantes (10 min)

Después de realizar la entrevista con los directivos, entregamos un dulce, luego con los otros participantes para el Grupo Focal, les dimos la bienvenida, fue un espacio para una conversación abierta y constructiva. Para empezar, hicimos la presentación mencionando nuestro nombre y área de trabajo. Además, compartimos en una frase sobre el significado de la calidad en su labor diaria.

También les dimos unas tarjetas donde pudieron escribir una fortaleza y una barrera que identifican en la gestión de calidad dentro de la organización.

**Informe de las respuestas de los participantes a las preguntas Clave con
Discusión Guiada (40 min)**

Para identificar los participantes de la Corporación Colombia Vive (CCV) y para identificar los participantes de la Fundación Ángeles por Colombia (FAC).

◆ **Oscar:** Vamos con nuestra primera pregunta...

Pregunta 1: ¿Qué significa para ustedes la gestión de calidad en la organización?

Diseñador (CCV): Para mí, calidad significa que lo que producimos en diseño y publicidad cumpla con las expectativas del cliente y con los estándares de la empresa.

Docente del proyecto UAI (CCV): En mi caso, se trata de garantizar que los estudiantes reciban un aprendizaje significativo y que se midan los resultados educativos de forma clara.

Analista administrativa (FAC): Para mí, la calidad es sinónimo de eficiencia en los procesos administrativos, evitar reprocesos y asegurar que los recursos se usen de manera efectiva.

Coordinador logístico (FAC): Calidad es que todo salga bien en la organización de los eventos y que haya una buena planeación para evitar improvisaciones.

◆ **Daniela:** Interesante, ahora hablemos de su impacto en el día a día...

Pregunta 2: ¿Cómo perciben el impacto de la gestión de calidad en su trabajo diario?

Auxiliar contable (CCV): Nos ayuda a mantener orden y control en las cuentas. Si no tenemos estándares claros, todo se vuelve un caos.

Sistemas (FAC): Nos permite mejorar la seguridad y eficiencia de los procesos informáticos, evitando fallas en el servicio.

Instalador (CCV): Si seguimos procesos de calidad en la instalación de estructuras y señalética, evitamos retrabajos y cumplimos mejor con los tiempos.

◆ **Oscar:** Ahora enfoquémonos en lo positivo...

Pregunta 3: ¿Qué buenas prácticas han notado dentro de la organización en términos de calidad?

Producción (CCV): La planificación anticipada ha mejorado mucho. Ahora sabemos con más tiempo qué materiales necesitamos y eso ha reducido retrasos.

Compras (FAC): Se ha implementado un control más estricto de proveedores, garantizando mejores insumos y evitando pérdidas económicas.

Gestión Humana (CCV): Hemos fortalecido la retroalimentación con el personal, lo que nos ha permitido ajustar procesos y mejorar el ambiente laboral.

◆ **Daniela:** No todo es perfecto, así que hablemos de los desafíos...

Pregunta 4: ¿Cuáles son los principales obstáculos para mejorar la calidad en los procesos internos?

Abogada Junior (FAC): Muchas veces la falta de capacitación hace que los empleados no comprendan del todo la importancia de ciertos procedimientos.

Impresor (CCV): A veces la maquinaria no está en óptimas condiciones y eso afecta la calidad del producto final.

Contadora (FAC): La sobrecarga laboral dificulta el seguimiento detallado de cada proceso, lo que puede afectar la calidad.

◆ **Oscar:** Por último, enfoquémonos en el futuro...

Pregunta 5: ¿Qué sugerencias harían para fortalecer la cultura de calidad?

Productor musical (FAC): Implementar más capacitaciones prácticas sobre calidad, especialmente en temas técnicos y operativos.

Coordinador de proyectos (CCV): Crear un comité de calidad que evalúe constantemente los procesos y proponga mejoras.

Sistemas (CCV): Invertir en herramientas digitales que automaticen tareas y reduzcan el margen de error.

Diseñador (FAC): Dar mayor reconocimiento a los empleados que implementan buenas prácticas de calidad.

Conclusiones y Cierre

Les dimos las Gracias a todos por su participación. Identificamos fortalezas como la planificación y el control de procesos, pero también desafíos como la falta de capacitación y sobrecarga laboral. Nos llevamos varias ideas clave, como la necesidad de mejorar la comunicación interna, invertir en tecnología y crear un comité de calidad.

Anexo 7 – Formato de Consentimiento Informado

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPACIÓN EN INVESTIGACIÓN

Título del proyecto:

Gestión de calidad en la gerencia de proyectos sociales en entidades sin ánimo de lucro

Investigadores principales:

Daniela Naranjo Gutiérrez

Óscar Eduardo Foronda Zapata

Universidad Minuto de Dios – UNIMINUTO

Programa: Administración de Empresas

1. Objetivo de la investigación:

El presente proyecto tiene como objetivo analizar e implementar estrategias de gestión de calidad en los procesos operativos y administrativos de entidades sin ánimo de lucro (ESAL), con el fin de aumentar la productividad, efectividad y mejorar las condiciones laborales.

2. Participación voluntaria:

La participación en este estudio es completamente voluntaria. Usted puede negarse a participar o retirarse en cualquier momento, sin ninguna consecuencia.

3. Procedimiento:

La participación consiste en responder entrevistas, encuestas o facilitar información relevante sobre los procesos internos de su organización, siempre dentro de los límites definidos y acordados previamente.

4. Confidencialidad:

La información recolectada será tratada con absoluta confidencialidad. No se revelará el nombre de los participantes ni de las entidades. Los datos serán codificados y utilizados solo para fines académicos.

5. Riesgos y beneficios:

No existen riesgos físicos o psicológicos derivados de la participación. Los beneficios incluyen recibir un diagnóstico y recomendaciones generales para mejorar los procesos de la organización.

6. Uso de la información: Los resultados serán utilizados únicamente en el contexto del presente trabajo de investigación y podrán ser compartidos con la universidad, conservando el anonimato de los participantes.

DECLARACIÓN DEL PARTICIPANTE:

He leído (o me han leído) la información contenida en este consentimiento informado. He tenido la oportunidad de hacer preguntas, las cuales han sido respondidas satisfactoriamente. Entiendo que mi participación es voluntaria y que puedo retirarme en cualquier momento.

Nombre del participante: _____

Documento de identidad: _____

Firma del participante: _____

Fecha: ____ / ____ / _____

Firma del investigador responsable:

Nombre: _____

Firma: _____

Fecha: ____ / ____ / _____