

I

PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN NORMA ISO 9001:2015
FUNDACIÓN CASA DE EJERCICIOS EMAÚS

CASTRO INFANTE EDID MARISOL
CORTES ARTEAGA ORLANDO
PARRA RAMÍREZ SINDY MILENA

UNIVERSITARIA UNIAGUSTINIANA
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD
BOGOTÁ, D.C.

2018

PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN NORMA ISO 9001:2015

CASTRO INFANTE EDID MARISOL
CORTES ARTEAGA ORLANDO
PARRA RAMÍREZ SINDY MILENA

Tutor

CAMACHO CAMACHO HERNANDO

Trabajo de grado presentado para optar al título como
Especialista en Gerencia de la Calidad

UNIVERSITARIA UNIAGUSTINIANA
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD
BOGOTÁ, D.C.
2018

Nota de Aceptación

Firma del presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Agradecimientos

Queremos agradecer a la Fundación Casa de Ejercicios Emaús por su colaboración y disposición para la realización de este trabajo, a nuestros docentes quienes nos orientaron dándonos las herramientas necesarias para poder desarrollar un proyecto siguiendo los lineamientos dados por la universidad y en cumplimiento con los parámetros que indica la norma ISO 9001:2015.

Dedicatoria

Este trabajo refleja la necesidad por potenciar nuestros proyectos de vida en pos de una corresponsabilidad social, esto accediendo a una vida profesional. Dedicamos el presente proyecto a nuestros familiares, quienes nos apoyaron en cada momento de la realización y a los docentes de la facultad de ingeniería, los cuales nos dieron, no solo contenidos curriculares, sino esperanza y ánimo para continuar en esta etapa.

Resumen

Este trabajo está basado en la norma ISO 9001:2015 en donde se realiza la aplicación de ésta a la Fundación Casa de Ejercicios Emaús buscado coordinar todos los procesos dentro del sistema de calidad ya que se deben organizar las actividades desarrolladas cumpliendo con los lineamientos normativos.

Se plantea una solución a un problema de direccionamiento de la fundación bajo la norma ISO 9001:2015 desarrollando un enfoque en el cliente, en los procesos y en el desarrollo de innovación.

Palabras claves:

Servicios, procesos, propuesta, fundación, comunicación y calidad

Contenido

Introducción	11
1. Caracterización de la empresa	12
1.1. Ubicación y decisiones constitutivas	12
1.2. Tamaño de la empresa	13
1.3. Evolución del portafolio de productos y servicios	13
1.4. Políticas generales de la empresa	14
1.4.1. Razón social.	14
1.4.2. Objeto social.	15
1.4.3. Visión.	15
1.4.4. Misión.	16
1.4.5. Objetivos corporativos.	16
1.4.6. Metas.	16
1.4.7. Valores corporativos.	17
1.5. Breve historia	17
1.5.1. Factores claves de constitución.	17
1.5.2. Historia.	17
1.6. Descripción del cliente	18
1.7. Principales logros corporativos	19
2. Problema	20
2.1. Descripción	20
2.2. Pregunta	20
2.3. Caminos	21
2.4. Restricciones	21
2.5. Criterios	21
3. Objetivos	22
3.1. Objetivo general	22

3.2. Objetivos específicos	22
4. Justificación	23
5. Marco referencial	24
6. Metodología	25
7. Desarrollo del proyecto	26
7.1. Diseño y gestión de procesos	26
7.1.1. Mapa de procesos.	26
7.1.2. Inventario de procesos.	27
7.1.3. Caracterización de procesos.	29
7.1.3.1. Caracterización del proceso de calidad.	29
7.1.3.2. Caracterización del proceso de convivencias.	32
7.1.3.3. Caracterización del proceso de retiros.	35
7.1.3.4. Caracterización del proceso de reservas.	38
7.1.3.5. Caracterización del proceso de administración.	41
7.2. Neuromarketing	44
7.2.1. Descripción de los clientes.	44
7.2.2. Instrumento de evaluación.	49
7.2.2.1. Formato de encuesta.	49
7.2.3. Resultados de la encuesta.	53
7.2.4. Análisis de los resultados.	69
7.2.5. Plan de acción y mejoras	69
7.3. Excelencia directiva	70
7.4. Verificación estratégica	73
7.4.1. Programa de Auditoria.	73
7.4.1.1. Objetivo.	73
7.4.1.2. Alcance.	74
7.4.1.3. Definiciones.	74
7.4.1.4. Desarrollo.	76
<i>7.4.1.4.1. Consideraciones generales.</i>	76
<i>7.4.1.4.2. Requisitos para la planificación de las auditorías internas.</i>	77
<i>7.4.1.4.3. Actividades.</i>	78
<i>7.4.1.4.4. Responsable.</i>	80

7.4.2.	Plan de auditoria.	81
7.4.3.	Lista de Verificación.	82
7.5.	Responsabilidad social empresarial	84
7.5.1.	Programa de RSE.	84
7.5.1.1.	Justificación.	84
7.5.1.2.	Problema.	84
7.5.1.3.	Objetivos.	84
7.5.1.4.	Metodología.	85
7.5.1.5.	Resultados.	85
7.5.2.	Valor compartido.	87
7.5.3.	Sistema de gestión ambiental.	89
7.5.3.1.	Diagnóstico ambiental preliminar.	89
7.5.3.2.	Reciclaje.	90
7.5.3.3.	Política ambiental.	91
7.6.	Calidad, competitividad e innovación	92
7.7.	Seguimiento y medición de la calidad	93
7.7.1.	Aspectos de seguimiento y medición.	93
7.7.2.	Ficha técnica para indicadores.	97
7.7.3.	Tablero de indicadores.	107
7.7.4.	Cuadro de mando de control.	110
7.8.	Mejora continua	112
7.8.1.	Administración.	112
7.8.2.	Calidad.	113
7.8.3.	Retiros.	114
7.8.4.	Convivencias.	115
7.8.5.	Reservas.	116
7.8.6.	Ciclo PHVA.	117
7.9.	Gestión de comunicación	118
7.9.1.	Enfoque de gestión de comunicaciones.	120
7.9.2.	Restricciones en la administración de las comunicaciones.	120
7.9.3.	Requisitos de comunicación de los grupos de interés.	121
7.9.4.	Matriz de poder/ interés.	121

7.9.5.	Roles.	122
7.9.5.1.	Patrocinador del proyecto.	122
7.9.5.2.	Director del programa.	122
7.9.5.3.	Interesados clave.	123
7.9.5.3.1.	<i>Gráfico partes interesadas</i>	123
7.9.5.4.	Tableros de control de cambios.	124
7.9.5.5.	Cliente.	124
7.9.5.6.	Gerente del proyecto.	124
7.9.5.7.	Equipo del proyecto.	124
7.9.5.8.	Comité directivo.	124
7.9.5.9.	Líder técnico	125
7.9.6.	Directorio del equipo del proyecto.	125
7.9.7.	Métodos de comunicación y tecnologías.	126
7.9.8.	Matriz de comunicaciones.	126
7.9.9.	Flujo de comunicación.	127
7.9.10.	Directrices de la comunicación.	128
7.9.11.	Estándares de comunicación.	129
7.9.12.	Proceso de escalación de comunicación.	129
7.10.	Gestión de proyectos	130
7.10.1.	Proyecto de implementación portafolio retiros espirituales para parejas.	130
7.10.2.	Enfoque de gestión del proyecto.	130
7.10.3.	Alcance del proyecto.	131
7.10.4.	Lista milestone.	132
7.10.5.	Cronograma de línea base y estructura de rotura de trabajo.	133
7.10.6.	Plan de gestión del cambio.	135
7.10.7.	Plan de gestión de costos.	135
7.10.8.	Plan de gestión de adquisiciones.	136
7.10.9.	Plan de gestión del alcance del proyecto.	136
7.10.10.	Plan de gestión de planificación.	137
7.10.10.1.	Patrocinador del proyecto.	137
7.10.10.2.	Director del programa.	137
7.10.10.3.	Interesados clave.	137

7.10.10.4. Orientador.	138
7.10.11. Plan de gestión de calidad.	138
7.10.11.1. Patrocinador del proyecto.	138
7.10.11.2. Director del programa.	138
7.10.11.3. Auxiliar de cocina.	138
7.10.11.4. Interesados clave.	138
7.10.12. Plan de gestión de riesgos.	139
7.10.13. Plan de gestión de personal.	139
7.10.14. Calendario de recursos.	141
7.10.15. Costo baseline.	142
7.10.16. Línea de base de calidad.	143
<i>Conclusiones</i>	144
Recomendaciones	145
Referencias	146
Lista de figuras	147
Lista de cuadros	148

Introducción

Este es un trabajo podrá encontrar información de una empresa de carácter religioso que tiene como razón social Fundación Casa de Ejercicios Espirituales EMAÚS, que se dedica a enriquecer a las personas a darles alimento para su alma y un espacio de tranquilidad dentro de este mundo tan cambiante, en todo su análisis se observaran los aspectos más relevantes de la fundación, para encontrar posibles soluciones a la situación que se presenta con respecto al sistema de gestión de calidad, aportar herramientas de trabajo al sistema que les permitirá crecer organizacionalmente y generar un ciclo de calidad en los procesos que maneja actualmente además de realizar la implementación de la norma de manera interna ayudando así a mejorar la organización creando trabajadores más íntegros y humanos.

1. Caracterización de la empresa

1.1. Ubicación y decisiones constitutivas

La Fundación ha atravesado por diferentes cambios de ubicación geográfica dentro y fuera de la ciudad de Bogotá, la justificación que se presenta desde los estatutos básicamente es por motivos de crecimiento urbano, terreno y condiciones de un espacio adecuado para el desarrollo de sus actividades pastorales.¹

Por el crecimiento de la ciudad de Bogotá, la fundación pasó del centro de la ciudad a la avenida circunvalar y de allí se debió mover de nuevo por cuestiones legales del terreno donde estaba ubicada. Por ello quedó ubicada en Engativá, al lado de la iglesia principal. Mas, de este desde este punto de la capital es trasladada a Bosa por motivos de ambiente, puesto que el ruido del aeropuerto no permitía cumplir con las expectativas que se deben encontrar en una casa de retiros (silencio). Además, el acceso de los colegios que hacían parte de la obra social era más demorado, en 1999 inició el funcionamiento de la casa de retiros en Bosa Centro en unos terrenos adquiridos a las hermanas del monasterio de la visitación. (Arquidiócesis de Bogotá. 1987).

Además, en el cambio de ubicación de Engativá a Bosa, se modificó el manejo de la obra social con colegios distritales, puesto que las actividades se realizaban de un día completo ofreciendo almuerzo a los asistentes y en bosa ya se inició con el manejo de acuerdo a la jornada escolar (mañana y/o tarde) y de alimentación solamente se les ofrece refrigerio.

Según fuentes directas² la parte pastoral de la casa para el manejo de convivencias de los colegios era desarrollada hasta 2009 por los seminaristas del Seminario Mayor de Bogotá, tomado como año pastoral en el proceso de su formación. Actualmente es manejado por personal contratado que es profesional en áreas humanas, éticas, pedagógicas y filosóficas.

¹ Arquidiócesis de Bogotá. (1987). *decreto 155 estatutos fundación casa de ejercicios de emáus.*

² Cfr. *Archivos seminario arquidiocesano mayor de san José*, archivos año de pastoral 1990-2009.

1.2. Tamaño de la empresa

La fundación casa de Ejercicios Emaús es considerada como una microempresa de acuerdo a la ley 905 de agosto 2 de 2004³ donde nos indica que el número de colaboradores no es superior a los 10 trabajadores; actualmente contamos con 7 personas directamente contratadas a término indefinido. Para el manejo de aseo general de las instalaciones de la fundación y cocina en el alistamiento y preparación de alimentos para las actividades asistentes a la casa se maneja una empresa “outsourcing”.

1.3. Evolución del portafolio de productos y servicios

La fundación desde sus inicios ha prestado sus instalaciones para la realización de retiros y convivencias de parroquias, comunidades religiosas y colegios, como se puede contrastar con los estatutos legales de la Arquidiócesis de Bogotá. (1987):

“ARTICULO 5. La fundación para la consecución de su fin se sirve de los siguientes medios:

- a) Cursos de catequesis para niños, padre de familia, catequistas y otros agentes pastorales.
- b) Retiros espirituales.
- c) Cursos de preparación al matrimonio.
- d) Cursos de formación familiar.
- e) Cursos que, a juicio de la junta directiva, estén conformes con el carácter de la fundación.”

Además ha desarrollado la obra social de convivencias a los colegios privados, no obstante los estatutos sean claros en prestar mayor atención en los ámbitos pastorales frente al proyecto evangelizador de la arquidiócesis de Bogotá⁴

Actualmente la Fundación Casa de Ejercicios Espirituales Emaús presta sus servicios a niños

³ Rama legislativa- poder público (2004). *Diario Oficial No. 45.628, ley 905 de agosto 2, 2004.*

⁴ Arquidiócesis de Bogotá. (1987). *decreto 155 estatutos fundación casa de ejercicios de emaus.*

y jóvenes de colegios distritales, llevando a cabo encuentros, cuyo fin es la formación y evaluación de las propias experiencias que conforman la vida de cada asistente o grupo.

Los encuentros ofrecidos hacen énfasis en la conciencia que cada persona está llamada a despertar sobre su propia realidad y sentido de vida, la razón de ser de su existencia, su concepción ante Dios y su presencia en la propia vida; y la importancia de reconocer las prioridades que conforman un proyecto de vida guiado por valores cristianos.

Además, la Casa de Ejercicios Espirituales cuenta con otros servicios como:

Convivencias, encuentros y talleres.

Talleres de formación humana para empresas.

Formación de valores para colegios y universidades.

Convivencias y retiros espirituales para parroquias.

Nutrición para los colegios visitantes y demás grupos.

Acogida a grupos parroquiales, movimientos eclesiales, grupos sociales.

Retiros espirituales a diferentes grupos⁵.

1.4. Políticas generales de la empresa

1.4.1. Razón social.

Según los estatutos de constitución, los cuales reposan en los archivos generales de la fundación, se describe bajo decreto arzobispal- equivalente a cámara y comercio- a la casa de ejercicios espirituales como una institución católica sin ánimo de lucro de la Arquidiócesis de Bogotá, (Decreto arzobispal septiembre de 2017)⁶. Casa de retiros que brinda espacios de espiritualidad, recogimiento, reflexión, dialogo y de bienestar en el contexto urbano de Bogotá.

Así pues, podemos decir que: “La Casa de Ejercicios Espirituales Emaús, con más 100 años

⁵Arquidiócesis de Bogotá, (enero 2016). *Fundación emaus. Servicios, en internet*. Recuperado el 5 de septiembre de 2017, de <http://casaemaus.arquibogota.org.co/es/quienes-somos>

⁶ Arquidiócesis de Bogotá, (2017). *Cancillería, dirección de personas jurídicas*.

de experiencia, presta diferentes servicios espirituales: convivencias, retiros, charlas, orientaciones y talleres para instituciones educativas públicas y privadas, además de organizaciones empresariales, comunidades religiosas u otros grupos a nivel nacional e internacional”.⁷

1.4.2. Objeto social.

La Fundación Casa de Ejercicios Espirituales Emaús, se dedica a generar en las personas un cambio positivo en su interior, en su alma; al proponer un re- pensar su proyecto de vida y conversión hacia la vida católica, es un acercamiento más vivo a Dios con la disposición de lograr en cada persona esa paz y esa tranquilidad que tanto se necesita. Además, A logrado en su obra social que mucho jóvenes que visitan la fundación casa de ejercicios Emaús un camino a seguir y una voz en la que decidan escuchar para generar en ellos los cambios positivos de tal modo que se llegue a orientar la formación para ofrecer personas correctas para el futuro de la sociedad.

1.4.3. Visión.

“La Casa de Ejercicios Espirituales Emaús será un referente de espiritualidad en medio de la cultura urbana, por la prestación de servicios de evangelización y formación en valores humanos y cristianos a diferentes organizaciones eclesiales y civiles”⁸.

⁷ Arquidiócesis de Bogotá, (enero 2016). *Fundación emaus. Quienes somos, en internet*. Recuperado el 5 de septiembre de 2017, de <http://casaemaus.archibogota.org.co/es/quienes-somos>

⁸ Arquidiócesis de Bogotá, (enero 2016). *Fundación emaus. visión, en internet*. Recuperado el 5 de septiembre de 2017, de <http://casaemaus.archibogota.org.co/es/quienes-somos>

1.4.4. Misión.

“La Fundación Casa de Ejercicios Espirituales Emaús, se centra en tres ejes primordiales: Espiritualidad, Evangelización y Formación. Con una propuesta de espiritualidad para personas que tienen sed de trascendencia, en el contexto de la cultura urbana: “Espiritualidad para transeúntes con afán de vida”⁹.

1.4.5. Objetivos corporativos.

Los objetivos corporativos de EMAUS están enmarcados dentro del plan de evangelización de la arquidiócesis (Arquidiócesis de Bogotá, enero 2016). son tres: el primero es la formación en valores humanos y cristianos de los niños, adolescentes y jóvenes de los colegios del Distrito que asisten a sus instalaciones; El segundo es brindar un espacio de espiritualidad, recogimiento, reflexión y diálogo a personas individuales y grupos sociales y por último prestar servicios de evangelización a instituciones eclesiales.

1.4.6. Metas.

La Fundación casa de ejercicios espirituales tiene como meta fundamental crear los encuentros ofrecidos y necesarios que hacer énfasis en la conciencia que cada persona está llamada a despertar sobre su propia realidad y sentido de vida, la razón de ser de su existencia, su concepción ante Dios y su presencia en la propia vida; y la importancia de reconocer las prioridades que conforman un proyecto de vida guiado por valores cristianos, donde se logra mediante la obra social y su firme pensamiento a abrir sus puertas a cualquier empresa, círculo social, colegio, que necesite de este su espacio, por medio del desarrollo de actividades y ante todo la espiritualidad y la oración.¹⁰

⁹ Arquidiócesis de Bogotá, (enero 2016). *Fundación emaus. misión, en internet*. Recuperado el 5 de septiembre de 2017, de <http://casaemaus.archibogota.org.co/es/quienes-somos>

¹⁰ Fundación casa de ejercicios espirituales emaus, (2014). *Archivos de gestión de calidad y administración*.

1.4.7. Valores corporativos.

Los valores corporativos con los que cuenta la empresa son cinco los cuales son: respeto, humildad, servicio, caridad y tolerancia. (Riveros, C. Parra, S. Informe de Gestión de Calidad, 2015)

1.5. Breve historia

1.5.1. Factores claves de constitución.

Uno de los factores claves de constitución fue desarrollar un espacio dentro de la ciudad donde se pudiera reflexionar y tener un lugar de encuentro con Dios; un lugar de espiritualidad para uso de los sacerdotes, parroquias y laicos de la Arquidiócesis de Bogotá y diócesis cercanas. Como su *slogan* lo define “Espiritualidad para transeúntes con afán de vida”. La persona por la cual se hizo realidad esta obra fue por el presbítero Francisco Emilio Tamayo Ramírez quien desde que inicio con la labor de evangelización soñó con crear poco a poco esta casa la cual, durante sus años de vida, se dedicó a construirla tal cual como se la imaginaba¹¹.

1.5.2. Historia.

La Fundación Casa de Ejercicios Emaús es una entidad donde se desarrollan actividades religiosas. fue fundada en el año 1908.

Se decidió constituir por la Arquidiócesis de Bogotá bajo el mandato de Mons. Bernardo Herrera Restrepo, en el centro de Bogotá. Luego fue trasladada a la circunvalar, presidida esta obra luego por Mons. Aníbal Muñoz Duque de los años 1972 al 1984 quien la edificó en Engativá. Estuvo bajo la representación legal de Mons. Pedro Rubiano en Bosa Centro donde actualmente se encuentra desde 1999. Actualmente, encabezada por Mons. Rubén Salazar Gómez desde el 2009. Está al servicio pastoral y evangelizador de la población de la

¹¹ Fundación casa de ejercicios espirituales emaus, (2014). *Archivos documental y fotográfico*. Recuperado de documentos personales de Francisco Emilio Tamayo Ramírez pbro.

arquidiócesis de Bogotá y sus diócesis cercanas.

La casa está representada legalmente por Mons. Rafael Cotrino Badillo, cuenta con una junta directiva representada por el padre Daniel Arturo Delgado, el padre Alberto Forero y el laico Eduardo Navas¹².

La Arquidiócesis de Bogotá expide certificación de funcionamiento la cual se renueva cada tres meses, donde certifica su funcionamiento y validez como entidad de la Arquidiócesis.

Se constituye como una fundación sin ánimo de lucro, porque no busca ningún usufructo de las actividades desarrolladas sino ser una entidad de ayuda y servicio de toda Arquidiócesis y Diócesis cercanas. Además, pertenece a la Arquidiócesis de Bogotá, administrativamente, pero su ubicación geográfica está dentro de la Diócesis de Soacha¹³.

1.6. Descripción del cliente

Instituciones educativas del Distrito, privadas y religiosas: estos clientes principalmente toman los servicios de la casa de lunes a viernes, los colegios distritales no pagan por los servicios de convivencias ya es parte de la obra social de la Fundación, mientras que los colegios privados y religiosos si cancelan por los servicios solicitados desde préstamo de instalaciones hasta la alimentación requerida para el desarrollo de la actividad.

Empresas de distrito o privadas: empresas que toma los servicios de préstamo de instalaciones y alimentación durante uno o más días para hacer talleres de actualización y conferencias pagando por el servicio.

Instituciones religiosas: las comunidades religiosas toman los servicios de la casa para desarrollar sus cursos de actualización y renovación de votos de los pertenecientes a la comunidad.

Parroquias de la arquidiócesis y diócesis cercanas: toman los servicios de la casa pagando para realizar los retiros de comunidades de las parroquias y de los diferentes grupos parroquiales,

¹² Arquidiócesis de Bogotá, (2017). *Cancillería, dirección de personas jurídicas*.

¹³ Arquidiócesis de Bogotá, (2017). *Cancillería, dirección de personas jurídicas*.

como el cine, catecumenado, neo catecumenado, lectores y grupos juveniles.

Instituciones educativas Universitarias: usan los servicios de la casa para desarrollar actividades pastorales y de carácter formativo. Deben pagar por el mismo.

Movimientos eclesiales, grupos sociales nacionales e internacionales: toman los servicios de la casa para desarrollar talleres de actualización y de carácter pastoral por uno o varios días.

Familias y parejas: se desarrollan talleres de pareja para fortalecer la relación matrimonial, y con las familias se crea espacios de asesoría para poder contribuir al mejoramiento de las relaciones familiares.

Instituciones eclesiales: la arquidiócesis de Bogotá al igual que el resto de instituciones eclesiales toman los servicios de la casa para poder desarrollar actividades de actualización, espiritualidad y formación pastoral. (Ramírez S. P., 2016)

1.7. Principales logros corporativos

La fundación ha logrado atender a mayor cantidad de personas a medida que han pasado los años en 2012 se atendieron 23.373 personas y según los datos proyectados en el informe 2016 se atendieron 46.168 personas¹⁴. Este logro de atención se ha logrado por el aumento de personal que atiende las convivencias de colegio distritales, la acogida de las parroquias en realizar los retiros de la comunidad Emaús, el aumento de comunidades catecúmenales y neo catecúmenales de las parroquias y el desarrollo de retiros dirigidos por el departamento de pastoral.

La casa ha logrado ser reconocida como una de las tres principales entidades para el desarrollo de actividades de retiro y convivencias de colegios por parte de Mons. Rubén Salazar Gómez (2017).

Se ha logrado con la Red Cadel de Orientadores de Bosa una alianza para el desarrollo de convivencias con los colegios distritales esto desde el 2015.

¹⁴ Fundación casa de ejercicios emaus (2016), *Informes de gestión administrativa*. Sindy Milena Parra Ramírez

2. Problema

2.1. Descripción

La Fundación Casa de Ejercicios Emaús cuenta con un sistema de calidad descrito en documentación aplicado a la norma de calidad ISO 9001:2008, actualmente no existe una aplicación de este sistema en todos los procesos desarrollados de la empresa además que se han presentado modificaciones en el organigrama.

Uno de los inconvenientes en la aplicación de la norma es que el personal que está contratado desde hace año y medio no tiene conocimiento de los procesos y las actividades que se desarrollan a través del sistema de gestión de calidad. Al no tener claro sé que se trata el sistema y que responsabilidades conlleva con los procesos que se desarrollan se tiene información que no corresponde con lo que exige en la norma.

En el momento en que se quiere coordinar la información de la empresa es difícil recolectar todo de manera uniforme puesto que se empiezan a manejar formatos que no hacen parte del programa de documentación que se tiene, y no se entiende el proceso general de sistema de calidad y la relación que tiene con todas las áreas de la empresa.

Además de que el sistema no tiene aplicación tampoco se encuentra actualizado con la norma vigente.

El objetivo de la aplicación de la norma ISO 9001:2015 está dentro de la visión de la dirección en la Fundación está establecida como la importancia de la mejora continua de los procesos organizacionales, pero no quiere llegar al punto de certificación de la norma porque tiene limitantes en sus recursos económicos.

2.2. Pregunta

¿Cómo enlazar y coordinar todas las actividades de la Fundación Casa de Ejercicios Emaús en un proceso de calidad bajo los lineamientos de la norma ISO 9001: 2015?

2.3. Caminos

1. Enfoque a procesos definición de mapa de procesos
2. Creación de manuales de funciones y manuales de procesos
3. Implantación del sistema de gestión de calidad
4. Definir organigrama

2.4. Restricciones

1. No se pueden modificación de las labores religiosas o pastorales
2. No se pueden coordinar los cambios en las directrices de los nombramientos o cargos directamente puestos por la arquidiócesis de Bogotá
3. No se llegará a la certificación
4. No hay presupuesto

2.5. Criterios

Fichas técnicas de procesos.

Aplicabilidad a la norma ISO 9001 de calidad, versión 2015.

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

Establecer las estrategias para orientar a la Fundación Casa de Ejercicios Emaús en la aplicación de la norma ISO 9001:2015 para que coordine todos sus procesos organizacionales bajo el lineamiento de la norma.

3.2. Objetivos específicos

- Identificar los problemas existentes en la organización y mediante la propuesta de la norma ISO 9001:2015 gestionar la posible solución.
- Presentar los procesos claves y herramientas de auditoría para el control de la propuesta del sistema de calidad.
- Revisar la propuesta por parte de las directivas en cuanto al proceso de gestión de calidad para que a futuro pueda ser una herramienta útil para la posible implementación y su debida certificación.

4. Justificación

La calidad en la actualidad es una herramienta indispensable para las empresas a nivel mundial, puesto que con esta se logra generar una cadena de servicios competentes y que forjen valor agregado a sus clientes, para que una organización llegue a ser competitiva en el mercado debe empezar por reconocer cuáles son sus fortalezas y como convertir sus debilidades en oportunidades. Después de identificar esto se debe generar las ventajas competitivas desarrolladas a través del sistema de gestión de calidad.

El presente trabajo desarrollo el proceso de orientación de la Fundación Casa de Ejercicios Emaús, en la aplicación de la norma ISO 9001:2015 en todos los procesos organizacionales y de esta manera generar no solamente eficacia en el desarrollo de las actividades, sino eficiencia en el cumplimiento de los servicios prestados a sus clientes dando siempre un valor agregado.

5. Marco referencial

Título: Manual de ayuda para la gestión de entidades no lucrativas.

Autor: Agustín de Asís, Dominique Gross, Esther Lillo, Alfonso Caro

Año: 2002

Resumen: Este Manual es una herramienta de trabajo creada a partir de un trabajo de campo con entidades no lucrativas de Madrid (España) e identifica los puntos fuertes y débiles de las instituciones no lucrativas, en este análisis del estudio se realiza un paralelo de todas las funciones que debe tener una empresa dentro de sus actividades principales recursos humanos organización y dirección, comunicación, áreas administrativas y financieras y todo este diagnóstico se realiza para poder garantizar a seguridad de .los servicios ofrecidos por las diferentes organizaciones que participaron en el estudio de campo.

Página de Consulta: http://www.pluralismoyconvivencia.es/upload/26/75/Manual_gestion.pdf

Título: Elaboración de la estructura del sistema de gestión de calidad bajo la norma ISO 9001:2000 para la caja cooperativa Credicoop con sede única en Bogotá.

Autor: Diana Milena Rivera Orjuela e Iván Ricardo Tovar Beltrán

Año: 2004

Resumen: En este trabajo se plantea toda la implementación de la estructura del sistema de gestión de calidad bajo la norma ISO 9001:2000 para una cooperativa en donde se definen procesos, se identifica la necesidad de documentación en donde se elaboró una prueba piloto del sistema en el área de servicio al cliente para poder mejorar el servicio y lograr identificar los indicadores de gestión dando así mismo una evaluación financiera para poder evidenciar el beneficio de la aplicación del sistema en una organización.

Página de consulta: <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/ingenieria/tesis71.pdf>

6. Metodología

En el desarrollo de esta propuesta de implementación de la norma se manejará una metodología explicativa descriptiva; explicativa porque se busca interpretar porque es importante implementar el sistema de gestión de calidad ISO 19.000 2015 a través de la descripción, puesto que se detallará la realidad de la fundación y se analizará cada punto de mejora que se puede tratar con la propuesta de implementación.

Se manejarán tres fases de investigación; 1. Formulación, a través de la descripción del problema y la situación de la Fundación Casa de Ejercicios Emaús 2. Desarrollo de módulos de estudio, que nos acercaran a crear una estrategia real de implementación de la norma de calidad en algunos de los procesos manejados dentro de la organización y 3. Conclusiones, donde expondremos la importancia de la implementación de la norma y las mejoras que tendrá en los procesos manejados.

7. Desarrollo del proyecto

7.1. Diseño y gestión de procesos

7.1.1. Mapa de procesos.

En este mapa de procesos encontramos descritos los procesos principales de la Fundación Casa de Ejercicios Emaús en la parte estratégica se refleja el horizonte de la casa.

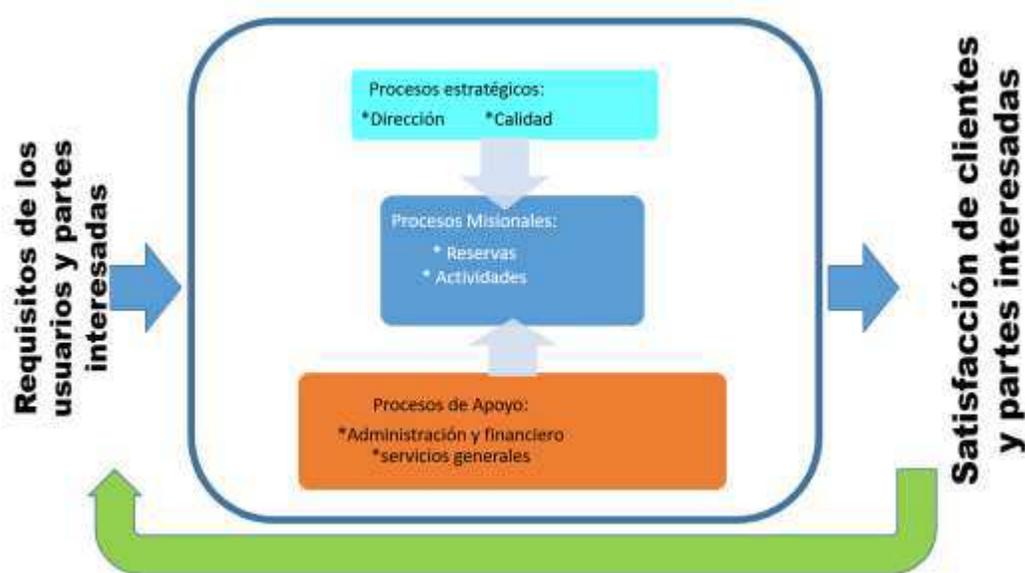


Figura 1. Mapa de procesos

De acuerdo al mapa de procesos refleja como ya mencionamos, como mediante un equipo de trabajo se logra culminar con los objetivos de la casa y permite expresar de la mejor manera como en la misión de la empresa es que lo más importante para la casa es ayudar a transeúntes con afán de vida.

7.1.2. Inventario de procesos.

A continuación, se despliega el inventario de procesos manejados en la Fundación casa de ejercicios Emaús estos se encuentran en relacionados de manera clara para poder tener despejado el rol y los procesos asociados a estos.

Proceso	Rol del Líder
Proceso calidad	Asesor de calidad
Proceso administrativo	Administrador
Proceso de convivencias	Orientador
Proceso de Retiros	Orientador religioso
Proceso de reservas	Administrador

Cuadro 1. Cuadro de rol de funciones

 LEVANTAMIENTO DE PROCESOS DESPLIEGUE DE MACROPROCESOS			
MACROPROCESO		PROCESOS ASOCIADOS	
CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
GC01	Calidad	GCA01	Proceso de auditoria
		GCA02	Proceso de control de documentos
		GCA03	Proceso de control de procesos
		GCA04	Proceso de direccionamiento de la norma
		GCA05	Proceso de comunicación del sistema
GC02	Convivencias	GCA06	Proceso de elaboración de convivencias
		GCA07	Proceso de control de asistencia
		GCA08	Proceso de inventario de material
GC03	Retiros	GCA09	Proceso de planeación de actividades
		GCA10	Proceso de inventario de materiales
		GCA11	Proceso de control se asistencia
GC04	Reservas	GCA12	Ficha de reservas
		GCA13	Tabla de tarifas
		GCA14	Encuestas de inscripción
		GCA15	Cronograma de actividades
CG05	Administración	GCA16	Proceso de compras
		GCA17	Proceso de contratación de personal
		GCA18	Proceso de coordinación de reservas
		GCA19	Proceso de alistamiento de instalaciones

Cuadro 2. Despliegue de macroprocesos

7.1.3. Caracterización de procesos.

A continuación, relacionamos la caracterización de cinco procesos principales de la fundación casa de Ejercicios Emaús en donde se reflejan actividades y el direccionamiento de estos procesos.

7.1.3.1. Caracterización del proceso de calidad.

FORMATO DE CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

	CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS			Código Formato
				Versión:
				Página 1 de 5
PROCESO	Calidad	RESPONSABLE	Asesor de Calidad	
Tipo de proceso		ESTRATÉGICO		
OBJETIVO DEL PROCESO	Encaminar a la empresa a ofrecer servicios de calidad y pensando en la mejora continua. Permitir que la casa de ejercicios Emaús	ALCANCE	Diseñar e implementar dentro de cada actividad un proceso de calidad en búsqueda de un mejoramiento.	

		logre mejorar algunas falencias para ofrecer un mejor servicio.			
P L A N E A R	PROVEEDORES		ACTIVIDADES		CLIENTES
	Líderes de procesos		Definir las actividades a realiza dentro del proceso de la calidad en los procesos		Casa de retiros espirituales Emaús
	INSUMOS				PRODUCTO/SERVICIO
	Documentos de los procesos				Plan de gestión de calidad
H A C E R	PROVEEDORES		ACTIVIDADES		CLIENTES
	Directrices de las actividades definidas		Prestación de los servicios de las convivencias, retiros y talleres		Casa de retiros Espirituales Emaús
	INSUMOS				PRODUCTO/SERVICIO
	Encuestas de satisfacción, check list				Plan de gestión de calidad
V E R I F I C A R	PROVEEDORES		ACTIVIDADES		CLIENTES
	Documentos a diligenciar		Auditoria		Casa de retiros espirituales Emaús
	INSUMOS				PRODUCTO/SERVICIO
	Check list				Plan de gestión de calidad

A C T U A R	PROVEEDORES		ACTIVIDADES		CLIENTES	
	Líderes de procesos		Implementar y ejecutar el proceso de calidad en cada actividad a realizar		Casa de retiros espirituales Emaús	
	INSUMOS				PRODUCTO/SERVICIO	
	Recursos económicos y físicos				Plan de gestión de calidad	
RECURSOS			DOCUMENTOS		REGISTROS	
Talento humano, capacitación, recursos económicos, físicos.			Check List	Documento de auditoria	Control de documentación	
REQUISITOS ISO 9001:2015			INDICADORES		REQUISITOS LEGALES	
4, 6			Norma*% de cumplimiento/ Norma		Norma ISO	

Cuadro 3. Formato de caracterización de procesos

7.1.3.2. *Caracterización del proceso de convivencias.*

		CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS		Código Formato	
				Versión:	
				Página 2 de 5	
PROCESO		Convivencias	RESPONSABLE	Orientador	
Tipo de proceso		Misional			
OBJETIVO DEL PROCESO		Desarrollo de convivencias y actividades enfocadas en formación de vidas y valores para los colegios y personas interesadas en las actividades de espiritualidad.	ALCANCE	Ofrecer en la casa de retiros espirituales las actividades de convivencias que contribuyan en el crecimiento del ser humano	
P L A N	PROVEEDORES		ACTIVIDADES		CLIENTES
	Casa de retiros espirituales Emaús		Definir los pasos para el desarrollo de las actividades		Colegios
	INSUMOS				PRODUCTO/SERVICIO

E	Cronograma de actividades		Implementación de las actividades
A			
R			
H	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES
	Casa de retiros espirituales Emaús	Implementar todas las actividades de convivencias	Líderes de procesos
	INSUMOS		PRODUCTO/SERVICIO
	Instalaciones y materiales para el desarrollo de las actividades.		Convivencias
A	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES
	Líderes de procesos	Ejecución de las encuestas y verificación de la asistencia	Casa de retiros espirituales Emaús
	INSUMOS		PRODUCTO/SERVICIO
	Encuestas de evaluación		Convivencias
C	Asistencia		
	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES
T	Casa de retiros espirituales Emaús	Realización de las convivencias según las actividades propuestas para cada grupo	Líderes de procesos
U			

A R	INSUMOS		PRODUCTO/SERVICIO	
	Materiales, instalación, encuestas		Convivencias	
	RECURSOS	DOCUMENTOS		REGISTROS
	Encuestas, instalaciones, materiales	Encuestas	Check list	Control de documentos
		Tabla de verificación de actividades		
	REQUISITOS ISO 9001:2015	INDICADORES		REQUISITOS LEGALES
	5, 7, 8,	Cronograma de actividades*Lista de asistencia / Cronograma de actividades		SEAB sistema educativo de la arquidiócesis de Bogotá

Cuadro 4. Formato de caracterización de procesos convivencias

7.1.3.3. Caracterización del proceso de retiros.

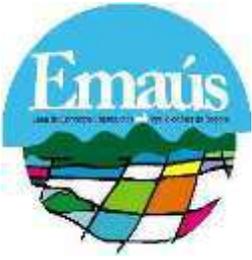
	CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS			Código Formato
				Versión:
				Página 3 de 5
PROCESO	Retiros	RESPONSABLE	Orientador Religioso.	
Tipo de proceso	Misional			
OBJETIVO DEL PROCESO	Brindar un espacio de espiritualidad a los transeúntes interesados	ALCANCE	Todas las personas de Bogotá y ciudades aledañas, incluyendo la población estudiantil.	
P L A N E	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES	
	Casa de retiros espirituales Emaús	Definir los pasos para el desarrollo de las actividades a seguir para el proceso de conversión.	Colegios y transeúntes	
	INSUMOS		PRODUCTO/SERVICIO	

A R	Programa de desarrollo de las actividades		Servicios de convivencias, retiros y talleres
H A C E R	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES
	Personal a cargo de las convivencias	Llevar a cabo las convivencias con los colegios y retiros para los transeúntes	Colegios y transeúntes
	INSUMOS		PRODUCTO/SERVICIO
	Instalaciones y materiales para el desarrollo de las actividades.		Convivencias
V E R I F I C A R	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES
	Personal a cargo de las convivencias y docentes	Ejecución de las encuestas	Colegios y transeúntes
	INSUMOS		PRODUCTO/SERVICIO
	Encuestas de evaluación de calidad		Convivencias
A C T U A R	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES
	Casa de retiros espirituales Emaús	Realización de las convivencias	Colegios y transeúntes
	INSUMOS		PRODUCTO/SERVICIO
	Materiales, instalación, encuestas		Convivencias

RECURSOS	DOCUMENTOS		REGISTROS	
Encuestas, instalaciones, materiales	Encuestas	Check list	Control de documentos	
	Tabla de verificación de actividades			
REQUISITOS ISO 9001:2015	INDICADORES		REQUISITOS LEGALES	
5, 7, 8,	Cronograma de retiros*Lista de asistencia / Cronograma de actividades		Basados en la norma, dependiendo la actividad a desarrollar	Tiempos litúrgicos, semana santa, tiempos de evangelización entre otros.

Cuadro 5. Formato de caracterización de procesos retiros

7.1.3.4. *Caracterización del proceso de reservas.*

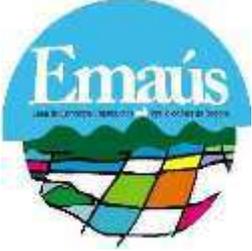
	CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS			Código Formato
				Versión:
				Página 4 de 5
PROCESO	Reservas	RESPONSABLE	Administrador.	
Tipo de proceso	Misional			
OBJETIVO DEL PROCESO	Registrar, controlar y verificar las actividades planeadas en la fundación	ALCANCE	La planeación del cronograma anual	
P L A N E A	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES	
	Organización de las reservas de acuerdo a la disponibilidad de la Fundación	Programas el calendario anual	Clientes.	
	INSUMOS		PRODUCTO/SERVICIO	

R	Cronograma		Instalaciones de la casa
H A C E R	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES
	Clientes que necesitan las instalaciones	Registro de datos y reservas	transeúntes
	INSUMOS		PRODUCTO/SERVICIO
	Cronograma		Reserva de instalaciones
V E R I F I C A R	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES
	Fechas de separaciones	Confirmar telefónicamente las actividades programadas en el cronograma	transeúntes
	INSUMOS		PRODUCTO/SERVICIO
	Cronograma		Separación de la casa para las actividades
A C	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES
		Ejecución del servicio	transeúntes

T U A R	Todos los colaboradores de la fundación			
	INSUMOS			PRODUCTO/SERVICIO
	Instalaciones, cronograma			Ejecución de la actividad
RECURSOS		DOCUMENTOS		REGISTROS
Físicos, económicos, equipos audiovisuales,		Cronograma	Asignación de habitaciones	Control de documentos
		Menús ofrecidos		
REQUISITOS ISO 9001:2015		INDICADORES		REQUISITOS LEGALES
4, 6, 13, 14, 16, 18		Capacidad de ocupación de la casa*ocupación real/capacidad de ocupación		ISO 9001:2015

Cuadro 6. Formato de caracterización de proceso de reservas

7.1.3.5. *Caracterización del proceso de administración.*

	CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS			Código Formato
				Versión:
				Página 5 de 5
PROCESO	Administración	RESPONSABLE	Administradora.	
Tipo de proceso	Apoyo, guía, P.H.V.H.			
OBJETIVO DEL PROCESO	Planear, organizar, verificar y controlar los procesos de la casa en cuanto a manejo de personal, compras y reservaciones de la casa	ALCANCE	Todos los procesos de la organización, incluyendo procesos de calidad.	
P L A N	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES	
	La información de las reservas	Coordinar las actividades a desarrollar en cuanto a las reservas y actividades de retiros	Transeúntes y colaboradores	

E A R	INSUMOS	y convivencias	PRODUCTO/SERVICIO
	Cronograma		Planeación de actividades
H A C E R	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES
	Personal de la casa	Listados de compras, alistamiento de personal, coordinación de equipos e instalaciones, pagos de todo tipo de servicios.	Personal y colaboradores
	INSUMOS		PRODUCTO/SERVICIO
	La ficha de reservas		Confirmación de las actividades
PROVEEDORES	ACTIVIDADES		CLIENTES
V E R I F I C A R	Personal de la casa y clientes	Verificar y coordinar las actividades	Colaboradores y clientes
	INSUMOS		PRODUCTO/SERVICIO
	Cronograma, check list, asignación de habitaciones		Especificaciones del servicio

A C T U A R	PROVEEDORES	ACTIVIDADES		CLIENTES	
	Colaboradores y proveedores de compras	Desarrollo de los retiros, elaboración de alimentos y convivencias		Transeúntes, colegios.	
	INSUMOS			PRODUCTO/SERVICIO	
	Materiales, materias primas y equipos			Convivencias, retiros y talleres	
RECURSOS		DOCUMENTOS		REGISTROS	
Físicos, económicos, audiovisuales,		Listas de compras	Registro de caja	Documentación	En general.
REQUISITOS ISO 9001:2015		INDICADORES		REQUISITOS LEGALES	
Todos los ítems de la norma		Reservas realizadas y ejecutadas por mes, comparativos.		SSGT	BPM

Cuadro 7. Formato de caracterización de procesos de administración

7.2. Neuromarketing

El Neuromarketing es utilizado para identificar las necesidades y expectativas de los consumidores según la percepción que tienen de las cosas, de los estímulos a los que se prestan mayor atención e identificar el porqué de sus gustos. Para realizar estudios de Neuromarketing se tienen en cuenta los siguientes puntos:

- Recopilación Información
- Analizar los datos
- Comunicar información
- Realizar seguimiento

Esto con el objetivo de medir los datos, analizar las herramientas y mejorar es decir llevar a cabo un plan de acción.

En el proyecto se realizó la aplicación de una encuesta como herramienta de Neuromarketing a los diferentes tipos de clientes que hacen uso de los servicios de la casa de retiros espirituales Emaús, para identificar la percepción que tienen de los servicios ofrecidos y el conocimiento de las personas que llevan a cabo el desarrollo de las actividades. También fue implementado un cuadro de caracterización de los clientes donde se identifica el tipo de cliente, sus necesidades, expectativas y el cumplimiento que tienen de las mismas.

7.2.1. Descripción de los clientes.

CLIENTE	NECESIDADES	EXPECTATIVAS	CUMPLIMIENTO
Instituciones educativas del Distrito	Tienen la necesidad de un espacio de formación y reflexión.	Que contribuya a la formación de su proyecto de vida	Convivencias de acuerdo a los cursos de asistencia, materiales didácticos y preparación de instalaciones

CLIENTE	NECESIDADES	EXPECTATIVAS	CUMPLIMIENTO
Instituciones educativas privadas y religiosas	Tiene la necesidad de un espacio para desarrollar talleres de formación y convivencias.	Generar un cambio de pensamiento y que este orientado a la directriz formativa de las instituciones	Instalaciones dispuestas con los equipos audiovisuales
Empresas de distrito o privadas	Tener un espacio para desarrollar sus talleres de formación o capacitación	Contar con un áreas idóneas para que se desarrollen las capacitaciones	Instalaciones dispuestas con los equipos audiovisuales
Instituciones religiosas Parroquias de la arquidiócesis y diócesis cercanas:	Tiene la necesidad de un espacio para desarrollar talleres de formación y convivencias.	Generar un cambio de pensamiento y que este orientado a la directriz formativa de las instituciones	Instalaciones dispuestas con los equipos audiovisuales
Instituciones educativas Universitarias movimientos eclesiales, grupos sociales nacionales e internacionales	Tiene la necesidad de un espacio para desarrollar talleres de formación y convivencias.	Generar un cambio de pensamiento y que este orientado a la directriz formativa de las instituciones	Instalaciones dispuestas con los equipos audiovisuales
Familias y parejas:	Tiene la necesidad de un espacio para desarrollar talleres de formación y convivencias.	Generar un cambio de pensamiento y que este orientado a la directriz formativa de las instituciones	Instalaciones dispuestas con los equipos audiovisuales
Instituciones eclesiales	Tiene la necesidad de un espacio para desarrollar talleres de formación y convivencias.	Generar un cambio de pensamiento y que este orientado a la directriz formativa de las instituciones	Instalaciones dispuestas con los equipos audiovisuales

Cuadro 8. Descripción de los clientes

CLIENTE	CRITERIOS O CARACTERÍSTICAS							
	DEMOGRÁFICAS	ESTILO DE VIDA	MOTIVACIONES	PERSONALIDAD	VALORES	CREENCIAS Y ACTITUDES	PERCEPCIONES	APRENDIZAJE
INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO	Se encuentran ubicados por todo el distrito, Bogotá	El servicio está dirigido a los estratos 1,2,3.	Formación, proyección de vida	De todo tipo.	Cristianos, humanos y católicos.	Católicos y no católicos.	Cambios estructurales en la vida.	Orientación del sentido de vida.
INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIVADAS Y RELIGIOSAS	Se encuentran ubicadas por todo el distrito y sus alrededores, Bogotá.	El servicio está dirigido a los estratos 3,4,5,6.	Formación proyección de vida.	De todo tipo.	Cristianos, humanos y católicos	Católicos y no católicos.	Cambios estructurales en la vida.	Orientación del sentido de vida.
EMPRESAS DE DISTRITO O PRIVADAS	Empresas nacionales e internacionales.	Todo tipo o nivel social.	Algunas de formación y todas de proyección de vida	De todo tipo.	Cristianos, humanos y católicos.	Católicos y no católicos.	Se busca un cambio en la vida.	Orientación del sentido de vida.

CLIENTE	CRITERIOS O CARACTERÍSTICAS							
	DEMOGRÁFICAS	ESTILO DE VIDA	MOTIVACIONES	PERSONALIDAD	VALORES	CREENCIAS Y ACTITUDES	PERCEPCIÓN	APRENDIZAJE
INSTITUCIONES RELIGIOSAS, PARROQUIAS DE LA ARQUIDIÓCESIS Y DIÓCESIS CERCANAS:	Instituciones nacionales e internacionales.	Todo tipo o nivel social.	Algunas de formación y enfoque religioso con proyección de vida.	De todo tipo.	Cristianos, humanos y católicos.	Católicos.	Continuar con la espiritualidad y acercamiento a Dios.	Orientación a reafirmar su cambio a la vida cristiana y católica.
INSTITUCIONES EDUCATIVAS UNIVERSITARIAS, GRUPOS SOCIALES NACIONALES E INTERNACIONALES MOVIMIENTOS	Instituciones educativas superiores nacionales e internacionales.	Todo tipo o nivel social.	Formación, proyección de vida.	De todo tipo.	Cristianos, humanos y católicos.	Católicos y no católicos.	Cambios estructurales en la vida.	Orientación del sentido de vida.

CLIENTE	CRITERIOS O CARACTERÍSTICAS							
	DEMOGRÁFICAS	ESTILO DE VIDA	MOTIVACIONES	PERSONALIDAD	VALORES	CREENCIAS Y ACTITUDES	PERCEPCIONES	APRENDIZAJE
ECLESIALES,								
FAMILIAS Y PAREJAS:	Grupos familiares y parejas.	Todo tipo o nivel social	Formación, proyección de vida.	Grupo familiar tradicional.	Cristianos, humanos y católico	Católicos y no católicos.	Cambios formativos y de crecimiento en pareja.	Orientación del sentido de vida.

Cuadro 9. Criterios y características de los clientes

En el cuadro criterios o características de los usuarios se puede observar como la fundación casa de ejercicios espirituales Emaús, sostiene una convicción acorde a los principios religiosos y apoya a todo tipo de persona a nivel mundial para que sea aceptado y pueda acceder a los servicios que se prestan en dicha fundación guiando y encaminando a las personas por una reconstrucción de sus vidas si así es necesario que permita llegar a generar mejores expectativas de vida.

7.2.2. Instrumento de evaluación.

7.2.2.1. Formato de encuesta.

Evaluación retiros, convivencias y encuentros

Objetivo: identificar el interés en la mejora continua de los servicios que se ofrecen en la fundación, implementaron una encuesta para poder tener en cuenta su concepto del servicio que ofrecemos y como pueden satisfacer las necesidades de sus usuarios.

Dirección de correo electrónico

- a. PREDICADOR/ORIENTADOR
- b. EVALUADO: lista desplegable

Ingrid Lizeth Lamprea Bocanegra

Edwin Andrés Cruz Buitrago

Diego Alfonso Ortega Cortés

- c. Nombre de la persona que realiza la evaluación:
- d. Cargo de la persona que realiza la evaluación:
- e. Nombre de la institución que realiza la evaluación

1. CRITERIO: Los conocimientos del predicador/orientador se reconocen a través de los siguientes indicadores:

1	El manejo de temas del encuentro/retiro espiritual/convivencia	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	No se
2	El desarrollo y la actualización de los contenidos.					
3	Conocimiento del contexto; Lectura de la realidad.					
4	La calidad de las fuentes y los recursos que emplea.					

5	La calidad de las respuestas que da a las inquietudes de los asistentes a retiro/convivencia/encuentros.					
---	--	--	--	--	--	--

Cuadro 10. Encuestas (conocimientos predicadores/orientadores)

2. CRITERIO: El predicador/orientador muestra destreza para realizar el acto de evangelización/instrucción/acompañamiento, mediante los siguientes indicadores:

1	El orden, la claridad y la coherencia con los cuales el predicador/orientador estructura la actividad.	Excelente	Buena	Regular	Deficiente	No se
2	La promoción de las habilidades hacia las cuales tiende la actividad.					
3	La habilidad para hacerse entender.					
4	La habilidad para generar la participación de los participantes.					
5	La aplicación de métodos y didáctica adecuados al retiro/convivencia/encuentro que se está llevando a cabo.					

Cuadro 11. Encuestas (destreza evangelización en los predicadores/orientadores)

3. CRITERIO: El predicador/orientador muestra destreza para motivar el aprendizaje y la vivencia del participante en convivencia/retiro/encuentro, mediante los siguientes indicadores:

1	El estímulo de la formación integral del participante en convivencia/retiro/encuentro retiro/convivencia/encuentro.	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	No se
2	El estímulo del interés y la curiosidad por lo que se está realizando.					
3	La promoción del uso del conocimiento en distintas situaciones.					
4	Dominio de grupo.					

Cuadro 12. Encuestas (destreza predicadores/orientadores para motivar el aprendizaje)

4. CRITERIO: El predicador/orientador muestra su cumplimiento de responsabilidades, mediante los siguientes indicadores.

1	Puntualidad y adecuado manejo de los tiempos.	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	No se
2	La entrega oportuna del programa y su cumplimiento.					
3	La entrega oportuna de recursos.					
4	La atención personalizada a los participantes de retiro/convivencia/encuentro.					

Cuadro 13. Encuestas (cumplimiento de actividades de los predicadores/orientadores)

5. CRITERIO: La coherencia entre el servicio ofrecido por la Casa y el costo pactado se mide por los siguientes indicadores:

1	Satisfacción de las expectativas de los participantes.	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	No se
2	Costo de la actividad frente al servicio y atención recibidos.					

Cuadro 14. Encuestas (Servicio ofrecido/costo)

6. CRITERIO: Prestación del servicio por parte de la Casa.

1	Calidad de la atención ofrecida por el personal durante la actividad.	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	No se
2	Calidad de la alimentación.					
3	Calidad de los recursos disponibles					
4	Calidad de las instalaciones.					
5	Orden y aseo					

Cuadro 15. Encuestas (Prestación de servicios)

7. ¿Qué crees que nos puede hacer falta para ofrecer un servicio con calidad?

7.2.3. Resultados de la encuesta.

Marca temporal	Dirección de correo electrónico	PREDICADOR/ORIENTADOR EVALUADO:	Nombre de la persona que realiza la evaluación:	Cargo de la persona que realiza la evaluación:	Nombre de la institución que realiza la evaluación
21/9/2017 12:38:27	katterinexiomara@hotmail.com	Ingrid Lizeth Lamprea Bocanegra	Katterine Mariño	Orientadora	Colegio José Francisco Socarras
21/9/2017 12:43:58	orientacionbosanova.b@gmail.com	Ingrid Lizeth Lamprea Bocanegra	Henry Merlano G.	Orientador	Bosanova IED - Sede B JT
21/9/2017 13:27:12	wmrpz@hotmail.com	Diego Alfonso Ortegón Cortés	William Rodríguez Prieto	Docente	Colegio Nelson Mandela
21/9/2017 14:14:33	abaronc19@gmail.com	Diego Alfonso Ortegón Cortés	Amanda Barón Cuadrado	Docente	Alquería de la Fragua
21/9/2017 14:29:50	metioladoble@gmail.com	Ingrid Lizeth Lamprea Bocanegra	Héctor Gómez Barón	docente	colegio alquería de la fragua

21/9/2017 15:10:00	myfa2007@gmail.com	Diego Alfonso Ortega Cortés	Miriam Fabiola Lasso Monsalve	Docente Orientadora	Colegio Nelson Mandela
22/9/2017 6:55:10	olgamartinez26@gmail.com	Diego Alfonso Ortega Cortés	Olga Martínez Bello	Docente Orientadora	Montebello IED
22/9/2017 10:21:04	leandrorodrigoa@gmail.com	Edwin Andrés Cruz Buitrago	Rodrigo Erazo	Docente	Colegio Alquería de la Fragua
22/9/2017 16:03:00	yasbleidyr@gmail.com	Ingrid Lizeth Lamprea Bocanegra	Yasbleidy Ruiz	Orientadora	Fernando Mazuera Villegas
25/9/2017 8:19:32	anafabiola7@gmail.com	Diego Alfonso Ortega Cortés	Ana Fabiola Niño Guevara	Orientadora	IED- Villas del Progreso
25/9/2017 10:32:15	marlenacunaortegon@gmail.com	Ingrid Lizeth Lamprea Bocanegra	Marlén Acuña	Docente orientador	Colegio Villas del progreso
25/9/2017 12:50:26	alopezch26@yahoo.es	Edwin Andrés Cruz Buitrago	Alexandra López	Orientadora	Colegio Villas del Progreso

Cuadro 16. Información de personas encuestadas

Cargo de la persona que realiza la evaluación:

12 respuestas

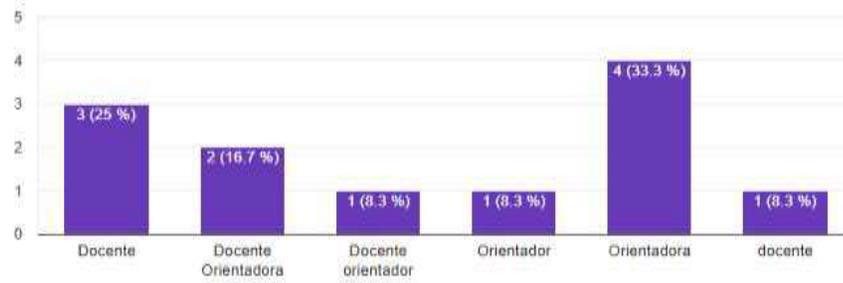


Figura 2. Cargo de las personas a las que se realiza la encuesta

PREDICADOR/ORIENTADOR EVALUADO:

12 respuestas

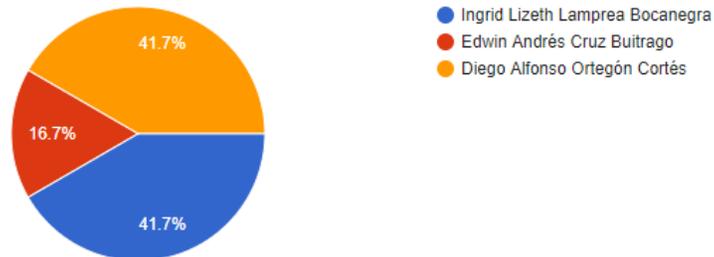


Figura 3. Resultados de las encuestas Predicador/orientador evaluado

Nombre de la institución que realiza la evaluación

12 respuestas

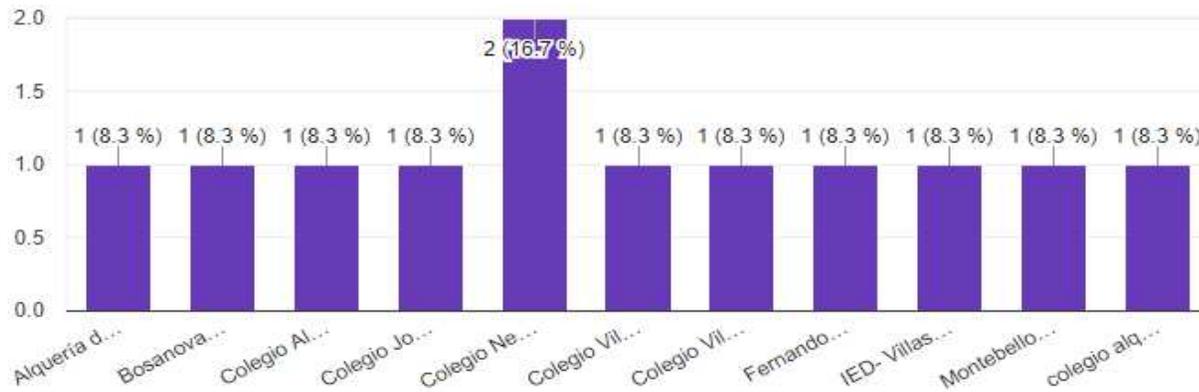


Figura 4. Instituciones a las que se les realizó la encuesta

1. CRITERIO: Los conocimientos del predicador/orientador se reconocen a través de los siguientes indicadores: [1.1. El manejo de temas del encuentro/retiro espiritual/convivencia]	1. CRITERIO: Los conocimientos del predicador/orientador se reconocen a través de los siguientes indicadores: [1.2. El desarrollo y la actualización de los contenidos.]	1. CRITERIO: Los conocimientos del predicador/orientador se reconocen a través de los siguientes indicadores: [1.3. Conocimiento del contexto; Lectura de la realidad.]	1. CRITERIO: Los conocimientos del predicador/orientador se reconocen a través de los siguientes indicadores: [1.4. La calidad de las fuentes y los recursos que emplea.]	1. CRITERIO: Los conocimientos del predicador/orientador se reconocen a través de los siguientes indicadores: [1.5. La calidad de las respuestas que da a las inquietudes de los asistentes a retiro/convivencia/encuentros.]
Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno
Excelente	Excelente	Excelente	Bueno	Excelente
Bueno	Bueno	Bueno	Regular	Bueno
Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente
Bueno	Regular	Bueno	Bueno	Bueno
Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente
Bueno	Bueno	Bueno	Excelente	Bueno
Bueno	Bueno	Excelente	Bueno	Excelente
Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente
Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente
Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente
Excelente	Excelente	Bueno	Excelente	Excelente

Cuadro 17. Criterios de evaluación encuestas (conocimientos predicadores/orientadores)

1. CRITERIO: Los conocimientos del predicador/orientador se reconocen a través de los siguientes indicadores:

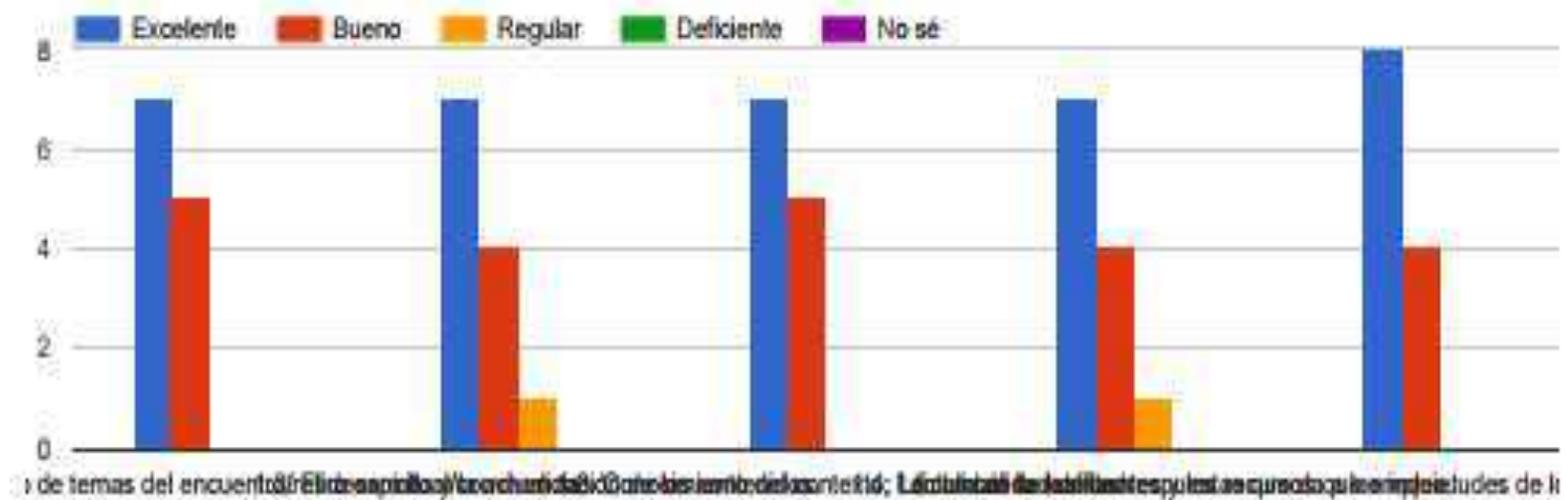


Figura 5. Resultado encuestas (conocimientos predicadores/orientadores)

2. CRITERIO: El predicador/orientador muestra destreza para realizar el acto de evangelización/instrucción/acompañamiento, mediante los siguientes indicadores: [2.1. El orden, la claridad y la coherencia con los cuales el predicador/orientador estructura la actividad.]	2. CRITERIO: El predicador/orientador muestra destreza para realizar el acto de evangelización/instrucción/acompañamiento, mediante los siguientes indicadores: [2.2. La promoción de las habilidades hacia las cuales tiende la actividad.]	2. CRITERIO: El predicador/orientador muestra destreza para realizar el acto de evangelización/instrucción/acompañamiento, mediante los siguientes indicadores: [2.3. La habilidad para hacerse entender.]	2. CRITERIO: El predicador/orientador muestra destreza para realizar el acto de evangelización/instrucción/acompañamiento, mediante los siguientes indicadores: [2.4. La habilidad para generar la participación de los participantes.]	2. CRITERIO: El predicador/orientador muestra destreza para realizar el acto de evangelización/instrucción/acompañamiento, mediante los siguientes indicadores: [2.5. La aplicación de métodos y didáctica adecuados al retiro/convivencia/encuentro que se está llevando a cabo.]
Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno
Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente
Bueno	Regular	Bueno	Regular	Bueno
Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente
Bueno	Bueno	Bueno	Excelente	Bueno
Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente
Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno
Bueno	Bueno	Excelente	Excelente	Bueno
Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente
Excelente	Bueno	Excelente	Excelente	Bueno
Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente
Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Bueno

Cuadro 18. Criterios de evaluación encuesta (destreza evangelización en los predicadores/orientadores)

2. CRITERIO: El predicador/orientador muestra destreza para realizar el acto de

evangelización/instrucción/accompañamiento, mediante los siguientes indicadores:

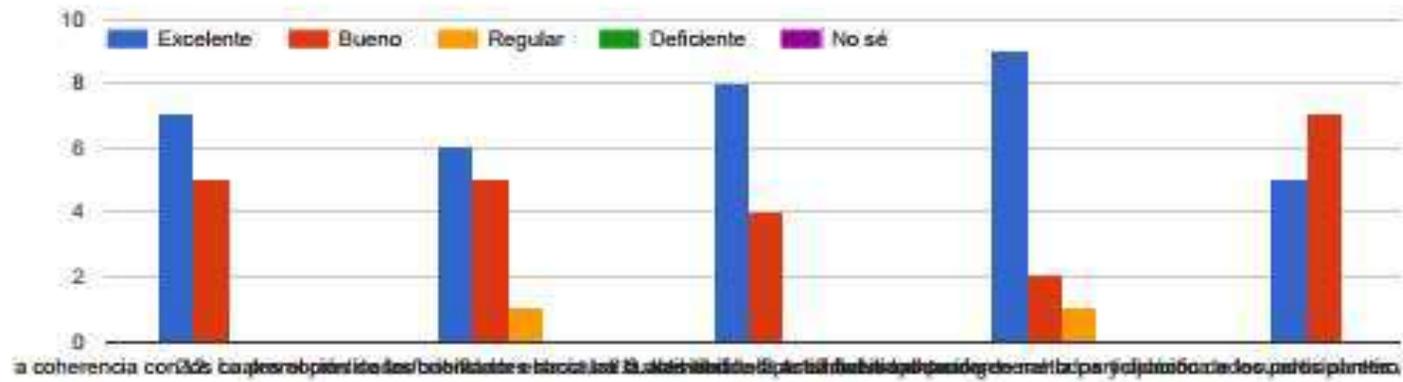


Figura 6. Resultado encuestas (destreza evangelización en los predicadores/orientadores)

3. CRITERIO: El predicador/orientador muestra destreza para motivar el aprendizaje y la vivencia del participante en convivencia/retiro/encuentro, mediante los siguientes indicadores: [3.1 El estímulo de la formación integral del participante en convivencia/retiro/encuentro retiro/convivencia/encuentro.]	3. CRITERIO: El predicador/orientador muestra destreza para motivar el aprendizaje y la vivencia del participante en convivencia/retiro/encuentro, mediante los siguientes indicadores: [3.2. El estímulo del interés y la curiosidad por lo que se está realizando.]	3. CRITERIO: El predicador/orientador muestra destreza para motivar el aprendizaje y la vivencia del participante en convivencia/retiro/encuentro, mediante los siguientes indicadores: [3.3. La promoción del uso del conocimiento en distintas situaciones.]	3. CRITERIO: El predicador/orientador muestra destreza para motivar el aprendizaje y la vivencia del participante en convivencia/retiro/encuentro, mediante los siguientes indicadores: [3.4. Dominio de grupo.]
Bueno	Bueno	Bueno	Bueno
Excelente	Excelente	Excelente	Bueno
Regular	Regular	Bueno	Bueno
Excelente	Excelente	Excelente	Excelente
Bueno	Bueno	Regular	Bueno
Excelente	Excelente	Excelente	Excelente
Bueno	Bueno	Bueno	Bueno
Bueno	Excelente	Excelente	Excelente
Excelente	Regular	Bueno	Bueno
Excelente	Bueno	Excelente	Excelente
Excelente	Excelente	Excelente	Excelente
Excelente	Excelente	Excelente	Excelente

Cuadro 19. Criterios de evaluación encuestas (destreza predicadores/orientadores para motivar el aprendizaje)

3. CRITERIO: El predicador/orientador muestra destreza para motivar el aprendizaje y la vivencia del participante en convivencia/retiro/encuentro, mediante los siguientes indicadores:

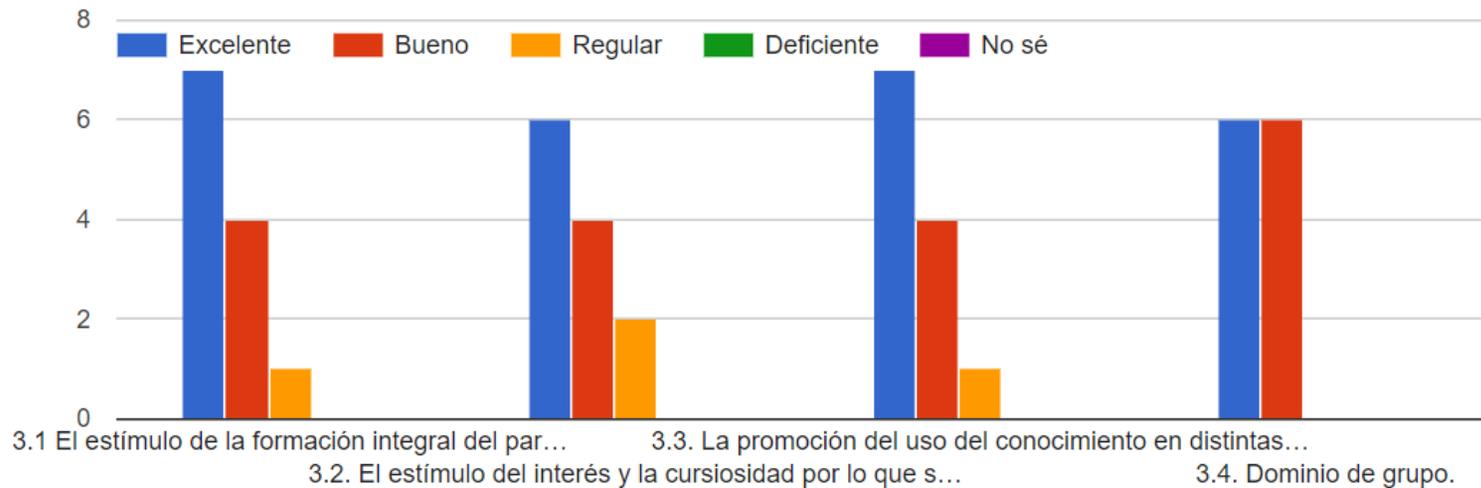


Figura 7. Resultado de encuestas (destreza predicadores/orientadores para motivar el aprendizaje)

4. CRITERIO: El predicador/orientador muestra su cumplimiento de responsabilidades, mediante los siguientes indicadores. [4.1. Puntualidad y adecuado manejo de los tiempos.]	4. CRITERIO: El predicador/orientador muestra su cumplimiento de responsabilidades, mediante los siguientes indicadores. [4.2. La entrega oportuna del programa y su cumplimiento.]	4. CRITERIO: El predicador/orientador muestra su cumplimiento de responsabilidades, mediante los siguientes indicadores. [4.3. La entrega oportuna de recursos.]	4. CRITERIO: El predicador/orientador muestra su cumplimiento de responsabilidades, mediante los siguientes indicadores. [4.4. La atención personalizada a los participantes de retiro/convivencia/encuentro.]
Excelente	Excelente	Excelente	Bueno
Excelente	Excelente	Excelente	Excelente
Excelente	Excelente	Excelente	Bueno
Excelente	Excelente	Excelente	Bueno
Bueno	Bueno	Regular	Bueno
Excelente	Excelente	Excelente	Excelente
Bueno	Bueno	Bueno	Bueno
Excelente	Excelente	Excelente	Excelente
Excelente	Excelente	Excelente	Excelente
Excelente	Excelente	Excelente	Excelente
Excelente	Excelente	Excelente	Excelente
Excelente	Excelente	Excelente	Excelente

Cuadro 20. Criterios de evaluación encuestas (cumplimiento de actividades de los predicadores/orientadores)

4. CRITERIO: El predicador/orientador muestra su cumplimiento de responsabilidades, mediante los siguientes indicadores.

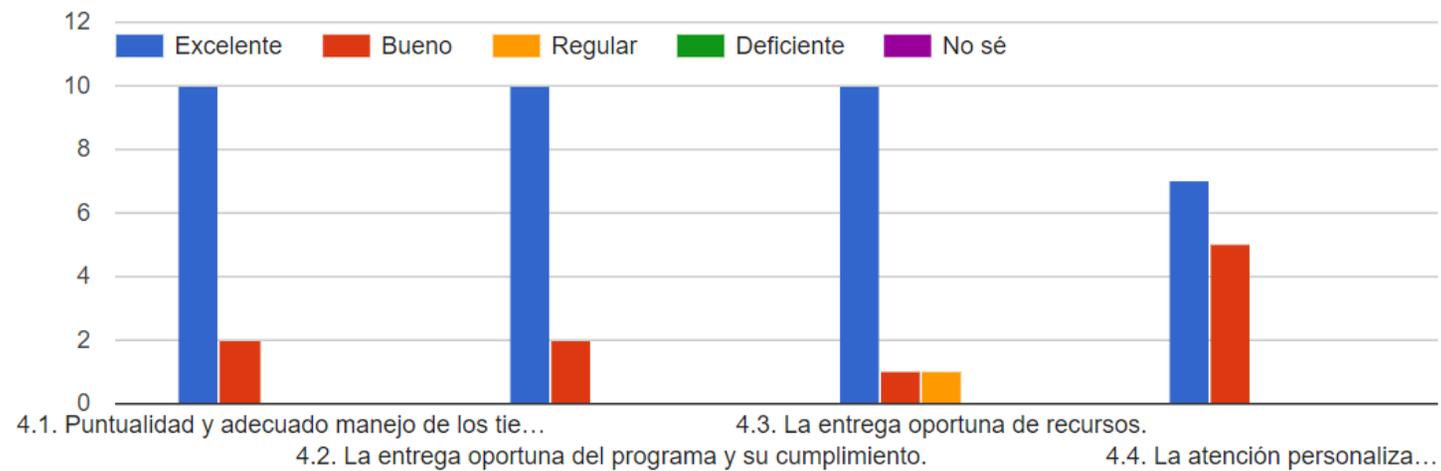


Figura 8. Resultado de encuestas (cumplimiento de actividades de los predicadores/orientadores)

5. CRITERIO: La coherencia entre el servicio ofrecido por la Casa y el costo pactado se mide por los siguientes indicadores: [5.1. Satisfacción de las expectativas de los participantes.]	5. CRITERIO: La coherencia entre el servicio ofrecido por la Casa y el costo pactado se mide por los siguientes indicadores: [5. 2. Costo de la actividad frente al servicio y atención recibidos.]	6. CRITERIO: Prestación del servicio por parte de la Casa. [6. 1. Calidad de la atención ofrecida por el personal durante la actividad.]	6. CRITERIO: Prestación del servicio por parte de la Casa. [6.2. Calidad de la alimentación.]	6. CRITERIO: Prestación del servicio por parte de la Casa. [6. 3. Calidad de los recursos disponibles]	6. CRITERIO: Prestación del servicio por parte de la Casa. [6. 4. Calidad de las instalaciones.]	6. CRITERIO: Prestación del servicio por parte de la Casa. [6.5. Orden y aseo]
Bueno	Bueno	Excelente	Bueno	Bueno	Excelente	Excelente
Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente
Bueno	Excelente	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Excelente
Excelente	Excelente	Excelente	Bueno	Excelente	Excelente	Excelente
Bueno	Excelente	Bueno	Bueno	Bueno	Excelente	Bueno
Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente
Bueno	Bueno	Excelente	Bueno	Excelente	Excelente	Excelente
Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente
Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente
Excelente	Excelente	Bueno	Bueno	Bueno	Excelente	Excelente
Excelente	Bueno	Excelente	Bueno	Excelente	Bueno	Excelente
Excelente	Excelente	Excelente	Regular	Bueno	Excelente	Excelente

Cuadro 21. Criterios de evaluación encuesta (Servicio ofrecido/costo)

5. CRITERIO: La coherencia entre el servicio ofrecido por la Casa y el costo pactado se mide por los siguientes indicadores:

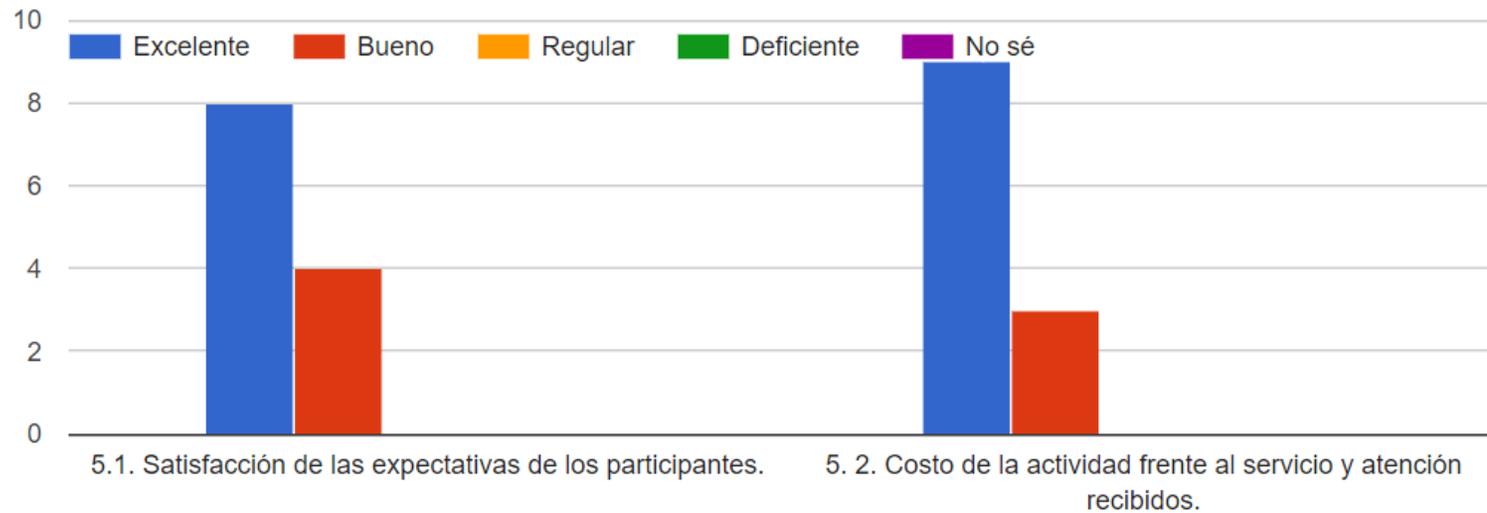


Figura 9. Resultado de encuestas (Servicio ofrecido/costo)

6. CRITERIO: Prestación del servicio por parte de la Casa.

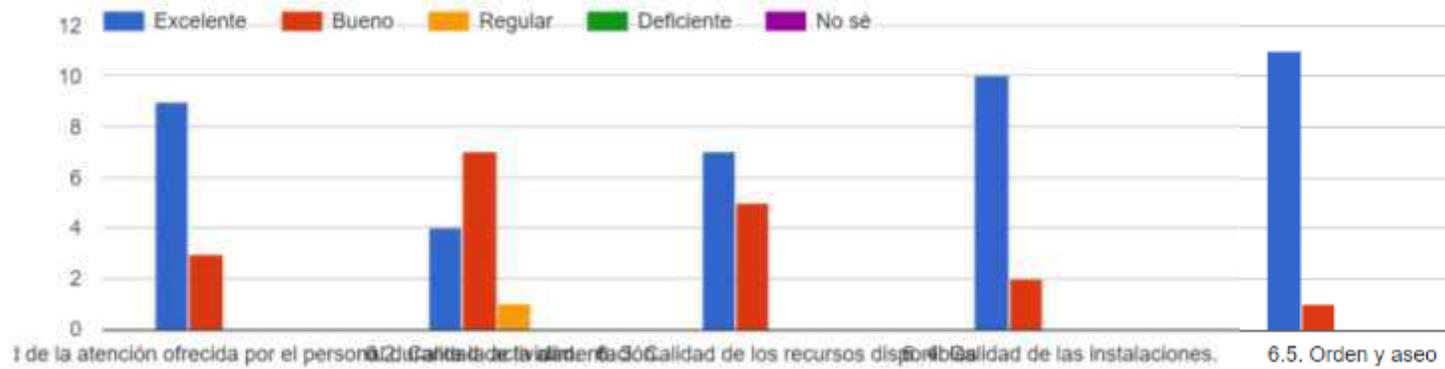


Figura 10. Resultado de encuestas (Prestación de servicios)

¿Qué crees que nos puede hacer falta para ofrecer un servicio con calidad?
Que las proyecciones de los vídeos sean más grandes, el televisor es muy pequeño y aprovechar tantos espacios hermosos para realizar una actividad al aire libre con los participantes.
Ampliar el servicio de convivencias para grados preescolares, primero y segundo.
Ser más dinámicos en el desarrollo de las temáticas trabajadas y proponer actividades que conlleven a una participación total de los estudiantes.
La posibilidad de asistir a dos convivencias una cada semestre.
un poco más larga
De momento nada.
Contemplar la posibilidad de desplazarse a los colegios para realización de convivencias. Salir al encuentro. Gracias
todo está bien
Propiciar más espacios de diálogos participantes(estudiantes) para generar empatía
Realizar una caracterización con los docentes y orientadores sobre los estudiantes asistentes a la actividad.

Cuadro 22. Cuestionario de ofrecimiento de servicios

7.2.4. Análisis de los resultados.

Se identifica de una forma concreta que los resultados de las encuestas dejan ver el correcto funcionamiento de la fundación casa de ejercicios espirituales Emaús e indica que sus procesos y actividades van acorde con el servicio que se presta, esta encuesta también brinda un direccionamiento al trabajo que se debe realizar en la casa por parte de los orientadores, más sin embargo los encuestados permitieron visualizar que de acuerdo a sus sugerencias estas serán puestas a disposición de la fundación para que las evalúe y las tenga en cuenta para llevar a cabo un plan de acción. Total, instituciones encuestadas 12.

7.2.5. Plan de acción y mejoras

Para el plan de acción y mejoras se deben tener en cuenta todas observaciones que las entidades encuestadas remitieron para que la directiva de la empresa decida si las incluye en sus planes de trabajo, aunque con ellas puede mejorar aún más las actividades que se desarrollan en la casa de ejercicios espirituales, permitiendo un mayor acoplamiento de las entidades privadas, particulares o distritales que quieran tomar el servicio.

7.3. Excelencia directiva

En la autoevaluación realizada a la empresa se puede evidenciar que cumple con algunos criterios y subcriterios pero tiene más fuerza en el liderazgo y en lo relacionado con recordación de las personas pertenecientes a la organización puesto que es una entidad que se esfuerza en apoyar y mejorar las condiciones de vida de sus trabajadores.

Los procesos organizacionales están definidos estratégicamente para poder ofrecer a los clientes un servicio con calidad y que cumpla con las expectativas que tiene los usuarios. Se han creado estrategias para fidelizar los clientes en donde se desarrollan actividades de integración, apoyo y orientación durante el desarrollo de los servicios.

Se deben fortalecer las alianzas para poder obtener más recursos para el manejo de las actividades que se desarrollan por parte de la obra social, para así ofrecer mayores beneficios a la comunidad.

De acuerdo a la información que arrojan los cuadros, nos indica que al ser una organización religiosa demuestra que posee unas directrices y políticas definidas que orientan al desarrollo de su visión y misión.



Figura 11. Diagrama EFQM

EVALUACION CONSENSUADA

ORGANIZACIÓN:

Fundación casa de ejercicios Emaús

FECHA:

nov.-17

RESUMEN DE RESULTADOS

1. Criterios Agentes Facilitadores

Criterio	1		2		3		4		5	
Subcriterio	1a	95	2a	95	3a	93	4a	98	5a	88
Subcriterio	1b	95	2b	90	3b	100	4b	75	5b	83
Subcriterio	1c	100	2c	90	3c	85	4c	92	5c	85
Subcriterio	1d	98	2d	78	3d	75	4d	68	5d	95
Subcriterio	1e	85			3e	88	4e	63	5e	90
Valoración del criterio	95 /5		88 /4		88 /5		79 /5		88 /5	

2. Criterios Resultados

Criterio	6		7		8		9	
Subcriterio	6a	92	7a	90	8a	88	9a	90
Subcriterio	6b	86	7b	90	8b	91	9b	88
Valoración del criterio	91 75% 25%		90 75% 25%		90 25% 75%		89 50% 50%	

3. Cálculo de la puntuación total

Criterio	Valoración	Factor	Puntuación
Criterio 1: LIDERAZGO	95	1,0	95
Criterio 2: POLÍTICA Y ESTRATEGIA	88	0,8	71
Criterio 3: PERSONAS	88	0,9	80
Criterio 4: ALIANZAS Y RECURSOS	79	0,9	71
Criterio 5: PROCESOS	88	1,4	123
Criterio 6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES	91	2,0	181
Criterio 7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS	90	0,9	81
Criterio 8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD	90	0,6	54
Criterio 9. RESULTADOS CLAVE	89	1,5	134
Puntuación total EFQM organización			890

Cuadro 23. Evaluación EFQM

ÁREAS DE MEJORA - IDENTIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN								
ORGANIZACIÓN: Fundación casa de ejercicios Emaús			FECHA: noviembre-17					
Se debe procurar que la definición del ÁREA DE MEJORA, esté claramente relacionado con lo que valora cada subcriterio, para ello es conveniente basarse en el propio enunciado de la pregunta y sugerencias del cuestionario.								
ordenar por PUNTUACIÓN		ordenar por PLAN='SI' + CRITERIO		volver al orden original por CRITERIO-SUBCRITERIO		VALORACIÓN MÍNIMA PARA INCORPORAR AL PLAN DE ACCIÓN		
						VALORACIÓN (escala propuesta de 1 a 10)		
Nº Orden	Criterio y Subcriterio	Puntuación del subcriterio	ÁREA DE MEJORA Incorporar las identificadas en la autoevaluación	Importancia	Viabilidad	TOTAL	Plan de acción	
1	Liderazgo	1e	85	direccion	10	10	20	SI
2	Procesos	5b	83	administracion	10	8	18	SI
3	Rdos. Usuarios	6b	88	administracion	10	8	18	SI
4	Rdos. Personas	7b	90	marketing	10	8	18	SI
5	Rdos. Clave	9b	88	direccion	10	8	18	SI
6	Política y Estrategia	2d	78	administracion	10	7	17	SI
7	Personas	3d	75	recursos humanos	10	7	17	SI
8	Rdos. Sociedad	8a	88	administracion	10	7	17	SI
9	Alianzas y Recursos	4e	63	marketing	10	6	16	SI
10							0	

Cuadro 24. Áreas de mejora EFQM

GENERACIÓN DE ACCIONES DE MEJORA								
ORGANIZACIÓN: Fundación casa de ejercicios Emaús			FECHA: noviembre-17					
Para un correcto funcionamiento de esta tabla, las ÁREAS DE MEJORA en la hoja anterior deben estar ORDENADAS por "PUNTUACIÓN" ó "PLAN SI y CRITERIO"						AJUSTAR TAMAÑO CELDA		
Áreas de Mejora incorporadas al Plan de Acción (toda esta información viene de la hoja anterior)				ACCIONES DE MEJORA Cada Área de Mejora sólo podrá figurar en una única Acción				
Nº	Criterio Subcriterio	Descripción del Área de Mejora		Nº	Áreas de Mejora	ACCIÓN DE MEJORA	PLAN DE ACCIÓN	
1	Liderazgo	1e	direccion	1	3	coordinacion de planes de accion		
2	Procesos	5b	administracion	2	2	aclaracion de estrategias		
3	Rdos. Usuarios	6b	administracion	3	6	generar alianzas estrategicas		
4	Rdos. Personas	7b	marketing	4	1	adecuar estrategias de marketing para impulsar los productos		
5	Rdos. Clave	9b	direccion	5	8	establecer procesos claros		
6	Política y Estrategia	2d	administracion	6	5	generar estrategias de fidelizacion de usuarios		
7	Personas	3d	recursos humanos	7	4	crear estrategias de crecimiento para los colaboradores		
8	Rdos. Sociedad	8a	administracion	8	7	crear estrategias de reconocimiento y valor para la empresa		
9	Alianzas y Recursos	4e	marketing	9	3	rendimiento economico y estabilidad en la organizacion		
10				10				

Cuadro 25. Generación de acciones de mejora

PLAN DE ACCIÓN - CRONOGRAMA																				
ORGANIZACIÓN:		Fundación casa de ejercicios Emaús						FECHA:					noviembre-17							
Fecha de inicio del PLAN:		10-ene.-18											Núm. de ACCIONES DE MEJORA:		9					
Fecha de fin del PLAN:		10-jun.-18																		
Duración del PLAN:		5 meses																		
COPIAR y ORDENAR los PLANES DE ACCIÓN						AJUSTAR TAMAÑO CELDA														
PLAN DE ACCIÓN	N°	ACCIÓN DE MEJORA	CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN (meses)												FECHA (d/m/año)					
			ene-2018	feb-2018	mar-2018	abr-2018	may-2018	jun-2018	jul-2018	ago-2018	sep-2018	oct-2018	nov-2018	dic-2018	Inicio	Final				
0	0	1	coordinación de planes de acción	X														10-ene.-18	10-may.-18	
0	0	2	aceleración de estrategias		X														11-feb.-18	10-may.-18
0	0	3	generar alianzas estratégicas			X													12-mar.-18	10-may.-18
0	0	4	adecuar estrategias de marketing para impulsar los productos	X															13-ene.-18	10-may.-18
0	0	5	establecer procesos claros				X												14-abr.-18	10-may.-18
0	0	6	generar estrategias de fidelización de usuarios					X											15-ene.-18	10-may.-18
0	0	7	crear estrategias de crecimiento para los colaboradores						X										16-ene.-18	10-may.-18
0	0	8	crear estrategias de reconocimiento y valor para la empresa							X									17-ene.-18	10-may.-18
0	0	9	rendimiento económico y estabilidad en la organización								X								18-ene.-18	10-may.-18

Cuadro 26. Plan de acción cronograma

7.4. Verificación estratégica

La verificación estratégica es una herramienta valiosa de análisis e investigación que nos permite comprobar el estado de una organización no solamente a nivel global sino también por áreas y procesos donde podemos identificar características, alcances, conformidades y mejoras, para crear un ambiente de mejora continua y desarrollo participativo de la organización.

7.4.1. Programa de Auditoria.

7.4.1.1. Objetivo.

Reglamentar la realización de auditorías de calidad para determinar el grado de conformidad del SGC y su capacidad para asegurar el cumplimiento de los requisitos, evaluar su eficacia e identificar las acciones de mejora.

7.4.1.2. Alcance.

Este procedimiento es aplicable para todos los procesos de la organización y partes interesadas, en cuanto a la verificación del cumplimiento de las actividades relacionadas con el Sistema de Gestión y será ejecutado de acuerdo a la importancia y criticidad de los mismos, aplica a todas las auditorías que se realicen en Casa de ejercicios espirituales Emaús.

7.4.1.3. Definiciones.

Programa de Auditoría: Conjunto de una o más auditorías planificadas para un periodo de tiempo determinado y dirigidas hacia un propósito específico.

Auditoría: Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencia de la efectividad y suficiencia del sistema de gestión de calidad, evaluándolo de manera objetiva, con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios definidos.

Auditoría de primera parte (Interna): Es aquella auditoria que se efectúa dentro de la misma organización, bajo control directo de esta.

Auditoría de segunda parte: Es aquella auditoria que se efectúa a las partes interesadas de organización (clientes. Proveedores, contratistas)

Auditoría de tercer parte (Externa): Es aquella que es efectuada en una organización, por el ente autorizado certificador.

Criterios de Auditoría: Conjunto de políticas, procedimientos o requisitos utilizados como referencia.

Evidencia de La Auditoría: Registros, declaraciones de hechos o cualquier otra información que son pertinentes para los criterios de auditoría y que son verificables.

Hallazgos de Auditoría: Resultados de la evaluación de la evidencia de la Auditoría recopilada frente a los criterios de auditoría y a los requisitos establecidos.

Conclusiones de Auditoría: Resultado de una auditoría que proporciona el equipo auditor tras considerar los objetivos y todos los hallazgos de la misma. CASAEMAÚS DQP703V02
PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA

Auditado: Organización que es auditada.

Auditor: Persona con la competencia para llevar a cabo una auditoría.

Competencia: Capacidad demostrada para aplicar conocimiento y habilidades.

Equipo Auditor: Uno o más auditores que llevan a cabo una auditoría.

Auditor líder: auditor encargado del cumplimiento de la auditoría-

Experto técnico: Persona que aporta conocimientos o experiencia específicos al equipo auditor. El conocimiento o experiencia específicos son los relacionados con la organización, el proceso o la actividad a auditar, el idioma o la orientación cultural.

Observador: Persona que acompaña al equipo auditor, pero no audita. Un observador no es parte del equipo auditor y no influencia o interfiere con la realización de la auditoría. Un observador puede ser una persona del auditado, un regulador u otra parte interesada que fue testigo de la auditoría.

Informe De Auditoría: Es un documento para reportar resultados y obtener conclusiones de las auditorías realizadas.

Conformidad: cumplimiento del requisito.

No Conformidad: incumplimiento del requisito.

Observación: Recomendación al sistema de gestión de la calidad.

7.4.1.4. Desarrollo.

7.4.1.4.1. Consideraciones generales.

La programación de la auditorías debe estar definida en el Plan Operativo del Proceso de Gestión Directiva, teniendo en cuenta la importancia del(los) proceso(s) a auditar, las operaciones implicadas y los resultados de las auditorías previas y asegurándose que se audite de forma interna la totalidad del SGC al menos una vez al año garantizando que es conforme con los requisitos de Norma Internacional ISO 9001:2015, con los establecidos por la Institución, y los requisitos del usuario que se ha implementado y se mantiene de manera eficaz.

Cuando la auditoría sea realizada por auditores externos, se tendrá en cuenta lo siguiente:

El programa de auditoría será realizado por los auditores, deberá ser aprobado por el representante de la dirección o en su defecto por el coordinador de calidad, y dado a conocer según sea el caso.

Cuando la Auditoría la haga una empresa externa, los formatos utilizados para el programa y el informe de la Auditoría podrán ser los utilizados por dicha empresa y el desarrollo de la Auditoría en lo posible seguirá lo descrito en el presente procedimiento. A solicitud de los auditores se autorizan para utilizar sus propios procedimientos de actuación. CASA EMAÚS DQP703V02 PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA Página 3 de 5 En la reunión final el equipo auditor presentará el informe de auditoría, de este se derivará un plan de acciones, cuya responsabilidad será del Coordinador de calidad.

7.4.1.4.2. Requisitos para la planificación de las auditorías internas.

El Coordinador de Calidad, es el responsable del mantenimiento de los registros derivados de la realización de las auditorías, así mismo los resultados serán puestos en conocimiento al representante de la dirección.

Las auditorías internas serán realizadas por personal interno y/o externo seleccionado de forma que se asegure la competencia profesional, objetividad e imparcialidad para la ejecución de la auditoría.

TIPOS DE HALLAZGOS CRITERIO	DESCRIPCIÓN
F Fortaleza	Control establecido en el sistema cuyo cumplimiento y resultados superan las expectativas de un requisito de esta Norma.
O Observación	Son fallas puntuales u oportunidades de mejora, sin mayor trascendencia, pero que conviene controlarlas para que no se repitan y se conviertan en no conformidades.
NC No Conformidad	Situación que, basada en evidencia objetiva, demuestra el incumplimiento total o parcial de un requisito especificado, establecido en la Norma, estándares o disposiciones que le aplican a la organización.
C Conforme	Situación que, basada en evidencia objetiva, demuestra el cumplimiento total de un requisito especificado, establecido en la Norma, estándares o disposiciones que le aplican a la organización.

Cuadro 27. Planificación de auditorías

7.4.1.4.3. *Actividades.*

	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
1	<p>Programar las auditorías.</p> <p>Establecer fechas y procesos, a auditar.</p> <p>Programar recursos.</p> <p>Nota 1 Se deben revisar los resultados de las auditorías anteriores.</p>	<p>Coordinador de Calidad</p>	<p>Gestión Directiva Plan operativo DIF005</p> <p>Programa de auditoría interna DIF008</p>
2	<p>Planear la auditoría.</p> <p>Fijar fechas</p> <p>Determinar procesos a auditar.</p> <p>Establecer: Objetivo, alcance y criterios de auditoría.</p> <p>Determinar recursos necesarios para llevar a cabo la Auditoría.</p> <p>Seleccionar el equipo auditor y designar auditor líder</p> <p>Disponer la documentación necesaria</p> <p>Determinar el seguimiento</p> <p>Comunicar a los involucrados.</p>	<p>Coordinador de Calidad</p>	<p>Programa de auditoría interna DIF008</p> <p>Plan de auditoría interna DIF009</p>
3	<p>Preparar la Auditoría</p> <p>Una vez informados, cada auditor prepara una lista de Verificación de auditoría en la cual se basará para el buen desarrollo de la Auditoría.</p>	<p>Coordinador de Calidad</p> <p>Auditor líder</p>	<p>Plan de auditoría interna DIF009</p> <p>Lista de verificación auditoría interna DIF10</p>

	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
4	Realizar Reunión de apertura Presentación del equipo auditor. Comunicación del objetivo de la auditoría, el alcance de la auditoría, el tiempo de duración y la hora en que se realizará la reunión de cierre.	Auditor líder. Coordinador de Calidad	Plan de auditoría interna DIF009
5	Ejecutar la auditoría Entrevistas individuales con los responsables del proceso a auditar usando las Listas de Verificación DIF010 Análisis de los registros de calidad. Explicación de las no conformidades, en caso que las hubiese. Firma de la lista de verificación de auditoría por el auditado y el auditor en señal de mutuo acuerdo.	Equipo auditor	En caso que el auditado se niegue a firmar se anotará este hecho como observación y se enviará el informe al Jefe del auditado.
6	Elaborar Informe de Auditoría Registrar fielmente el resultado de la Auditoría y de ser posible anexar las evidencias objetivas que respaldan dicha información.	Auditor líder Equipo Auditor	Lista de verificación Auditoría interna DIF010 Informe de auditoría interna DIF011
7	Realizar Reunión de cierre Presentación y explicación del reporte por parte del equipo auditor a los auditados. Definir si requiere la apertura de acciones correctivas y/o preventivas. Entregar el informe de auditoría a los destinatarios del informe	Auditor Líder	Informe de auditoría interna DIF11

	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
8	Evaluar la auditoría Los auditados evalúan la Auditoría para verificar: cumplimiento de los objetivos,	Coordinador de Calidad	Evaluación de auditoría DIF027
9	Hacer Seguimiento Elaboración de las acciones de mejora; se hará según los Procedimientos de Acciones Correctivas y Preventivas. Retroalimentación con los involucrados y auditados	Coordinador de Calidad	Informe de auditoría interna DIF011 Acciones de Mejora DIF014
10	Fin		

Cuadro 28. Actividades de la auditoría

7.4.1.4.4. Responsable.

El Proceso de gestión directiva, a través del coordinador de calidad, es el responsable de la aplicación de este procedimiento.

ELABORADO 15/11/2017	REVISADO 16/11/2017	APROBADO 17/11/2017
CARGO ASISTENTE CALIDAD	CARGO COORDINADOR CALIDAD	CARGO DIRECTOR FUNDACIÓN

Cuadro 29. Información de la auditoría realizada

7.4.2. Plan de auditoría.

En el plan de auditoría de la fundación casa de retiros espirituales Emaús realizó una reunión de apertura, señalando la fecha final de la auditoria definiendo el objetivo y el alcance, se identifican claramente los criterios de la norma que hacen parte de la auditoria y se planea un cronograma de actividades y reuniones donde se lleva un control del cumplimiento de los criterios que se buscan evaluar en el proceso de aplicación de la norma.



ARQUIDIÓCESIS DE BOGOTÁ
Fundación Casa de Ejercicios Espirituales Emaús



Código
DQF701V02
15-11-2017

PLAN DE AUDITORÍA

Página 1 de 1

OBJETIVO	Determinar el grado de conformidad del SGC y su capacidad para asegurar el cumplimiento de los requisitos, evaluar su eficacia e identificar las acciones de mejora.						Auditoría No.: 01
ALCANCE	Todos los procesos del Sistema de Gestión de Calidad.						
CRITERIOS	Norma ISO9001:2015; Requisitos legales para la prestación; Requisitos establecidos de la documentación del SGC.						
AUDITOR LÍDER							EQUIPO AUDITOR
REUNIÓN DE APERTURA	Fecha: 18/04/2018 Hora: 9:00 AM			REUNIÓN DE CIERRE		Fecha: 23/04/2018 Hora: 9:00 AM	
FECHA	HORA	ACTIVIDAD/PROCESO	CRITERIOS	LUGAR		AUDITADO	AUDITOR
18/04/2018	10:00AM	Administración y recursos	4,1 a/b. 4,1f. 4,2,3. 4,2,3f. 4,2,3g. 4,2,4.	Oficina de administración			
19/04/2018	14:00H	Reservaciones	5,3. 5,4,1. 6,2. 6,2. 6,2,2. 6,2,2,e. 6,3. 6,3.	Oficina de administración			
20/04/2018	9:00H	Convivencias de colegios	6,4. 7,1. 7,2,1. 7,2,2. 7,2,3c. 7,4. 7,4. 8,1. 8,2,3. 8,3. 8,4. 8,5,2	Oficina de pastoral			
Elaborado por:				Aprobado		Fecha: 18/04/2018	

Cuadro 30. Plan de auditoria

7.4.3. Lista de Verificación.

En la lista de verificación fue realizado un estudio por medio de un formato diseñado donde se identifican las partes involucradas que hacen parte del proceso de auditoría, los requisitos de la norma y donde se identifican las conformidades, no conformidades, observaciones y fortalezas.

Lista de Verificación								
Auditoria N°					Fecha de elaboración: 15/11/2017			
Equipo auditor	Proceso	Alcance			Criterios			
Auditor líder	Auditados	Todos los procesos del sistema de gestión de calidad			Norma ISO 9001:2015			
					Procedimientos del SGC implementado en la casa de ejercicios			
AUDITORES		OBJETIVO			Determinar el grado de conformidad del SGC y su capacidad para asegurar el cumplimiento de los requisitos, evaluar su eficacia e identificar las acciones de mejora.			
REQUISITO	PREGUNTAS			F	C	N. C	O	OBSERVACIONES
4,1 a/b	Caracterización de los procesos							
4,1f	Plan de mejoramiento							
4,2,3	Listado maestro de documentos							
4,2,3f	Listado de documentos externos							
4,2,3g	Hoja de vida documentos							
4,2,4	Listado maestro de formatos							
5,3	Política de calidad							

5,4,1	Objetivos de calidad					
6,2	Selección de personal, contratación e inducción de personal					
6,2	Plan de capacitación					
6,2,2	Evaluación de desempeño					
6,2,2,e	Hojas de vida empleados					
6,3	Plan de mantenimiento					
6,3	Control de inventarios					
6,4	Programa de salud ocupacional copaso					
7,1	Plan operativo					
7.2.1	Determinación de los requisitos relacionados con el producto					
7.2.2	Requisitos relacionados con el producto					
7,2,3c	Atención de quejas y sugerencias					
7,4	Compras					
7,4	Evaluación de proveedores					
8,1	Seguimiento, medición y análisis de los procesos (control de gestión)					
8,2,3	Indicadores del proceso					
8,3	Reporte de servicio no conforme					
8,4	Cálculo indicadores del proceso					
8,5,2 /	Acciones correctivas y preventivas					

Cuadro 31. Lista de verificación

7.5. Responsabilidad social empresarial

7.5.1. Programa de RSE.

En este nivel se evalúa como la Fundación Casa de Ejercicios Emaús promueve la responsabilidad social y empresarial en las prácticas justas de operación.

7.5.1.1. Justificación.

De acuerdo al emprendimiento social se realizó esta investigación la cual se desarrolla con el fin de verificar que dentro de la Fundación Casa De Ejercicios Emaús se cumple con los procesos y procedimientos que se desarrollan en el tema de prácticas justas de operación contenido en la guía de responsabilidad social.

7.5.1.2. Problema.

¿Cómo desarrolla y cumple la Fundación Casa de Ejercicios Emaús la responsabilidad social y empresarial en las prácticas justas de operación dentro de sus actividades?

7.5.1.3. Objetivos.

Objetivo general

Observar en la Fundación Casa De Ejercicios EMAÚS como desarrollan todas las actividades y dan cumplimiento a las prácticas justas de operación, promoviendo así la responsabilidad social y empresarial dentro de la organización.

Objetivos específicos

1. Verificar todos los procedimientos y actividades desarrolladas por la Fundación Casa De Ejercicios EMAÚS para que no se incurra en actos de corrupción.
2. identificar de manera maneja responsablemente todos los actos políticos y públicos en donde se vean reflejadas las actividades de la organización.
3. observar la competencia justa en el mercado que se desarrolla la actividad comercial de la

organización.

4. identificar aquellos procesos que brinden seguridad dentro de la cadena de valor.
5. Verificar los derechos de propiedad de las organizaciones que desarrollen actividades relacionadas con los servicios prestados por la Fundación Casa de Ejercicios Emaús.

7.5.1.4. Metodología.

La metodología de la investigación se desarrolló a través de encuestas, una entrevista, observación de los procesos y un análisis documental de las actividades relacionadas con la responsabilidad social empresarial en el asunto de justas prácticas de operación.

7.5.1.5. Resultados.

La Fundación Casa de Ejercicios Emaús cumple responsablemente con las prácticas justas de operación dentro de las actividades desarrolladas porque:

1. Expone públicamente sus compromisos éticos por medio de material institucional o internet.
2. No apoya las prácticas de sobornos y corrupción para obtener ventajas comerciales.
3. Son claros y explícitos e informan de manera transparente los compromisos y responsabilidades.
4. No usan actos de competencia desleal ni manifiestan de manera negativa la competencia.
5. Cuentan con auditorias de terceros para tener claridad de sus actividades y finanzas.
6. Produce informe anual donde presenta su situación financiera y desarrollo de la labor social y actividades cumplidas.
7. Adopta criterios para combatir la piratería y proteger los derechos de autor.
8. Controla que el origen de sus materias primas sea idóneo y promueva el desarrollo empresarial y crecimiento de oportunidades laborales.

¿CÓMO DESARROLLA Y CUMPLE LA FUNDACIÓN CASA DE EJERCICIOS EMAÚS LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y EMPRESARIAL EN LAS PRÁCTICAS JUSTAS DE OPERACIÓN DENTRO DE SUS ACTIVIDADES?



Sindy Parra, Marisol Castro, Orlando Cortes

Resumen

La Fundación Casa de Ejercicios Emaús es una empresa que desarrolla actividades religiosas que fue fundada en el año 1908. Fue constituida por la Arquidiócesis de Bogotá, la Circunscripción de Bogotá, la Circunscripción de Bogotá y Boca Centro, en donde actualmente se encuentra hace 16 años. Está al servicio pastoral y evangelizador de la población de Bogotá y sus alrededores.

Introducción

Este proyecto de investigación se desarrolla con el fin de observar si dentro de la Fundación Casa De Ejercicios EMAÚS se cumple con los procesos y procedimientos que se desarrollan en el tema de Prácticas Justas de Operación contenido en la Guía de Responsabilidad Social.

Objetivo general

Observar en la Fundación Casa De Ejercicios EMAÚS como desarrollan todas las actividades y dan cumplimiento a las prácticas justas de operación, promoviendo así la responsabilidad social y empresarial dentro de la organización.

Objetivos específicos

1. Verificar todas las procedimientos y actividades desarrolladas por la Fundación Casa de Ejercicios EMAÚS para que no se incurra en actos de corrupción.
2. Identificar de manera manifiesta responsablemente todos los actos políticos y públicos en donde se vean reflejadas las actividades de la organización.
3. Observar la competencia justa en el mercado que se desarrolla la actividad comercial de la organización.
4. Identificar aquellos procesos que brinden seguridad dentro de la cadena de valor.
5. Verificar los derechos de propiedad de las organizaciones que desarrollan actividades relacionadas con los servicios prestados por la Fundación Casa de Ejercicios Emaús.

Metodología

El plan de investigación que nos permitió llegar a cumplir los objetivos de la investigación fue a través de una entrevista, observación de los procesos encuesta y un análisis documental de las actividades relacionadas con la responsabilidad social empresarial en el ámbito de varias prácticas de operación.

Indicador	Medición	Alcance	Observación
Administración	Se elabora un plan estratégico y se ejecuta en la práctica administrativa.	Se elabora un plan estratégico y se ejecuta en la práctica administrativa.	Se elabora un plan estratégico y se ejecuta en la práctica administrativa.
Medición de Impacto	Se elabora un plan de medición de impacto y se ejecuta en la práctica administrativa.	Se elabora un plan de medición de impacto y se ejecuta en la práctica administrativa.	Se elabora un plan de medición de impacto y se ejecuta en la práctica administrativa.
Comunicación social	Se elabora un plan de comunicación social y se ejecuta en la práctica administrativa.	Se elabora un plan de comunicación social y se ejecuta en la práctica administrativa.	Se elabora un plan de comunicación social y se ejecuta en la práctica administrativa.
Procesos de Responsabilidad Social en la Cadena de Valor	Se elabora un plan de procesos de responsabilidad social en la cadena de valor y se ejecuta en la práctica administrativa.	Se elabora un plan de procesos de responsabilidad social en la cadena de valor y se ejecuta en la práctica administrativa.	Se elabora un plan de procesos de responsabilidad social en la cadena de valor y se ejecuta en la práctica administrativa.
Seguridad y Medio Ambiente	Se elabora un plan de seguridad y medio ambiente y se ejecuta en la práctica administrativa.	Se elabora un plan de seguridad y medio ambiente y se ejecuta en la práctica administrativa.	Se elabora un plan de seguridad y medio ambiente y se ejecuta en la práctica administrativa.

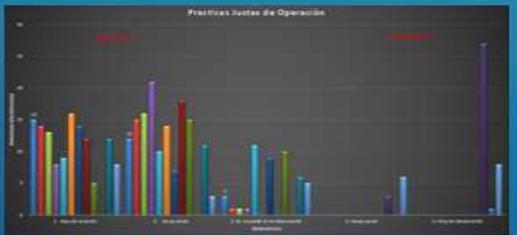
Herramientas



Resultados

El análisis de los resultados de la investigación muestra que la Fundación Casa de Ejercicios Emaús cumple con los procesos y procedimientos de las Prácticas Justas de Operación en un 75% de los casos. Los resultados se detallan en el siguiente gráfico de barras.

Resultados



Conclusiones

La Fundación Casa de Ejercicios Emaús cumple responsablemente con las prácticas justas de operación dentro de las actividades desarrolladas porque: Exponen públicamente sus compromisos éticos por medio de material institucional e internet. No apoya las prácticas de sobornos y corrupción para obtener ventajas comerciales. Son claros y expeditos e informan de manera transparente los compromisos y responsabilidades. No usan actos de competencia desleal ni manifiestan de manera negativa la competencia. Cuentan con auditorías de terceros para tener claridad de sus actividades y finanzas. Produce informe anual donde presenta su situación financiera y desarrollo de la labor social y actividades cumplidas. Adopta criterios para combatir la piratería y proteger los derechos de autor. Controla que el origen de sus materias primas sea lícito y promueva el desarrollo empresarial y crecimiento de oportunidades laborales.

Propuestas de Futuro

La Fundación Casa de Ejercicios Emaús a futuro debe continuar manejando las directrices y procesos dentro del cumplimiento de la normatividad vigente.

Instalaciones



Bibliografía

- Guía prácticas responsabilidad social, 160 28.000
 RSE 1. Compulsión e intervención. Una Perspectiva Neo-institucional. 2. La participación política de jóvenes adolescentes en el contexto urbano argentino. Puntos para el debate. 3. Nuevo profesionalismo, educación médica y sistema de salud. 4. Propiedad intelectual, dominio público y equitativo de intereses. 5. Guía de Responsabilidad Social, Prácticas Justas de Operación.

Figura 12. RSE casa de ejercicios espirituales Emaús

7.5.2. Valor compartido.

El valor compartido de una empresa no tiene referencia directa a la responsabilidad social, se ve sustentado como una nueva forma de éxito que se enfoca en las conexiones entre el progreso de la empresa y el desarrollo de la sociedad. Para la Fundación Casa de Ejercicios Emaús que es una empresa prestadora de servicios de convivencias y retiros espirituales brindando un espacio espiritual para los visitantes a la casa, creando valor compartido con sus clientes, a través de la buena relación de sus actividades, instalaciones y su espiritualidad, esto da un equilibrio a los resultados financieros, económicos, sociales y ambientales y que favorece el desarrollo de la razón social de la fundación.

El director de la fundación Emaús proyecta que exista siempre una evidencia de las actividades realizadas y de los beneficiarios de los servicios ofrecidos por la Fundación para así generar un reconocimiento en la mente de los clientes, además de poder contribuir con la formación de las personas que buscan los servicios de la casa ya que con esto se fortalece y contribuye al crecimiento del bienestar social y familiar, mejorando las ventajas competitivas y generando integración con la comunidad.

El valor agregado que genera la fundación con los usuarios está directamente ligado con la formación personal y espiritual de las personas que ayuda a fortalecer las relaciones interpersonales y de toda la comunidad que los rodea. Ya que se genera un cambio

La disrupción o innovación del valor compartido en la empresa EPM está directamente ligada con las tecnologías que se utilizan para la prestación de los servicios de energía eléctrica, gas por red, agua y saneamiento. Buscando que estos lleguen a más lugares con el fin de competir contra una tecnología dominante del mercado, logrando con esto llegar a ser una empresa competitiva a nivel de las multinacionales de América Latina.

EPM inicia a generar estrategias de desarrollo para poder llegar a mas lugares de Colombia para que así todos sus departamentos cuenten con los servicios domiciliarios con los más altos estándares internacionales de calidad.

Para los autores de Estrategia y sociedad el vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa se dice que: la RSC ha emergido como una prioridad ineludible para los líderes de negocios en todos los países, esta presentan un marco que las empresas pueden utilizar para identificar las consecuencias sociales de sus acciones; descubrir oportunidades para beneficiar a la sociedad y a ellas mismas por la vía de fortalecer el entorno competitivo en el cual operan; esto aporta herramientas que contribuyen a generar un pensamiento distinto y un valor compartido a la organización.

La responsabilidad social corporativa de EMP está enfocada en los diferentes ámbitos de acción de la empresa dentro de la sociedad, generando acceso a los servicio, tecnologías que buscan ser ambientalmente amigables con su entorno, cuidando y preservando los recursos hídricos además desarrollando estrategias que les permitan innovar y cumplir con los estándares internacionales de direccionamiento interinstitucional, todas estas acciones empresariales logran crear en la mente de los usuarios una experiencia de transparencia y reconocimiento que apoyan el crecimiento de valor corporativo.

En conclusión, puedo definir que el valor compartido de una organización es una herramienta que encierra diferentes ámbitos que ayudan a la innovación y competitividad de una empresa en el mercado, este valor puede ser tomado como una forma se éxito que promueve el crecimiento económico de la entidad y la responsabilidad social corporativa basándose en un pensamiento estratégico y encaminado a la innovación de la producción de la cadena de valor.

7.5.3. Sistema de gestión ambiental.

7.5.3.1. Diagnóstico ambiental preliminar.

ASPECTO AMBIENTAL	SI	NO	OBSERVACIONES
La empresa posee una política ambiental		x	
La empresa posee un sistema de gestión ambiental		x	
La empresa tiene identificada los impactos ambientales de sus actividades		x	
Existe en el organigrama de la empresa alguna dependencia encargada del tema ambiental		x	
La empresa cuenta con un programa de reciclaje		x	La empresa hace clasificación de residuos sólidos en bolsas blancas donde va todo lo reciclable, y en bolsas negras donde se depositan los desechos orgánicos.
Se establecen requisitos ambientales en los procesos de compra y contratación con los proveedores de GSV		x	
La empresa posee un programa de reducción de uso de papel y polipropileno flexible.		x	
La empresa posee dentro de su presupuesto un rubro específico para proyectos ambientales		x	
La empresa realiza capacitaciones al personal en torno al tema de reciclaje y la clasificación de residuos		x	
La empresa cuenta con programas de responsabilidad social y ambiental		x	
Se tiene un programa de caracterización y tratamiento de residuos peligrosos	x		La empresa HP pone a disposición de sus clientes un programa de tratamiento de cartuchos de tinta después de que han sido usados. HP instala los nuevos cartuchos y se lleva los antiguos.

Cuadro 32. Sistema de gestión ambiental

El alcance del sistema de gestión ambiental es el de los residuos orgánicos y materiales reciclables.

7.5.3.2. Reciclaje.

Uno de los recursos que pueden contribuir en la preservación del medio ambiente es la reutilización de muchos de los residuos que pueden utilizarse de nuevo ya que afectan el medio ambiente porque son tóxicos y el tiempo de degradación tiende a ser bastante elevado.

EMAÚS busca contribuir educando a sus colaboradores y a cada una de las personas que hacen uso de los servicios y que se encuentran en ciertas horas para que arrojen la basura en las canecas de basura que corresponden y dependiendo el tipo de residuo.

1. Botellas plásticas
2. Chatarra tecnológica
3. Pilas y baterías
4. Desechos orgánicos
5. Cartones y papeles
6. Bolsas plásticas
- 7.- Tetra Pack
8. Reutilización de aguas

7.5.3.3. *Política ambiental.*



La Fundación Casa de Ejercicios Espirituales Emaús presta sus servicios a niños y jóvenes de colegios distritales, llevando a cabo encuentros, cuyo fin es la formación y evaluación de las propias experiencias que conforman la vida de cada asistente o grupo.

Los encuentros ofrecidos hacen énfasis en la consciencia que cada persona está llamada a despertar sobre su propia realidad y sentido de vida, la razón de ser de su existencia, su concepción ante Dios y su presencia en la propia vida; y la importancia de reconocer las prioridades que conforman un proyecto de vida guiado por valores cristianos.

Además, la Casa de Ejercicios Espirituales cuenta con otros servicios como:

- Convivencias, encuentros y talleres.
- Talleres de formación humana para empresas.
- Formación de valores para colegios y universidades.
- Convivencias y retiros espirituales para parroquias.
- Nutrición para los colegios visitantes y demás grupos.
- Acogida a grupos parroquiales, movimientos eclesiales, grupos sociales.
- Retiros espirituales a diferentes grupos.

Es por ello que públicamente hace conocer su política ambiental y compromiso ante los trabajadores y la sociedad a cumplir con un mejora continua de:

1. Prevenir la contaminación en todas aquellas actividades que forman parte de la actividad de la empresa
2. Aplicar el principio de mejora continua en aquellos aspectos ambientales significativos en los que la empresa pueda tener influencia
3. Mantener el cumplimiento con la legislación y reglamentación ambiental aplicable y con los nuevos requisitos que se deriven de las normativas.
4. Proporcionar el marco de referencia para establecer y revisar los objetivos y metas ambientales.

Cordialmente

Rafael Cotrino Badillo
Representante legal

Figura 13. Política ambiental

7.6. Calidad, competitividad e innovación

Para una compañía de sentido religioso como es la fundación casa de ejercicios Espirituales Emaús es indispensable conocer, que para ese tipo de público se necesita ser más cuidadoso con sus necesidades, es de entender que son de creencias Religiosas, aunque la casa está abierta a todo tipo de personas, así que para prestar un servicio de calidad se necesita conocer más a fondo las necesidades que se presentan:

Indicaría que utilizaríamos el Servicio personalizado, la aplicación total de la norma 9001 y su debida certificación, más la aplicación de la norma 26000 buscando el correcto funcionamiento de la Fundación con los parámetros ambientales, económicos y sociales. buscar la manera de emplear una nueva manera de trabajo participativo con los empleados para llevar a cabo ideas de desempeño y funcionalidad en los diferentes procesos de la organización facilitando aún más su forma de desarrollar las diferentes actividades.

Implementar algunos cambios a la hora de realizar los retiros, convivencias y en las actividades que se desarrollan, como meditaciones, yoga, masajes y charlas con psicólogos, de acuerdo a la necesidad que este prevista, además de escuchar sugerencias y aplicarlas de acuerdo al grupo que va a trabajar es decir aplicando un nuevo sistema de servicio más enfocado o directo con el visitante de la casa, además de incentivar y promover el servicio social a los colegios públicos con la importación de nuevas prácticas en miras a promover ejercicios fomentados a mejorar la creatividad de los jóvenes que visitan la fundación.

Generar publicidad llamativa, llamando la atención de más público la idea es llamar la atención, captar más público, hacer que la Fundación casa de retiros espirituales sea un sitio de encuentro de paz de reflexión que ayude al transeúnte de cualquier parte del mundo, abiertos a cualquier posibilidad y a cualquier persona interesada en el cambio.

7.7. Seguimiento y medición de la calidad

En este capítulo encontramos el desarrollo de la perspectiva del seguimiento y la medición que son herramientas fundamentales para verificar el cumplimiento de los objetivos de una organización, en este trabajo podemos encontrar los aspectos de medición manejados desde los indicadores, cuadros que nos muestran algunos resultados, encuestas y características de las actividades evaluadas.

Podemos realizar el seguimiento de los procesos mediante el análisis de las actividades que nos presenta la Fundación Casa de Ejercicios Emaús y donde aquellas investigaciones nos permiten conocer cada uno de los resultados que ella tiene con respecto a sus visitantes y sus opiniones y estos ser nuevamente indicadores para una medición de efectividad.

Esto se desarrolla por la necesidad de conocer en qué condiciones se encuentra, que cambios debemos generar y que motivación constante debemos tener frente al trabajo, para obtener una mejora pertinente y que sea de continuidad en la casa de ejercicios. La importancia de estas mediciones, representan el éxito de la empresa pues mediante esta información estadística nos permite ver todos los datos necesario para verificar si se debe modificar algo en los servicios evaluados, permitiendo que generemos nuevos cambios que enriquezcan la labor realizada por la Casa de Ejercicios Emaús, el método de medición es eficiente a la evaluación de desempeño y nos demuestra la fortaleza en los servicios, en cuanto a la doctrina religiosa, el apoyo moral, el servicio social y la continuidad de la obra de Dios en cada uno de sus visitantes, teniendo en cuenta la ejecución adecuada de todos los procesos en la prestación de los servicios.

7.7.1. Aspectos de seguimiento y medición.

A continuación, encontramos dos cuadros que nos permiten ver de manera objetiva el proceso de medición que realizamos a los macro procesos de la Fundación, donde se puede ver claramente los objetivos generales de la medición de los indicadores de la organización, lo que nos ayuda a tener una perspectiva de la efectividad de las actividades desarrolladas.

En este cuadro encontramos la caracterización de los procesos en donde se define el objetivo y el nombre del indicador que podemos usar para la medición de los procesos organizacionales.

PROCESO	PRODUCTO	CARACTERÍSTICAS	OBJETIVOS	NOMBRE DEL INDICADOR
Calidad	Manuales de procesos	Que los manuales manejados seas efectivos en la aplicación de las actividades	Orientar el cumplimiento de los procesos de manera efectiva	Cumplimiento y efectividad de procesos
Administración	Recursos e insumos necesarios para la prestación de servicios	Oportuno y permanente	Asignar los elementos necesarios para proveer de los recursos para cumplimiento	Compras Flujo de efectivo
Convincencias	servicios formación	Se deben caracterizar por la calidad de la formación espiritual y el manejo del proyecto de vida	Disponer del personal necesario para atender a los usuarios	Satisfacción del cliente
Retiros	Servicios evangelización	Debe contar con la orientación y temática específica.	Disponer del personal y recursos necesarios para el cumplimiento de las actividades	Satisfacción del cliente

PROCESO	PRODUCTO	CARACTERÍSTICAS	OBJETIVOS	NOMBRE DEL INDICADOR
Reservas	Disponibilidad de instalaciones	Tener información precisa y actualizada de las actividades	Disponer de un sistema actualizado para poder coordinar los espacios disponibles para los usuarios	Ocupación de las instalaciones

Cuadro 33. Características de los procesos

En el siguiente cuadro encontramos la justificación de los indicadores utilizados para los procesos de la Fundación lo que nos permite comprobar la validación de los datos y su efectividad en el cumplimiento de los objetivos generales de la organización.

No.	ASPECTO DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN	JUSTIFICACIÓN	TÉCNICA DE METODOLOGÍA	PERIODO
1.	Orientar el cumplimiento de los procesos de manera efectiva	Porque permite verificar el cumplimiento y efectividad en la acción de los procesos	Indicador de proceso	Semestra 1
2.	Asignar los elementos necesarios para proveer de los recursos para cumplimiento	Para tener clara la cantidad de recursos asignados para el cumplimiento de las actividades con respecto a los recursos solicitados por los procesos Compras de efectivo	Indicador de proceso	Semestra 1

No.	ASPECTO DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN	JUSTIFICACIÓN	TÉCNICA DE METODOLOGÍA	PERIODO
3.	Disponer del personal necesario para atender a los usuarios	Se puede ver el nivel de satisfacción del cliente con respecto a los servicios ofrecidos	Indicador de proceso	Semestra 1
4.	Disponer del personal y recursos necesarios para el cumplimiento de las actividades	Se puede ver el nivel de satisfacción del cliente con respecto a los servicios ofrecidos	Indicador de proceso	Semestra 1
5.	Disponer de un sistema actualizado para poder coordinar los espacios disponibles para los usuarios	Poder saber el nivel del aprovechamiento de las instalaciones	Indicador de proceso	Mensual

Cuadro 34. Seguimiento y medición de procesos.

7.7.2. Ficha técnica para indicadores.

Se elaboró la ficha técnica de indicadores que es un documento que contiene las características del indicador que se evaluará por proceso.

	FICHA TÉCNICA DE INDICADORES	Código
		Versión: ISO 9001-01
FECHA DE CREACIÓN INDICADOR	09 de febrero de 2018	
NOMBRE DEL PROCESO	Calidad	
NOMBRE DEL SUBPROCESO	Documentación de procesos	
OBJETIVO DEL PROCESO	Registrar los procesos organizacionales para documentar y verificar la eficacia de las actividades realizadas	
FUENTE	Carpetas de seguimiento de los procesos	
RESPONSABLE DEL	Gestor de calidad	

INDICADOR						
NOMBRE DEL INDICADOR	Cumplimiento de objetivos					
TIPO DE INDICADOR	EFICIENCIA		EFICACIA	X	EFFECTIVIDAD	
SENTIDO	CRECIENTE		X	DECRECIENTE		
VALOR DE ACTUALIDAD			META		100	
FÓRMULA DE CÁLCULO	$(\text{Valor actual} / \text{Meta}) * 100$					
FRECUENCIA	Semestral		HERRAMIENTA DE ANÁLISIS		Espina de pescado	
RESPONSABLE DEL ANÁLISIS	Gestor de calidad					

Cuadro 35. Ficha de indicador de calidad

	FICHA TÉCNICA DE INDICADORES	Versión: ISO 9001-01
FECHA DE CREACIÓN INDICADOR	09 de febrero de 2018	
NOMBRE DEL PROCESO	Administración	
NOMBRE DEL SUBPROCESO	Manejo de recursos	
OBJETIVO DEL PROCESO	Medir la cantidad de recursos asignados para el cumplimiento de las actividades con respecto a los recursos solicitados por los procesos Compras Flujo de efectivo	
FUENTE	Tablas y cuadros de gastos	
RESPONSABLE DEL INDICADOR	Administrador	
NOMBRE DEL INDICADOR	Utilización de recursos	

TIPO DE INDICADOR	EFICIENCIA		EFICACIA		EFFECTIVIDAD X
SENTIDO	CRECIENTE			DECRECIENTE X	
VALOR DE ACTUALIDAD	25.000.000	META		20.000.000	
FÓRMULA DE CÁLCULO	$25.000.000 / 20.000.000 * 100$				
FRECUENCIA	Trimestral	HERRAMIENTA DE ANÁLISIS		Histograma	
RESPONSABLE DEL ANÁLISIS	Administrador				

Cuadro 36. Ficha de indicador de administración

	FICHA TÉCNICA DE INDICADORES	Versión: ISO 9001-01
FECHA DE CREACIÓN INDICADOR	09 de febrero de 2018	
NOMBRE DEL PROCESO	Convivencias	
NOMBRE DEL SUBPROCESO	Actividad	
OBJETIVO DEL PROCESO	Medir el nivel de satisfacción del cliente con respecto a los servicios ofrecidos	
FUENTE	Encuestas	
RESPONSABLE DEL INDICADOR	Orientadores	

NOMBRE DEL INDICADOR	Satisfacción del cliente			
TIPO DE INDICADOR	EFICIENCIA	X	EFICACIA	EFFECTIVIDAD
SENTIDO	CRECIENTE	X	DECRECIENTE	
VALOR DE ACTUALIDAD	70%	META		100%
FÓRMULA DE CÁLCULO	70/100*100			
FRECUENCIA	Semestral	HERRAMIENTA DE ANÁLISIS		Graficas de control
RESPONSABLE DEL ANÁLISIS	Orientadores			

Cuadro 37. Ficha de indicador de convivencias

	FICHA TÉCNICA DE INDICADORES	Versión: ISO 9001-01
FECHA DE CREACIÓN INDICADOR	09 de febrero de 2018	
NOMBRE DEL PROCESO	Reservas	
NOMBRE DEL SUBPROCESO	Ocupación	
OBJETIVO DEL PROCESO	Medir el nivel de asistentes a la casa con respecto al total de personas de la ocupación general para poder saber si se están aprovechando las instalaciones	
FUENTE	Cuadro de reservas	
RESPONSABLE DEL INDICADOR	Administrador	

NOMBRE DEL INDICADOR	Uso de instalaciones					
TIPO DE INDICADOR	EFICIENCIA		EFICACIA		EFFECTIVIDAD	X
SENTIDO	CRECIENTE	X	DECRECIENTE			
VALOR DE ACTUALIDAD	37.779		META		40.000	
FÓRMULA DE CÁLCULO	$37.779/40.000*100$ Asistentes a la casa dividido la meta propuesta por dirección por cien					
FRECUENCIA	Anual		HERRAMIENTA DE ANÁLISIS		HISTOGRAMA	
RESPONSABLE DEL ANÁLISIS	Administración					

Cuadro 38. Ficha de indicador de reservas

	FICHA TÉCNICA DE INDICADORES	Versión: ISO 9001-01
FECHA DE CREACIÓN INDICADOR	09 de febrero de 2018	
NOMBRE DEL PROCESO	Retiros	
NOMBRE DEL SUBPROCESO	Parejas	
OBJETIVO DEL PROCESO	Medir el nivel de satisfacción del cliente con respecto a los servicios ofrecidos	
FUENTE	Cuadros de reservas	
RESPONSABLE DEL INDICADOR	Coordinador de pastoral	

NOMBRE DEL INDICADOR	Retiro parejas			
TIPO DE INDICADOR	EFICIENCIA	x	EFICACIA	EFFECTIVIDAD
SENTIDO	CRECIENTE	X	DECRECIENTE	
VALOR DE ACTUALIDAD	50 pax	META		150 pax
FÓRMULA DE CÁLCULO	50/150*100			
FRECUENCIA	Anual	HERRAMIENTA DE ANÁLISIS		FODA
RESPONSABLE DEL ANÁLISIS	Coordinador de pastoral			

Cuadro 39. Ficha de indicador de retiros

7.7.3. Tablero de indicadores.

Basados en la ficha técnica de indicadores de procesos se elabora el tablero de indicadores donde encontramos la descripción de los indicadores con su código, índice y objetivo lo que nos permite evaluar de manera eficiente cada proceso.

PROCESO	OBJETIVO	PERSPECTIVA	INDICADORES	CÓDIGO	ÍNDICE	META	NATURALEZA	SENTIDO
Calidad	Medir el cumplimiento de las funciones de los líderes de procesos	procesos	responsabilidades	IP-C001	Funciones asignadas /actividades realizadas	100%	eficiencia	creciente
	calcular el cumplimiento del tiempo de realización de los procesos		Tiempo	IP-C002	tiempo utilizado para los procesos/tiempo estándar	80%	eficiencia	decreciente
	llevar registro digital de la información general de los procesos		Protección	IP-C003	Información física/información digitalizada	90%	eficacia	creciente
	Medir el cumplimiento y efectividad de procesos realizados con respecto a los propuestos por el área de calidad para verificar la efectividad		Efectividad del proceso	IP-C004	Objetivos del proceso/objetivos cumplidos	95%	efectividad	creciente
Administra	Medir la cantidad de recursos asignados para el cumplimiento de las actividades con respecto a los recursos solicitados por los procesos Compras	recursos	Compras	IP-A001	compras realizadas/presupuesto de compras	100%	eficiencia	decreciente

PROCESO	OBJETIVO	PERSPECTIVA	INDICADORES	CÓDIGO	ÍNDICE	META	NATURALEZA	SENTIDO
ción	verificar que el tiempo de entrega los recursos para la ejecución de actividades sea el preciso		Tiempo	IP-A002	tiempo de entrega/tiempo estimado	<50%	eficacia	decreciente
	verificar el cumplimiento con el presupuesto del año		Presupuesto	IP-A003	Presupuesto asignado vs. presupuesto ejecutado	100%	efectividad	decreciente
Convivencias	medir si el tiempo de realización de las actividades es el adecuado y está dentro de los parámetros establecidos	cliente	tiempo de convivencia	IP-CV001	Tiempo real de desarrollo/tiempo de realización programado	igual o mayor 95%	eficiencia	creciente
	Medir el nivel de satisfacción del cliente con respecto a los servicios ofrecidos		Confiabilidad	IP-CV002	clientes satisfechos/total clientes	95%	eficacia	creciente
	Disponer del personal necesario para atender a los usuarios		Calidad	IP-CV003	convivencias realizadas/convivencias programadas	igual o mayor 95%	efectividad	creciente
Retiros	medir si el tiempo de realización de las actividades es el adecuado y está dentro de los parámetros establecidos	cliente	tiempo de retiro	IP-R001	Tiempo real de desarrollo/tiempo programado	igual o mayor 95%	eficiencia	creciente
	Medir el nivel de satisfacción del cliente con respecto a los servicios ofrecidos		Confiabilidad	IP-R002	Clientes satisfechos /clientes insatisfechos	90%	eficacia	creciente
	Disponer del personal y recursos necesarios para el cumplimiento de las actividades		Calidad	IP-R003	retiros realizados/retiros programados	igual o mayor 95%	efectividad	creciente

PROCESO	OBJETIVO	PERSPECTIVA	INDICADORES	CÓDIGO	ÍNDICE	META	NATURALEZA	SENTIDO
Reservas	Disponer de un registro actualizado para poder coordinar los espacios disponibles para los usuarios	Ocupación	Sistema	IP-RS001	reservas confirmadas/reservas disponibles por ocupación de casa	100%	eficiencia	creciente
	medir el aprovechamiento de los espacios y ocupación por los usuarios		Utilidad	IP-RS002	espacios ocupados/espacios disponibles	100%	eficacia	creciente
	Medir el nivel de satisfacción del cliente con respecto a los servicios ofrecidos		Calidad	IP-RS003	Solicitudes resueltas/ solicitudes recibidas	95%	efectividad	decreciente

Cuadro 40. Tablero de indicadores

7.7.4. Cuadro de mando de control.

Una vez establecidos todos los indicadores, se debe construir el cuadro de control de mando en donde podemos encontrar los resultados de los indicadores de cada proceso manejado desde la perspectiva del nivel estratégico en el cual incide la actividad desarrollada. De esta manera evaluamos nuestra efectividad y cumplimiento.

NIVEL ESTRATÉGICO	PROCESO	INDICADOR	FORMULA DE CALCULO	META	PERIODICIDAD DE CALCULO	SEMÁFORO DE CONTROL				
							GESTIÓN POR MEJORAR	GESTIÓN REGULAR	GESTIÓN BUENA	GESTIÓN SOBRESALIENTE
Estratégico	Calidad	Cumplimiento de objetivos	$(\text{Valor actual} / \text{Meta}) * 100$	100%	semestral	SEMESTRE: 1 CUMPLIMIENTO: 70%	0 - 25	26 - 50	51 - 75	76 - 100
						SEMESTRE: 2 CUMPLIMIENTO: 80%	0 - 25	26 - 50	51 - 75	76 - 100
Apoyo	Administración	Utilización de recursos	Recursos gastados por 100 dividido el monto estimado de gastos	70%	trimestral	Trimestre 1 Cumplimiento: 100%	0 - 17.5	18- 35	36 - 52.5	56 - 70
						Trimestre 2 Cumplimiento: 95%	0 - 17.5	18- 35	36 - 52.5	56 - 70
						Trimestre 3 Cumplimiento: 90%	0 - 17.5	18- 35	36 - 52.5	56 - 70
						Trimestre 4 Cumplimiento: 90%	0 - 17.5	18- 35	36 - 52.5	56 - 70

NIVEL ESTRATÉGICO	PROCESO	INDICADOR	FORMULA DE CALCULO	META	PERIODICIDAD DE CALCULO	SEMÁFORO DE CONTROL				
							GESTIÓN POR MEJORAR	GESTIÓN REGULAR	GESTIÓN BUENA	GESTIÓN SOBRESALIENTE
Misional	Convivencias	Satisfacción del cliente	Total de usuarios atendidos por 100 dividido el número de quejas	100%	semestral	SEMESTRE: 1 CUMPLIMIENTO: 80%	0 - 25	26 - 50	51 - 75	76 - 100
					semestral	SEMESTRE: 2 CUMPLIMIENTO: 95%	0 - 25	26 - 50	51 - 75	76 - 100
Misional	Retiros	Retiro parejas	Parejas asistentes por 100 dividido el número máximo de asistentes a los retiros	90%	anual	anual Cumplimiento: 33%	0 - 22.5	23 - 45	46 - 67.5	68 - 90
Misional	Reservas	Uso de instalaciones	El total de asistentes por 100 dividido el máximo de asistentes para la ocupación total.	100%	anual	anual Cumplimiento: 94%	0 - 25	26 - 50	51 - 75	76 - 100

Cuadro 41. Cuadro de mando de control

7.8. Mejora continua

Para el proceso de mejora continua en los cinco procesos que seleccionamos en el proceso de calidad dentro de la fundación casa de retiros espirituales Emaús, implementamos el proceso de los cinco porque en cada uno de los procesos.

7.8.1. Administración.

ADMINISTRACIÓN	
Porque de la administración de los recursos	Eliminar las compras y gastos innecesarios
Porque se deben realizar los procesos de capacitación	Las capacitaciones se deben realizar para que el personal tenga un proceso de aprendizaje continuo
Porque se deben realizar los procesos de planeación	El proceso de planeación es importante ya que es el manejo del cronograma de actividades que se desarrollan de manera continua en la casa
Porque la malla de turnos	El proceso de malla de turnos es importante para tener siempre a disposición personal que pueda atender cada una de las actividades de los grupos programados sin excederse de su jornada laboral
Porque la coordinación de servicios	Planear las actividades de acuerdo a los requerimientos y necesidades de los usuarios y la disponibilidad de la casa

Cuadro 42. Mejora continua administración

7.8.2. Calidad.

CALIDAD	
Porque la importancia de la satisfacción de los clientes	Es importante que cada persona que se acerque a la fundación genere recomendación y se encuentre satisfecho con los servicios que se prestan
Porque es importante tener un buzón de sugerencias	El buzón de sugerencias ayuda a identificar la percepción que tienen los usuarios de los servicios y realizar una mejora
Porque se realiza el proceso de obra social	El proceso de obra social se realiza con el fin de contribuir con la formación de los niños y adolescentes para mejorar su calidad de vida
Porque se deben definir los procesos	Todos los procesos de deben definir y se debe tener el manual de funciones para el mejor control y funcionamiento de la fundación
Porque los orientadores deben estar capacitados	Los orientadores son los que realizan las actividades y cuentan con los conocimientos necesarios para brindar una buena formación

Cuadro 43. Mejora continua calidad

7.8.3. Retiros.

RETIROS	
Porque se realizan los retiros	Los retiros se realizan con el fin de la necesidad de la comunidad de la reflexión y el tiempo espiritual
Para que sirven los retiros	Los retiros sirven para enriquecer el alma de las personas
Porque los retiros sirven para todo tipo de personas	Los retiros sirven para todo tipo de personas para un encuentro consigo mismo
Porque se debe contar con un orientador	El orientador es la persona que se encuentra capacitada para guiar el proceso de los retiros
Porque se debe contar con un espacio de trabajo adecuado	Los espacios contribuyen al buen desarrollo de las actividades realizadas

Cuadro 44. Mejora continua retiros

7.8.4. Convivencias.

CONVIVENCIAS	
Porque se hacen las convivencias	Las convivencias se realizan por necesidad de la comunidad
Para que sirven las convivencias	Las convivencias se realizan con el fin de contribuir en la formación de valores y el proyecto de vida
Porque los retiros sirven para todo tipo de personas	Las convivencias contribuyen en la formación del ser humano y en su manera de actuar
Porque se debe trabajar en grupo en las convivencias	El proceso de convivencias se desarrolla como actividades de formación entre grupos de personas
Porque las convivencias son lúdicas	Las convivencias se realizan como un proceso de formación y aprendizaje dinámico

Cuadro 45. Mejora continua convivencias

7.8.5. Reservas.

RESERVAS	
Porque se debe contar con reservas	Se debe contar con reservas para tener a disposición todos los recursos para el desarrollo de actividades
Porque se debe tener en cuenta la fecha de vencimiento de los recursos	Una vez son adquiridos los alimentos la idea es utilizarlos en el menor tiempo posible para evitar que se dañen
Porque se debe tener en cuenta la disponibilidad de la casa	Se debe tener claro y definido el cronograma de actividades para saber la disponibilidad de la casa
Porque es importante la adecuación de los espacios	Para la realización de los diferentes tipos de actividades se debe tener un lugar en buenas condiciones, limpio y ordenado
Porque se debe contar con equipos	En la fundación se requiere tener aparatos electrónicos que permitan con mayor facilidad el desarrollo de las actividades

Cuadro 46. Mejora continua reservas

7.8.6. Ciclo PHVA.

En este módulo propondremos un ciclo de mejora a través del ciclo de Deming generando estrategias que nos lleven a innovar en los servicios y actividades ofrecidas a los clientes a través de planes de capacitación y aprovechamiento de las instalaciones.

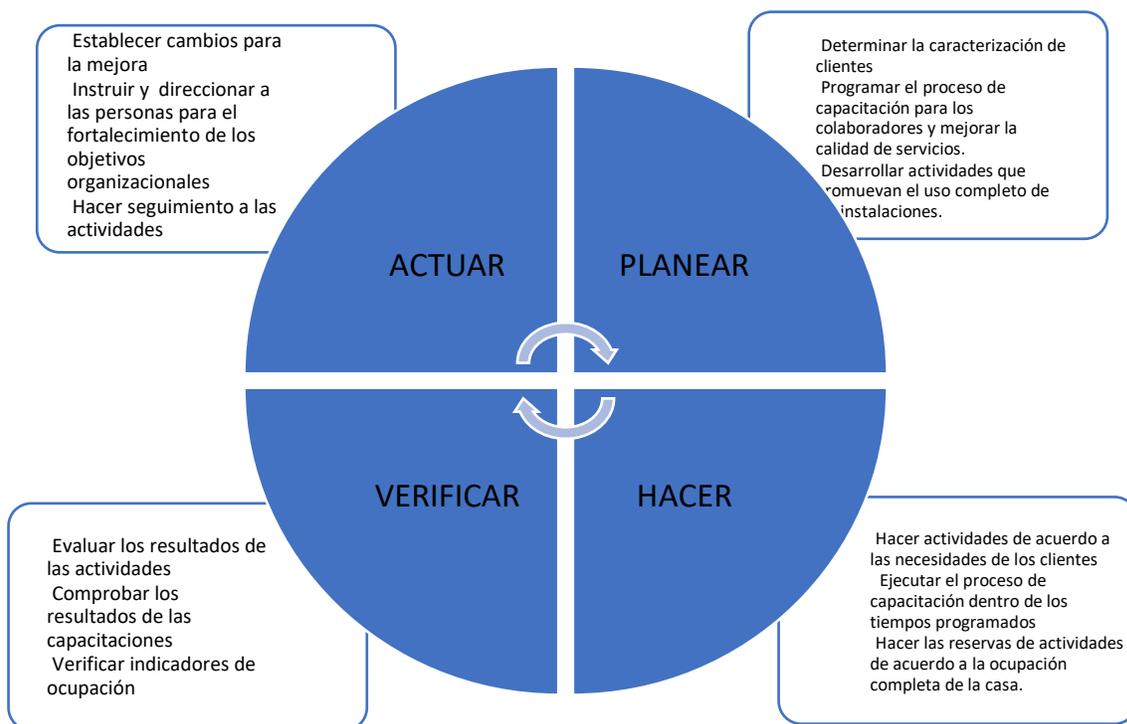


Figura 14. Ciclo PHVA

7.9. Gestión de comunicación

En la fundación casa de ejercicios espirituales Emaús, se especificara el sistema de comunicación que se aplicara para el proyecto y como se definirán los diferentes factores que hacen parte de este, para contrarrestar todo tipo de infortunio que pueda tener el proyecto, la meta es ser un proyecto alcanzable, medible y consiente de su información, donde se le informara a los personas interesadas en este caso a monseñor padre que maneja la casa en su jefatura, al jefe encargado de calidad, Carlos y a las personas responsables y que hagan parte de interés en este proceso.

La comunicación será implementada mediante correo electrónico, reuniones, teléfono, whatsapp, o en redes sociales, y cuya frecuencia de comunicaciones informales será frecuente o de acuerdo a la situación se amerite, y la comunicación formal se desarrollará de acuerdo al cronograma que se desarrolle, será realizada cada mes una reunión para ajustar el trabajo como tal se vaya desplegando.

En este caso la gerente es la encargada de comunicar la información del proyecto y esto dará a entender que es la persona idónea y de mayor interés para que las cosas funcionen de la mejor manera y fluyan los procesos.

Los requisitos que se tendrán en cuenta serán que las personas en este caso Sindy Parra que es la gerente de la empresa, y los consultores en este caso son Marisol Castro y Orlando Cortes, deben primero que todo tener toda la información de consulta a la mano para el siguiente paso realizar un debido diagnóstico y por consiguiente saber a qué dirección llevar la investigación, para dar resultados a lo que se desea en los procesos que necesitan el apoyo correspondiente para su mejora, es decir buscar su causa raíz, hacer los respectivos hallazgos, realizar un análisis y una síntesis adecuada de la información, mostrar una serie de propuestas de mejoras y empezar por la planificación de los cambios, ahí terminaría nuestro trabajo pues pasaría a la implementación si nos dan la autorización en la compañía.

El recurso más importante que asigna el proyecto para la comunicación es que pasa de ser rutinaria y de costumbres a ser de éxito y crecimiento, es decir de una posición neutral se impulsan cambios y se generan soluciones al tema.

La información confidencial será tratada solo por personal autorizado el coordinador de calidad y será consultada con la gerente en este caso Sindy Parra, y ella a su vez la remitirá a la

jefatura de la casa, y podrá ser remitida o mejor transmitida al personal que le interese teniendo en cuenta su confidencialidad.

Toda información se gestionará por escrito y por medio de correos electrónicos para tener evidencia y claridad de lo solicitado.

El flujo de la información se realizará en el menor tiempo posible la comunicación de decisiones se realizara el mismo día de tomadas, mínimo un día después de recibida la información, contando con la pertinencia y claridad que se necesite.

Cualquier restricción se manejará de la manera más directa informando al director del proyecto o al jefe para que de una pronta o inmediata solución y darle continuidad al proyecto.

Es de importancia tener conocimiento que se aplicaran los formatos necesarios y plantillas (Informes, listas de chequeo, actas, procedimientos) concernientes al tema que se este tratando para mayor organización en la documentación y de igual manera de un orden en los procesos que se están realizando.

Se tendrá en cuenta un orden jerárquico, para resolver cualquier duda que se tenga y darle orden como ya se mencionó a la información.

Encargados.	Grupo de trabajo.	Localización.
Representante legal y Jefatura.	Monseñor Rafael Cotrino.	Arquidiócesis
Jefe de Proyecto y Gerente	Sindy Parra Ramírez.	Oficina 101.
Coordinador Calidad.	Dr. Carlos Riveros.	Oficina 201.
Asesor 1	Marisol Castro Infante.	Sala de juntas
Asesor 2	Orlando Cortes Arteaga.	Sala de juntas

Cuadro 47. Cuadro de comunicación

En el cuadro anterior se observa cómo está integrado todo el equipo de trabajo, y donde se encuentra es decir el lugar de trabajo, para ser asequible a las partes interesadas.

7.9.1. Enfoque de gestión de comunicaciones.

En este caso se cuenta con una gerente que brinda todo su apoyo al proyecto y colabora con lo necesario para desarrollar lo convenido a cabalidad, realizando el enfoque correcto desde el inicio, bien estructurado, con excelentes bases, para que el proceso se desarrolle como debe ser, en este caso la gerente será Sindy Parra y ella permitirá a los consultores Marisol Castro y Orlando Cortes, obtengan la información necesaria y pertinente que permita realizar un correcto diagnóstico; la información se maneja dependiendo el grado de importancia que se tenga, a medida que se trabaja se va clasificando en su grado de importancia y dependiendo de ella se deberá tener cuidado de a quien se referirá la información, quien será el responsable de redireccionarla y en qué forma, por ejemplo la información que se le proporcionara a la jefatura Monseñor Rafael Cotrino, o la información que se le brindara al Coordinador de calidad en este caso al señor Carlos Riveros, se maneja dependiendo el uso y la importancia de la información, y la rapidez con la que esta llegue, como ya se mencionó se realizarán reuniones mensuales para dar y recibir las observaciones pertinentes, al igual que la utilización de medios informales pero por escrito, como correos electrónicos para estar al tanto y estar disponibles a lo que se requiera frente a las partes interesadas y si en caso que se llegue a necesitar algún apoyo en información, es importante tener en cuenta que el gerente del proyecto Sindy Parra y la jefatura Monseñor Rafael serán los responsables de aprobar todos los cambios pertinentes al proyecto, además que permitirá o no realizar cambios en el avance del trabajo.

7.9.2. Restricciones en la administración de las comunicaciones.

Para esta sección es necesario que la gerente de proyecto en este caso Sindy se le proporcione un presupuesto, que dispondrá de un tiempo determinado y unos recursos que se utilizarán para el desarrollo del proyecto, para esto tendrá el apoyo de la compañía así mismo del tiempo para la aplicación y el desarrollo del mismo, además se estará en constante comunicación de cómo avanza el proyecto ajustándolo a todo lo permitido en él, sin rebasar las pautas propuestas que desde el principio se deben dejar claras para las partes interesadas.

A lo anterior podemos afirmar que se utilizara un medio de comunicación que lleva un formato con los ítems necesarios y claros que cualquier miembro de la organización pueda entenderlo, bajo la autorización de la administradora se podrá poner en conocimiento cualquier tema que se requiera.

7.9.3. Requisitos de comunicación de los grupos de interés.

En esta faceta del proyecto la administradora Sindy Parra tendrá comunicación constante con las partes interesadas, generando la pauta para que se determine como se realizara la comunicación y tendrán en cuenta como se desarrollara el trabajo, se establecerán los diferentes requisitos que se tendrán en cuenta, ya que todas las partes interesadas necesitaran de un apoyo en la comunicación que se llevara a cabo, todo será como un ciclo.

7.9.4. Matriz de poder/ interés.

#	STAKEHOLDER	PODER	INTERES
1	Dirección	10	10
2	Revisoría	8	8
3	Contabilidad	7	9
4	Administración	9	10
5	Mantenimiento	4	6
6	Servicios Generales	3	5
7	Orientación	6	7
8	Calidad	9	10
9	Colegios	5	5
10	Parroquias	6	7
11	Universidades	5	6
12	Makro	2	2
13	Fruver	2	3
14	Empresa Aseo	3	4
15	Compensar	4	4
16	<u>Etb</u>	4	4
17	Arquidiócesis De Bogotá	9	9
18	Dian	7	7

Figura 15. Listado stakeholder



Figura 16. Matriz poder/interés

7.9.5. Roles.

En cuanto a los roles están la mayoría de ellos en la fundación casa de ejercicios Emaús tenemos:

7.9.5.1. *Patrocinador del proyecto.*

Fundación casa de ejercicios espirituales Emaús, representado por Monseñor Rafael Cotrino, como jefe y superior al que se le deben rendir cuentas y da por aceptado o aprobado el proyecto.

7.9.5.2. *Director del programa.*

Dirigirá el proyecto Sindy Parra como la jefe de proyecto que en equipo con el coordinador el señor Carlos Riveros que es el encargado de supervisar toda la operación y ve en un menor alcance como se va desarrollando el proyecto.

7.9.5.3. *Interesados clave.*

Son las personas que hacen parte en toda la fundación casa de ejercicios espirituales Emaús, se encuentran en todos los departamentos de esta compañía y que permiten en funcionamiento de la misma y hacen parte del proyecto de comunicación.

7.9.5.3.1. *Gráfico partes interesadas*

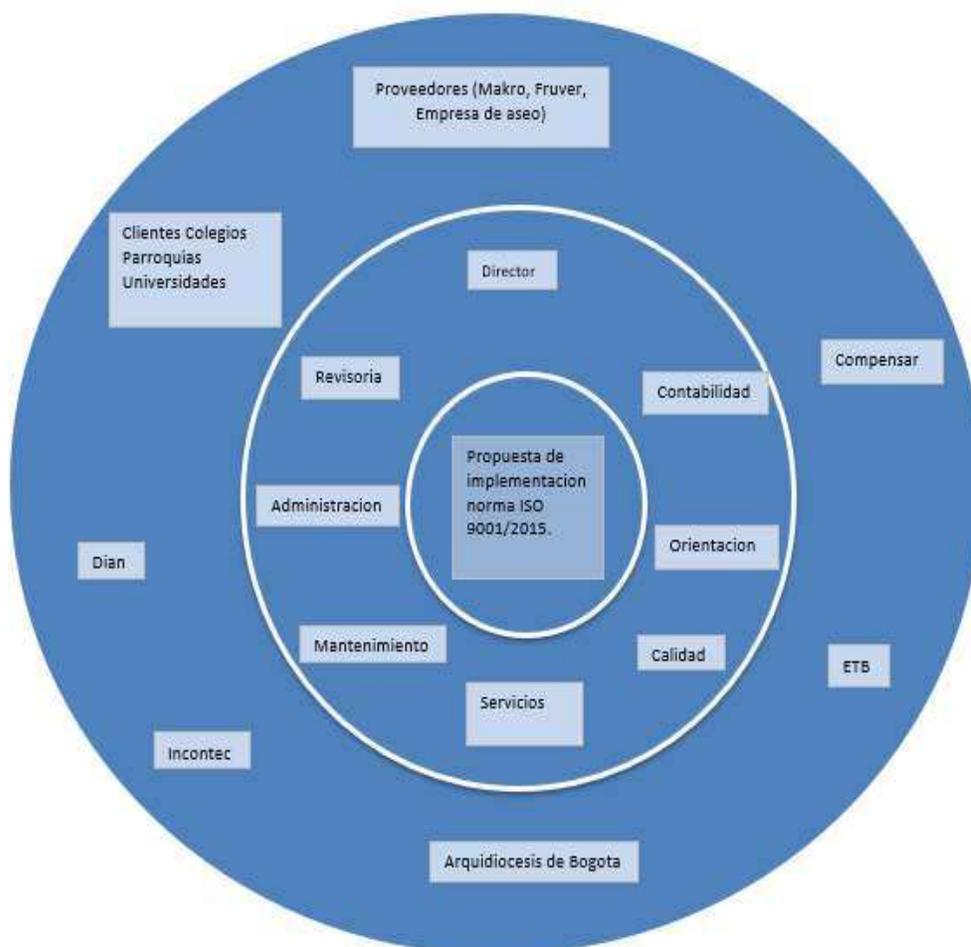


Figura 17. Partes interesadas

7.9.5.4. *Tableros de control de cambios.*

Se designa un grupo para realizar diferentes ajustes a cualquier especificación que se tenga, para que estén pendiente de todos los cambios dentro de la organización en cuanto a su infraestructura, en este caso lo desempeñaría la señorita Sindy parra y el señor Carlos Riveros que son los encargados del cualquier movimiento de la fundación y lo que esta requiera al igual de lo que se quiere comunicar, es decir atienden las indicaciones de Monseñor Rafael de lo que él aprueba o desaprueba.

7.9.5.5. *Cliente.*

Todas aquellas personas que reciben los servicios de la casa de ejercicios espirituales y que permiten que esta siga en total funcionamiento, como son retiros espirituales, retiros para parejas, obra social, estas son incluidas por empresas como los proveedores con todos sus empleados, cualquier tipo de personas vecinos cercanos, que estarían interesados en conocer que cambios se pueden producir.

7.9.5.6. *Gerente del proyecto.*

En este caso, sería la administradora Sindy Parra, que posee todo el conocimiento de su funcionamiento y puede dar a conocer todo lo que se debe desarrollar.

7.9.5.7. *Equipo del proyecto.*

Compuesto por Marisol Castro y Orlando Cortes, que estarán encargados del desarrollo y puesta en marcha del proyecto, en este caso a mando de Sindy Parra, llevando toda la información siendo oportunos y pertinentes durante todo el proyecto.

7.9.5.8. *Comité directivo.*

Se llevará a cabo por parte de un representante por cada departamento y que permitirá estar presentes en cambios que se logren y que impacten a la fundación.

7.9.5.9. Líder técnico

Es el encargado de estar pendiente que se realicen todos los puntos técnicos que se requieran en la elaboración del proyecto, es decir que supervisa que todo se encuentre en orden técnicamente, el señor Carlos Riveros estará en este rol.

7.9.6. Directorio del equipo del proyecto.

En este apartado se manejará un cuadro organizado donde se especifica el nombre de los participantes del proyecto, que función desempeñan, su correo electrónico, números de teléfonos de dependencia, son datos muy importantes que permiten localizar muy fácilmente a cualquier participante del proyecto y personas interesadas.

NOMBRE	FUNCIÓN	CORREO ELECTRÓNICO	TELÉFONO
Monseñor Rafael Cotrino	Representante legal y Jefatura.	emaus@arquibogota.org.co	3505511
Sindy Parra Ramírez.	Jefe de Proyecto y Gerente	Casa.de.emaus@gmail.com	7771225 - 3138796022
Dr. Carlos Riveros.	Coordinador Calidad.	calidad@arquibogota.org.co	3505511
Marisol Castro Infante.	Asesor 1	Orientadoremaus1@arquibogota.org.co	7826961
Orlando Cortes Arteaga.	Asesor 2	Orientadoremaus2@arquibogota.org.co	7826961

Cuadro 48. Directorio del equipo del proyecto

7.9.7. Métodos de comunicación y tecnologías.

Para esta organización se ha optado emplear el método de correo electrónico, teléfonos y whatsapp, para una correcta comunicación, son medios a los cuales todos tienen acceso y lo más importante es que en las reuniones periódicas mensuales se estarán concretando los parámetros expuestos y todas las actividades necesarias para lograr un trabajo organizado y un proyecto coordinado de manera clara y precisa.

7.9.8. Matriz de comunicaciones.

En la Fundación casa de ejercicios espirituales Emaús, optamos por desarrollar un formato matriz que especifique las actividades de comunicación, su importancia, quienes son los interesados, quienes las producen o diseñan y en qué tiempo se determina su desarrollo, demostrando como es todo su despliegue frente a la organización.

MATRIZ DE COMUNICACIÓN																	
Etapos estratégicos	Propósito de la comunicación	Propuesta	T	Informe	T	Cronograma	T	Diagnostico	T	Matriz de canvas	T	Formatos de comunicación	T	Decalogo	T	Difusion web	T
Propósito de la comunicación	Dirección Administración Contabilidad Calidad Orientación	Dirección Administración Contabilidad Calidad Orientación	A	N/A		N/A		N/A		Dirección		N/A		Dirección		Dirección Administración Calidad	A
Propósito de la comunicación	Dirección Administración Contabilidad	N/A		N/A		Dirección Administración Mantenimiento Servicios generales	A	N/A		N/A		N/A		Dirección Administración		N/A	
Propósito de la comunicación	Administración Contabilidad Orientación	N/A		N/A		Servicios generales Mantenimiento Orientación Administración	M	Dirección Administración	A	Administración	A	Dirección Administración Calidad	A	Servicios generales Mantenimiento Orientación Administración		Administración Orientación	M
Propósito de la comunicación	Administración Dirección Calidad	N/A		Administración Orientación	A	Administración Dirección	M	N/A		Administración Clientes	M	Dirección Administración Calidad	M	Calidad		Calidad Administración Dirección	M
Propósito de la comunicación	Dirección	N/A		Dirección Administración Contabilidad	A	Dirección	A	Dirección Administración Calidad	A	N/A		Dirección	A	Dirección		N/A	

Figura 18. Matriz de comunicación

7.9.9. Flujo de comunicación.

Este se representará de la siguiente manera para tener un flujo de comunicación acorde y que todos hagan parte del proyecto.

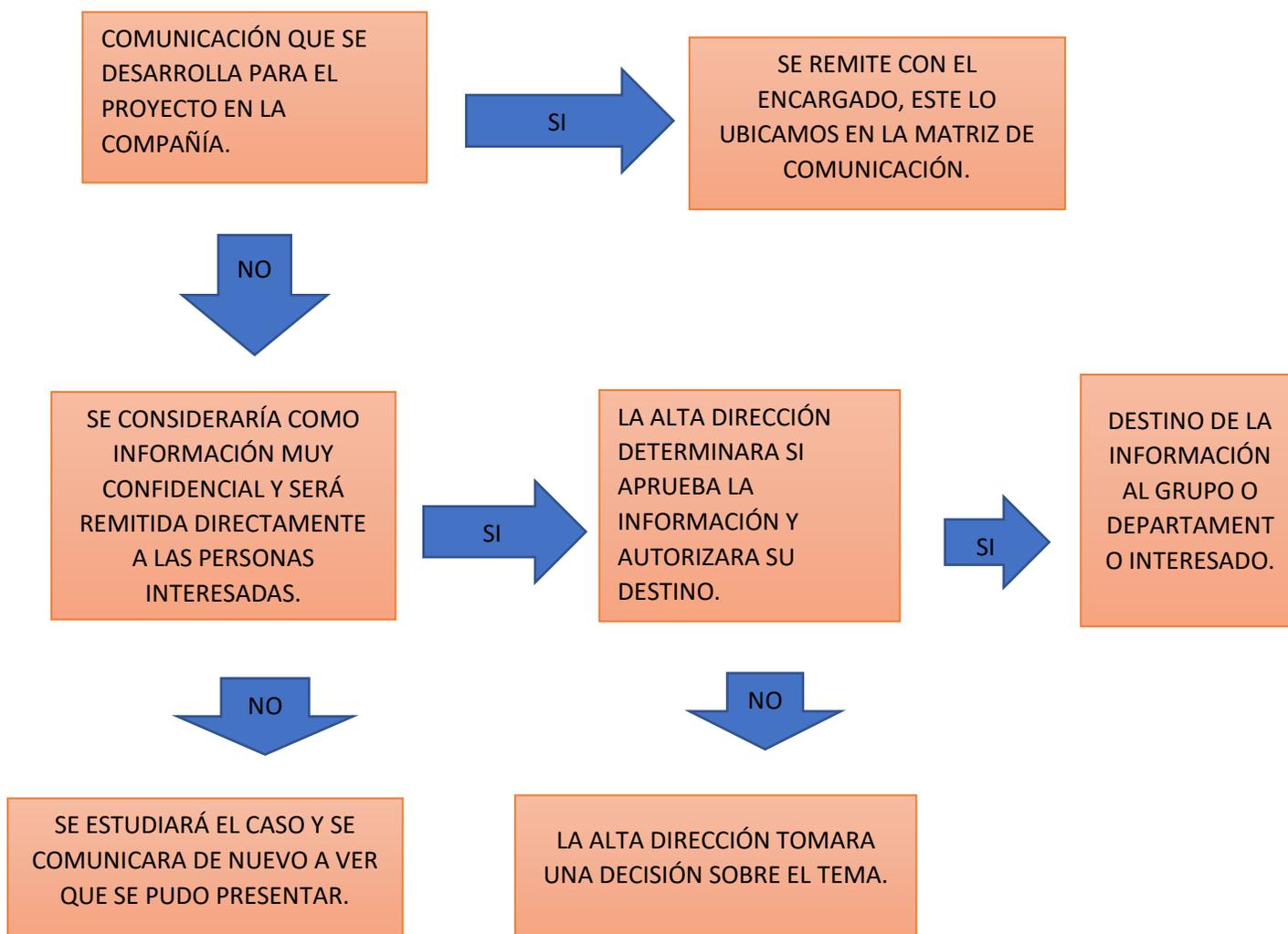


Figura 19. Diagrama de flujo de la comunicación

7.9.10. Directrices de la comunicación.

En esta directriz frente a la organización, cuando se desarrollan reuniones se desarrolla de manera formal con sus respectivas agendas y actas de trabajo, moderador, y todos los encargados del proyecto para poder desarrollar la reunión, así con base en las decisiones tomadas se tendrá claro que se realizara y con qué directriz se empleara y desarrollara el proyecto en la organización.



ARQUIDIÓCESIS DE BOGOTÁ
Fundación Casa de Ejercicios Espirituales
Emaús

ACTA DE REUNIÓN

Código
DQF701V01
23-10-2014

Página 1 de 2

ACTA N° Haga clic aquí para escribir texto.

Siendo las Haga clic aquí para escribir texto. del día Elija un elemento. de Haga clic aquí para escribir texto. de Haga clic aquí para escribir texto. se reunió Haga clic aquí para escribir texto. para Haga clic aquí para escribir texto., con el siguiente orden del día:

Haga clic aquí para escribir texto.

DESARROLLO DE LA REUNIÓN

Revisión de actividades asignadas:

Haga clic aquí para escribir texto.

Desarrollo del orden del día:

Haga clic aquí para escribir texto.

Asignación de actividades

Haga clic aquí para escribir texto.

Figura 20. Acta de reunión

7.9.11. Estándares de comunicación.

Para lograr una correcta y efectiva comunicación se toman los formatos de parámetros uniformes que toda la organización y partes interesadas este de acuerdo con ella para hablar un mismo idioma, los correos, el tipo de información que se manejara en plataformas gratuitas y se podrán emplear de manera simultánea pues todos pueden estar conectados por ejemplo en sus teléfonos móviles y Google drive, que permite que nos podamos estar conectados en línea todo el tiempo para tomar decisiones o realizar cambios que necesitemos a cualquier tema que así lo requiera, conjuntamente con las reuniones que se realizaran mensualmente, u otras de manera extraordinaria si se requiere un aporte técnico, inicial o abordaje de un tema preciso para no incurrir en fallas para el funcionamiento de la fundación y su correcto desempeño.

7.9.12. Proceso de escalación de comunicación.

Se tendrá en cuenta en la elaboración del proyecto, el desarrollo de un cronograma de actividades además de la matriz de comunicaciones clara, concisa, precisa, donde emplee lo necesario para que exponga cualquier tipo de cambio o al menos permita realizarlo, previendo cualquier tipo de falla o desacuerdo tanto con la jefatura, la administración, el grupo encargado, o las partes interesadas, es decir que permita el adecuado desempeño; y que se pueda solucionar cualquier diferencia que se presente mediante la ejecución del proyecto, se deben condicionar tiempos, temas o cuestiones que impidan el continuo trabajo en el proyecto la idea es llegar a un punto de acuerdo y se logre culminar de la mejor manera el proyecto en común, este acuerdo se realiza con las prioridades y principios establecidos, es decir llegando a la meta cumpliendo los parámetros a cabalidad.

Proceso de escalamiento sugiere que si se requiere un cambio al proyecto deben definir desde la jefatura y en apoyo con la coordinación de calidad y jefe de proyecto quien es el responsable de comunicar al resto de la organización y los tiempos de respuesta de los escalamientos es de dos días máximo; la extensión de plazos de entrega de la caracterización de procesos solamente es autorizada por Monseñor Rafael Cotrino.

7.10. Gestión de proyectos

7.10.1. Proyecto de implementación portafolio retiros espirituales para parejas.

En la Fundación Casa De Ejercicios Emaús, se va a implementar una nueva unidad de negocio que está enfocada al desarrollo de retiros espirituales para parejas, en busca de mejorar las relaciones y comunicación para poder brindar a las parejas un lugar de encuentro y reflexión donde compartan y reafirmen sus lazos amorosos, por medio de la comunicación, orientación, escucha y dialogo.

Se contará con un espacio para el desarrollo de las actividades en la casa para todas las parejas que deseen hacer uso del nuevo servicio que estamos ofreciendo, con flexibilidad de horarios, contamos con personal capacitado e idóneo para el desarrollo de las actividades.

7.10.2. Enfoque de gestión del proyecto.

En el desarrollo de la nueva unidad de negocio que estamos ofreciendo en la casa de retiros espirituales Emaús va a proporcionar los recursos económicos para la adquisición de los materiales y contar con el personal idóneo para la labor; Todo a partir de los servicios que presta la misma casa.

Para el desarrollo de las actividades contamos con el siguiente personal debidamente capacitado.

En el cuadro siguiente se observa cómo está integrado todo el equipo de trabajo, y donde se encuentra es decir el lugar de trabajo, para ser asequible a las partes interesadas.

Encargados.	Grupo de trabajo.	Localización.
Representante legal y Jefatura.	Monseñor Rafael Cotrino.	Arquidiócesis
Jefe de Proyecto y Gerente	Sindy Parra Ramírez.	Oficina 101.
Coordinador Calidad.	Dr. Carlos Riveros.	Oficina 201.
Asesor 1	Marisol Castro Infante.	Sala de juntas
Asesor 2	Orlando Cortes Arteaga.	Sala de juntas
Orientador pastoral	Diego Ortégón Cortes	Oficina 102

Cuadro 49. Personal de gestión

7.10.3. Alcance del proyecto.

La nueva unidad de negocio la desarrollamos con el fin de ampliar el portafolio para nuestros usuarios por lo cual queremos ofrecer los retiros espirituales para parejas, con el fin de brindar a las parejas un lugar de encuentro y reflexión para que compartan y reafirmen sus lazos amorosos, por medio de la comunicación, orientación, escucha y dialogo, estas actividades se desarrollan con el acompañamiento de un personal capacitado que orienta a las parejas, para brindar una mejor experiencia a todos nuestros usuarios, queriendo ofrecer un plus en el servicio mediante la flexibilidad en los horarios teniendo en cuenta que nuestros clientes puedan acercarse a buscar nuestros servicios cuando lo deseen es decir los siete días de la semana, al igual se debe realizar un agendamiento de nuestros servicios anticipadamente ya que contamos con un cronograma para el correcto funcionamiento de las casa.

La duración de los retiros espirituales depende del programa que los clientes deseen, es decir que, si el retiro dispone de alojamiento con alimentación, la fundación casa de retiros espirituales Emaús lo puede brindar sin ningún contratiempo.

7.10.4. Lista milestone.

En esta fase del desarrollo del proyecto nombraremos ciertas actividades que son claves para dar la respectiva estructura al nuevo plan de negocio, impulsando así el interés por el cliente para ser parte de nuestra fundación casa de ejercicios espirituales Emaús.

HITO	DESCRIPCIÓN	FECHA
Recopilación de los requisitos de los clientes	La idea principal es que exista un interés religioso, además que sientan el deseo de mejorar su vida marital.	La fecha es de común acuerdo y a la cantidad de clientes a asistir.
Desarrollo de la actividad.	Se realiza la ejecución del retiro espiritual en su totalidad.	La fecha es de común acuerdo y a la cantidad de clientes a asistir.
Servicio al cliente.	Se realiza una encuesta de satisfacción, para verificar que la nueva unidad de negocio cumple con las expectativas.	La fecha de finalización del retiro.
Control.	Se toman los correctivos necesarios para mejorar la experiencia de nuestros clientes	La fecha de finalización del retiro.

Cuadro 50. Lista milestone

7.10.5. Cronograma de línea base y estructura de rotura de trabajo.

Los retiros espirituales para parejas, que la fundación casa de retiros espirituales quiere ofrecer a satisfacción del público, se trabajara inicialmente en secciones de 4 horas en la mañana y 4 horas en la tarde con un descanso que se realizara a medio día y por supuesto en la noche donde tendrán acceso nuestros clientes a todas nuestras instalaciones como son la capilla principal, si se desea tener un momento en calma y paz interior, nuestros salones de trabajo espiritual, y los diferentes jardines que ofrece la casa de retiros, que son muy hermosos y se encuentran en medio de la ciudad es decir como un oasis, invitando a las parejas que quieran hacer parte de este retiro como una experiencia de vida y relajación, en búsqueda de una transformación personal y de parejas.

El desarrollo de las actividades se llevará a cabo mediante el mismo diccionario y cada parte de cada aspecto a desplegar, ayudaran a darle de una forma ordenada al cronograma que se aplicara para el retiro espiritual de parejas, donde lo primordial es llegar a los aspectos personales más profundos y permitan que sus diferencias si las hay, sean resueltas y de no ser así permitir que se siga logrando que el objetivo de ser pareja se cumpla, que las parejas tengan gran porcentaje de comprensión y apoyo entre sí.

TRABAJO EN LA MAÑANA**EL MATRIMONIO NO ES DE DOS SINO DE 3 (DIOS EN TU VIDA) 8 a 12**

TIEMPO	ACTIVIDAD
10 minutos	Oración de inicio
10 minutos	Dinámica: LA TRENZA
30 minutos	NO SOMOS DOS, SOMOS TRES Desierto
30 minutos	Puesta en común ejercicio 1, Puesta en común ejercicio 2
10 minutos	Dinámica: LA TRENZA
30 minutos	Descanso
15 minutos	TESTIMONIO: MUJER
25 minutos	Actitudes de indiferencia
25 minutos	Momento de perdón Uno al otro
15 minutos	TESTIMONIO: HOMBRE
25 minutos	Actitudes de amor
25 minutos	Audio: Te amo de Pablo Neruda, Promesas de amor
15 minutos	Oración final:

TRABAJO EN LA TARDE**10 FORMAS DE AMAR 1 A 4**

TIEMPO	ACTIVIDAD
30 minutos	Dinámica: El caminante ciego
60 minutos	video “Te amaré por mil años” 10 formas de amar análisis
60 minutos	POR ESO EL HOMBRE DEJARÁ A SU PADRE Y A SU MADRE Dinámica: Expresa tu libertad Dinámica: Sinceridad

Cuadro 51. Horario de actividades

7.10.6. Plan de gestión del cambio.

Para la Fundación Casa de Ejercicios Emaús es de suma importancia que todo el proceso que se implemente para ofrecer un servicio a sus clientes este cumpliendo con las expectativas que estos tienen de las actividades, debe tener muy en cuenta cualquier tipo de sugerencia y/o solicitud de los interesados, así que si se tiene que manejar algún diferencia en el servicio de retiro espiritual para parejas se realizara el cambio necesario con las debidas sustentaciones y autorizaciones.

Para la verificación de si se está llevando a cabo correctamente la actividades así que en el cronograma de actividades se tiene un espacio para conocer las diferentes inquietudes que se reflejen, ya sea del servicio de la casa, o las actividades realizadas se destinara un espacio de la jornada para la socialización, donde se estará expectante a cualquier duda.

Esta información recopilada será tenida muy en cuenta por los desarrolladores del proyecto en este caso Marisol Castro y Orlando Cortes, donde luego se remitirá a la Administradora y jefe de proyecto Sindy Parra, y al coordinador de calidad, donde estos a su vez la expondrá a la jefatura de la casa quien es monseñor Cotrino que dará su aprobación a lo pertinente.

7.10.7. Plan de gestión de costos.

La persona responsable de administrar los costos es el jefe de proyectos Sindy Parra, que es la administradora de la fundación casa de ejercicios espirituales Emaús, es la persona idónea y con las capacidades para desempeñar ese cargo.

La forma mediante el cual se mide e informa el rendimiento de los costos de manera cuantitativa, es mediante la actividad desarrollada por los asesores como son Marisol Castro y Orlando Cortes, que en este caso hay un presupuesto ya aplicado o para emplear pero, con la iniciativa de ir verificando y actuando mediante el presupuesto que se va utilizando, claro está que se realiza bajo la supervisión y autorización de la jefe de proyecto o unidad de negocio, en este caso Sindy Parra y del representan legal en este caso monseñor Cotrino, esto se realiza mediante informes constantes de rendimientos, y estos dan parte positiva en el caso de que se vea

un retorno de la inversión de una manera más rápida y efectiva, además de la satisfacción del cliente y su aceptación por parte del mercado.

Todo esto se plasmará en un cronograma de actividades que contengan ciertos parámetros y ecuaciones que permitan exponer en qué condiciones se encuentra el proyecto, para ser expuesto a la jefe de proyectos y al representante legal, al igual que con la supervisión del señor coordinador de calidad, en este caso Dr. Carlos Riveros

7.10.8. Plan de gestión de adquisiciones.

El Gerente del Proyecto proporcionará la supervisión y administración para todas las actividades para el desarrollo de la nueva unidad de negocio donde se realizará una inversión inicial buscando que la implementación del proyecto no se exceda de dicha inversión, se ejecutará un control de la cantidad de retiros espirituales que se realizaran de manera mensual, controlar y realizar el seguimiento del cronograma de actividades y la ocupación de la casa, para identificar si los retiros espirituales tienen una buena aceptación por parte del mercado.

En caso de requerir una inversión adicional se evaluarán los motivos y factores por los cuales se requieran con el director del programa quien está administrando la fundación y el patrocinador del proyecto quien autorizara una nueva inversión.

7.10.9. Plan de gestión del alcance del proyecto.

Para ofrecer y mejorar el portafolio de los servicios de la Fundación Casa de Ejercicios Emaús queremos ofrecer una nueva unidad de negocio en la cual brindamos a las parejas un lugar de encuentro y reflexión para que compartan y reafirmen sus lazos amorosos, por medio de la comunicación, orientación, escucha y dialogo.

Para lograr el objetivo planteado se requiere la aprobación del representante legal ya que es el patrocinador del proyecto y aceptara de manera formar el nuevo servicio a ofrecer, el director del programa es el administrador de la casa quien estará encargado de coordinar, controlar el

cumplimiento de todos los procesos y el desarrollo de los retiros.

Los cambios se pueden presentar a medida que se desarrolle el servicio ya que con ayuda de nuestros clientes se podrán realizar modificaciones y serán avaladas por el director del proyecto y por las partes interesadas y así mismo se actualizara la respectiva documentación de todo el proyecto desarrollado.

7.10.10. Plan de gestión de planificación.

Dentro del proceso de planificación con los que contamos en la Fundación Casa de Ejercicios Emaús manejamos los hitos de Recopilación de los requisitos de los clientes, segmentación de los clientes y desarrollo de las actividades, Servicio al cliente y control de los roles para el cronograma de las actividades y se cuenta con los siguientes cargos y se detalla cada una de las funciones.

7.10.10.1. Patrocinador del proyecto.

En la Fundación Casa de Ejercicios Emaús está representado por Monseñor Rafael Cotrino, como jefe y superior al que se le deben rendir cuentas y da por aceptado o aprobado el proyecto.

7.10.10.2. Director del programa.

Dirigirá el proyecto Sindy Parra como el jefe de proyecto que en equipo con el coordinador el señor Carlos Riveros que es el encargado de supervisar toda la operación y ve en un menor alcance como se va desarrollando el proyecto.

7.10.10.3. Interesados clave.

Son las personas que hacen parte en toda la Fundación Casa de Ejercicios Emaús se encuentran en todos los departamentos de esta compañía y que permiten en funcionamiento de la misma y participan en el proyecto de comunicación.

7.10.10.4. Orientador.

Los orientadores son las personas que están enfocadas en realizar todo el proceso de los retiros espirituales, realizan las actividades, brindan acompañamiento y cumplen con el cronograma de todas las actividades a desarrollar.

7.10.11. Plan de gestión de calidad.

En el sistema de gestión de calidad se definen las partes interesadas en brindar un servicio óptimo cumpliendo con los estándares de calidad y realizando un control constante de todos los procesos en los retiros espirituales que se realizan.

7.10.11.1. Patrocinador del proyecto.

En la Fundación Casa de Ejercicios Emaús, representado por Monseñor Rafael Cotrino, como jefe y superior al que se le deben rendir cuentas y da por aceptado o aprobado el proyecto.

7.10.11.2. Director del programa.

Dirigirá el proyecto Sindy Parra como el jefe de proyecto que en equipo con el coordinador el señor Carlos Riveros que es el encargado de supervisar toda la operación y ve en un menor alcance como se va desarrollando el proyecto.

7.10.11.3. Auxiliar de cocina.

Operar en conjunto todas las actividades de cocina en la casa de ejercicios espirituales de Emaús.

7.10.11.4. Interesados clave.

Son las personas que hacen parte en toda la Fundación Casa de Ejercicios Emaús, se encuentran en todos los departamentos de esta compañía y que permiten en funcionamiento de la misma y hacen parte del proyecto de comunicación. Los clientes a los cuales ofrecemos el servicio de los retiros.

7.10.12. Plan de gestión de riesgos.

En la Fundación Casa de Ejercicios Emaús cuenta con las instalaciones y con una adecuación de la casa para un máximo de personas este puede verse como un riesgo, pero esperamos que el nivel de aceptación de la nueva idea de negocios sea acogido a un 100% y que el nivel de satisfacción de nuestras clientes también sea a un 100% para que así la casa genere más reconocimientos y recordación. Este plan de riesgo se realiza con el fin de encontrar las falencias en nuestros servicios y así realizar los procesos de mejora.

Riesgo de alto nivel del proyecto.

Amenazas

-No aprobación de retiros espirituales para parejas

-No cumpla las expectativas del mercado.

Oportunidades

-Actividades desarrolladas con otras Parejas y entidades.

-Suministrar un servicio cumpliendo las expectativas generando mayor demanda

7.10.13. Plan de gestión de personal.

La fundación se encuentra ubicada en organización – funcional – matricial – débil, porque es de ámbito religioso al servicio de la comunidad con el fin de brindar un apoyo social, pero dentro de la organización se maneja una línea de mando donde solo una persona es la encargada de coordinar y controlar el manejo total de la casa, se busca tener claro cuáles son las funciones que debe desempeñar el personal ya que es clave para cumplir en tiempos y para el buen desarrollo de las actividades dentro de la fundación, mejorando la experiencia de nuestros clientes.

Monseñor Rafael Cotrino: Representante legal y Jefatura es el encargado de avalar todos los procesos que se desarrollan dentro de la organización, recursos, inventarios, personal, debe estar al tanto de toda la información de la empresa.

Administrador: Ejecutar, administrar y coordinar la prestación de los servicios, supervisar todas las labores de la casa de ejercicios espirituales Emaús.

Asesor pastoral: Preparar, coordinar, realizar la prestación de los servicios pastorales que ofrece la casa de ejercicios espirituales Emaús.

Auxiliar de cocina: Operar en conjunto todas las actividades de cocina en la casa de ejercicios espirituales de Emaús.

Auxiliar de mantenimiento: Mantener las instalaciones de la institución, en buen grado de funcionamiento y adecuación.

Auxiliar de servicios generales: Mantener las instalaciones de la institución en grado óptimo de limpieza y funcionamiento.

Capellán: Atender pastoralmente a los fieles que son acogidos por la casa de ejercicios espirituales.

Contador: analizar la información contenida en los documentos contables generados desde la contabilidad, verificando su exactitud, a fin de garantizar estados financieros contables y oportunos.

Coordinador de calidad: Administrar, coordinar y gestionar el sistema de gestión de calidad de la arquidiócesis de Bogotá, velar por el adecuado cumplimiento de los requisitos establecidos para la mejora continua.

Orientador religioso: realizar los retiros espirituales, convivencias, y encuentros programados por la casa de ejercicios espirituales Emaús.

Portero: Satisfacer las necesidades de comunicación institucional, recepción de visitantes y protección de la casa.

7.10.14. Calendario de recursos.

Los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades que se desarrollan en los retiros espirituales y la duración en horas de cada una de las actividades, entre las cuales podemos encontrar.

MATERIAL	
Carpetas Emaús	Vendas
Agendas Emaús	Fotocopias
Lapiceros Emaús	Velas pequeñas
Hojas blancas	Aserrín
Hojas Kimberly	Bombas blancas
Rosas	Chocolates Ferrero
Decoración cena romántica	

Cuadro 52. Cuadro de materiales



Figura 21. Calendario de recursos

7.10.15. Costo baseline.

La línea base de costos para el proyecto de implementación portafolio de los retiros espirituales para parejas incluye todos los costos presupuestados para la finalización exitosa del proyecto.

ACTIVIDADES	CO	CMP	CP
Definir preguntas	90,000	180,000	270,000
Aplicar encuestas	2,160,000	4,320,000	6,480,000
Tabular	1,440,000	,160,000	,600,000
Analizar el perfil espiritual	1,440,000	,160,000	3,600,000
Analizar el perfil humano	1,440,000	,160,000	3,600,000
Analizar el perfil social	2,160,000	4,320,000	6,480,000
Analizar competencia	2,160,000	4,320,000	6,480,000
Elaborar lluvia de ideas	90,000	180,000	450,000
Factores diferenciadores	180,000	270,000	450,000
Definir actividades	720,000	1,440,000	,160,000
Definir recursos	720,000	1,080,000	2,160,000
Realizar evaluación	180,000	450,000	1,440,000
Convenio marco recuperación	270,000	450,000	1,080,000
Análisis de precios de negociación	180,000	270,000	450,000
Solicitar cotizaciones	450,000	720,000	1,080,000
Definir las fuentes de ingresos	450,000	1,080,000	2,160,000
Identificar los costos	90,000	80,000	450,000

ACTIVIDADES	CO	CMP	CP
Identificar los gastos	90,000	180,000	450,000
Identificar los riesgos conocidos y desconocidos	180,000	270,000	450,000
TOTALES	14,490,000	26,190,000	43,290,000
	$CO+4(CMP)+CP/6$		
	27,090,000		
	COSTO		

Cuadro 53. Costo baseline

7.10.16. Línea de base de calidad.

La línea base de calidad es la línea de base que proporciona los niveles de calidad aceptables de la nueva unidad de negocio que deseamos implementar en la Fundación Casa de Ejercicios Emaús, la calidad va a ser medida respecto a los servicios ofrecidos y el nivel de satisfacción del cliente por medio de las encuestas de satisfacción que vamos a realizar a medida que se finalice con cada sesión de los retiros.

Conclusiones

- Con el desarrollo de este proyecto podemos aportar al mejoramiento de los procesos manejados en la Fundación Casa de Ejercicios Emaús, este nos permitió realizar una evaluación del servicio y del conocimiento que tiene los clientes de este.
- Organizando los procesos bajo los lineamientos de la norma ISO 9001 2015 se contribuirá a la mejora continua y control del riesgo dentro de la organización.
- Teniendo un buen plan de comunicación se asegura la efectividad del cumplimiento de la propuesta de implementación de la norma y el seguimiento y control con los stakeholders de la fundación.
- El desarrollo de esta propuesta nos permite conocer de manera activa la norma de calidad y coordinar su aplicación en cualquier organización orientando el trabajo a la mejora continua y el control de los riesgos
- La mejora continúa en la propuesta de implementación de la norma de calidad ISO 9001, 2015 es una herramienta de orientación de procesos y comunicación que permite mejorar la calidad de los servicios ofrecidos por la casa.
- Tener claros los procesos organizacionales permite definir las necesidades de la institución y sus clientes.
- Este trabajo nos permitió conocer la norma a profundidad y ver la importancia de la aplicación y sus ventajas.

Recomendaciones

- Todo este trabajo, comienza con una mirada, enfocada en cómo la compañía se desarrolla y se ha desarrollado a través del tiempo, donde que se podría decir que, a una compañía que se ha mantenido por más de 100 años y se ha sostenido de una forma muy impecable, y donde la representación más clara de organización es la guiada por la Iglesia, y que lo único que se podría mejorar es su integración de actividades por parte de un sistema de gestión de calidad que ayude a que sus servicios sean aplicados a la vanguardia actual, que se permita mostrarse como una organización enfocada en la gestión al cambio, mostrando en el contenido como hacerlo, al mismo tiempo de nuevos enfoques de comunicación para gestar proyectos que se necesiten en la organización, y los más importante una nueva sugerencia de idea de negocio y donde este proyecto puede y solo dependiendo de la aceptación de los clientes que se pueda generar una nueva fuente de ingresos donde en el adjunto de este trabajo se especifica.
- Se recomienda a la Fundación aplicar la propuesta de implementación de la norma ISO 9001 2015 ya que permitirá una mejora en la calidad de sus procesos y la efectividad de estos en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- De acuerdo a las encuestas que se realizaron dentro de la fundación casa de retiros espirituales Emaús se deben desarrollar actividades basadas en la situación actual de la sociedad con el fin de aportar de una manera positiva al desarrollo y bienestar de los jóvenes y a la labor que cumplen dentro de la sociedad.
- Se recomienda hacer un desarrollo de las actividades con los primeros cursos (preescolar, primero y segundo) ya que no están contempladas dentro de las convivencias actuales.
- Incluir en el proceso formativo de desarrollo personal y espiritual a los docentes de los colegios.
- Invertir en los equipos y materiales utilizados en las convivencias para que se pueda generar un impacto mayor en los asistentes a las actividades de la casa.

Referencias

- Mincomercio industria y turismo, gobierno de Colombia. (05-05-2012). *definición tamaño empresarial micro pequeña, mediana o grande. última actualización 25-08-2016*, de http://www.mipymes.gov.co/publicaciones/2761/definicion_tamaño_empresarial_micro_pequeña_a_mediana_o_grande
- Arquidiócesis de Bogotá. (2017). *misión y visión*. Tomado de <Http://casaemaus.arquibogota.org.co/es/>
- ISO copyright office. (2015). *norma internacional ISO 9001, traducción oficial, sistemas de gestión de la calidad – requisitos*. Publicado en suiza de [http:// web. www.iso.org](http://web.www.iso.org) <http://www.americana.edu.co/barranquilla/archivos/calidad/Norma-ISO-9001-2015.pdf>
- Parra S, comunicación (julio de 2016). *Informes de gestión administrativa*.
- Encuestas Google. neuromarketing. 2 de septiembre de 2017.
- M. Piscopo. (2018). *plantilla de plan de gestión de comunicaciones de proyecto* tomado de <http://www.projectmanagementdocs.com>
- M. Piscopo (2018). *plantilla de plan de gestión de proyectos*. de <http://www.projectmanagementdocs.com>
- Metodología de la investigación (2017). *Neuromarketing. 2 de septiembre de 2017*. Tomado de <Http://noticias.universia.cr/educacion/noticia/2017/09/04/1155475/tipos-investigacion-descriptiva-exploratoria-explicativa.html>.
- Arquidiócesis de Bogotá. (1987). *decreto 155 estatutos fundación casa de ejercicios de emáus*.
- Arquidiócesis de Bogotá. (2017). *misión y visión*. Tomado de <Http://casaemaus.arquibogota.org.co/es/>
- Arquidiócesis de Bogotá, (2017). Cancillería, dirección de personas jurídicas.
- fundación casa de ejercicios espirituales emáus, (2014). Archivos de gestión de calidad y administración.
- Fundación casa de ejercicios espirituales emáus, (2014). *Archivos documental y fotográfico*. Recuperado de documentos personales de Francisco Emilio Tamayo Ramírez pbro.

Lista de figuras

Figura 1. Mapa de procesos	26
Figura 2. Cargo de las personas a las que se realiza la encuesta	55
Figura 3. Resultados de las encuestas Predicador/orientador evaluado	55
Figura 4. Instituciones a las que se le realizó la encuesta	56
Figura 5. Resultado encuestas (conocimientos predicadores/orientadores)	58
Figura 6. Resultado encuestas (destreza evangelización en predic/orientad)	60
Figura 7. Resultado de encuestas (destreza predic/orientad para motivar el apren)	62
Figura 8. Resultado de encuestas (cumplimiento de actividades de los predicadores / orientadores)	64
Figura 9. Resultado de encuestas (Servicio ofrecido/costo)	66
Figura 10. Resultado de encuestas (Prestación de servicios)	67
Figura 11. Diagrama EFQM	70
Figura 12. RSE Casa de Ejercicios Emaús	86
Figura 13. Política ambiental	91
Figura 14. Ciclo PHVA	117
Figura 15. Listado stakeholder	121
Figura 16. Matriz poder/interés	122
Figura 17. Partes interesadas	123
Figura 18. Matriz de comunicación	126
Figura 19. Diagrama de flujo de la comunicación	127
Figura 20. Acta de reunión	128
Figura 21. Calendario de recursos	141

Lista de cuadros

Cuadro 1. Cuadro de rol de funciones	27
Cuadro 2. Despliegue de macroprocesos	28
Cuadro 3. Formato de caracterización de procesos	29
Cuadro 4. Formato de caracterización de procesos convivencias	32
Cuadro 5. Formato de caracterización de procesos retiros	35
Cuadro 6. Formato de caracterización de proceso de reservas	38
Cuadro 7. Formato de caracterización de procesos de administración	41
Cuadro 8. Descripción de los clientes	44
Cuadro 9. Criterios y características de los clientes	46
Cuadro 10. Encuestas (conocimientos predicadores/orientadores)	49
Cuadro 11. Encuestas (destreza evangelización en los predicadores/orientadores)	50
Cuadro 12. Encuestas (destreza predicadores/orientadores para motivar el aprendizaje)	51
Cuadro 13. Encuestas (cumplimiento de actividades de los predicadores/orientadores)	51
Cuadro 14. Encuestas (Servicio ofrecido/costo)	52
Cuadro 15. Encuestas (Prestación de servicios)	52
Cuadro 16. Información de personas encuestadas	53
Cuadro 17. Criterios de evaluación encuestas (conocimientos predicadores/orientadores)	57
Cuadro 18. Criterios de evaluación encuesta (destreza evangelización en los predicadores/orientadores)	59
Cuadro 19. Criterios de evaluación encuestas (destreza predicadores/orientadores para motivar el aprendizaje)	61
Cuadro 20. Criterios de evaluación encuestas (cumplimiento de actividades de los predicadores/orientadores)	63

Cuadro 21. Criterios de evaluación encuesta (Servicio ofrecido/costo)	65
Cuadro 22. Cuestionario de ofrecimiento de servicios	68
Cuadro 23. Evaluación EFQM	71
Cuadro 24. Áreas de mejora EFQM	72
Cuadro 25. Generación de acciones de mejora	72
Cuadro 26. Plan de acción cronograma	73
Cuadro 27. Planificación de auditorías	77
Cuadro 28. Actividades de la auditoria	78
Cuadro 29. Información de la auditoría realizada	80
Cuadro 30. Plan de auditoria	81
Cuadro 31. Lista de verificación	82
Cuadro 32. Sistema de gestión ambiental	89
Cuadro 33. Características de los procesos	94
Cuadro 34. Seguimiento y medición de procesos	95
Cuadro 35. Ficha de indicador de calidad	97
Cuadro 36. Ficha de indicador de administración	99
Cuadro 37. Ficha de indicador de convivencias	101
Cuadro 38. Ficha de indicador de reservas	103
Cuadro 39. Ficha de indicador de retiros	105
Cuadro 40. Tablero de indicadores	107
Cuadro 41. Cuadro de mando de control	110
Cuadro 42. Mejora continua administración	112
Cuadro 43. Mejora continua calidad	113

Cuadro 44. Mejora continua retiros	114
Cuadro 45. Mejora continua convivencias	115
Cuadro 46. Mejora continua reservas	116
Cuadro 47. Cuadro de comunicación	119
Cuadro 48. Directorio del equipo del proyecto	125
Cuadro 49. Personal de gestión	131
Cuadro 50. Lista milestone	132
Cuadro 51. Horario de actividades	134
Cuadro 52. Cuadro de materiales	141
Cuadro 53. Costo baseline	142