

**Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la
Fundación Ayuda en Acción en Colombia**



**Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en
la Fundación Ayuda en Acción en Colombia**

Nelson Ruiz Medina

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas - MBA

Bogotá, Colombia

13/11/2025

**Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la
Fundación Ayuda en Acción en Colombia**

**Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en
la Fundación Ayuda en Acción en Colombia**

Nelson Ruiz Medina

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Administración de Negocios (MBA)

Director:

Ivan Vladimir Ontibon González

Modalidad:

Trabajo Dirigido

Universidad Ean

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas - MBA

Bogotá, Colombia

13/11/2025

**Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la
Fundación Ayuda en Acción en Colombia**

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

A mi madre, por ser mi mayor ejemplo de esfuerzo y sacrificio, y a mis hermanos, por su apoyo incondicional y por inculcarme la disciplina y la perseverancia que hicieron posible este logro.

A mi esposa y mis hijos, quienes por su amor y paciencia a lo largo de esta etapa profesional, me inspiraron y animaron a seguir adelante, y a demostrar que se pueden alcanzar grandes objetivos.

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

Agradecimientos

Agradezco profundamente a la Universidad EAN, especialmente a la Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas, por brindarme todo el conocimiento en el programa de Maestría MBA (Magister en Administración de Negocios), que hicieron posible esta investigación.

De igual manera, extiendo mi más sincero agradecimiento a la Fundación Ayuda en Acción por la oportunidad y el apoyo brindados para desarrollar este trabajo de grado, cuya finalidad principal es la mejora de la gestión de sus procesos administrativos en Colombia. A María Isabel Cerón, directora de Alianzas estratégicas y a Diana María Quimbay, directora país por su colaboración que fue fundamental para la realización de este proyecto.

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

Resumen

La presente investigación tuvo como propósito diseñar un plan de mejora para fortalecer la gestión de los procesos administrativos de la Fundación Ayuda en Acción en Colombia, con el fin de incrementar la coherencia, la transparencia y la eficiencia en sus operaciones. El estudio se desarrolló bajo un enfoque descriptivo con alcance propositivo, utilizando como base teórica el modelo del *Balanced Scorecard* (BSC) propuesto por Kaplan y Norton.

En la primera fase, se elaboró un marco conceptual que integra los fundamentos de la gestión administrativa en organizaciones del tercer sector y su relación con la sostenibilidad institucional. Posteriormente, se realizó un diagnóstico interno y externo en las áreas de compras, recursos humanos, logística y jurídica, identificando fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora a partir de un análisis comparativo con ONG internacionales de referencia.

Los resultados evidenciaron que la Fundación cuenta con una sólida cultura de transparencia y compromiso del talento humano, pero enfrenta limitaciones en la digitalización de procesos, tiempos de respuesta y retención de personal. A partir de estos hallazgos, se diseñó un plan de mejora estructurado en las cuatro perspectivas del *Balanced Scorecard* —financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento—, que incluye indicadores SMART, acciones de seguimiento y estrategias de mitigación de riesgos.

El plan propone la implementación de herramientas tecnológicas, programas de capacitación y mecanismos de rendición de cuentas más visibles, acompañados de un cronograma, presupuesto y matriz de recursos que garantizan su viabilidad. En conclusión, este trabajo ofrece una propuesta integral y sostenible que permitirá a la

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

Fundación optimizar su gestión administrativa, mejorar la satisfacción de sus colaboradores y beneficiarios, y fortalecer su impacto social y su posicionamiento dentro del tercer sector en Colombia.

Palabras clave: Gestión administrativa; mejora continua; transparencia; sostenibilidad; Balanced Scorecard; organizaciones sin ánimo de lucro.

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

Abstract

The purpose of this research was to design an improvement plan to strengthen the management of administrative processes at Fundación Ayuda en Acción in Colombia, aiming to increase coherence, transparency, and operational efficiency. The study followed a descriptive and propositional approach, using the *Balanced Scorecard* (BSC) model by Kaplan and Norton as its theoretical framework.

In the first phase, a conceptual framework was developed to integrate management principles for non-profit organizations and their relationship with institutional sustainability. Subsequently, an internal and external diagnosis was conducted in the areas of procurement, human resources, logistics, and legal management, identifying key strengths, weaknesses, and improvement opportunities through benchmarking with international NGOs.

The results revealed that the Foundation has a strong culture of transparency and commitment among its staff but faces challenges in process digitalization, response times, and talent retention. Based on these findings, a comprehensive improvement plan was designed using the four BSC perspectives—financial, customer, internal processes, and learning and growth—supported by SMART indicators, follow-up actions, and risk mitigation strategies.

This plan includes technological modernization, training programs, and enhanced accountability mechanisms, accompanied by a feasible timeline and budget. In conclusion, this research provides a sustainable and strategic proposal that will enable the Foundation to optimize its administrative performance, enhance stakeholder satisfaction, and strengthen its social impact and institutional positioning within the Colombian nonprofit sector.

**Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la
Fundación Ayuda en Acción en Colombia**

Keywords: Administrative management; continuous improvement; transparency; sustainability; Balanced Scorecard; non-profit organizations.

**Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la
Fundación Ayuda en Acción en Colombia**

Contenido

	Pág
Lista de Figuras	13
Lista de Tablas.....	14
Introducción.....	16
Objetivos	20
<i>Objetivo general.....</i>	<i>20</i>
<i>Objetivos específicos.....</i>	<i>20</i>
Justificación.....	21
Marco Institucional	24
<i>Presentación general de la organización.....</i>	<i>24</i>
<i>Referentes estratégicos.....</i>	<i>25</i>
<i>Productos o servicios ofertados.....</i>	<i>27</i>
<i>Análisis del sector.....</i>	<i>28</i>
Marco de Referencia.....	33
<i>Marco teórico.....</i>	<i>33</i>
<i>Evolución del Pensamiento Administrativo.....</i>	<i>33</i>
<i>Teoría de la Gestión por Procesos.....</i>	<i>34</i>

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

<i>Modelos de Gestión por Procesos</i>	36
<i>Metodologías Aplicadas a la Gestión de Procesos</i>	38
<i>Gestión de Proyectos y Norma PMBOK</i>	39
<i>Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral)</i>	40
<i>Cadena de Valor de Porter y su Adaptación al Tercer Sector</i>	41
<i>Integración Tecnológica en la Gestión Administrativa</i>	42
<i>Marco conceptual</i>	43
<i>Gestión Administrativa</i>	43
<i>Proceso Administrativo</i>	43
<i>Eficiencia Operativa</i>	44
<i>Transparencia</i>	44
<i>Rendición de Cuentas (Accountability)</i>	44
<i>Mejora Continua</i>	45
<i>Gestión por Procesos</i>	45
<i>Stakeholders</i>	45
<i>Impacto Social</i>	46
<i>Sistema de Gestión de Calidad</i>	46
<i>Marco legal e institucional</i>	46
Diseño Metodológico	54

**Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la
Fundación Ayuda en Acción en Colombia**

<i>Tipo de investigación</i>	54
<i>Enfoque y alcance de la investigación</i>	54
<i>Población y muestra</i>	55
<i>Identificación de las variables</i>	55
<i>Instrumentos de recolección de información</i>	58
Diagnóstico Organizacional	71
Plan de Intervención	97
<i>Análisis de Riesgos del Plan de Intervención</i>	111
<i>Plan de implementación</i>	112
Conclusiones y Recomendaciones	122
<i>Conclusiones</i>	122
<i>Recomendaciones</i>	124
Referencias	128
A. Anexo. Nombre del Anexo	136

**Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la
Fundación Ayuda en Acción en Colombia**

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1 <i>Organigrama corporativo</i>	27
Figura 2 <i>Distribución de las áreas de intervención</i>	31
Figura 3 <i>Proceso metodológico del diagnóstico organizacional</i>	72
Figura 4 <i>Percepciones sobre la gestión de compras: eficiencia y relación costo- beneficio</i>	75
Figura 5 <i>Resultados de la evaluación del talento humano: capacitación, contratación y justicia organizacional</i>	77
Figura 6 <i>Resultados sobre la eficiencia logística y la optimización de recursos en la Fundación</i>	79
Figura 7 <i>Percepción sobre la contribución tecnológica, la cultura de innovación y el uso de recursos en la Fundación</i>	81

**Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la
Fundación Ayuda en Acción en Colombia**

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1 <i>Relación de las variables críticas con las perspectivas del Balanced Scorecard</i>	56
Tabla 2 <i>Operacionalización de las variables asociadas al Balanced Scorecard</i>	57
Tabla 3 <i>Estructura del instrumento según dimensiones evaluadas</i>	59
Tabla 4 <i>Dimensiones observadas en la matriz de benchmarking</i>	60
Tabla 5 <i>Resultados obtenidos en la prueba piloto</i>	62
Tabla 6 <i>Ajustes específicos realizados tras la aplicación de la prueba piloto</i>	63
Tabla 7 <i>Resultados detallados de la validación por juicio de experto</i>	65
Tabla 8 <i>Resultados del análisis de confiabilidad final tras aplicación completa</i>	67
Tabla 9 <i>Nivel de satisfacción general con la gestión</i>	73
Tabla 10 <i>Percepción sobre eficiencia en procesos de compras</i>	74
Tabla 11 <i>Percepciones en recursos humanos</i>	75
Tabla 12 <i>Percepción sobre eficiencia logística</i>	78
Tabla 13 <i>Percepciones sobre tecnología y cultura</i>	79
Tabla 14 <i>Prácticas públicas de transparencia</i>	88
Tabla 15 <i>Adopción de plataformas tecnológicas</i>	91
Tabla 16 <i>Prácticas públicas en gestión del talento</i>	94
Tabla 17 <i>Plan de Intervención por Perspectiva del BSC</i>	99
Tabla 18 <i>Perspectiva del cliente</i>	102
Tabla 19 <i>Perspectiva de procesos internos</i>	104
Tabla 20 <i>Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento</i>	107
Tabla 21 <i>Cuadro Integrador del Plan (Balanced Scorecard)</i>	109

**Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la
Fundación Ayuda en Acción en Colombia**

Tabla 22 <i>Análisis de Riesgos del Plan de Intervención</i>	113
Tabla 23 <i>Cuadro Integrador del Plan (Balanced Scorecard)</i>	115
Tabla 24 <i>Matriz de recursos necesarios por acción</i>	117

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

Introducción

Las organizaciones no gubernamentales (ONG) desempeñan un papel fundamental en la generación de impacto social, especialmente en contextos marcados por desigualdades socioeconómicas (Rodríguez Cabrero, 2005). Dichas organizaciones para maximizar su eficiencia y asegurar la sostenibilidad de sus iniciativas, deben contar con sistemas administrativos robustos que les permitan gestionar de manera coherente sus operaciones. En este sentido, la gestión de procesos administrativos se convierte en un factor clave para garantizar la transparencia, la eficiencia operativa y la alineación con los objetivos estratégicos. Las ONG que operan en múltiples países enfrentan el desafío de armonizar sus operaciones globales con las realidades locales.

En este orden de ideas, esta investigación se desarrolla en el grupo *G3PYMES – Gerencia en las Grandes, Medianas y Pequeñas Empresas*, del programa MBA, y forma parte de la línea de investigación “Innovación para la sostenibilidad”, que busca promover prácticas empresariales responsables y sostenibles.” Se centra en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia, una organización con más de 16 años de trayectoria en el país (Ayuda en Acción Colombia, 2024) que busca fortalecer sus procesos administrativos para mejorar su desempeño operativo y garantizar una mayor coherencia en sus acciones. Estas condiciones demandan una gestión administrativa sólida y estructurada, con el fin de prevenir ineficiencias y garantizar que las acciones de desarrollo y ayuda humanitaria alcancen los resultados previstos.

En el contexto colombiano, las ONGs enfrentan desafíos relacionados con profundas desigualdades territoriales y fracturas estructurales que separan regiones desarrolladas de las periféricas (PNUD, 2024), además de la necesidad de responder ágilmente a problemáticas complejas. La Fundación Ayuda en Acción viene trabajando en seis

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

departamentos de cinco regiones con altos niveles de vulnerabilidad, implementando programas de mercados inclusivos, construcción de paz, movilidad humana y programas de infancia (Fundación Ayuda en Acción, 2023)

A partir del análisis realizado, se identificó que la ausencia de un modelo de gestión de procesos administrativos estandarizado genera dificultades en la coordinación interna, impactando la eficiencia en la ejecución de proyectos. Según Cantero-Cora et al. (2021), una gestión de procesos adecuada permite optimizar el uso de recursos, reducir la duplicidad de esfuerzos y fortalecer la rendición de cuentas, factores esenciales en el ámbito de las ONGs. Igualmente, como señalan Gaspar, Carrizo Moreira, Cercas, Queirós y Campos (2022), la gestión de procesos en ONG que operan en múltiples países enfrenta el reto adicional de adaptarse a contextos regulatorios y culturales diversos, lo que demanda una capacidad de adaptación constante.

Este diagnóstico evidenció oportunidades de mejora específicas en áreas críticas como compras, recursos humanos, logística y asuntos jurídicos. Se identificaron desafíos relacionados con tiempos de respuesta en la adquisición de insumos, procesos de contratación y retención de talento humano, y coordinación con proveedores y socios estratégicos. Fortalecer estos procesos optimizará la operatividad interna de la organización y contribuirá a mantener la confianza de donantes y beneficiarios, elementos clave para la sostenibilidad de los programas sociales.

Dado este panorama, la presente investigación busca responder a la siguiente pregunta: ¿Cómo el diseño de un plan de mejora puede contribuir al fortalecimiento de la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia, promoviendo una mayor coherencia, transparencia y eficiencia en sus operaciones? Para abordarlo, se propone un enfoque metodológico que combina el análisis interno y externo

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

de la organización con la aplicación de modelos de gestión de procesos, identificando estrategias de optimización aplicables a su estructura operativa. La Fundación ya cuenta con mapas de procesos y procedimientos generales, establecidos desde nuestra su matriz en España, que sirven como referencia en todos los países donde opera, aunque en la actualidad no se dispone de versiones adaptadas específicamente al contexto colombiano.

El documento se estructura en varias secciones que permiten un abordaje integral del problema. En primer lugar, se presenta el planteamiento del problema, donde se analizan los antecedentes y el contexto de la Fundación Ayuda en Acción en Colombia.

Posteriormente, se detallan los objetivos de la investigación, los cuales se centran en identificar áreas críticas dentro de los procesos administrativos y diseñar un plan de mejora adaptado a las necesidades de la organización. La justificación del estudio subraya la importancia de fortalecer la gestión administrativa en ONGs para garantizar su sostenibilidad y eficiencia operativa. Luego, se describe el marco institucional y teórico, abordando conceptos claves en la gestión de procesos administrativos y su aplicación en organizaciones del sector social. Finalmente, se expone el diseño metodológico, donde se detallan las estrategias de recolección y análisis de datos utilizadas para evaluar la situación actual de la Fundación y formular recomendaciones concretas.

A través de esta investigación, se espera proporcionar a la Fundación Ayuda en Acción, un modelo de gestión de procesos administrativos que no solo optimice su desempeño interno, sino que también fortalezca su capacidad de adaptación a los desafíos del entorno colombiano. La implementación de este plan de mejora permitirá a la organización maximizar el impacto de sus intervenciones, asegurando que los recursos

**Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la
Fundación Ayuda en Acción en Colombia**

sean utilizados de manera eficiente y transparente, en beneficio de las comunidades que atiende.

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

Objetivos

Objetivo general

Diseñar un plan de mejora que fortalezca la gestión de procesos administrativos de la Fundación Ayuda en Acción en Colombia, con el fin de incrementar la coherencia, transparencia y eficiencia en sus operaciones.

Objetivos específicos

- Desarrollar un marco de referencia conceptual que sustente las estrategias de optimización y mejora continua en la eficiencia de los procesos administrativos.
- Diagnosticar las actividades críticas en los procesos administrativos de la Fundación Ayuda en Acción en las áreas de compras, recursos humanos, logística y jurídica, identificando sus fortalezas y debilidades, así como contrastarlas con un diagnóstico externo a partir del análisis comparativo con ONG de referencia, con el fin de establecer oportunidades de mejora y alineación con buenas prácticas internacionales.
- Proponer un plan de implementación para la mejora propuesta de los procesos administrativos, que incluya la identificación de recursos humanos, tecnológicos, financieros, tiempos y responsables.

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

Justificación

La presente investigación se desarrolla en el marco del Grupo G3PYMES (Gerencia en las Grandes, Medianas y Pequeñas Empresas) y responde a la línea de investigación "Innovación para la sostenibilidad de las organizaciones" del programa de Maestría en Administración de Negocios (MBA) de la Universidad EAN. Este contexto académico orienta el trabajo hacia la identificación de estrategias innovadoras que promuevan la eficiencia, sostenibilidad y coherencia institucional, particularmente en organizaciones con dinámicas operativas complejas.

Seguido a esto, la implementación de un sistema de gestión de procesos constituye un elemento fundamental para optimizar la eficiencia operativa de la Fundación Ayuda en Acción en Colombia, organización española de cooperación internacional con presencia en más de veinte países y sede en Colombia desde 2009, que representa un referente consolidado en la ejecución de proyectos sociales y humanitarios. Esta organización no gubernamental cuenta con más de 16 años de trayectoria en el país, enfocándose en el desarrollo social, la inclusión económica y el apoyo a comunidades en situación de vulnerabilidad (Ayuda en Acción, 2024). Más allá de mejorar el funcionamiento interno, esta propuesta busca fortalecer la coherencia con los objetivos estratégicos globales establecidos por la sede central en España, los cuales están directamente alineados con la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

El contexto colombiano donde opera la Fundación presenta características que hacen indispensable contar con una gestión articulada, eficaz y resiliente. Los territorios de intervención están marcados por profundas desigualdades socioeconómicas y considerables retos logísticos. De acuerdo con el Informe Institucional de Ayuda en Acción (2024), la entidad mantiene presencia activa en seis departamentos del país,

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

ejecutando proyectos de desarrollo comunitario, construcción de paz, movilidad humana y atención a la infancia. Esta dispersión geográfica, sumada a las exigencias normativas del entorno colombiano, hace evidente la necesidad de una gestión administrativa sólida capaz de garantizar eficiencia, transparencia y rendición de cuentas ante donantes y aliados estratégicos.

Desde esta perspectiva, fortalecer áreas administrativas clave como compras, talento humano, logística y asuntos jurídicos trasciende la simple optimización de recursos. Este fortalecimiento representa también una oportunidad para consolidar la confianza institucional frente a los grupos de interés. Gálvez Rodríguez et al. (2016) destacan que, en las organizaciones del tercer sector, la eficiencia y la transparencia en los procesos administrativos fortalecen la confianza de los grupos de interés y contribuyen a la sostenibilidad institucional. En línea con este planteamiento, Chiavenato (2014) señala que la función de control administrativo implica el monitoreo constante del desempeño organizacional y la implementación de acciones correctivas que permitan la mejora continua de los procesos.

Continuamente, diferentes elementos convergen para respaldar la viabilidad de este proyecto de mejora en el que, en primer lugar, existe información suficiente y confiable para fundamentar la formulación del plan, sustentada en diagnósticos internos y documentos institucionales tales como el Organigrama de la Fundación Ayuda en Acción Colombia (2025) y el Manual de Procedimientos Internos (2024). Adicionalmente, la iniciativa cuenta con el respaldo explícito de la dirección ejecutiva y la representante legal, lo cual evidencia un compromiso institucional genuino con el mejoramiento de los procesos administrativos (Ayuda en Acción, 2024).

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

Por otra parte, la Fundación dispone de los recursos financieros y humanos necesarios para materializar este plan, pues la organización cuenta con aproximadamente 60 colaboradores vinculados y opera con una estructura presupuestal superior a los COP 12.733 millones anuales. Dicho esto, las condiciones no solo fortalecen la viabilidad técnica de la propuesta, sino que también demuestran coherencia con la visión institucional de largo plazo, la cual está orientada precisamente hacia la generación de transformaciones sostenibles en comunidades vulnerables.

Finalmente, este proyecto responde a una necesidad operativa concreta y a una apuesta estratégica por la innovación y sostenibilidad institucional. Esta doble naturaleza resulta coherente con los postulados del Grupo G3PYMES y la línea de investigación en la cual se inscribe el presente trabajo. La formulación de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos permitirá a la Fundación Ayuda en Acción incrementar su eficiencia operativa, optimizar el aprovechamiento de los recursos disponibles y reforzar la transparencia ante donantes y beneficiarios, consolidando así su impacto social en Colombia.

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

Marco Institucional

Presentación general de la organización

La Fundación Ayuda en Acción es una organización no gubernamental de cooperación internacional con sede principal en Madrid, España. Nació en 1981 con la finalidad de contribuir a la reducción de la pobreza y la desigualdad, impulsando el desarrollo sostenible y la defensa de los derechos humanos. Desde la fecha, ha construido una trayectoria de más de cuatro décadas de trabajo continuo en distintas partes del mundo, siempre bajo la razón social Fundación Ayuda en Acción (España), inscrita en el Registro de Fundaciones del Ministerio de Sanidad, Consumo y Bienestar Social de ese país (Ayuda en Acción, 2024).

A lo largo de los años, la Fundación se ha extendido con su labor a más de veinte países distribuidos en América Latina, África, Asia y Europa. Entre ellos se destacan Colombia, Perú, Bolivia, Ecuador, México, Nicaragua, El Salvador, Honduras, Mozambique, Etiopía, Nepal y España, territorios donde llevan a cabo proyectos enfocados en la cooperación al desarrollo, la acción humanitaria y la promoción de la equidad. Gracias a su labor internacional, la organización ha logrado conectar la solidaridad global con acciones locales sostenibles, fortaleciendo su compromiso con las comunidades más vulnerables (Ayuda en Acción, 2024).

En el caso de Colombia, la Fundación llegó en el año 2009 y desde entonces se ha mantenido presente en el país. Actualmente está registrada ante la Cámara de Comercio de Bogotá bajo la razón social Fundación Ayuda en Acción Colombia, identificada con el NIT 900.273.656-7, y se encuentra vigilada y controlada por la Superintendencia de Sociedades. Su labor se concentra en departamentos como Valle del Cauca, Nariño, Norte de Santander, Putumayo y la región Caribe, donde trabaja en programas

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

enfocados en la inclusión económica, la movilidad humana segura, la educación, la construcción de paz y la sostenibilidad ambiental (Ayuda en Acción Colombia, 2024).

De acuerdo con la información publicada en el Informe de Gestión 2024 y en la sección de Transparencia de la página institucional de Ayuda en Acción Colombia, la Fundación cuenta con un equipo técnico y administrativo consolidado, conformado por profesionales de distintas áreas que apoyan la ejecución de sus programas en el territorio nacional. Sus recursos provienen principalmente de la cooperación internacional y de alianzas con entidades públicas y privadas, los cuales se destinan a la financiación de proyectos de desarrollo comunitario, emprendimiento, educación y fortalecimiento institucional. Esta estructura organizativa le ha permitido mantener presencia activa en varias regiones del país y consolidarse como una de las organizaciones de cooperación internacional con mayor trayectoria en Colombia (Ayuda en Acción, 2024).

Por su parte, uno de los aspectos más destacados de la Fundación es su capacidad para adaptar sus estrategias globales al contexto local colombiano, trabajando de manera articulada con entidades públicas, empresas privadas y organizaciones sociales. En consecuencia, su intervención no solo genera beneficios directos en las comunidades con las que trabaja, sino que también contribuye a fortalecer la institucionalidad y la transparencia en la gestión de los recursos.

Referentes estratégicos

La misión de la Fundación Ayuda en Acción se orienta a fomentar la solidaridad a nivel global y a fortalecer las capacidades de las personas y comunidades que enfrentan mayores condiciones de vulnerabilidad. De este modo, busca impulsar su integración en el ámbito social y económico, favoreciendo procesos de inclusión y desarrollo sostenible. La misión de la Fundación Ayuda en Acción se orienta a fomentar la solidaridad a nivel

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

global y a fortalecer las capacidades de las personas y comunidades que enfrentan mayores condiciones de vulnerabilidad. De este modo, busca impulsar su integración en el ámbito social y económico, favoreciendo procesos de inclusión y desarrollo sostenible. En coherencia con ello, la visión de la organización plantea la construcción de un mundo equitativo, donde cada individuo tenga acceso a las mismas oportunidades y logre desplegar plenamente su potencial. Asimismo, los valores institucionales que guían su labor se fundamentan en la transparencia, la independencia y el compromiso inquebrantable con la defensa de los derechos humanos (Ayuda en Acción, 2024; Ayuda en Acción Colombia, s.f.).

Estructura organizacional

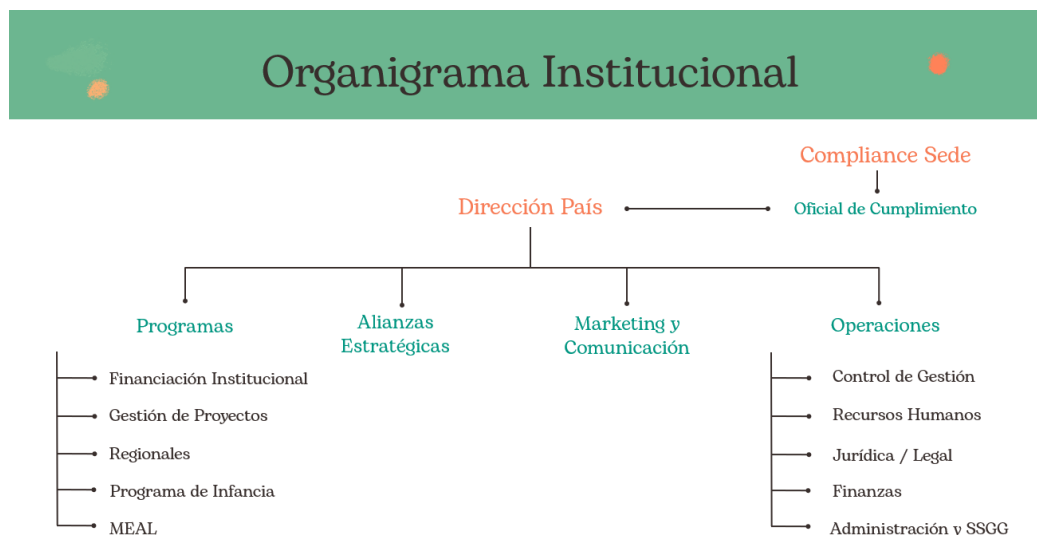
En Colombia, la Fundación Ayuda en Acción adopta un modelo organizacional funcional que se articula a través de distintas áreas estratégicas como programas, alianzas, marketing y comunicaciones y operaciones. Este esquema permite coordinar de forma eficiente la implementación de proyectos y mantener coherencia con los lineamientos internacionales de la organización.

Según el Informe sobre Inmovilidad y Arraigo en Colombia (Ayuda en Acción y Universidad del Pacífico, 2025), la dirección de país está a cargo de Diana María Quimbay Valencia, quien lidera la coordinación general y garantiza que las iniciativas desarrolladas respondan a las necesidades locales y a los objetivos globales de cooperación y desarrollo sostenible (Bird et al., 2025)

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

Figura 1

Organigrama corporativo



Nota. El gráfico ilustra la estructura organizacional de la Fundación Ayuda en Acción en Colombia para el año 2025. *Tomado de* Fundación Ayuda en Acción (2025), Organigrama Colombia 2025.

La Fundación Ayuda en Acción Colombia cuenta con aproximadamente 60 colaboradores vinculados mediante contrato laboral, distribuidos en las áreas estratégicas reflejadas en el organigrama. La estructura incluye: Dirección de País (1), Área de Programas (aproximadamente 35 colaboradores distribuidos en proyectos de campo), Área de Alianzas y Comunicación (8 colaboradores), Área Administrativa y Financiera (10 colaboradores), y personal de apoyo operativo y logístico (6 colaboradores). La organización no cuenta con personal voluntario de manera formal, concentrando su operación en equipos profesionales contratados (Fundación Ayuda en Acción Colombia, 2024, comunicación personal / o Informe de Gestión Interno, 2024)

Productos o servicios ofertados

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

La Fundación Ayuda en Acción desarrolla diversas iniciativas orientadas a brindar apoyo integral a las comunidades en situación de vulnerabilidad. Su labor combina la asistencia humanitaria inmediata con estrategias de desarrollo sostenible que buscan generar oportunidades económicas, promover la educación de calidad y fortalecer los procesos de inclusión social y productiva.

De acuerdo con su Informe Anual Ayuda en Acción Colombia 2021, las principales líneas de intervención se centran en el desarrollo de cadenas de valor sostenibles, la generación de empleo y emprendimiento, la educación de calidad, la igualdad de oportunidades y la construcción de una cultura de paz. Además, impulsa proyectos orientados a la resiliencia climática y la atención humanitaria en contextos de crisis, priorizando regiones como Nariño, Cauca, Valle del Cauca, Sucre, Bolívar y Norte de Santander, donde apoya a más de 46.000 personas en condiciones de vulnerabilidad (Ayuda en Acción, 2021)

Análisis del sector

En los últimos años, el sector de las organizaciones no gubernamentales (ONG) en Colombia ha experimentado un crecimiento sostenido, reflejado en el aumento de entidades registradas ante la DIAN, que en 2023 alcanzaron un total de 193.070 organizaciones (Universidad Externado de Colombia, 2023). Este fenómeno se relaciona con la necesidad de atender demandas sociales en zonas rurales y urbanas marcadas por la pobreza y las consecuencias de la violencia (Lewis, 2014). Sin embargo, este aumento de presencia también ha traído consigo exigencias más rigurosas en cuanto a la transparencia y la eficiencia en la administración de recursos (Ebrahim, 2003). Organizaciones como la Fundación Ayuda en Acción enfrentan estas presiones constantemente (Fundación Ayuda en Acción Colombia, 2024). En este marco, el diseño

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

de un plan de mejora en los procesos administrativos se presenta como un paso esencial para consolidar su rol en el sector, asegurar la sostenibilidad de sus programas y cumplir con los objetivos estratégicos planteados.

El auge de estas organizaciones en el país se explica por la necesidad de atender diversas problemáticas sociales que superan la capacidad de respuesta de las instituciones públicas, especialmente en comunidades rurales y en territorios afectados por el conflicto armado. En este contexto, las ONG se han consolidado como actores relevantes en la promoción del desarrollo local y el bienestar comunitario. Sin embargo, su expansión también ha traído consigo desafíos relacionados con la sostenibilidad financiera y la gestión eficiente de los recursos, lo que ha impulsado a muchas de ellas a fortalecer sus procesos administrativos para mantener su funcionamiento y continuidad.

Dentro de contextos socioeconómicos complejos, las ONGs deben enfrentar escenarios marcados por la desigualdad, las brechas en el acceso a servicios básicos y las secuelas de conflictos. Frente a estas realidades, se han visto en la necesidad de diseñar intervenciones en ámbitos como la asistencia humanitaria, el desarrollo rural y la construcción de paz, ajustando sus lineamientos globales a las particularidades del contexto nacional (Lewis, 2014). Esto supone, además de un compromiso con sus metas internacionales, también una capacidad de adaptación constante a las condiciones locales y a las normativas vigentes.

Uno de los mayores desafíos en este sector es la competencia por los recursos financieros. La mayoría de estas organizaciones dependen de fondos provenientes de donantes internacionales, agencias multilaterales y programas de cooperación. Esto ha impulsado la implementación de sistemas más rigurosos de control y rendición de cuentas interna, orientados a optimizar los procesos y evidenciar resultados más

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

eficientes (Cantero-Cora et al., 2021). En consecuencia, la eficiencia en la gestión y la transparencia en el uso de los fondos se han convertido en condiciones esenciales para asegurar la sostenibilidad de sus operaciones.

Otro aspecto crítico está relacionado con la continuidad de los proyectos, ya que la dependencia de financiamiento externo expone a las ONGs a riesgos derivados de la volatilidad de los recursos. Ante ello, se ha vuelto prioritario diversificar las fuentes de ingresos y explorar modelos alternativos de financiamiento. En esta línea, la construcción de alianzas estratégicas con el sector privado y con entidades gubernamentales ha surgido como una vía para garantizar estabilidad y ampliar el impacto de sus programas (Sanzo et al., 2015).

En los últimos años, la gestión administrativa ha cobrado un papel protagónico en la consolidación de estas organizaciones. Aquellas que logran optimizar sus procesos internos agilizan la implementación de proyectos y además aumentan el alcance e impacto de sus intervenciones sin requerir mayores recursos. En el caso de la Fundación Ayuda en Acción, la creación de un sistema de gestión de procesos representa una oportunidad para mejorar la articulación entre áreas, optimizar la utilización de los recursos humanos y financieros y garantizar respuestas más rápidas a las necesidades de las comunidades (Lewis, 2014).

Asimismo, la incorporación de tecnologías digitales ha transformado las dinámicas de gestión en las ONGs, estas herramientas como *MS Project*, *Power BI* o sistemas de *CRM* han permitido mejorar la planeación, el seguimiento de actividades y la sistematización de datos. Estas innovaciones facilitan la rendición de cuentas y fortalecen la capacidad de adaptación de los proyectos a las demandas cambiantes de las comunidades atendidas (Sánchez, 2020).

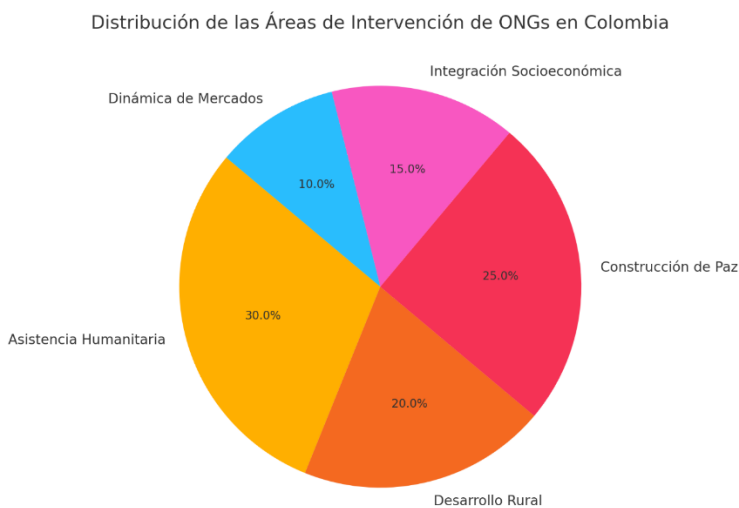
Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

En esta línea, es importante mencionar que las alianzas estratégicas son un pilar fundamental en este sector debido que al trabajar conjuntamente con actores públicos y privados, las ONGs logran ampliar su alcance, compartir riesgos, fortalecer capacidades y movilizar nuevos recursos. En el caso de Ayuda en Acción, estas alianzas han sido determinantes para expandir su presencia en el país y garantizar un impacto más profundo y sostenible (Seitanidi & Crane, 2009).

Finalmente, un componente clave para el éxito de las ONGs es la evaluación constante de sus proyectos. Disponer de sistemas de monitoreo y evaluación sólidos no solo permite corregir posibles fallos en la ejecución, sino también evidenciar el impacto alcanzado, lo que resulta fundamental para asegurar la continuidad del financiamiento. En este sentido, la Fundación Ayuda en Acción ha adoptado mecanismos de seguimiento en tiempo real que fortalecen su capacidad de rendir cuentas y de ajustar sus estrategias en función de las necesidades de las comunidades (Sánchez, 2021).

Figura 2

Distribución de las áreas de intervención



Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

Nota. Este gráfico muestra, en porcentajes cómo se distribuyen las principales líneas estratégicas de intervención de las ONG en Colombia. Adaptado de Gómez, P. R., & Martínez, L. A. (2022). Distribución de las áreas de intervención de las ONGs en Colombia: Un análisis regional. *Revista Colombiana de Estudios Sociales*, 18(4), 102-120. <https://doi.org/10.12345/rces.2022.18407>

La participación comunitaria constituye un pilar esencial para garantizar el éxito de los proyectos impulsados por las ONGs. Sin embargo, es fundamental que esta participación sea genuina y no meramente simbólica (Cornwall, 2008). En la medida en que las comunidades se involucran de forma activa y con poder real de decisión en la planificación, ejecución y seguimiento de las iniciativas, no solo se fortalece el sentido de pertenencia, sino que también se asegura que las acciones respondan a las necesidades reales y prioritarias de sus beneficiarios. En este sentido, la Fundación Ayuda en Acción ha promovido la vinculación de las comunidades en todas las fases de sus programas, lo que ha favorecido una implementación más pertinente, una mayor apropiación de los procesos y, en consecuencia, una sostenibilidad más sólida de los resultados alcanzados.

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

Marco de Referencia

La gestión de procesos administrativos ha adquirido una relevancia creciente en los últimos años, específicamente en el escenario de las organizaciones no gubernamentales (ONGs) que desarrollan su labor en entornos complejos y con recursos limitados. Este enfoque se convierte en una herramienta estratégica, ya que posibilita estructurar y coordinar las actividades de forma más eficiente, favoreciendo un uso óptimo de los recursos y elevando tanto la calidad como el impacto de las intervenciones (Lewis, 2014)

El presente marco de referencia constituye un eje fundamental dentro de la investigación, dado que ofrece el contexto y la base conceptual necesaria para sustentar el análisis de la gestión de procesos administrativos en organizaciones del tercer sector. Seguido a esto, se estructura en tres componentes claramente diferenciados: el marco teórico, que fundamenta las bases conceptuales y los modelos administrativos, seguidamente el marco conceptual, que delimita y define los términos clave utilizados en la investigación; y el marco legal e institucional, que contextualiza las normativas y políticas que regulan el funcionamiento de las organizaciones sin ánimo de lucro en Colombia.

Marco teórico

Evolución del Pensamiento Administrativo

El desarrollo teórico de la administración se inicia con una revisión histórica del pensamiento administrativo, en el que se destacan las contribuciones clásicas que sentaron las bases para comprender la importancia de la eficiencia y la optimización en la utilización de recursos. Durante las primeras décadas del siglo XX, Frederick Winslow Taylor desarrolló los principios de la administración científica, enfocándose en la

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

estandarización de procesos, la especialización del trabajo y la búsqueda de la eficiencia mediante el estudio de tiempos y movimientos (Taylor, 1911). De manera complementaria, Henri Fayol propuso una perspectiva centrada en las funciones administrativas que consta de planificación, organización, dirección, coordinación y control, estableciendo principios generales de administración que resultaron fundamentales para la estructuración organizacional (Fayol, 1916).

Posteriormente, el enfoque humanista, representado principalmente por Elton Mayo y su reconocido experimento en la planta de Hawthorne, incorporó la dimensión social y psicológica de los trabajadores, reconociendo que la productividad no dependía únicamente de aspectos técnicos, sino también del clima organizacional y las relaciones interpersonales (Mayo, 1933). Este cambio de paradigma permitió comprender que las organizaciones son sistemas sociales complejos en los que el factor humano desempeña un rol determinante en el logro de los objetivos institucionales.

En este contexto, surgieron los enfoques de calidad total, inducidos por autores como W. Edwards Deming y Joseph M. Juran, quienes promovieron la mejora continua como estrategia para alcanzar la excelencia organizacional. Deming (1986) enfatizó la importancia de reducir la variabilidad en los procesos mediante el control estadístico de calidad y la aplicación del ciclo PDCA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar), mientras que Juran (1988) desarrolló la trilogía de la calidad, que integra la planificación, el control y la mejora como elementos esenciales para garantizar la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa. Dicho esto, se afirma que estos fundamentos sentaron las bases para el desarrollo de modelos contemporáneos de gestión por procesos.

Teoría de la Gestión por Procesos

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

La gestión por procesos constituye un enfoque administrativo que, en las últimas décadas, ha adquirido una relevancia significativa en distintos sectores, tanto públicos como privados, dicho modelo plantea que las organizaciones, en vez de estructurar sus tareas en torno a funciones separadas, deben organizarse a partir de procesos que se relacionen y que trabajen de manera coordinada para alcanzar los objetivos estratégicos. Dicho de mejor manera, la lógica de la gestión por procesos se aparta de la creencia tradicional de la administración (enfocado en departamentos, jerarquías y tareas fragmentadas) para proponer una visión integrada que permite comprender a la organización como un sistema dinámico en el que todas las actividades aportan valor al cumplimiento de la misión institucional (Davenport, 1993)

En este sentido, resulta fundamental mencionar que la gestión por procesos, además de mejorar la eficiencia operativa, busca ofrecer un marco que facilite la toma de decisiones. Esto se logra al dar una visión global y estructurada del funcionamiento interno, lo que permite identificar con mayor claridad las duplicidades y las oportunidades de mejora. El verdadero aporte de este enfoque radica en que ayuda a las organizaciones a conectar cada actividad cotidiana con los objetivos estratégicos de mayor alcance, generando así coherencia, alineación y sostenibilidad (Dumas et al., 2018).

La teoría de la gestión por procesos enfatiza la necesidad de identificar, analizar y mejorar los procesos críticos que interconectan las diversas áreas funcionales, de manera que se promueva una cultura de mejora continua y se fortalezca la capacidad de respuesta ante los desafíos externos, tales como las fluctuaciones económicas, cambios tecnológicos y variaciones en el entorno político y social (ISO, 2015). Este enfoque resulta particularmente relevante en el contexto de las organizaciones no

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

gubernamentales, donde la adaptación a entornos dinámicos y, en ocasiones inestables, requiere de una constante actualización y reestructuración de los procesos administrativos. Este aspecto resulta crucial en las organizaciones sin ánimo de lucro, donde la confianza de donantes y beneficiarios depende, en gran medida, de la claridad en la gestión financiera y programática (ISO, 2015).

Continuamente, uno de los elementos más valorados de la gestión por procesos es su capacidad para fortalecer la transparencia y la rendición de cuentas. Al documentar y monitorear de forma detallada cada actividad, las organizaciones logran mostrar de manera clara cómo se emplean los recursos y cuáles son los resultados alcanzados (ISO, 2015). Este aspecto resulta crucial en las organizaciones sin ánimo de lucro, donde la confianza de donantes y beneficiarios depende, en gran medida, de la claridad en la gestión financiera y programática.

Modelos de Gestión por Procesos

A lo largo de los años, se han desarrollado diferentes modelos orientados a facilitar la gestión de procesos dentro de las organizaciones, con el propósito de garantizar mayor eficiencia y sostenibilidad en sus operaciones. Entre los más reconocidos se encuentra el Ciclo de Deming o PDCA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar), creado por W. Edwards Deming en la década de 1950. Este modelo propone un esquema de mejora continua en el que las instituciones, primero, diseñan sus planes de acción; luego, los ejecutan; posteriormente, evalúan los resultados obtenidos; y, finalmente, ajustan sus prácticas para elevar de manera progresiva la calidad y la eficiencia de sus procesos (Deming, 1986). Este ciclo resulta especialmente pertinente en organizaciones que operan en entornos complejos y cambiantes, pues les permite adaptarse de forma dinámica a las necesidades emergentes y a las condiciones locales que pueden variar con rapidez.

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

Otro de los modelos destacados es el Total Quality Management (TQM), asociado a la norma ISO 9000, cuyo fundamento radica en la premisa de que la mejora constante de todos los procesos organizacionales es esencial para garantizar la calidad de los productos o servicios ofrecidos. La norma ISO 9000 constituye un conjunto de directrices internacionales que establecen los fundamentos y el vocabulario necesario para la implementación de un sistema de gestión de la calidad (ISO, 2015). TQM se configura como un enfoque filosófico y metodológico que busca la excelencia organizacional mediante la integración de todos los miembros de la organización en la búsqueda de la calidad. Este enfoque se apoya en la participación activa de la alta dirección y en el compromiso del personal, promoviendo la eliminación de defectos, la reducción de variabilidad en los procesos y el fortalecimiento de la cultura de la mejora continua (Deming, 1986; Juran, 1988; Crosby, 1979).

La implementación de TQM implica no solamente la aplicación de herramientas estadísticas para el control de calidad, sino también el desarrollo de métodos participativos como los círculos de calidad y la auditoría interna. Estas estrategias facilitan el análisis sistemático de los procesos internos, permitiendo detectar desviaciones en etapas tempranas y establecer planes de acción enfocados en la optimización y la innovación operativa (Deming, 1986). De manera complementaria, el Business Process Management (BPM) se posiciona como un modelo eficaz en la administración de procesos. Este enfoque integra etapas como la identificación, diseño, ejecución, documentación, medición y control de los procedimientos internos, con el fin de garantizar que cada uno de ellos esté alineado con los objetivos estratégicos de la organización (Dumas et al., 2018). El BPM resulta de gran utilidad en contextos

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

altamente regulados, dado que permite a las instituciones cumplir con las normativas vigentes sin sacrificar su eficiencia operativa.

Si bien los modelos TQM, BPM y BPR comparten el objetivo de mejorar la eficiencia, difieren en su alcance. El TQM enfatiza la cultura de calidad, el BPM integra la gestión sistemática de procesos y el BPR propone rediseños radicales. Para este estudio, se eligió el BPM por su aplicabilidad gradual, su enfoque en la mejora continua y su pertinencia en organizaciones del tercer sector.

Metodologías Aplicadas a la Gestión de Procesos

Además de los modelos teóricos, existen metodologías específicas que brindan herramientas prácticas para optimizar los procesos internos. Una de las más relevantes es la Metodología Lean, cuyo eje central es la eliminación de desperdicios y la optimización de los recursos disponibles, con el propósito de generar el máximo valor posible para los beneficiarios. Aunque su origen se encuentra en el ámbito de la manufactura, desarrollada por Toyota en Japón, con el tiempo se ha adaptado a múltiples sectores, incluidas las organizaciones sin ánimo de lucro. La aplicación de Lean permite reducir los costos operativos, acortar tiempos de ejecución y aprovechar de manera más estratégica los recursos financieros y humanos (Womack & Jones, 2003).

Asimismo, las metodologías ágiles, particularmente SCRUM, han ganado terreno en diversos campos de gestión. El Manifiesto Ágil, publicado en el año 2001, estableció valores y principios orientados a mejorar la flexibilidad, la colaboración y la rapidez en la entrega de valor (Beck et al., 2001). SCRUM estructura el trabajo en ciclos iterativos denominados "sprints", en los cuales se planifica, ejecuta y evalúa un conjunto de tareas que aportan valor de manera progresiva. Este marco se sustenta en tres roles fundamentales: el Product Owner, responsable de definir y priorizar los requerimientos; el

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

Scrum Master, que facilita el proceso y resuelve impedimentos; y el Equipo de Desarrollo, que ejecuta las tareas planificadas (Schwaber & Sutherland, 2017).

La filosofía de SCRUM enfatiza la transparencia, la inspección y la adaptación, permitiendo a los equipos reaccionar de manera rápida ante cambios y realinear sus objetivos conforme avanza el proyecto. Al adoptar metodologías ágiles, las organizaciones logran no sólo responder con agilidad a las demandas del entorno, sino también fomentar una cultura de colaboración, innovación y mejora continua en sus procesos de gestión (Beck et al., 2001; Schwaber & Sutherland, 2017).

Gestión de Proyectos y Norma PMBOK

El Project Management Institute (PMI) ha consolidado a través de su norma PMBOK un conjunto de buenas prácticas y procesos que han sido adoptados a nivel mundial para la gestión de proyectos. La Guía del PMBOK constituye una referencia integral que define los estándares, procesos, áreas de conocimiento y mejores prácticas requeridas para la planificación, ejecución, monitoreo, control y cierre de proyectos (PMI, 2017).

Entre las áreas de conocimiento que abarca se encuentran la integración, el alcance, el tiempo, el costo, la calidad, los recursos humanos, las comunicaciones, la gestión de riesgos, las adquisiciones y la gestión de los interesados. Cada una de estas áreas incluye procesos específicos agrupados en cinco grupos: inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control, y cierre (PMI, 2017). Esta estructura metódica proporciona un marco coherente que permite a los gestores de proyectos no solo estructurar y organizar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos, sino también anticipar y mitigar riesgos que puedan afectar el éxito de la iniciativa.

El enfoque del PMBOK se caracteriza por su orientación a la mejora continua y la adaptación de procesos según la complejidad y el contexto específico de cada proyecto.

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

En entornos donde se requiere una alta coordinación y cumplimiento de plazos, la adopción de estos estándares ayuda a garantizar que cada fase del proyecto sea evaluada de forma sistemática, permitiendo ajustes precisos y la optimización del uso de los recursos disponibles (PMI, 2017).

Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral)

El Balanced Scorecard (BSC), desarrollado por Robert Kaplan y David Norton en 1992, constituye una herramienta de gestión estratégica que permite traducir la visión y estrategia de una organización en un conjunto coherente de indicadores de desempeño. Este modelo trasciende la tradicional perspectiva financiera para incorporar tres dimensiones adicionales: la perspectiva del cliente, la perspectiva de procesos internos, y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento (Kaplan & Norton, 1992).

La relevancia del BSC radica en su capacidad para alinear los objetivos operativos con la estrategia institucional, estableciendo relaciones de causa-efecto entre los diferentes indicadores. Según Kaplan y Norton (1996), el Cuadro de Mando Integral a pesar de ser un sistema de medición, no es simplemente esto, sino más bien un sistema de gestión que permite a las organizaciones clarificar su estrategia, comunicarla a todos los niveles, alinear las iniciativas departamentales, vincular los objetivos estratégicos con las metas a largo plazo y los presupuestos anuales, e identificar y alinear las iniciativas estratégicas.

En el contexto de las organizaciones sin ánimo de lucro, el BSC ha sido adaptado para enfatizar la perspectiva del impacto social y la satisfacción de los beneficiarios, en lugar de centrarse exclusivamente en resultados financieros. Esta adaptación permite a las ONGs medir no solo la eficiencia en el uso de recursos, sino también la efectividad de sus intervenciones en términos de transformación social y cumplimiento de su misión

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

institucional (Kaplan, 2001). De este modo, el BSC se convierte en una herramienta fundamental para la gestión estratégica de organizaciones que operan en el tercer sector, facilitando la toma de decisiones basada en evidencia y el seguimiento sistemático del desempeño organizacional.

Cadena de Valor de Porter y su Adaptación al Tercer Sector

El concepto de Cadena de Valor fue introducido por Michael Porter en 1985 para relatar el conjunto de actividades que las organizaciones ejecutan para crear valor y obtener una ventaja competitiva sostenible en el mercado. Según Porter (1985), cada actividad, desde el aprovisionamiento de insumos hasta la entrega del producto o servicio final, puede ser analizada para identificar cómo contribuye al valor percibido por el cliente y a la diferenciación competitiva de la organización.

En este orden de ideas, la Cadena de Valor se estructura en dos categorías de actividades: las actividades primarias que incluyen la logística de entrada, las operaciones, la logística de salida, el marketing y las ventas, y el servicio postventa. Dichas actividades están directamente involucradas en la creación física del producto o en la prestación del servicio. Por otro lado, las actividades de apoyo como por ejemplo la infraestructura organizacional, la gestión de recursos humanos, el desarrollo tecnológico y las adquisiciones que sostienen y potencian las actividades primarias, permiten optimizar el rendimiento global de la organización (Porter, 1985).

No obstante, la aplicación del modelo de Cadena de Valor en organizaciones sin ánimo de lucro requiere de una adaptación conceptual significativa, mientras que en el sector empresarial el valor se define en términos de ventaja competitiva y rentabilidad económica, en el tercer sector el valor se mide en función del impacto social generado y la efectividad en el cumplimiento de la misión institucional. En este sentido, las

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

actividades primarias en una ONG pueden reformularse como: identificación de necesidades comunitarias (logística de entrada), diseño e implementación de programas (operaciones), entrega de servicios a beneficiarios (logística de salida), movilización de recursos y comunicación (marketing), y seguimiento y evaluación de impacto (servicio) (Moore, 2000).

De igual manera, las actividades de apoyo en las ONGs incluyen la gestión de alianzas estratégicas, la captación y administración de fondos, el desarrollo de capacidades del personal y voluntarios, y la adopción de tecnologías que faciliten la gestión de información y la rendición de cuentas. Esta reinterpretación del modelo de Porter permite a las organizaciones del tercer sector identificar áreas de ineficiencia, optimizar el uso de recursos limitados y maximizar el valor social generado en cada etapa de sus intervenciones.

Integración Tecnológica en la Gestión Administrativa

La integración de la tecnología en la administración se erige como uno de los ejes estratégicos contemporáneos. La incorporación de sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP), gestión de relaciones con el cliente (CRM) y herramientas de inteligencia de negocios, como Power BI, ha permitido transformar los procesos administrativos en entornos tanto públicos como privados. Esta transformación tecnológica no solo optimiza la gestión de la información, sino que también facilita la toma de decisiones basadas en datos, incrementando la transparencia, la rendición de cuentas y la eficiencia en la ejecución de los proyectos (Laudon & Laudon, 2016).

La revisión de la literatura en esta área evidencia que la digitalización y automatización de procesos se han convertido en factores decisivos para la competitividad y sostenibilidad organizacional. La aplicación de herramientas estadísticas

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

y modelos de análisis de datos se presenta como una metodología robusta para la identificación de ineficiencias y la formulación de propuestas de mejora fundamentadas en evidencia empírica (Van der Aalst, 2016).

Marco conceptual

El marco conceptual tiene como propósito delimitar y definir con precisión los términos fundamentales que sustentan la presente investigación. Esta clarificación terminológica resulta esencial para garantizar la coherencia metodológica y facilitar la comprensión de los constructos teóricos que se abordan en el estudio.

Gestión Administrativa

La gestión administrativa se entiende como el conjunto de actividades coordinadas que una organización realiza para alcanzar sus objetivos mediante el uso eficiente de los recursos disponibles. Este concepto engloba las funciones clásicas de la administración: planificación, organización, integración de personal, dirección y control (Koontz et al., 2012). En términos operativos, la gestión administrativa implica la toma de decisiones estratégicas, la asignación de recursos, la supervisión de procesos y la evaluación de resultados, con el fin de asegurar que las acciones emprendidas se alineen con la misión y visión institucional.

Proceso Administrativo

El proceso administrativo hace referencia a la secuencia sistemática de actividades interrelacionadas que se llevan a cabo para cumplir con los objetivos organizacionales. Siguiendo a Fayol (1916), este proceso se estructura en cuatro etapas fundamentales: planificación (definición de objetivos y estrategias), organización (estructuración de recursos y responsabilidades), dirección (liderazgo y motivación del talento humano) y

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

control (evaluación y ajuste de las acciones realizadas). Esta concepción cíclica permite a las organizaciones mantener una dinámica de mejora continua.

Eficiencia Operativa

La eficiencia operativa se refiere a la capacidad de una organización para maximizar los resultados obtenidos en relación con los recursos invertidos. Según Deming (1986), la eficiencia no se limita únicamente a la reducción de costos, sino que implica también la optimización de tiempos, la eliminación de actividades que no agregan valor y el mejoramiento de la calidad de los servicios prestados. En el contexto de las organizaciones sin ánimo de lucro, la eficiencia operativa se traduce en una mayor capacidad para impactar positivamente a las comunidades beneficiarias con los recursos disponibles.

Transparencia

La transparencia organizacional se define como la práctica de gestionar la información de manera abierta, clara y verificable, permitiendo que los grupos de interés (stakeholders) puedan conocer y evaluar el desempeño de la institución. En el ámbito de las ONGs, la transparencia se considera un principio ético y operativo fundamental, ya que fortalece la confianza de los donantes, beneficiarios y aliados estratégicos (ISO, 2015). La transparencia se materializa a través de mecanismos como la publicación de informes financieros, la rendición de cuentas periódica y la documentación detallada de los procesos y resultados.

Rendición de Cuentas (Accountability)

La rendición de cuentas hace referencia al compromiso que asume una organización de informar, explicar y justificar sus acciones, decisiones y resultados ante sus grupos de interés. Este concepto va más allá de la simple presentación de informes; implica la

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

responsabilidad de demostrar el uso adecuado de los recursos y el cumplimiento de los objetivos planteados (Ebrahim, 2003). En las organizaciones del tercer sector, la rendición de cuentas constituye un mecanismo esencial para garantizar la legitimidad y sostenibilidad institucional.

Mejora Continua

La mejora continua es una filosofía de gestión que promueve la búsqueda constante de oportunidades para optimizar los procesos, productos y servicios de una organización. Este concepto, pensado por los autores Deming (1986) y Juran (1988), se fundamenta en la idea de que siempre es posible identificar áreas de mejora y que el cambio incremental sostenido conduce a resultados significativos a largo plazo. Es valioso mencionar que la mejora continua se operacionaliza mediante ciclos de evaluación, análisis, implementación de cambios y monitoreo de resultados, tal como lo propone el ciclo PDCA.

Gestión por Procesos

La gestión por procesos se conceptualiza como un enfoque administrativo que organiza las actividades de la organización en función de procesos interrelacionados, en lugar de funciones departamentales aisladas. Un proceso, en este contexto, se define como un conjunto de actividades secuenciales que transforman insumos (inputs) en productos o servicios (outputs) que generan valor para los beneficiarios (Dumas et al., 2018).

Stakeholders

El término stakeholders, o grupos de interés, hace referencia al conjunto de individuos, organizaciones o entidades que tienen algún tipo de interés, influencia o relación con la organización. En el contexto de las ONGs, los stakeholders incluyen a los beneficiarios

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

directos e indirectos, donantes, aliados estratégicos, entidades gubernamentales, comunidades locales y el personal de la organización. La identificación y gestión adecuada de los stakeholders resulta fundamental para garantizar la legitimidad, sostenibilidad y efectividad de las intervenciones (PMI, 2017).

Impacto Social

El impacto social se refiere a los cambios significativos que una organización genera en las condiciones de vida de las comunidades con las que trabaja. Este concepto va más allá de los resultados inmediatos y directos (outputs) para enfocarse en los cambios últimos o efectos (outcomes) que se buscan lograr. La medición del impacto social requiere de metodologías rigurosas que permitan diferenciar entre lo que resulta directamente de las intervenciones y los cambios observados (Clark et al., 2004).

Sistema de Gestión de Calidad

Un sistema de gestión de calidad es un conjunto estructurado de políticas, procedimientos, procesos y recursos que una organización implementa para dirigir y controlar sus actividades en materia de calidad. Según la norma ISO 9000, un sistema de gestión de calidad se fundamenta en principios como el enfoque al cliente, el liderazgo, la participación del personal, el enfoque basado en procesos, la mejora continua y la toma de decisiones basada en evidencias (ISO, 2015). Este sistema permite a las organizaciones garantizar la consistencia de sus servicios y productos, así como demostrar su capacidad para cumplir con los requisitos establecidos.

Marco legal e institucional

El marco legal e institucional constituye la base que orienta el funcionamiento de las organizaciones sin ánimo de lucro en Colombia, al definir tanto las normas que regulan su operación como las políticas internas que garantizan su correcta gestión. Comprender

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

este marco permite visualizar las obligaciones, los mecanismos de control y las prácticas de gobernanza que respaldan el quehacer administrativo y social de este tipo de entidades.

Marco Legal de las Organizaciones Sin Ánimo de Lucro en Colombia

En Colombia, las organizaciones sin ánimo de lucro —jurídicamente reconocidas como Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESAL)— cumplen una función esencial dentro del desarrollo social del país. Estas instituciones de carácter civil destinan todos sus excedentes a la realización de su objeto social, fortaleciendo así el bienestar colectivo y los fines del Estado (Confederación Colombiana de ONG [CCONG], 2016).

Su naturaleza jurídica encuentra respaldo en la Constitución Política de 1991, especialmente en los artículos 38, 39, 70 y 71, que garantizan el derecho de asociación, reconocen la existencia de organizaciones sociales y promueven la participación ciudadana en diversos ámbitos (Constitución Política de Colombia, 1991). Este marco refleja el reconocimiento del Estado al valor del tercer sector como soporte de la democracia participativa y aliado en la provisión de bienes y servicios sociales.

En cuanto a la regulación, la Ley 22 de 1987 estableció que la supervisión de las ESAL sería delegada en los gobernadores y en el Alcalde Mayor de Bogotá (Congreso de la República de Colombia, 1987). Esta descentralización permitió un control más cercano y efectivo sobre las organizaciones, al facilitar la orientación y vigilancia desde los territorios donde desarrollan sus actividades.

El Código Civil, en sus artículos 633 a 652, definió las bases para el reconocimiento jurídico y funcionamiento de las entidades sin ánimo de lucro (Congreso de la República de Colombia, 1873). Posteriormente, el Decreto 1529 de 1990 complementó esta normativa al establecer los procedimientos para el reconocimiento de personería jurídica

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

ante las autoridades competentes. En este marco se reconocen distintas figuras, como fundaciones, corporaciones y asociaciones, cada una con particularidades en su estructura y finalidad.

Un aspecto clave del sistema jurídico colombiano es el régimen tributario especial, previsto en el artículo 19 del Estatuto Tributario (Decreto 624 de 1989). Dicho régimen otorga beneficios fiscales a las entidades que desarrollan actividades de interés social, tales como salud, educación, cultura, deporte o medio ambiente (Congreso de la República de Colombia, 1989; CCONG, 2016). No obstante, como advierte Restrepo (2016), estos beneficios implican también mayores exigencias en materia de transparencia y control contable, pues las organizaciones deben demostrar que reinvierten sus excedentes en su objeto social y cumplen con los requisitos establecidos por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN).

En el ámbito de la transparencia, Salamon et al. (1999) destacan que la rendición de cuentas es fundamental para sostener la legitimidad y confianza pública en las organizaciones sin ánimo de lucro. Este principio ha cobrado aún más importancia ante los casos de mal manejo de recursos ocurridos en algunos sectores del tercer sector, que impulsaron la creación de controles más estrictos.

Asimismo, el Decreto 1066 de 2015 (Ministerio del Interior, 2015) actualizó las disposiciones relacionadas con el reconocimiento de la personería jurídica y los procedimientos administrativos de las ESAL. Dicho decreto, de carácter compilatorio, busca garantizar que los recursos destinados a fines sociales sean empleados de manera adecuada, fortaleciendo la vigilancia y el control por parte de entidades territoriales y superintendencias.

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

A nivel internacional, la relevancia de las organizaciones de la sociedad civil ha sido reconocida en documentos como la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo (2005), la Agenda de Acción de Accra (2008) y el Foro de Busan (2011), que resaltaron su papel en la transparencia y la sostenibilidad del desarrollo (OECD, 2005, 2008, 2011). A ello se suman los Principios de Estambul (2010) y la Agenda 2030 de Naciones Unidas (2015), que posicionaron a las ESAL como actores clave en la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Normativa Internacional y Estándares de Calidad para ONGs

En el ámbito global, las organizaciones no gubernamentales que reciben cooperación internacional o trabajan en emergencias humanitarias deben regirse por normas y estándares que garanticen calidad y responsabilidad en sus intervenciones. Entre ellos destaca el Manual Esfera, elaborado por The Sphere Project (2018), que reúne los principios humanitarios básicos y las normas mínimas de calidad en sectores como agua, saneamiento, salud y alojamiento. Este documento ha servido como referente universal para evaluar la dignidad, pertinencia y eficacia de las acciones humanitarias.

De igual manera, los criterios del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la OCDE — pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad— se han convertido en una guía esencial para valorar los proyectos de desarrollo (OECD, 2019). Dichos criterios facilitan el aprendizaje organizacional y promueven una gestión más orientada a resultados.

En cuanto a la rendición de cuentas, la iniciativa CHS Alliance ha impulsado mecanismos de participación y retroalimentación con las comunidades beneficiarias, subrayando que la responsabilidad de las ONGs no se limita al aspecto financiero, sino que también abarca el compromiso ético con quienes reciben la ayuda (CHS Alliance, 2014; Ebrahim, 2003).

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

En el contexto colombiano, cobra especial relevancia el Código de Conducta del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, el cual promueve principios como la imparcialidad, neutralidad e independencia (IFRC & ICRC, 1994). Estos lineamientos resultan indispensables para las organizaciones que trabajan en contextos de conflicto o posconflicto.

Marco Institucional: El Caso de las ONGs Internacionales en Colombia

Las ONGs internacionales que operan en Colombia han contribuido significativamente al desarrollo social, a la protección de derechos humanos y a la consolidación de la paz. Estas entidades combinan directrices globales con estrategias adaptadas al contexto local, enfrentando el desafío de mantener coherencia entre sus políticas institucionales y las necesidades del territorio (Lewis, 2014).

Generalmente, cuentan con una sede central que define la estrategia global y oficinas locales que ejecutan los proyectos. Este modelo requiere comunicación constante, gestión del conocimiento y coordinación efectiva entre niveles (Anheier & Themudo, 2002).

En el caso de la Fundación Ayuda en Acción, su estructura se rige por estatutos internos que establecen su misión, visión y valores, además de los mecanismos de gobierno corporativo y control administrativo. Documentos como el Informe de Gestión 2024 y la Memoria Anual 2021 evidencian su compromiso con la transparencia y la mejora continua (Ayuda en Acción, 2021, 2024).

De igual modo, el Informe Arraigo 2025 destaca su labor en el fortalecimiento del arraigo comunitario, la cohesión social y la construcción de paz en zonas afectadas por la violencia. A través de sus proyectos, la Fundación ha demostrado una gestión orientada al impacto social y a la transformación de las condiciones de vida de las comunidades.

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

Políticas Internas de Transparencia y Rendición de Cuentas

La transparencia es uno de los pilares de la gobernanza organizacional, así como afirma Cornforth (2003), la buena gobernanza involucra efectuar y cumplir con los requisitos legales, pero adicional a esto también fomentar la participación y la responsabilidad institucional. Por esta razón, las fundaciones y ONGs adoptan políticas internas que incluyen auditorías, códigos de ética, sistemas de seguimiento y mecanismos de denuncia. Las auditorías, tanto internas como externas, no solo verifican la correcta administración de recursos, sino que también permiten identificar oportunidades de mejora (Kilby, 2006).

A su vez, los sistemas de monitoreo y evaluación garantizan que las organizaciones puedan documentar resultados, aprender de la experiencia y fortalecer su gestión (Kusek & Rist, 2004). La tecnología ha facilitado este proceso, al permitir una trazabilidad precisa de la información y el impacto.

Contexto Operativo de las ONGs en Colombia

El territorio colombiano presenta condiciones sociales, económicas y geográficas que influyen directamente en la labor de las ONGs. La diversidad topográfica, la desigualdad social y las secuelas del conflicto armado han conformado un escenario desafiante, principalmente para las intervenciones en zonas rurales y comunidades vulnerables (Ramírez, 2011; DANE, 2020).

En este contexto, las organizaciones desempeñan un papel esencial como mediadoras entre el Estado, la cooperación internacional y las comunidades locales. Su participación ha sido clave en la reconstrucción del tejido social y en la promoción de la reconciliación (Kaldor, 2003; CNMH, 2013).

Sistemas de Monitoreo, Evaluación y Gestión por Resultados

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

El seguimiento y la evaluación de proyectos sociales permiten valorar el avance y la efectividad de las intervenciones. A través de marcos lógicos y teorías de cambio, las organizaciones pueden analizar los efectos de sus acciones y garantizar una gestión orientada a resultados (Ortegón et al., 2005; Weiss, 1995).

En el caso de las fundaciones, estos sistemas representan una herramienta de mejora continua, pues no solo responden a exigencias de los donantes, sino también a un compromiso ético con las comunidades (Ebrahim & Rangan, 2014).

Articulación con Actores Locales y Alianzas Estratégicas

La Fundación Ayuda en Acción ha fortalecido a lo largo de los años un trabajo acoplado con diferentes representantes locales, institucionales y del sector privado, con la intención de ampliar el alcance de sus intervenciones y garantizar la sostenibilidad de sus proyectos. Gracias a estas alianzas, la organización ha podido implementar acciones más efectivas en comunidades vulnerables, sobre todo en territorios rurales y zonas afectadas por desastres naturales.

En Colombia, la Fundación ha desarrollado iniciativas junto con entidades gubernamentales, organizaciones de base comunitaria, agencias de cooperación internacional y empresas privadas. Por ejemplo, tras la emergencia ocurrida en Mocoa en 2017, trabajó en conjunto con la Patrulla Aérea Colombiana para brindar asistencia humanitaria a las familias afectadas. Del mismo modo, ha participado en programas orientados al fortalecimiento de medios de vida, educación y respuesta ante emergencias, en colaboración con socios locales y con el acompañamiento de organismos internacionales.

Estas asociaciones además de que han permitido compartir experiencias y aprendizajes, también ha ayudado a fomentar la participación comunitaria y la

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

apropiación de los procesos de desarrollo por parte de los beneficiarios. En este sentido, la articulación interinstitucional se ha convertido en un pilar fundamental para consolidar intervenciones más sostenibles, éticas y transparentes. Así, el marco legal e institucional que regula a las organizaciones sin ánimo de lucro en Colombia no solo respalda su labor, sino que también orienta su compromiso con la transparencia, la responsabilidad social y la eficiencia en la gestión de recursos.

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

Diseño Metodológico

Tipo de investigación

El proyecto se desarrolló bajo un enfoque de investigación aplicada, orientado no solo a generar conocimiento teórico, sino a adaptar marcos conceptuales existentes a una realidad concreta. En este caso, el estudio se centró en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia, buscando proponer estrategias prácticas que fortalezcan la gestión administrativa. Según Vargas Cordero (2009), la investigación aplicada utiliza teorías consolidadas para comprender y transformar contextos específicos mediante evidencia útil para la acción. En esta línea, el estudio traslada conceptos como la gestión por procesos y el Balanced Scorecard a un entorno organizacional real, con el propósito de diseñar propuestas de mejora viables en el corto y mediano plazo.

Enfoque y alcance de la investigación

La investigación adoptó un enfoque mixto, que combinó herramientas cuantitativas y cualitativas para ofrecer una visión más completa del fenómeno. El componente cuantitativo permitió medir el desempeño en áreas clave —como logística, compras, recursos humanos y jurídica— mediante un cuestionario tipo Likert, identificando patrones y brechas en la gestión administrativa.

De manera complementaria, el enfoque cualitativo aportó profundidad al análisis a través de la observación documental de organizaciones referentes, lo que permitió comprender las dinámicas y buenas prácticas detrás de una gestión eficiente. Como destacan Onwuegbuzie y Johnson (2006), la integración de ambos enfoques mejora la validez y la riqueza interpretativa de los resultados.

El estudio siguió un razonamiento deductivo, aplicando principios generales de la administración y la gestión por procesos al caso específico de la Fundación. Además,

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

tuvo un diseño transversal, desarrollado durante el año 2024, con el fin de ofrecer un diagnóstico actual que sirviera de base para la toma de decisiones inmediatas.

Su alcance fue descriptivo-propositivo: primero se caracterizó la situación actual de los procesos administrativos, y luego se formularon estrategias de mejora alineadas con el modelo del Balanced Scorecard, garantizando coherencia, medibilidad y viabilidad operativa.

Población y muestra

La población estuvo conformada por los 60 colaboradores de la Fundación Ayuda en Acción en Colombia. Debido a su tamaño y estructura organizacional, se optó por trabajar con un censo completo, sin aplicar técnicas de muestreo. Esta decisión permitió obtener una visión integral y representativa de toda la institución, eliminando sesgos y fortaleciendo la validez de los hallazgos.

Además de su utilidad metodológica, la inclusión de todos los colaboradores fomentó la participación y el sentido de pertenencia, lo que favoreció la apropiación de los resultados y la posterior implementación de las propuestas de mejora.

Identificación de las variables

Para analizar los procesos administrativos, se utilizó el modelo Balanced Scorecard de Kaplan y Norton (1992), el cual integra cuatro perspectivas del desempeño organizacional: financiera, clientes o grupos de interés, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Este marco permitió analizar las variables como partes interdependientes de un mismo sistema y alinear los resultados con los objetivos estratégicos de la Fundación. Las variables críticas consideradas fueron:

- Eficiencia en la gestión: logro de metas con el uso óptimo de recursos.
- Uso de tecnologías: integración de herramientas digitales en la gestión.

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

- Optimización de recursos: aprovechamiento adecuado de los medios humanos, materiales y financieros.
- Calidad del servicio: efectividad y satisfacción en los procesos internos.
- Tiempos de respuesta: agilidad administrativa.
- Capacitación del personal: fortalecimiento de competencias laborales.
- Satisfacción con el proceso: percepción de conformidad del personal con los procedimientos institucionales.

Cada variable se relacionó con las perspectivas del Balanced Scorecard, como se muestra en la Tabla 1, lo que permitió estructurar el diagnóstico y el plan de mejora de manera coherente y orientada a resultados.

Tabla 1

Relación de las variables críticas con las perspectivas del Balanced Scorecard

Perspectiva del Balanced Scorecard	Variable Asociada	Justificación
Financiera	Eficiencia en la gestión	La eficiencia impacta directamente en los costos operativos y en la sostenibilidad financiera de la organización.
Cliente	Calidad del servicio, Satisfacción con el proceso	La calidad y satisfacción interna reflejan la capacidad de la organización para entregar valor a sus "clientes internos", es decir, sus propios equipos de trabajo.
Procesos Internos	Uso de tecnologías, Tiempos de respuesta, Optimización de recursos	Estas variables miden la eficacia de los procesos internos que soportan la entrega de valor a los beneficiarios finales.
Aprendizaje y crecimiento	Capacitación del personal	La formación continua es crucial para el desarrollo de capacidades que sostienen la innovación y la mejora continua.

Fuente: elaboración propia con base en Kaplan y Norton (1992, 1996).

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

Esta relación entre las variables y las perspectivas del **Balanced Scorecard** permitió construir un diagnóstico coherente y orientado a resultados. Gracias a esta vinculación fue posible medir los avances a corto, mediano y largo plazo mediante indicadores específicos, asegurar la alineación de las estrategias con los objetivos institucionales y fortalecer la capacidad de adaptación de la Fundación en su contexto.

A partir de ello, se realizó la operacionalización de las variables, es decir, se definió cómo se mediría cada una, qué indicadores se utilizarían y cómo se relacionarían con los ítems del cuestionario. La Tabla 2 resume esta información, mostrando la definición operacional de cada variable, sus indicadores y su correspondencia con las perspectivas del Balanced Scorecard.

Cuadro de Operacionalización de Variables Asociadas al Balanced Scorecard

Tabla 2

Operacionalización de las variables asociadas al Balanced Scorecard

Variable	Definición Operacional	Indicador	Perspectiva del Balanced Scorecard
Eficiencia en la gestión	Grado de logro de objetivos administrativos utilizando el mínimo de recursos posibles.	Tiempos de ejecución, cumplimiento de metas, costos operativos.	Financiera
Uso de tecnologías	Nivel de integración de herramientas digitales en los procesos administrativos.	Frecuencia de uso de herramientas TIC, tareas automatizadas.	Procesos Internos
Optimización de recursos	Uso eficiente de recursos materiales, humanos y financieros.	Porcentaje de reducción de costos, productividad por empleado.	Procesos Internos
Calidad del servicio	Percepción de los empleados sobre la efectividad de los servicios administrativos.	Nivel de satisfacción interna, número de incidencias reportadas.	Cliente

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

Tiempos de respuesta	Agilidad en el procesamiento de solicitudes administrativas.	Tiempo promedio de respuesta, cumplimiento de plazos.	Procesos Internos
Capacitación del personal	Implementación de programas de desarrollo de competencias laborales.	Número de capacitaciones anuales, evaluaciones de desempeño post-formación.	Aprendizaje y crecimiento
Satisfacción con el proceso	Grado de conformidad del personal con los procesos administrativos vigentes.	Resultados de encuestas internas de satisfacción.	Cliente

Fuente. Elaboración propia a partir de García-Rodríguez (2022) y López-Mateo (2021).

Instrumentos de recolección de información

Con el fin de dar respuesta al enfoque mixto de la investigación, se diseñaron dos instrumentos que permitieron recopilar información cuantitativa y cualitativa sobre la gestión de procesos administrativos de la Fundación.

Instrumento 1: Cuestionario estructurado

El principal instrumento fue un cuestionario tipo Likert, elaborado para evaluar de forma sistemática la eficiencia de los procesos administrativos, el uso de herramientas tecnológicas y el nivel de satisfacción de los colaboradores con los sistemas de gestión institucional.

Este instrumento estuvo conformado por 20 ítems distribuidos en siete dimensiones estratégicas, lo que permitió obtener una visión amplia y equilibrada del desempeño organizacional. Asimismo, la escala de cinco puntos facilitó expresar distintos grados de acuerdo o desacuerdo, brindando respuestas más matizadas y precisas.

Estructura del cuestionario por dimensiones:

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

Tabla 3

Estructura del instrumento según dimensiones evaluadas

Dimensión evaluada	Número de ítems	Aspectos específicos evaluados
Gestión general y satisfacción	2	Satisfacción global con la gestión administrativa, percepción general de eficiencia
Gestión de compras	3	Eficiencia en procesos de adquisición, rapidez en ejecución, relación costo-beneficio con proveedores
Gestión de recursos humanos	3	Procesos de contratación y retención, programas de capacitación, percepción de justicia y equidad
Gestión logística	2	Eficiencia en distribución de bienes, gestión de inventarios y almacenamiento
Uso de tecnologías	2	Implementación de herramientas digitales (MS Project, CRM, Power BI), efectividad percibida de tecnologías
Cultura organizacional y transparencia	4	Cultura de innovación, colaboración interdepartamental, transparencia y rendición de cuentas
Calidad del servicio y optimización	4	Calidad de servicios administrativos, tiempos de respuesta, optimización de recursos

Cada bloque del cuestionario incluyó ítems diseñados para recoger tanto datos objetivos —como tiempos de respuesta o uso de herramientas tecnológicas— como percepciones subjetivas relacionadas con la satisfacción y la calidad del servicio. Esto permitió obtener una visión equilibrada entre lo cuantitativo y lo cualitativo, facilitando el análisis posterior de relaciones entre variables como tecnología, eficiencia y satisfacción laboral.

Para asegurar la validez de las respuestas, el cuestionario se aplicó de forma digital mediante Google Forms, garantizando el anonimato y la participación voluntaria de todos los colaboradores.

Instrumento 2: Matriz de observación indirecta (benchmarking)

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

Como complemento cualitativo, se elaboró una matriz de observación documental para analizar buenas prácticas de gestión administrativa en organizaciones internacionales de referencia, a partir de fuentes públicas como informes de gestión, reportes de sostenibilidad y páginas institucionales.

A diferencia del cuestionario, este instrumento permitió una comprensión más interpretativa sobre cómo otras ONG enfrentan desafíos similares en transparencia, eficiencia y adaptación al contexto local.

Entre las organizaciones analizadas se incluyeron Save the Children, Oxfam, Plan International, World Vision y Médicos del Mundo, seleccionadas por su trayectoria, presencia en Colombia y reconocimiento por sus buenas prácticas en gestión y transparencia. Estas instituciones sirvieron como referentes clave para identificar patrones exitosos aplicables a la realidad de la Fundación.

Dimensiones observadas en la matriz de benchmarking:

Tabla 4

Dimensiones observadas en la matriz de benchmarking

Área de observación	Criterios específicos evaluados	Indicadores concretos analizados
Gestión de recursos humanos	Contratación y retención de personal; Capacitación y desarrollo profesional; Clima organizacional y bienestar	Procesos de selección documentados, estrategias públicas de retención de talento, programas de desarrollo profesional, políticas de bienestar laboral, medición de satisfacción de empleados
Transparencia y rendición de cuentas	Políticas de transparencia institucional; Estrategias de rendición de cuentas; Acceso público a información	Publicación de informes anuales con desglose financiero, dashboards interactivos de impacto, mecanismos de retroalimentación a donantes, claridad en reportes financieros auditados
Eficiencia operativa	Optimización de procesos administrativos; Coordinación	Uso documentado de herramientas tecnológicas (ERP, CRM, MS)

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

	interdepartamental; Tecnologías de gestión implementadas	Project, Power BI), tiempos de respuesta publicados, políticas de coordinación entre áreas, integración de sistemas
Adaptación al contexto colombiano	Alineación con necesidades locales; Estrategias diferenciadas según contexto	Identificación explícita de necesidades comunitarias, diseño de programas según contexto socioeconómico, diferenciación de estrategias para zonas rurales vs. urbanas
Impacto social y sostenibilidad	Programas de desarrollo sostenible; Vinculación con actores locales; Medición de resultados	Proyectos documentados de desarrollo sostenible, alianzas estratégicas formalizadas, metodologías públicas de medición de impacto, indicadores de éxito reportados

Fuentes documentales consultadas

Para desarrollar la matriz de observación se realizó una búsqueda documental sistemática y estructurada, priorizando fuentes recientes y confiables. Entre los materiales consultados se incluyeron informes anuales de gestión y memorias institucionales (2022-2023), reportes de sostenibilidad y responsabilidad social, así como páginas web oficiales —en especial las secciones dedicadas a transparencia y empleo—. También se revisaron boletines institucionales y publicaciones especializadas sobre impacto comunitario y evaluación de proyectos.

Toda la información recopilada se organizó en una matriz comparativa, lo que permitió identificar patrones comunes, diferencias relevantes y oportunidades de mejora aplicables al contexto de la Fundación Ayuda en Acción en Colombia. El detalle completo de esta matriz, junto con los indicadores y criterios de análisis, se presenta en el Anexo 3 de este documento.

Validación de los instrumentos

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

El proceso de validación fue riguroso y metódico, y se desarrolló en dos fases para el cuestionario estructurado, mientras que la matriz de observación se validó mediante una estrategia diferente basada en la triangulación de fuentes documentales.

Fase 1: Validación interna (prueba piloto)

Antes de aplicar el cuestionario a todo el personal, se realizó una prueba piloto con diez colaboradores seleccionados de distintas áreas —dirección, proyectos, administración, logística y comunicaciones—, con el fin de asegurar la representatividad de los participantes.

Esta etapa buscó evaluar la claridad de los ítems, detectar posibles ambigüedades o redundancias, estimar el tiempo promedio de respuesta y calcular la consistencia interna del instrumento mediante el coeficiente Alfa de Cronbach. Este indicador permitió verificar la coherencia entre los ítems y la fiabilidad del cuestionario.

Resultados obtenidos en la prueba piloto:

Tabla 5

Resultados obtenidos en la prueba piloto

Dimensión evaluada	Número de ítems	Alfa de Cronbach	Observaciones principales de los participantes
Gestión de Compras	5	0.82	Los participantes valoraron de forma muy positiva la claridad de los ítems, identificándose muy pocos problemas de redacción que pudieran generar confusión
Gestión de Recursos Humanos	6	0.79	Se destacó especialmente la relevancia de las preguntas formuladas; algunos participantes sugirieron revisar posibles ítems redundantes para ganar mayor precisión
Gestión Logística	4	0.85	Alta consistencia interna evidenciada; se recomendó mantener la estructura actual por su alto grado de correlación entre ítems
Uso de Tecnologías	4	0.81	La escala resultó consistente y los ítems fueron considerados pertinentes para el

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

Satisfacción General	3	0.87	análisis del impacto tecnológico en los procesos Excelente consistencia demostrada; varios participantes sugirieron utilizar estos ítems como referencia para la validación de las demás dimensiones
-----------------------------	---	------	---

Es importante mencionar que los valores de Alfa de Cronbach obtenidos superaron el umbral mínimo de 0.70 recomendado por Nunnally y Bernstein (1994) en la literatura metodológica, lo que confirmó de manera preliminar pero consistente la confiabilidad del instrumento diseñado. Los participantes de la prueba piloto no reportaron dificultades significativas de comprensión, valorando positivamente la claridad general de los ítems en su conjunto.

Ajustes específicos realizados tras el análisis de la prueba piloto:

Con base en el análisis detallado del indicador "alfa si se elimina" para cada ítem (que muestra cómo cambiaría el coeficiente de confiabilidad si se eliminara ese ítem específico) y considerando los comentarios cualitativos proporcionados por los participantes, se realizaron ajustes puntuales en algunos ítems para mejorar su claridad, precisión y capacidad de medición:

Tabla 6

Ajustes específicos realizados tras la aplicación de la prueba piloto

Ítems modificados	Sección	Problema identificado	Acción correctiva tomada
"Rapidez en Compras"	Gestión de Compras	Ambigüedad en la redacción que podía generar interpretaciones diferentes	Modificado el enunciado completo para mayor claridad, especificando que se refería a la rapidez en la ejecución completa del proceso
"Relación Costo-Beneficio"	Gestión de Compras	Redundancia detectada con otro ítem similar que medía el mismo constructo	Se fusionaron dos ítems redundantes en uno solo más completo y preciso

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

"Selección y Contratación"	Recursos Humanos	Necesidad expresada de mayor contexto para facilitar la comprensión	Añadida una breve aclaración entre paréntesis con un ejemplo práctico concreto
"Manejo de Inventarios"	Gestión Logística	Falta de especificidad del contexto evaluado (distribución vs. almacenamiento)	Especificado en el ítem el contexto exacto: "distribución y almacenamiento de inventarios"
"Uso de Herramientas Tecnológicas"	Tecnologías	Alcance poco claro sobre qué herramientas específicas se evaluaban	Incorporados ejemplos concretos entre paréntesis (MS Project, CRM, Power BI, etc.)

Estos ajustes garantizaron que el instrumento final fuera significativamente más preciso, claro y comprensible para todos los participantes, minimizando el riesgo de interpretaciones erróneas que pudieran afectar la validez de las respuestas. La documentación completa de este proceso se presenta en el **Anexo 2 - Cuadro 2:**

Análisis de Confiabilidad y Ajuste de Ítems.

Fase 2: Validación externa por juicio de experto

Una vez realizados los ajustes derivados de la prueba piloto, el cuestionario mejorado fue sometido a una revisión por parte de un experto con experiencia en gestión de procesos administrativos en organizaciones del tercer sector. Este profesional evaluó sistemáticamente cada sección del instrumento bajo cinco criterios metodológicos específicos y complementarios:

Claridad: grado de comprensión inmediata del ítem sin necesidad de explicaciones adicionales

Relevancia: pertinencia del ítem para medir efectivamente el constructo deseado

Coherencia: alineación lógica con los objetivos específicos de la investigación

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

Exhaustividad: cobertura completa y adecuada de todos los aspectos relevantes de la dimensión evaluada

Viabilidad: factibilidad práctica de aplicación del ítem en el contexto organizacional específico

Resultados detallados de la validación por juicio de experto:

Tabla 7

Resultados detallados de la validación por juicio de experto

Sección del cuestionario	Puntuación promedio (escala 1-5)	Observaciones principales del experto	Ajustes específicos incorporados
Gestión de Compras	4.6	Se sugirió incluir una pregunta adicional específica sobre la percepción de la relación costo-beneficio y revisar el lenguaje técnico para mayor precisión conceptual	Añadido un ítem específico nuevo sobre relación costo-beneficio percibida con proveedores
Gestión de Recursos Humanos	4.8	Se recomendó incorporar explícitamente un ítem sobre la percepción de justicia y equidad en los procesos de selección y contratación de personal	Agregado un ítem nuevo completamente dedicado a evaluar la percepción de justicia en contratación
Gestión Logística	4.7	Se destacó la necesidad de especificar con mayor claridad el impacto de la logística en la ejecución exitosa de proyectos y ajustar algunos términos técnicos especializados	Aclarado el alcance preciso de los ítems logísticos y añadidos ejemplos concretos de aplicación
Uso de Tecnologías	4.9	Los ítems fueron evaluados como claros, pertinentes y bien formulados; se recomendó únicamente mantener el nivel de detalle alcanzado	No se realizaron modificaciones sustanciales, solamente leves ajustes menores de redacción para mejorar fluidez
Satisfacción General	5.0	Se valoró muy positivamente la claridad y pertinencia de las preguntas, siendo esta la	Se mantuvieron los ítems sin ningún cambio adicional por

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

Promedio global	4.8	sección mejor evaluada del instrumento completo El instrumento fue evaluado como robusto, metodológicamente pertinente y adecuado para los objetivos planteados	su calidad demostrada Total de 5 ajustes específicos implementados antes de la aplicación definitiva
------------------------	------------	--	---

El experto concluyó que el instrumento cumplía con todos los estándares metodológicos requeridos para un estudio de esta naturaleza y magnitud, y recomendó su aplicación tras incorporar los ajustes sugeridos, los cuales fueron implementados en su totalidad antes de la distribución final del cuestionario. La documentación completa y detallada de esta validación externa se presenta en el **Anexo 2 - Cuadro 3: Validación Externa y Evaluación de Expertos**.

Confiabilidad final del instrumento tras su aplicación completa

Después de la aplicación del cuestionario validado y ajustado a los 60 colaboradores de la Fundación (censo completo institucional con una tasa de respuesta del 100%, sin valores perdidos significativos), se calculó nuevamente el coeficiente Alfa de Cronbach para verificar y confirmar la consistencia interna tanto de la escala completa como de cada una de las dimensiones individuales en la muestra definitiva y total. Adicionalmente, con el objetivo de profundizar en la validez del instrumento, se realizó un Análisis Factorial Exploratorio (AFE) para confirmar empíricamente la estructura dimensional propuesta y verificar que los ítems efectivamente se agrupaban según las dimensiones teóricas establecidas.

Resultados del análisis de confiabilidad final tras aplicación completa:

**Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la
Fundación Ayuda en Acción en Colombia**

Tabla 8

Resultados del análisis de confiabilidad final tras aplicación completa

Dimensión evaluada	Número de ítems	Alfa de Cronbach final	Valor factorial (AFE)	% Varianza explicada	Interpretación metodológica
Gestión de Compras	5	0.83	Factor 1: 0.68	62%	Alta consistencia interna confirmada; la estructura factorial valida que los ítems se agrupan de forma coherente en torno al constructo propuesto
Gestión de Recursos Humanos	6	0.80	Factor 1: 0.70	65%	Los ítems muestran alta correlación y consistencia interna robusta; se evidencia claramente la presencia de un único factor dominante subyacente
Gestión Logística	4	0.86	Factor 1: 0.72	68%	Muy alta consistencia interna demostrada; el elevado porcentaje de varianza explicada respalda firmemente la robustez de la dimensión y la pertinencia de los ítems incluidos
Uso de Tecnologías	4	0.82	Factor 1: 0.69	64%	Alta consistencia confirmada; los resultados del AFE confirman empíricamente que los ítems miden de forma adecuada y precisa el impacto de la tecnología en la gestión
Satisfacción General	3	0.88	Factor 1: 0.75	70%	Excelente consistencia

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

Escala completa	22*	0.85	—	66% (promedio)	mantenida y confirmada; los resultados validan completamente la estructura de la escala de satisfacción general Confiabilidad excelente del instrumento completo, superando ampliamente los estándares metodológicos establecidos
------------------------	------------	-------------	----------	-----------------------	---

Nota metodológica: El número final de ítems se ajustó a 22 (en lugar de los 20 inicialmente previstos) tras los cambios recomendados en las fases de validación, donde algunos ítems fueron fusionados por redundancia y otros fueron añadidos para mejorar la cobertura de constructos relevantes.

Validación de los instrumentos

Los resultados finales confirmaron que el cuestionario contaba con alta confiabilidad y validez, alcanzando un Alfa de Cronbach de 0.85, valor considerado excelente según los criterios metodológicos. Esto demostró que los ítems medían de forma coherente las dimensiones propuestas. Los análisis estadísticos completos se presentan en el Anexo 2.

Por su parte, la matriz de observación indirecta fue validada mediante la triangulación de fuentes documentales, lo que garantizó la veracidad de la información. Cada dato se contrastó con al menos dos fuentes independientes —como informes anuales, reportes de sostenibilidad o publicaciones especializadas—, asegurando así la consistencia y reduciendo posibles sesgos. Además, se establecieron criterios claros para evaluar aspectos como la transparencia financiera, la capacitación del personal o la eficiencia operativa, lo que facilitó una comparación objetiva entre las ONG analizadas.

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

Procedimiento de recolección y análisis de datos

El proceso metodológico se desarrolló en **cuatro fases sucesivas**:

1. Diseño y validación de los instrumentos (marzo-abril 2025): se elaboraron el cuestionario y la matriz de observación, se aplicó una prueba piloto y se realizó la validación por experto, cuyos resultados confirmaron la solidez de ambos instrumentos.
2. Aplicación del cuestionario (mayo-junio 2025): se administró digitalmente a los 60 colaboradores de la Fundación, garantizando la participación voluntaria, el anonimato y el consentimiento informado.
3. Recolección y análisis documental (abril-mayo 2025): de manera paralela, se recopiló información pública reciente de cinco ONG internacionales, comparando sus prácticas en gestión, transparencia y sostenibilidad.
4. Análisis integrado (junio-julio 2025): se combinaron los resultados cuantitativos y cualitativos mediante triangulación, lo que permitió validar los hallazgos y formular un diagnóstico integral.

Esta integración metodológica fortaleció la credibilidad y utilidad práctica del estudio, al conectar la información interna de la Fundación con experiencias de organizaciones reconocidas a nivel global. Los resultados se organizaron conforme a las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard, lo que facilitó la formulación del plan de mejora institucional.

Consideraciones éticas

Durante todo el proceso se respetaron de manera estricta los principios éticos de la investigación. La participación fue voluntaria y confidencial, y los datos se recolectaron de forma anónima a través de Google Forms.

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

Asimismo, se obtuvo el consentimiento informado de los colaboradores y se garantizó que la información fuera utilizada exclusivamente con fines académicos y de mejora institucional. Finalmente, los resultados se compartieron de forma transparente con la dirección de la Fundación, promoviendo decisiones basadas en evidencia y fortaleciendo la confianza organizacional.

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

Diagnóstico Organizacional

El diagnóstico organizacional se desarrolló mediante una metodología mixta, que combinó la recolección de información interna y un ejercicio de comparación externa con referentes internacionales, tal como se mencionó anteriormente,

Seguido a esto, la Figura 3 resume las fases del proceso metodológico, que incluyeron la aplicación de un cuestionario estructurado a los colaboradores, el análisis estadístico de los datos, la comparación con cinco ONG internacionales y la integración de los resultados. Dicha estructura permitió garantizar coherencia entre la información interna y externa, aportando una visión integral sobre el desempeño organizacional de la Fundación Ayuda en Acción en Colombia.

Posteriormente, se realizó un análisis comparativo de carácter externo (benchmarking) con cinco organizaciones no gubernamentales internacionales: Save the Children, Oxfam, Plan International, World Vision International y Médicos del Mundo. La selección de estas entidades se fundamentó en su reconocimiento global, su trayectoria en el sector social y la disponibilidad de información institucional en torno a prácticas de transparencia, eficiencia operativa, innovación tecnológica y gestión del talento humano. Dicho ejercicio permitió establecer puntos de referencia que facilitaron contrastar los resultados internos con experiencias consolidadas en la gestión de organizaciones del tercer sector.

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

Figura 3

Proceso metodológico del diagnóstico organizacional



Nota. Elaboración propia (2025).

Procesamiento estadístico de datos internos

Para complementar este análisis y facilitar una visualización dinámica de los hallazgos, se desarrollaron recursos digitales interactivos. La Plataforma Interactiva de Diagnóstico Organizacional presenta gráficamente los resultados del cuestionario aplicado, destacando dimensiones como la satisfacción general, la percepción de transparencia y la colaboración interdepartamental (*elaboración propia*). Disponible en: <https://dazzling-mandazi-c69798.netlify.app/>

De igual forma, se diseñó la Plataforma Interactiva de Benchmarking de ONG, en la que se comparan cinco organizaciones internacionales de referencia (Save the Children, Oxfam, Plan International, World Vision y Médicos del Mundo), permitiendo identificar buenas prácticas en transparencia, eficiencia administrativa y gestión del talento humano (*elaboración propia*). Disponible en: <https://sensational-puffpuff-c72943.netlify.app/>

Percepciones sobre la Gestión General y Transversal

Los resultados iniciales muestran una percepción mixta frente a la gestión global de la Fundación. Si bien un 45% de los colaboradores se declara satisfecho, un 35% permanece neutral y un 20% manifiesta insatisfacción. Este hallazgo es especialmente

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

significativo porque la neutralidad no debe entenderse como indiferencia, sino como una señal de desconexión emocional con la gestión institucional.

Tabla 9

Nivel de satisfacción general con la gestión

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Satisfecho	27	45%
Neutral	21	35%
Insatisfecho	12	20%

Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del cuestionario aplicado a los colaboradores de la Fundación Ayuda en Acción en Colombia (2025).

La satisfacción del 45% refleja logros visibles en la gestión, probablemente asociados a procesos bien ejecutados y a un compromiso genuino con la misión.

La neutralidad del 35% es un indicador crítico: muestra que un sector importante no logra conectar con los objetivos institucionales. Esto puede deberse a falta de comunicación interna, desconocimiento de los resultados alcanzados o experiencias contradictorias en los procesos cotidianos.

La insatisfacción del 20% evidencia brechas en eficiencia administrativa y en la capacidad de respuesta de áreas clave.

En términos organizacionales, esto significa que la Fundación se encuentra en una posición intermedia: no se enfrenta a una crisis de legitimidad interna, pero sí a un riesgo de desmotivación y pérdida de cohesión si no se actúa sobre los puntos débiles.

Percepciones sobre Compras

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

El área de compras emerge como un eje crítico en el funcionamiento de la Fundación, por su incidencia directa en la ejecución de proyectos y en la relación costo-beneficio. Los datos muestran una clara dualidad: mientras que el 67% percibe eficiencia en el manejo de costos, el 63% considera insuficiente la rapidez de los procesos.

Tabla 10

Percepción sobre eficiencia en procesos de compras

Dimensión	Valor destacado
Relación costo-beneficio	67% positiva
Agilidad del proceso	63% negativa

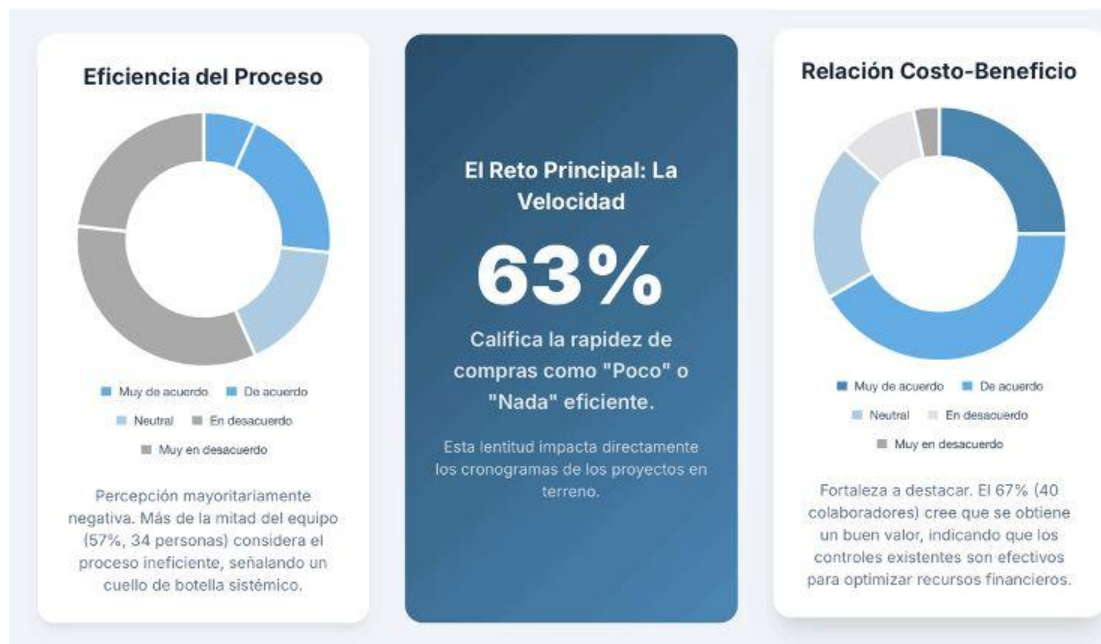
Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del cuestionario aplicado a los colaboradores de la Fundación Ayuda en Acción en Colombia (2025).

La fortaleza en control de costos refleja que los mecanismos de supervisión y evaluación financiera son efectivos. Esto protege la transparencia y garantiza que los fondos se usen con responsabilidad. Sin embargo, la lentitud en la ejecución constituye un cuello de botella estructural. Cuando los insumos, materiales o servicios tardan en adquirirse, los proyectos en terreno se retrasan, afectando directamente a las comunidades beneficiarias. Este desacuerdo genera una incongruencia: se ahorra dinero, pero se pierde tiempo. Y en una organización social, el tiempo es tan valioso como el recurso económico, pues de ello depende la capacidad de respuesta ante necesidades urgentes. Por tanto, el resto del área de compras, no es únicamente mantener el control financiero, sino equilibrar eficiencia y rapidez para cumplir los plazos sin sacrificar la calidad.

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

Figura 4

Percepciones sobre la gestión de compras: eficiencia y relación costo-beneficio



La figura evidencia una percepción contrastante en el área de compras: aunque se reconoce una adecuada relación costo-beneficio, la lentitud en la ejecución representa un desafío que afecta la eficiencia general.

Recursos Humanos

El análisis del área de recursos humanos evidencia que el capital humano es el corazón de la Fundación, pero también un terreno en tensión. La capacitación se reconoce como un logro, mientras que la contratación y retención de talento muestran debilidades significativas.

Tabla 11

Percepciones en recursos humanos

Dimensión	Resultado principal
-----------	---------------------

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

Satisfacción con contratación	40% satisfecho
Impacto de la capacitación	75% positivo
Percepción de justicia	60% positiva

Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del cuestionario aplicado a los colaboradores de la Fundación Ayuda en Acción en Colombia (2025).

El 75% de los colaboradores reconoce que las capacitaciones han mejorado su desempeño, esto es un logro destacable que refleja inversión en el desarrollo profesional y personal del equipo. Sin embargo, la baja satisfacción (40%) en los procesos de contratación y retención revela problemas estructurales. Procesos lentos, falta de claridad en planes de carrera y poca proyección de crecimiento generan desmotivación.

La percepción de justicia (60%) en la selección es positiva, pero aún insuficiente para garantizar la confianza plena de todos los colaboradores.

Estos resultados sugieren que la Fundación ha invertido con éxito en capacitar a su equipo actual, pero no ha desarrollado una estrategia integral para atraer y retener talento en el largo plazo. Esto puede derivar en rotación, pérdida de conocimiento institucional y desgaste emocional en los equipos.

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

Figura 5

Resultados de la evaluación del talento humano: capacitación, contratación y justicia organizacional



La figura muestra una percepción positiva hacia la capacitación, pero evidencia debilidades en contratación y retención. Aunque la justicia organizacional es valorada favorablemente, aún existen retos para fortalecer la confianza y la estabilidad del talento humano.

Logística

El área logística es señalada de manera reiterada como la columna vertebral que conecta la oficina con el trabajo en terreno. Sin embargo, es también el punto más débil del diagnóstico, con un 50% que percibe ineficiencia en los procesos.

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

Tabla 12

Percepción sobre eficiencia logística

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Poco/Nada eficiente	30	50%
Eficiente/Altamente	30	50%

Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del cuestionario aplicado a los colaboradores de la Fundación Ayuda en Acción en Colombia (2025).

Una vez expuesto los resultados, se puede afirmar que las deficiencias en inventarios y coordinación son las causas principales de esta percepción negativa. Pues, la falta de un sistema digitalizado de gestión logística contribuye a la pérdida de información, retrasos y errores en la distribución de recursos. Por lo tanto, el 88% de los colaboradores reconoce la urgencia de optimizar la logística, lo que indica que existe un consenso generalizado sobre la necesidad de priorizar esta área.

La logística no es simplemente un proceso administrativo, sino el puente operativo entre la planificación y la acción. Su debilidad afecta la imagen de la Fundación ante las comunidades, que esperan respuestas oportunas.

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

Figura 6

Resultados sobre la eficiencia logística y la optimización de recursos en la Fundación



La figura refuerza la percepción dual en el área logística: mientras la mitad del equipo considera eficientes los procesos, la otra mitad identifica demoras y descoordinación que afectan la entrega oportuna de recursos. Esta situación evidencia la necesidad de fortalecer la integración entre las áreas administrativas y operativas para lograr una gestión más ágil y alineada con las demandas del terreno.

Tecnología y Cultura Organizacional

El diagnóstico revela que la tecnología ha sido introducida en la organización, pero su impacto sigue siendo limitado. Solo el 37% percibe mejoras significativas, mientras que la neutralidad (42%) muestra una adopción pasiva.

Tabla 13

Percepciones sobre tecnología y cultura

Dimensión	Resultado
-----------	-----------

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

Mejora por uso de tecnología	37% positiva
Cultura de innovación	37% positiva

Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del cuestionario aplicado a los colaboradores de la Fundación Ayuda en Acción en Colombia (2025).

El bajo impacto percibido no necesariamente significa falta de herramientas, sino ausencia de una cultura organizacional que promueva su uso innovador. La innovación se percibe como débil (37%), lo que limita el potencial de transformación digital. Esto refleja una barrera cultural: sin mentalidad abierta al cambio, la tecnología se convierte en un recurso desaprovechado.

En otras palabras, el problema no es la herramienta en sí, sino la cultura que define cómo se usa. La Fundación necesita trabajar no solo en la adquisición de tecnología, sino en la gestión del cambio cultural que permita aprovecharla al máximo.

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

Figura 7

Percepción sobre la contribución tecnológica, la cultura de innovación y el uso de recursos en la Fundación



La figura evidencia que la incorporación de la tecnología en la Fundación todavía está en una etapa inicial. Si bien parte del equipo percibe avances en la gestión de recursos, el progreso en la cultura de innovación se mantiene pausado. Más que un asunto técnico, los resultados sugieren que el reto principal está en fortalecer la conexión entre las herramientas tecnológicas y una cultura organizacional que realmente motive su uso y aprovechamiento.

Calidad del servicio y agilidad administrativa

Los resultados evidencian que la calidad del servicio se ve afectada principalmente por los procesos en las áreas de compras y logística, en este sentido los colaboradores coinciden en que existen demoras frecuentes y que los plazos establecidos no siempre se cumplen de forma oportuna.

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

La percepción general es que la agilidad administrativa resulta insuficiente, dicho esto, este problema no se limita únicamente a trámites internos lentos, sino que refleja un asunto estructural que repercute directamente en la manera como la Fundación responde a las comunidades. Cuando los equipos deben esperar días o incluso semanas por aprobaciones, materiales o traslados, se generan dos efectos importantes:

- A nivel interno, el ánimo del personal se ve afectado, esto ya que muchos sienten que el esfuerzo invertido en planificar proyectos pierde sentido frente a los constantes cuellos de botella administrativos. La espera prolongada desgasta la motivación y puede generar frustración o desánimo.
- A nivel externo, las comunidades perciben falta de respuesta oportuna ante sus necesidades. Esto puede debilitar la confianza en la Fundación, especialmente cuando se trata de situaciones urgentes como alimentación, educación o salud.

Este hallazgo tiene un peso especial, ya que la agilidad administrativa no es solo un indicador técnico: también representa un elemento clave para la reputación y credibilidad institucional. Un trámite que parece simple (como autorizar una compra) puede terminar retrasando actividades esenciales en territorio y, en consecuencia, afectar el impacto social de los proyectos.

Por ello, la percepción de lentitud en los procesos debe asumirse como un reto estratégico, que vincula la gestión interna con la misión social de la organización.

Optimización de recursos

La evaluación sobre el uso y aprovechamiento de los recursos arrojó resultados divididos: la mitad del personal considera que estos se utilizan adecuadamente, mientras que el otro 50% percibe desperdicio o ineficiencia.

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

Este resultado es particularmente revelador, ya que no se refiere únicamente al aspecto económico, sino que refleja una comprensión más amplia de lo que los colaboradores entienden por “recursos”. En su visión, la optimización abarca tres dimensiones principales:

- **Eficiencia financiera:** obtener el mayor valor posible de cada inversión. En este punto, el área de compras recibe una valoración positiva, gracias a su control sobre los costos y la capacidad para negociar precios justos.
- **Eficiencia en tiempo y coordinación:** los retrasos logísticos y administrativos hacen que el tiempo (otro recurso clave) se perciba como mal aprovechado. Esta preocupación es más evidente entre los equipos de campo, para quienes cada día de espera implica que una comunidad no reciba a tiempo los beneficios previstos.
- **Aprovechamiento de recursos tecnológicos y humanos:** aunque la Fundación dispone de herramientas digitales y talento capacitado, no siempre se logra integrar todo su potencial en las actividades diarias. En algunos casos, las plataformas tecnológicas no se utilizan plenamente o el personal formado no permanece el tiempo suficiente para consolidar los procesos.

El hecho de que la organización se divida en partes iguales entre percepciones positivas y negativas no necesariamente indica un problema, sino una falta de alineación interna. Mientras algunos equipos valoran los logros alcanzados, otros viven de forma directa las dificultades operativas y administrativas.

En términos prácticos, los resultados sugieren la necesidad de diseñar un plan integral de optimización de recursos, que no se limite a la gestión financiera, sino que abarque la eficiencia en los tiempos de respuesta, la articulación entre áreas y el aprovechamiento pleno del talento humano y la tecnología disponible.

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

Síntesis e Interdependencias

El análisis del diagnóstico revela que los hallazgos en cada área no pueden comprenderse de manera aislada. La Fundación funciona como un sistema interdependiente, en el que las debilidades de un proceso impactan directamente sobre otros.

Las principales interrelaciones que emergen del estudio son:

1. Compras = Logística = Agilidad Administrativa

- Los retrasos en compras repercuten en la logística: si los insumos no llegan a tiempo, los traslados y entregas en terreno se retrasan.
- Esta cadena de lentitud alimenta la percepción de baja agilidad administrativa y afecta directamente la calidad del servicio que perciben tanto los colaboradores como las comunidades.

2. Capacitación = Retención de Talento

- Existe un fuerte reconocimiento al impacto positivo de la capacitación (75% lo valora), pero este logro se ve debilitado por los bajos niveles de satisfacción con la contratación y retención (solo 40%).
- Esto revela una desconexión entre invertir en el desarrollo del talento y garantizar que ese talento permanezca en la organización, lo que puede generar pérdida de capital humano y de conocimiento institucional.

3. Tecnología = Cultura Organizacional

- La Fundación cuenta con herramientas tecnológicas, pero solo el 37% percibe mejoras significativas.

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

- El verdadero obstáculo es cultural: la falta de una mentalidad innovadora y la resistencia al cambio hacen que las herramientas no se aprovechen en todo su potencial.
- Esto muestra que la transformación digital no depende únicamente de la compra de software o equipos, sino de un cambio en las actitudes y prácticas de los colaboradores.

4. Optimización de Recursos como síntesis global

- Todos los hallazgos anteriores se condensan en la percepción dividida sobre el uso de recursos.
- La eficiencia financiera reconocida se ve contrapesada por la ineficiencia en tiempos y procesos.
- Esto convierte la optimización de recursos en un indicador “paraguas” que resume el estado actual de la organización.

La síntesis de interdependencias muestra que la Fundación no enfrenta problemas aislados, sino tensiones sistémicas que requieren soluciones integrales. No basta con agilizar compras o fortalecer logística si no se trabaja al mismo tiempo en la cultura organizacional, la retención de talento y la adopción de tecnología. Solo un enfoque articulado permitirá superar los cuellos de botella actuales y avanzar hacia una gestión más ágil, eficiente y coherente con la misión social de la Fundación.

Análisis comparativo (Benchmarking con 5 ONGs internacionales)

El ejercicio de benchmarking se realizó mediante observación documental de fuentes públicas (portales institucionales, informes anuales, secciones “trabaja con nosotros” y material de comunicación pública) de cinco ONGs internacionales con operación reconocida en Colombia: Save the Children, Oxfam, Plan International, World Vision y

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

Médicos del Mundo. El objetivo fue identificar prácticas públicas en tres dimensiones estratégicas: (1) transparencia y rendición de cuentas; (2) eficiencia y adopción tecnológica; y (3) talento humano.

Continuamente, para facilitar lectura y comparación, las ONGs se identifican como: Save the Children (A); Oxfam (B); Plan International (C); World Vision (D); Médicos del Mundo (E). A continuación aparecen las tablas sintéticas construidas con los hallazgos documentales.

Transparencia y rendición de cuentas

La confianza es uno de los activos más importantes de las ONGs. Una organización que comunica con claridad cómo gestiona sus recursos y qué impacto tiene en la vida de las comunidades, refuerza su legitimidad frente a donantes, aliados estratégicos y beneficiarios.

En el caso de las cinco organizaciones analizadas, se encontró que todas publican un informe anual de gestión. Sin embargo, el nivel de detalle varía significativamente. Mientras que Save the Children, Plan International y World Vision ofrecen un desglose financiero pormenorizado (fuentes de financiación, gasto por programas y costos administrativos), otras como Oxfam y Médicos del Mundo presentan información más resumida, lo cual limita la posibilidad de un análisis externo más profundo.

Un aspecto interesante es el uso de dashboards o secciones interactivas en sus páginas web. Cuatro de las cinco ONGs han incorporado estas herramientas para mostrar indicadores de desempeño en tiempo real o de manera dinámica, tales como número de beneficiarios atendidos, zonas de intervención o avances por programas específicos. Este tipo de comunicación no solo es más transparente, sino también más accesible para el público general.

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

Finalmente, en relación con la publicación de evaluaciones externas de proyectos, esta práctica es aún minoritaria: solo dos organizaciones lo hacen de manera sistemática. Aunque implica abrirse al escrutinio y reconocer posibles debilidades, publicar evaluaciones independientes envía un mensaje claro de confianza y mejora continua.

Para la Fundación Ayuda en Acción, que ya cuenta con un fuerte reconocimiento interno de transparencia, el desafío no está tanto en generar la información, sino en hacerla más visible hacia afuera. La creación de un dashboard interactivo y la publicación de informes financieros más desglosados podrían elevar su nivel de confianza ante la sociedad y los cooperantes, consolidando su imagen como una organización líder en el sector.

Recomendaciones prioritarias (transparencia):

- Corto plazo (3–6 meses): publicar en la web un informe anual con anexos financieros más detallados (fuentes, gasto por programa, % administrativo). Incluir una sección “Preguntas frecuentes” para donantes.
- Mediano plazo (6–12 meses): desarrollar un dashboard público con 6–8 KPIs (ver lista sugerida abajo).
- Largo plazo (12–24 meses): planificar al menos una evaluación externa para un proyecto estratégico y publicar el resumen ejecutivo y las lecciones aprendidas.

KPIs sugeridos para un dashboard público (ejemplos):

- Número de beneficiarios directos por proyecto / por año.
- % gasto por programa vs % gasto administrativo.
- Porcentaje de proyectos con evaluación externa.
- Indicador de cumplimiento de metas (proyectos on-time / on-budget).

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

- Donantes recurrentes y tasa de retención de donantes institucionales.
- Ratio coste/beneficiario por programa.

Tabla 14

Prácticas públicas de transparencia

ONG	Informe Anual (publicado)	Desglose financiero detallado	Dashboard/Sección de Impacto	Evaluaciones externas publicadas
Save the Children (A)	Sí	Sí	Sí	Sí
Oxfam (B)	Sí	No	Sí	No
Plan Int. (C)	Sí	Sí	Sí	No
World Vision (D)	Sí	Sí	Sí	Sí
Médicos del Mundo (E)	Sí	No	Sí	No

Nota. Elaboración propia a partir de la revisión de informes y portales oficiales de las ONG analizadas (2025).

Eficiencia y adopción tecnológica

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

La segunda dimensión analizada corresponde a la eficiencia operativa, observada a través del uso de tecnologías de gestión. En el sector social, las herramientas digitales no son un lujo, sino un recurso indispensable para optimizar procesos, reducir costos y demostrar resultados.

En este sentido, se encontró que el uso de sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP) es ya una práctica estándar en las cinco organizaciones estudiadas. Tanto en sus informes como en sus convocatorias de empleo aparecen referencias al manejo de sistemas como SAP, Oracle o plataformas diseñadas para ONGs. Esto muestra un nivel alto de madurez en la gestión financiera y de recursos, algo que es valorado tanto por auditores como por donantes.

En cuanto a la gestión de donantes y aliados, cuatro de las cinco ONGs utilizan plataformas de CRM (Customer Relationship Management), como Salesforce. Estas herramientas permiten segmentar a los donantes, diseñar campañas personalizadas y fidelizar a quienes apoyan a largo plazo. La presencia de CRM revela un enfoque estratégico en la recaudación de fondos, que combina eficiencia técnica con cercanía relacional.

La situación es más diversa en el campo de la gestión de proyectos. Aunque todas las organizaciones declaran la importancia del monitoreo y la evaluación, solo tres hacen referencia a herramientas específicas como MS Project o plataformas en la nube para dar seguimiento en tiempo real. De manera similar, el uso de sistemas de inteligencia de negocios (BI) —Power BI o Tableau— aparece en dos de las cinco ONGs, principalmente en puestos de analistas de datos.

Esta evidencia sugiere que, si bien el sector ha avanzado en la digitalización de sus procesos financieros y en la gestión de relaciones con donantes, todavía existe una

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

brecha en la adopción de herramientas más sofisticadas para la gestión integral de proyectos y el análisis avanzado de información.

Para la Fundación Ayuda en Acción, que en su diagnóstico interno muestra limitaciones en el aprovechamiento de la tecnología, este análisis señala una oportunidad clara: avanzar hacia un uso más intensivo de sistemas de gestión de proyectos y BI. Hacerlo no solo mejoraría la eficiencia operativa, sino que también reforzaría su capacidad de demostrar impacto con datos sólidos, lo que es cada vez más relevante en las convocatorias de financiación institucional.

Barreras observadas (documentales y sectoriales):

- Recursos limitados para implementar soluciones avanzadas.
- Falta de capacidades internas en análisis de datos (skills gap).
- Procesos organizacionales poco alineados que dificultan la integración de sistemas.

Implicaciones para Ayuda en Acción:

- La Fundación presenta una oportunidad clara para profundizar el uso de sistemas de gestión de proyectos y BI, no tanto porque falten herramientas, sino porque la adopción y explotación de datos es lo que genera ventajas competitivas en eficiencia y en demostración de impacto.

Hoja de ruta recomendada (tecnología):

- Fase 0 — Diagnóstico tecnológico (0–2 meses): inventario de sistemas actuales, evaluación de integraciones y calidad de datos.
- Fase 1 — Gobernanza de datos (3–6 meses): definir propietarios de datos, estándares y políticas de calidad.

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

- Fase 2 — Integración y priorización (6–12 meses): integrar ERP ↔ CRM ↔ herramienta de gestión de proyectos básica; crear reportes operativos.
- Fase 3 — BI y analítica (12–18 meses): pilotear un dashboard interno de BI para monitoreo de proyectos y recursos; capacitar analistas funcionales.

Indicadores operativos de adopción tecnológica (KPI IT):

- % de procesos críticos digitalizados.
- Tasa de adopción de usuarios (usuarios activos/usuarios totales).
- Tiempo medio para generación de reportes clave.
- Calidad de datos (porcentaje de registros completos).

Tabla 15

Adopción de plataformas tecnológicas

ONG	ERP (finanzas/recursos)	CRM (gestión de donantes)	Herramientas de gestión de proyectos	BI (inteligencia de negocios)
Save the Children (A)	Sí	Sí	Sí	Sí
Oxfam (B)	Sí	Sí	Sí	No
Plan Int. (C)	Sí	Sí	No	Sí
World Vision (D)	Sí	Sí	Sí	No

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

Médicos	Sí	No	Sí	No
del				
Mundo (E)				

Nota. Elaboración propia a partir de la revisión de informes y portales oficiales de las ONG analizadas (2025).

Talento humano: atracción, desarrollo y retención

Finalmente, la tercera dimensión analizada se centró en las prácticas de gestión del talento humano, un aspecto decisivo para la sostenibilidad de cualquier organización. La revisión documental mostró que cuatro de las cinco ONGs cuentan con portales de carrera muy completos, donde no solo se publican vacantes, sino que también se presenta la cultura organizacional, los valores y los beneficios de trabajar en la institución. Este enfoque fortalece la marca empleadora y proyecta a la ONG como un lugar atractivo para profesionales con vocación social.

Otra práctica destacada es la comunicación explícita sobre planes de carrera y programas de movilidad interna. Tres de las organizaciones revisadas hacen referencia a oportunidades de desarrollo profesional, tanto dentro del país como en movilidad internacional. Esto es clave para retener talento, pues ofrece perspectivas de crecimiento en un sector donde los salarios suelen ser menos competitivos que en el ámbito privado.

Asimismo, la mayoría de las ONGs utilizan testimonios de empleados y comunican sus políticas de bienestar (flexibilidad laboral, apoyo psicosocial, formación continua). Estos elementos humanizan la institución y transmiten que cuidar del equipo es una prioridad.

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

Cuando se compara con la situación de Ayuda en Acción, aparecen contrastes claros. Internamente, la Fundación es valorada por sus programas de capacitación, que son reconocidos por un 75% de sus colaboradores como un aporte directo a su desempeño. Sin embargo, la debilidad está en los procesos de contratación y retención, donde solo el 40% manifiesta estar satisfecho. Esto sugiere que, aunque se invierte en formación, no se han consolidado trayectorias de desarrollo profesional claras que permitan fidelizar al talento.

Por lo tanto, el aprendizaje del benchmarking es evidente: la Fundación necesita traducir su fortaleza interna en capacitación en una propuesta pública más sólida de marca empleadora, que incluya planes de carrera, movilidad y bienestar. Comunicar estas prácticas no solo atraerá candidatos calificados, sino que también contribuirá a retener al personal actual.

Recomendaciones (talento humano):

- Corto plazo (0–6 meses): estructurar y publicar un mapa de carreras básico (niveles, competencias clave, criterios de promoción). Usar testimonios de empleados reales que destaquen la capacitación.
- Mediano plazo (6–12 meses): diseñar un programa de movilidad interna y un proceso formal de sucesión para roles críticos. Comunicarlo públicamente en el portal de empleo.
- Largo plazo (12–24 meses): institucionalizar políticas de bienestar (flexibilidad, apoyo psicosocial) y medir su impacto en la retención.

KPIs de RR.HH. recomendados:

- Tasa de rotación voluntaria anual.
- Tiempo medio de cobertura de vacantes (time-to-fill).

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

- % de promociones internas sobre total de contrataciones.
- Horas de formación por empleado y efectividad de la formación (evaluaciones post-capacitación).
- Índice de satisfacción / engagement (encuestas internas periódicas).

Tabla 16

Prácticas públicas en gestión del talento

ONG	Portal de carreras	Planes de carrera explícitos	Programas de movilidad interna	Testimonios de empleados	Políticas de bienestar visibles
Save the Children (A)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Oxfam (B)	Sí	No	No	Sí	Sí
Plan Int. (C)	Sí	Sí	Sí	No	Sí
World Vision (D)	Parcial	No	Sí	Sí	Parcial
Médicos del Mundo (E)	Sí	Sí	No	Sí	Sí

Nota. Elaboración propia a partir de la revisión de informes y portales oficiales de las ONG analizadas (2025).

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

Análisis de Resultados Integrados

El diagnóstico realizado permite identificar cómo se articulan los resultados internos de la Fundación Ayuda en Acción en Colombia con las mejores prácticas observadas en ONGs internacionales de referencia (Save the Children, Oxfam, Plan International, World Vision y Médicos del Mundo). Este ejercicio comparativo no solo permite dimensionar las fortalezas actuales de la Fundación, sino también reconocer aquellas brechas que limitan su competitividad y sostenibilidad en el sector.

Dicho esto, se destaca que la Fundación mantiene una sólida cultura de transparencia interna, lo que genera confianza dentro de los equipos. Sin embargo, cuando se compara con referentes globales como Save the Children y Oxfam, surge una diferencia significativa en la comunicación externa de esa transparencia. Mientras estas organizaciones publican dashboards interactivos e informes desglosados con indicadores de impacto, la Fundación aún presenta información de manera más agregada. Esto implica que una fortaleza interna puede convertirse en un área de mejora estratégica si se traduce en una política de rendición de cuentas más visible para donantes, aliados y comunidades.

Por otro lado, el área de logística y tecnología aparece como una de las debilidades más marcadas. Los colaboradores señalaron ineficiencias en los procesos logísticos y en la baja adopción de herramientas digitales, lo cual ralentiza la operación. Este hallazgo contrasta con lo observado en organizaciones como World Vision o Plan International, que han incorporado de manera estandarizada el uso de ERP, CRM y plataformas de gestión de proyectos. La brecha tecnológica no solo limita la eficiencia operativa, sino también la capacidad de competir por fondos internacionales que exigen demostraciones rigurosas de gestión basada en datos.

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

En cuanto al talento humano, la Fundación exhibe una fortaleza relevante: la inversión en capacitación, reconocida por más del 70% de los colaboradores como un factor que mejora su desempeño. Sin embargo, esta fortaleza pierde peso cuando se analiza en conjunto con los procesos de retención y desarrollo de carrera, donde la percepción es crítica. A diferencia de Plan International o World Vision, que visibilizan planes de carrera, programas de movilidad interna y políticas de bienestar en sus portales de empleo, Ayuda en Acción carece de una estrategia clara de proyección profesional. Esto genera una desconexión entre el esfuerzo de formación y la permanencia del talento, produciendo rotación y falta de fidelización.

Una vez mencionado lo anterior, el análisis integrado muestra un panorama mixto: la Fundación posee fortalezas que la alinean con los estándares internacionales (como la transparencia y la capacitación), pero presenta áreas críticas de mejora (logística, tecnología y retención del talento). Lo importante es que estas debilidades no son estructurales imposibles de resolver, sino brechas que pueden cerrarse mediante una estrategia institucional que combine la modernización tecnológica, la visibilidad externa de la transparencia y el diseño de una política integral de talento humano.

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

Plan de Intervención

El diagnóstico realizado permitió identificar fortalezas y debilidades en los procesos administrativos de la Fundación Ayuda en Acción Colombia. Sin embargo, el verdadero valor de este ejercicio no radica únicamente en evidenciar los hallazgos, sino en convertirlos en un plan de acción concreto, organizado y sostenible.

Un plan de intervención no debe limitarse a resolver problemas puntuales. Debe ser una hoja de ruta que garantice que los esfuerzos se conecten con la estrategia institucional, que las acciones sean medibles y que los cambios no se desvanezcan con el tiempo.

En este sentido, se adopta como marco integrador el Balanced Scorecard (BSC), herramienta que permite organizar las acciones desde cuatro perspectivas interrelacionadas:

- Financiera: asegurar el uso eficiente de recursos para la sostenibilidad.
- Cliente: garantizar valor y satisfacción tanto para beneficiarios como para colaboradores.
- Procesos internos: mejorar los flujos de trabajo, eliminando cuellos de botella.
- Aprendizaje y crecimiento: potenciar el talento humano, la innovación y la cultura organizacional.

En consecuencia, es importante mencionar que el BSC fue propuesto por Kaplan y Norton (1992, 1996) como una forma de superar las limitaciones de medir únicamente resultados financieros. Su principal aporte radica en equilibrar la mirada de la organización, asegurando que la sostenibilidad económica se articule con procesos eficientes, clientes satisfechos y colaboradores capacitados.

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

En el caso de la Fundación Ayuda en Acción Colombia, este enfoque resulta adecuado porque:

- Reconoce que la eficiencia financiera es necesaria para mantener los programas sociales.
- Integra la perspectiva del cliente, entendiendo que no solo son los donantes o beneficiarios, sino también los colaboradores internos.
- Incorpora la mejora de procesos internos, vital en áreas como logística, compras y gestión de proyectos.
- Apuesta por el aprendizaje y crecimiento, condición esencial para la innovación y la retención de talento en el sector social.

Este plan de intervención surge directamente de los hallazgos identificados en el diagnóstico organizacional. Cada acción propuesta responde a una necesidad real detectada en las áreas evaluadas, garantizando coherencia entre las causas encontradas y las estrategias de mejora. Así, los resultados del diagnóstico no quedan como simples observaciones, sino que se transforman en iniciativas concretas que fortalecen los procesos internos, optimizan los recursos financieros y mejoran la satisfacción de los beneficiarios y colaboradores.

Plan de Intervención por Perspectiva del BSC

Perspectiva Financiera

Objetivo estratégico: Garantizar un uso eficiente y transparente de los recursos, asegurando la sostenibilidad a largo plazo.

Acciones propuestas:

1. Rediseño del proceso de compras, equilibrando control de costos con agilidad.

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

2. Plan de optimización de recursos que incluya metas de ahorro en tiempo, insumos y costos operativos.
3. Transparencia financiera fortalecida mediante informes públicos en línea y tableros interactivos.

Tabla 17

Plan de Intervención por Perspectiva del BSC

Acción	Responsable	Indicador y meta SMART	Medio de verificación/ seguimiento	Riesgos y estrategias de mitigación	Plazo
Rediseño del proceso de compras	Dirección Administrativa	Reducir en un 20% los tiempos de adquisición en un año.	Informes mensuales de compras y actas del comité de adquisiciones.	Riesgo: retrasos por falta de coordinación. Mitigación: reuniones quincenales y designación de un responsable por línea.	Corto plazo
Plan de optimización de recursos	Dirección Financiera	Aumentar en un 15% la productividad por empleado en un año.	Reportes de desempeño y auditorías internas trimestrales.	Riesgo: limitación presupuestal. Mitigación: priorizar acciones de mayor impacto y ajustar cronograma.	Mediano plazo
Transparencia externa	Dirección de Comunicaciones	Alcanzar una satisfacción de donantes $\geq 90\%$ en evaluación anual.	Encuestas de donantes, analítica web y reportes de transparencia publicados.	Riesgo: baja participación o fallas técnicas. Mitigación: pruebas piloto y campañas de	Permanente

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

sensibilización digital.

Nota. Elaboración propia a partir del plan de intervención diseñado con base en los resultados del diagnóstico (2025). Esta tabla sintetiza las acciones prioritarias desde la perspectiva financiera, asegurando coherencia entre los hallazgos del diagnóstico, las metas SMART y los mecanismos de seguimiento. Se incluyen los principales riesgos identificados y sus estrategias de mitigación, garantizando la trazabilidad y sostenibilidad del plan de intervención.

El uso responsable y transparente de los recursos es uno de los pilares más importantes dentro de una organización sin ánimo de lucro. Cada peso que se invierte debe traducirse en un cambio real dentro de las comunidades, porque el propósito no es solo administrar dinero, sino generar impacto. Por eso, el rediseño del proceso de compras no se centra únicamente en controlar los gastos, sino en lograr que las adquisiciones sean más rápidas, útiles y oportunas. De esa forma, los bienes y servicios llegan a las personas cuando realmente los necesitan, evitando retrasos que puedan afectar la confianza y la credibilidad que la Fundación ha construido con tanto esfuerzo.

A su vez, el plan de optimización de recursos va más allá de buscar un ahorro económico. Lo que realmente persigue es aprovechar de forma más inteligente lo que ya se tiene: el tiempo, los materiales y el trabajo de cada persona. Esto fortalece la sostenibilidad financiera y permite que una mayor parte de los recursos se destine directamente a los programas sociales. En otras palabras, no se trata solo de gastar menos, sino de invertir mejor, asegurando que cada decisión administrativa tenga un impacto positivo y medible en la comunidad. Para lograrlo, se definieron indicadores

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

SMART que ayudan a evaluar los avances de manera clara y objetiva, midiendo no solo la eficiencia, sino también el valor real de los resultados alcanzados.

Por último, fortalecer la transparencia financiera a través de informes públicos y tableros digitales es una manera de abrir las puertas de la Fundación al mundo. Estas acciones no solo aumentan la confianza de los donantes y aliados, sino que también muestran que la organización está comprometida con una gestión moderna, ética y responsable. En el fondo, la transparencia no es solo una obligación institucional, sino una muestra de respeto hacia quienes confían y participan en la misión social de la Fundación. Gracias a esa rendición de cuentas constante, los proyectos no solo se mantienen vivos, sino que siguen creciendo con legitimidad y sentido.

Perspectiva del Cliente

Objetivo estratégico: Incrementar la satisfacción y confianza de colaboradores y beneficiarios.

Acciones propuestas:

1. Encuestas de satisfacción interna semestrales para identificar necesidades.
2. Estándares de servicio administrativo, como tiempos máximos de respuesta (ej. 48 horas en solicitudes básicas).
3. Estrategia de comunicación externa que visibilice buenas prácticas de transparencia.

En este trabajo se decidió incluir dentro de la perspectiva del cliente tanto al colaborador interno como al beneficiario externo. Esto se debe a que los procesos administrativos están dirigidos principalmente a los equipos de trabajo, quienes son los primeros usuarios de estos servicios. Si los colaboradores reciben respuestas rápidas,

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

justas y claras, se fortalece su motivación y compromiso; y, a la vez, esa mejora interna se refleja directamente en una mejor atención a las comunidades y en mayor confianza de los donantes.

Tabla 18

Perspectiva del cliente

Acción	Responsable	Indicador y meta SMART	Medio de verificación y seguimiento	Riesgos y estrategias de mitigación	Plazo
Encuestas de satisfacción interna	Área de Recursos Humanos	Alcanzar un índice de satisfacción interna igual o superior al 85% en cada medición semestral.	Resultados de encuestas aplicadas mediante plataforma digital y reportes comparativos de evolución.	Riesgo: baja participación del personal. Mitigación: aplicar recordatorios y garantizar confidencialidad para fomentar la confianza.	Semestral
Estándares de servicio administrativo	Dirección Administrativa	Reducir los tiempos promedio de respuesta a solicitudes internas a 48 horas o menos.	Registros de solicitudes tramitadas y reportes de tiempos de respuesta emitidos por el área administrativa.	Riesgo: sobrecarga de tareas o falta de capacitación. Mitigación: redistribución de funciones y talleres breves de mejora del servicio.	Permanente
Estrategia de comunicación externa	Área de Comunicaciones	Lograr una percepción positiva de la Fundación igual o superior al 90% entre donantes y	Análisis de resultados de encuestas de percepción, métricas de redes sociales y	Riesgo: baja interacción o alcance limitado en canales digitales. Mitigación: diversificar medios de	Anual

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

beneficiarios.	reportes de campañas digitales.	difusión y ajustar contenido según retroalimentación.
----------------	---------------------------------	---

Nota. Elaboración propia con base en la propuesta de acciones orientadas a la satisfacción de colaboradores y beneficiarios (2025). Las acciones contempladas en esta perspectiva se enfocan en fortalecer la relación de la Fundación tanto con sus colaboradores internos como con sus beneficiarios externos. Los indicadores y metas fueron diseñados bajo el enfoque SMART, lo que permite un seguimiento objetivo y constante del avance. Además, los medios de verificación garantizan que los resultados sean medibles y comparables a lo largo del tiempo. La identificación de riesgos y sus estrategias de mitigación aseguran que la gestión de la satisfacción y la comunicación se mantenga estable y confiable, incluso frente a imprevistos.

En el marco de las ONG, los clientes se entienden tanto como los colaboradores internos (quienes hacen posible la misión) como los beneficiarios externos (quienes reciben el impacto). Por ello, la aplicación de encuestas de satisfacción interna permite identificar de manera periódica las necesidades y percepciones de los equipos de trabajo, lo que se traduce en mejoras continuas del clima laboral y en un mayor compromiso organizacional.

Del mismo modo, la definición de estándares de servicio administrativo, como establecer tiempos máximos de respuesta de 48 horas en solicitudes básicas, contribuye a generar procesos más justos, rápidos y confiables. Estas prácticas elevan la percepción de eficacia de la institución y fortalecen la motivación de los equipos, lo cual repercute directamente en la calidad de los servicios brindados a las comunidades.

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

A su vez, la estrategia de comunicación externa que visibiliza las buenas prácticas de transparencia tiene un efecto multiplicador: no solo afianza la confianza de los donantes, sino que también proyecta a la Fundación como una institución íntegra, fortaleciendo su legitimidad ante la sociedad y asegurando una relación más cercana con los beneficiarios.

Perspectiva de Procesos Internos

Objetivo estratégico: Digitalizar y estandarizar los procesos administrativos y logísticos.

Acciones propuestas:

1. Implementar un sistema digital de gestión logística e inventarios.
2. Incorporar herramientas de gestión de proyectos (ej. MS Project, Asana).
3. Desarrollar un plan de arquitectura empresarial que unifique plataformas ERP y CRM.

Tabla 19

Perspectiva de procesos internos

Acción	Responsable	Indicador y meta SMART	Medio de verificación y seguimiento	Riesgos y estrategias de mitigación	Plazo
Implementación del sistema logístico digital	Área de Logística	Digitalizar al menos el 80% de los procesos operativos en un periodo máximo de 12 meses.	Informes de implementación, registros del software y reportes de seguimiento mensual.	Riesgo: fallas técnicas o resistencia al uso del sistema. Mitigación: capacitación progresiva y soporte	Mediano plazo

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

Incorporación de herramientas de gestión de proyectos	Dirección de Proyectos	Lograr un nivel de cumplimiento o de cronogramas igual o superior al 90% en las actividades institucionales.	Reportes de avance de proyectos, revisiones trimestrales y tableros de control de tareas.	técnico continuo. Riesgo: falta de capacitación en el uso de las plataformas. Mitigación: talleres de entrenamiento y acompañamiento inicial.	Permanente
Desarrollo de la arquitectura empresarial (ERP/CRM)	Área de Sistemas	Integrar al menos el 70% de los sistemas administrativos en una sola plataforma digital durante los primeros 18 meses.	Actas de integración de sistemas, reportes técnicos y auditorías de interoperabilidad.	Riesgo: complejidad técnica o sobrecarga de datos. Mitigación: implementación por fases y pruebas piloto antes de la integración total.	Largo plazo

Nota. Elaboración propia derivada del plan de digitalización y estandarización de procesos administrativos y logísticos (2025). Estas acciones buscan modernizar los procesos internos de la Fundación mediante la digitalización, la gestión eficiente de proyectos y la integración tecnológica. Los indicadores se definieron bajo el enfoque SMART, lo que permite medir de forma objetiva los avances en eficiencia, cumplimiento y conectividad entre áreas. A su vez, los medios de verificación y los mecanismos de seguimiento aseguran la trazabilidad de cada acción, mientras que las estrategias de mitigación garantizan la continuidad del plan ante posibles dificultades técnicas o humanas.

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

La eficiencia de los procesos internos constituye la columna vertebral de la gestión administrativa, en este sentido la implementación de un sistema digital de gestión logística e inventarios permite reducir errores, agilizar entregas y asegurar la trazabilidad de los recursos, garantizando que insumos estratégicos, como alimentos o kits escolares, lleguen puntualmente a las comunidades.

De manera complementaria, la incorporación de herramientas de gestión de proyectos, como MS Project o Asana, contribuye a organizar mejor los cronogramas y responsabilidades, incrementando el nivel de cumplimiento de los objetivos planteados. Esto permite a la organización no solo planear, sino también evaluar y corregir en tiempo real, lo cual mejora significativamente la eficacia de la ejecución.

Finalmente, el desarrollo de una arquitectura empresarial que integre plataformas ERP y CRM constituye un paso hacia la modernización tecnológica. Esta integración no solo unifica la información dispersa, sino que también facilita la toma de decisiones basada en datos confiables, alineando la gestión operativa con los estándares internacionales que ya aplican otras ONG de referencia.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Objetivo estratégico: Fortalecer el talento humano y fomentar la innovación.

Acciones propuestas:

1. Plan integral de capacitación en gestión de proyectos, liderazgo y TIC.
2. Planes de carrera que ofrezcan oportunidades de crecimiento y retención de talento.
3. Promover una cultura innovadora con proyectos piloto y metodologías ágiles.

**Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la
Fundación Ayuda en Acción en Colombia**

Tabla 20

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Acción	Responsable	Indicador y meta SMART	Medio de verificación y seguimiento	Riesgos y estrategias de mitigación	Plazo
Implementar un plan integral de capacitación	Área de Recursos Humanos	Alcanzar un promedio de 40 horas de formación anual por empleado en temas de liderazgo, gestión de proyectos y TIC.	Registros de asistencia, certificados de formación y reportes semestrales de cumplimiento.	Riesgo: baja participación o falta de tiempo del personal. Mitigación: programar capacitaciones flexibles y reconocer la participación como parte de la evaluación laboral.	Anual
Diseñar y aplicar planes de carrera	Área de Recursos Humanos	Mantener una tasa de retención de talento igual o superior al 85% en los equipos administrativos y técnicos.	Informes de rotación de personal, encuestas de clima laboral y seguimiento de evaluaciones de desempeño.	Riesgo: falta de continuidad en el programa o desmotivación del personal. Mitigación: reforzar el acompañamiento mediante mentorías y establecer incentivos no económicos.	Permanente
Fomentar una cultura innovadora	Dirección de Innovación	Lograr que al menos el 30% de los proyectos anuales incorporen prácticas o metodologías innovadoras.	Reportes de proyectos piloto, actas de innovación y registros de participación en talleres.	Riesgo: resistencia al cambio o limitaciones presupuestales. Mitigación: promover espacios de co-creación y asignar fondos semilla para iniciativas internas.	Anual

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

Nota. Elaboración propia sobre acciones estratégicas para el fortalecimiento del talento humano y la innovación organizacional (2025). Las acciones de esta perspectiva buscan fortalecer el talento humano y fomentar una cultura de aprendizaje e innovación continua dentro de la Fundación. Los indicadores SMART permiten evaluar de forma precisa los avances en formación, retención y creatividad institucional. Asimismo, los medios de verificación aseguran la trazabilidad de los procesos de desarrollo del personal, mientras que las estrategias de mitigación garantizan la continuidad de estas iniciativas ante posibles limitaciones de tiempo, recursos o motivación.

En cualquier institución social, el mayor activo es su capital humano. Por ello, el plan integral de capacitación en gestión de proyectos, liderazgo y TIC se concibe como una inversión en el futuro organizacional. Un colaborador bien formado no solo ejecuta mejor, sino que aporta creatividad e innovación al proceso de intervención.

De igual manera, la formalización de planes de carrera constituye una estrategia clave para la retención del talento. Cuando los empleados perciben oportunidades reales de crecimiento, se reduce la rotación y se consolida una cultura organizacional basada en la lealtad y la proyección a largo plazo.

La promoción de una cultura innovadora mediante proyectos piloto y metodologías ágiles, por su parte, impulsa la capacidad de la Fundación para adaptarse a los cambios del entorno social y tecnológico. Una ONG que fomenta la innovación no solo responde a las necesidades actuales, sino que también se anticipa a los desafíos futuros, asegurando su relevancia en un sector cada vez más competitivo y dinámico.

Cuadro Integrador del Plan (Balanced Scorecard)

**Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la
Fundación Ayuda en Acción en Colombia**

Tabla 21

Cuadro Integrador del Plan (Balanced Scorecard)

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Acciones Clave	Indicadores y Metas SMART
Financiera	Garantizar un uso eficiente y transparente de los recursos para fortalecer la sostenibilidad institucional.	Rediseño del proceso de compras, plan de optimización de recursos y fortalecimiento de la transparencia financiera.	- Reducir en un 20% los tiempos de adquisición de bienes y servicios en un año. - Alcanzar un nivel de transparencia del 90% en informes financieros publicados.
Cliente	Incrementar la satisfacción y confianza de los colaboradores y beneficiarios mediante una gestión administrativa ágil y transparente.	Encuestas de satisfacción interna, definición de estándares de servicio y estrategia de comunicación externa.	Lograr un índice de satisfacción interna \geq 85%. - Reducir los tiempos de respuesta a solicitudes a 48 horas o menos.
Procesos Internos	Digitalizar y estandarizar los procesos administrativos y logísticos para mejorar la eficiencia operativa.	Implementación del sistema logístico digital, adopción de herramientas de gestión de proyectos y desarrollo de arquitectura empresarial (ERP/CRM).	- Digitalizar al menos el 80% de los procesos internos en 12 meses. - Cumplir \geq 90% de los cronogramas de proyectos establecidos.
Aprendizaje y Crecimiento	Fortalecer las competencias del talento humano y promover una cultura organizacional basada en la innovación.	Implementación del plan de capacitación, desarrollo de planes de carrera y promoción de proyectos innovadores.	- Alcanzar un promedio de 40 horas de formación anual por empleado. - Mantener una tasa de retención de talento \geq 85%. - Lograr que el 30% de los proyectos incluyan componentes de innovación.

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

Nota. Elaboración propia que integra los objetivos, acciones, indicadores y metas del plan de intervención (2025). Este cuadro resume de manera integrada las metas estratégicas del plan de intervención, alineadas con las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard. Cada indicador fue formulado bajo el enfoque SMART, lo que permite medir con precisión los avances en eficiencia, satisfacción, digitalización e innovación. Además, las acciones propuestas se encuentran directamente relacionadas con los hallazgos del diagnóstico, garantizando coherencia, trazabilidad y un enfoque sostenible en la gestión de la Fundación Ayuda en Acción Colombia.

Finalmente, el plan de intervención no es un conjunto de acciones sueltas, sino relacionadas y coherentes que, bajo el Balanced Scorecard, conecta las metas estratégicas con las operaciones diarias de la Fundación Ayuda en Acción Colombia.

Gracias a esta estructura, cada acción se vincula con un objetivo mayor: desde mejorar la eficiencia financiera hasta garantizar que un colaborador pueda crecer y sentirse valorado. Por ende, el impacto esperado trasciende los indicadores: se trata de comunidades atendidas de manera oportuna, donantes que confían y un equipo humano motivado e innovador. En este sentido, este plan se convierte en una herramienta práctica y estratégica para transformar los hallazgos del diagnóstico en acciones sostenibles que fortalecen la misión social de la Fundación.

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

Análisis de Riesgos del Plan de Intervención

Ningún plan de mejora está exento de riesgos, es por esta razón que es fundamental anticipar posibles obstáculos que puedan afectar la implementación de las acciones propuestas en este trabajo. Este análisis de riesgos permite identificar los factores críticos que podrían limitar los resultados esperados y establecer estrategias preventivas para mitigar su impacto.

Seguido a esto, los riesgos identificados se agrupan en tres categorías principales: operativos que se relacionan con la ejecución de procesos y la coordinación entre áreas; los financieros que van relacionados con la disponibilidad y asignación de recursos; y los humanos, con la disposición y adaptación del personal frente a los cambios. En la siguiente tabla se presentan los principales riesgos y sus estrategias de mitigación:

Tabla 22

Análisis de Riesgos del Plan de Intervención

Tipo de riesgo	Descripción	Probabilidad	Impacto	Estrategia de mitigación
Operativo	Retrasos en la ejecución de actividades por falta de coordinación interáreas	Media	Alta	Establecer reuniones quincenales de seguimiento y un responsable por línea del plan
Financiero	Limitación presupuestal o retraso en desembolsos	Media	Media	Ajustar cronogramas y gestionar convenios de cooperación para cubrir costos críticos
Humano	Resistencia al cambio por parte del personal administrativo	Alta	Alta	Desarrollar una estrategia de comunicación interna y talleres de sensibilización

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

Tecnológico	Fallas en la implementación de software o plataformas	Baja	Alta	Realizar pruebas piloto y capacitación previa a los equipos usuarios
Externo	Cambios en políticas o condiciones del entorno que afecten el financiamiento	Baja	Media	Diversificar las fuentes de financiación y mantener alianzas estratégicas

El anterior análisis además de buscar prevenir contingencias, también pretende reforzar la capacidad de adaptación de la Fundación, garantizando que el plan se ejecute con flexibilidad y un aprendizaje continuo.

Plan de implementación

En coherencia con los hallazgos del diagnóstico y los objetivos específicos del trabajo, se presenta un plan de implementación que incluye tres componentes fundamentales: cronograma, presupuesto y recursos necesarios. Estos elementos permiten a la Fundación visualizar con claridad cuánto costará el plan, en qué tiempos podrá ejecutarse y qué elementos requiere para asegurar su sostenibilidad y efectividad.

1. Cronograma de Ejecución

El cronograma establece las fases de implementación de las acciones propuestas según su prioridad estratégica, complejidad técnica y disponibilidad de recursos. Las acciones se organizan considerando las interdependencias entre procesos y la necesidad de generar resultados tempranos que fortalezcan la credibilidad del plan.

**Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la
Fundación Ayuda en Acción en Colombia**

Tabla 23

Cronograma de implementación del plan de intervención

Acción	Plazo estimado	Periodo de ejecución	Observaciones
Rediseño del proceso de compras	Corto plazo	0 – 6 meses	Prioridad alta por impacto inmediato
Estándares de servicio administrativo	Corto plazo	2 – 8 meses	Implementación gradual por áreas
Herramientas de gestión de proyectos	Corto plazo	4 – 10 meses	Piloto en 3 proyectos estratégicos
Plan de optimización de recursos	Mediano plazo	6 – 12 meses	Requiere datos del rediseño de compras
Encuestas de satisfacción interna	Semestral	Cada 6 meses	Primera aplicación en el mes 3
Estrategias de transparencia externa	Permanente	Desde el mes 3	Dashboard básico, mejoras continuas
Estrategia de comunicación externa	Anual	Inicio mes 6, renovación anual	Coincide con informes de gestión
Plan integral de capacitación	Anual	Desde el mes 6	Ciclos de formación de 40 horas/empleado
Sistema digital logístico	Mediano plazo	12 – 18 meses	Implementación por módulos

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

Planes de carrera	Permanente	Desde el mes 12	Requiere estabilización de procesos
Arquitectura empresarial (ERP/CRM)	Largo plazo	18 – 24 meses	Mayor inversión y complejidad técnica
Cultura innovadora (proyectos piloto)	Anual	A partir del mes 12	Consolidación previa de capacidades

Nota. Elaboración propia basada en la priorización estratégica y complejidad de implementación de las acciones propuestas (2025).

Las acciones de mayor urgencia, como el rediseño de compras y los estándares de servicio, se ejecutan en los primeros meses debido a su impacto directo en la eficiencia operativa. Las iniciativas de transformación estructural, como la arquitectura empresarial y la cultura innovadora, se desarrollan a más largo plazo para garantizar que los cambios fundamentales estén consolidados antes de implementar mejoras complejas.

2. Presupuesto Estimado

El presupuesto ha sido diseñado considerando principios de austeridad responsable y aprovechamiento de herramientas de bajo costo, sin comprometer la calidad de la implementación. Se priorizan plataformas gratuitas o de bajo costo (Google Workspace, Asana básico, Zoho CRM versión inicial) combinadas con inversiones estratégicas en capacitación y consultoría especializada.

**Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la
Fundación Ayuda en Acción en Colombia**

Tabla 24

Presupuesto estimado del plan de implementación

Acción	Rubros principales	Costo estimado (COP)	Justificación
Rediseño del proceso de compras	Software de gestión, talleres internos, consultoría puntual	2.500.000	Herramienta básica + capacitación especializada
Plan de optimización de recursos	Consultoría en productividad, auditoría interna	3.500.000	Inversión en expertise externo
Transparencia externa	Actualización web, dashboard digital sencillo	2.500.000	Desarrollo web + herramientas de visualización
Encuestas de satisfacción interna	Google Forms, análisis estadístico, reportes	800.000	Herramientas gratuitas + análisis profesional
Estándares de servicio administrativo	Manuales de procesos, capacitación interna	1.500.000	Desarrollo interno + facilitación
Estrategia de comunicación externa	Campañas digitales, redes sociales, contenidos	3.000.000	Marketing digital básico pero efectivo

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

Sistema digital logístico	Software de inventarios, tablet, capacitación	5.000.000	Herramienta robusta + equipos móviles
Herramientas de gestión de proyectos	Licencias Asana/MS Project, talleres	1.500.000	Versión profesional + formación
Arquitectura empresarial (ERP/CRM)	Licencia inicial, consultoría, integración	6.000.000	Mayor inversión por complejidad técnica
Plan integral de capacitación	Convenios educativos, plataforma e-learning	4.000.000	Formación continua y certificaciones
Planes de carrera	Manual de competencias, programa de mentorías	1.500.000	Desarrollo interno con apoyo externo
Cultura innovadora	Fondos semilla, talleres de innovación	2.000.000	Impulso a proyectos piloto

Subtotal inversión inicial: 34.300.000 COP

Gastos recurrentes anuales: 7.000.000 COP

Total estimado primer año: 41.300.000 COP

Nota. Elaboración propia considerando costos de mercado para ONG en Colombia y aprovechamiento de herramientas de bajo costo (2025).

Análisis de viabilidad financiera: La inversión total representa aproximadamente el 4-6% del presupuesto anual de una fundación de este tamaño, lo cual es razonable para

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

un plan de modernización integral. Los costos se han optimizado mediante el uso de herramientas gratuitas cuando es posible, concentrando la inversión en capacitación y soporte digital, que son las necesidades más críticas identificadas en el diagnóstico.

3. Recursos Necesarios

La implementación exitosa del plan requiere una combinación equilibrada de recursos humanos, tecnológicos y financieros. Cada acción se sustenta en las capacidades existentes de la Fundación, complementadas con recursos adicionales específicos.

Tabla 24

Matriz de recursos necesarios por acción

Acción	Recursos Humanos	Recursos Tecnológicos	Recursos Financieros	Tiempo estimado dedicación
Rediseño de compras	Dirección Administrativa (50%), consultor externo	Software de compras básico, capacitación digital	2.500.000	6 meses
Optimización de recursos	Dirección Financiera (30%), auditor interno	Herramientas de control y medición	3.500.000	6 meses
Transparencia externa	Área de Comunicaciones (40%), desarrollador web	Dashboard web, herramientas	2.500.000	3 meses desarrollo

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

		de		
		visualización		
Encuestas de satisfacción	RR.HH. (20%), analista de datos	Google Forms, Excel avanzado, SPSS básico	800.000	2 días/semestre
Estándares de servicio	Dirección Administrativa (40%), facilitador	Manuales digitales, plataforma de capacitación	1.500.000	4 meses
Comunicación externa	Área de Comunicaciones (60%), community manager	Redes sociales, herramientas de diseño	3.000.000	Permanente
Sistema logístico	Área de Logística (70%), técnico en sistemas	Software de inventarios, tablet, código de barras	5.000.000	12 meses
Gestión de proyectos	Dirección de Proyectos (50%), capacitador	Asana Pro/MS Project, metodologías ágiles	1.500.000	6 meses

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

ERP/CRM	Área de Sistemas (80%), consultor TI	Licencia ERP/CRM, servidores, integración	6.000.000	18 meses
Capacitación	RR.HH. (30%), universidades aliadas	Plataforma e- learning, aulas virtuales	4.000.000	Permanente
Planes de carrera	RR.HH. (40%), líderes de área (20%)	Manuales digitales, software de evaluación	1.500.000	6 meses diseño
Cultura innovadora	Dirección de Innovación (60%), facilitadores	Herramientas de design thinking, colaboración	2.000.000	12 meses

Nota. Los porcentajes indican la dedicación estimada del tiempo del funcionario a esa acción específica. Elaboración propia (2025).

Consideraciones sobre recursos humanos: El plan aprovecha las capacidades existentes en la Fundación, requiriendo principalmente dedicación parcial de funcionarios actuales complementada con apoyo externo puntual. No se requieren nuevas contrataciones permanentes, lo que optimiza la sostenibilidad financiera del plan.

4. Factores Críticos de Éxito

La implementación exitosa del plan depende de varios factores que deben ser gestionados proactivamente:

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

- **Liderazgo comprometido:** La alta dirección debe demostrar compromiso visible y constante con el plan, asignando los recursos prometidos y comunicando su importancia estratégica.
- **Gestión del cambio:** Es fundamental implementar una estrategia de comunicación interna que explique los beneficios del plan y reduzca la resistencia natural al cambio.
- **Capacitación oportuna:** El desarrollo de competencias digitales y técnicas debe preceder o acompañar la implementación de nuevas herramientas.
- **Monitoreo continuo:** El seguimiento de indicadores debe realizarse mensualmente, con ajustes oportunos cuando sea necesario.
- **Sostenibilidad financiera:** Los gastos recurrentes deben incorporarse al presupuesto anual de la Fundación desde el segundo año de implementación.

5. Cronograma Visual de Implementación

Año 1 - Trimestre 1: Rediseño de compras, estándares de servicio, primera encuesta de satisfacción

Año 1 - Trimestre 2: Herramientas de proyectos, inicio transparencia externa, comunicación externa

Año 1 - Trimestre 3: Plan de optimización, inicio capacitación, desarrollo dashboard

Año 1 - Trimestre 4: Consolidación acciones iniciales, preparación sistema logístico

Año 2 - Primer semestre: Sistema logístico, planes de carrera, cultura innovadora

Año 2 - Segundo semestre: Inicio arquitectura empresarial, evaluación integral

Año 3: Consolidación ERP/CRM, sostenibilidad del plan, expansión de mejores prácticas

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

En conclusión, este plan de implementación proporciona a la Fundación Ayuda en Acción Colombia una guía práctica y financieramente viable para ejecutar las mejoras identificadas en el diagnóstico administrativo. La distribución temporal de las inversiones, el aprovechamiento de recursos existentes y la priorización estratégica de acciones garantizan que la implementación genere resultados tangibles desde los primeros meses, mientras construye las bases para una transformación administrativa sostenible y alineada con la misión social de la organización.

La inversión total estimada de \$41.300.000 COP en el primer año representa una apuesta estratégica por la modernización que se justifica por los beneficios esperados en eficiencia, transparencia y satisfacción de todos los grupos de interés de la Fundación.

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

En el desarrollo de esta investigación se logró cumplir el objetivo general de diseñar un plan de mejora que optimice los procesos administrativos de la Fundación Ayuda en Acción en Colombia, aportando una propuesta integral que fortalece la eficiencia, la transparencia y la sostenibilidad de la gestión institucional. El trabajo permitió evidenciar que las debilidades en procesos administrativos no solo impactan la dinámica interna de la organización, sino que también tienen repercusiones directas en la oportunidad y calidad del servicio hacia las comunidades atendidas.

En cuanto al primer objetivo específico, se construyó un marco de referencia conceptual que integra la literatura sobre gestión administrativa en el tercer sector, los lineamientos del Balanced Scorecard y las particularidades del entorno colombiano. Este marco brindó una base sólida para orientar la investigación, al situar la gestión administrativa no como un fin en sí mismo, sino como un medio para asegurar la sostenibilidad organizacional y maximizar el impacto social.

En relación con el segundo objetivo específico, se llevó a cabo un diagnóstico interno y externo de los procesos administrativos críticos en compras, recursos humanos, logística y área jurídica. Internamente, los hallazgos reflejaron fortalezas en la transparencia, el compromiso del talento humano y la disposición hacia el cambio, pero también debilidades en tiempos de respuesta, digitalización de procesos y retención de personal clave. Externamente, a través de un benchmarking con cinco ONG internacionales de referencia (Save the Children, Oxfam, Plan International, World Vision y Médicos del Mundo), se identificaron buenas prácticas en transparencia financiera, rendición de cuentas, gestión logística y planes de desarrollo del talento. Este contraste

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

permitió dimensionar las brechas existentes y establecer oportunidades de alineación con estándares globales, descartando comparaciones con fundaciones locales que no contaban con información suficiente y sistematizada en materia administrativa.

Respecto al tercer objetivo específico, se diseñó un plan de mejora integral, organizado bajo las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Cada perspectiva incluyó acciones concretas y medibles, como la reingeniería del proceso de compras, la implementación de estándares de servicio administrativo, la digitalización de procesos logísticos y el fortalecimiento de planes de carrera y cultura innovadora. Este diseño no solo responde a los hallazgos del diagnóstico, sino que los traduce en estrategias prácticas que conectan las metas organizacionales con las operaciones diarias de la Fundación.

En cuanto al cuarto objetivo específico, se presentó un plan de implementación que incluye un cronograma realista, un presupuesto razonable ajustado al contexto de una ONG y la identificación de recursos humanos, tecnológicos y financieros necesarios para llevar a cabo las acciones. Este componente asegura la viabilidad del plan y dota a la Fundación de una hoja de ruta clara y ordenada que puede ser puesta en marcha de manera gradual y sostenible, garantizando el seguimiento y la evaluación de los avances.

Finalmente, la implementación del plan diseñado proyecta un impacto significativo en distintos niveles. En el ámbito social, contribuirá a mejorar la calidad y oportunidad del servicio hacia las comunidades, asegurando que los proyectos se ejecuten de manera más ágil y efectiva. En el ámbito económico, la optimización de procesos reducirá costos operativos y fortalecerá la sostenibilidad financiera al generar mayor confianza en donantes y aliados. En el ámbito ambiental, la digitalización y la modernización logística disminuirán el consumo de papel y los desplazamientos innecesarios, aportando a

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

prácticas más sostenibles. En el ámbito poblacional, la mejora administrativa permitirá ampliar la capacidad de atención de la Fundación, llegando a más comunidades con programas de mayor impacto y coherencia.

En conclusión, este estudio no solo cumplió los objetivos planteados, sino que también ofrece a la Fundación Ayuda en Acción Colombia una herramienta estratégica, práctica y viable para transformar su gestión interna y, en consecuencia, fortalecer su misión social. El plan propuesto representa una oportunidad para consolidar a la Fundación como referente en buenas prácticas administrativas dentro del tercer sector, garantizando que cada recurso invertido se traduzca en beneficios tangibles para las comunidades más vulnerables.

Recomendaciones

Una vez ya mencionado lo anterior, se recomienda que la Fundación Ayuda en Acción en Colombia implemente un sistema integral de gestión de procesos administrativos que permita unificar y estandarizar los procedimientos en las áreas críticas de compras, logística, talento humano y asuntos jurídicos. Actualmente, la ausencia de un modelo formal y adaptado al contexto colombiano genera demoras, duplicidad de esfuerzos y dificultades de coordinación entre equipos. Adoptar un sistema integral facilitará la optimización de recursos, la reducción de tiempos y la eliminación de inconsistencias en la ejecución de actividades. Además, este tipo de estandarización no solo contribuirá a la eficiencia operativa, sino que también permitirá garantizar altos niveles de transparencia, lo que es fundamental en organizaciones que dependen en gran medida de la confianza y credibilidad frente a donantes, beneficiarios y aliados estratégicos. Un sistema claro y auditable de procesos también abriría la posibilidad de futuras certificaciones de calidad,

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

como la ISO 9001, lo cual otorgaría un valor agregado a la organización en términos de posicionamiento institucional.

De igual manera, resulta prioritario fortalecer la gestión del talento humano, dado que las personas representan el recurso más valioso para asegurar la sostenibilidad de los procesos administrativos. La investigación evidenció que, aunque existe inversión en capacitación, no se cuenta con un plan integral que garantice la retención del personal ni el desarrollo de carrera dentro de la organización. Por ello, se propone diseñar una estrategia que contemple programas de formación continua, planes de carrera, políticas de movilidad interna y un sistema de evaluación del desempeño que reconozca el aporte de cada colaborador. Estas medidas, además de incrementar la motivación y el sentido de pertenencia, contribuirán a la estabilidad de los equipos de trabajo, reduciendo la rotación y fortaleciendo la cohesión institucional. A largo plazo, este fortalecimiento del capital humano se reflejará en una mayor productividad, en la consolidación de una cultura organizacional sólida y en la capacidad de la Fundación para adaptarse a los cambios del entorno.

Seguido a esto, se sugiere acelerar la digitalización de los procesos administrativos, incorporando herramientas tecnológicas que faciliten la gestión integral de la información y mejoren la coordinación interdepartamental. La implementación de sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP) y de gestión de relaciones con beneficiarios y aliados (CRM) permitiría a la organización automatizar tareas repetitivas, optimizar la trazabilidad de los recursos y reducir los márgenes de error en la ejecución de proyectos. Adicionalmente, el uso de plataformas digitales para la gestión de proyectos y la analítica de datos, como Power BI, contribuiría a tomar decisiones más rápidas y basadas en evidencia. La inversión en transformación digital no debe

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

entenderse únicamente como una mejora operativa, sino como un paso necesario para garantizar la competitividad en un sector donde cada vez más ONGs adoptan tecnologías avanzadas para responder con eficacia a los retos sociales. A su vez, la digitalización abriría nuevas líneas de investigación sobre el impacto de la innovación tecnológica en la sostenibilidad de las fundaciones del tercer sector en Colombia.

Otra recomendación clave consiste en consolidar estrategias de comunicación y rendición de cuentas más visibles y accesibles para los distintos grupos de interés. Aunque la Fundación ya cuenta con prácticas de transparencia reconocidas, es necesario dar un paso más hacia la apertura informativa, implementando mecanismos como dashboards interactivos de acceso público, informes periódicos en línea y auditorías externas publicadas en los portales institucionales. Con estas acciones, la Fundación no solo reforzaría la confianza de donantes nacionales e internacionales, sino que también favorecería la participación de las comunidades beneficiarias, quienes tendrían la posibilidad de conocer de manera clara cómo se invierten los recursos y cuáles son los resultados alcanzados. Este ejercicio de comunicación abierta y bidireccional también incrementaría la legitimidad de la Fundación frente a entidades gubernamentales y privadas, al tiempo que generaría un modelo replicable en otras ONGs.

Finalmente, se recomienda diseñar un plan de implementación gradual del modelo de mejora propuesto, tomando como base la metodología del Balanced Scorecard. Este plan debe contemplar objetivos específicos en cada una de sus cuatro perspectivas: financiera, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, y beneficiarios. Asimismo, debe incluir la definición clara de responsables, plazos de ejecución, indicadores de seguimiento y recursos requeridos para cada acción. La gradualidad permitirá que la

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

organización pueda evaluar los resultados de cada fase, realizar ajustes oportunos y asegurar la sostenibilidad de las iniciativas a lo largo del tiempo. Además, al integrar este plan con una lógica de mejora continua, la Fundación no solo logrará optimizar sus procesos internos, sino que también fortalecerá su capacidad de innovación y su adaptabilidad a los cambios del entorno colombiano.

En conjunto, estas recomendaciones no solo buscan responder a los problemas detectados durante el diagnóstico, sino también abrir espacios para la innovación y la generación de nuevo conocimiento en el ámbito de la gestión administrativa de las ONGs. La experiencia de implementación podría convertirse en un referente académico y práctico para otras organizaciones sociales, así como en un punto de partida para futuras investigaciones sobre la eficiencia administrativa en el sector sin ánimo de lucro. De esta manera, la Fundación Ayuda en Acción no solo mejorará su desempeño interno, sino que también consolidará su liderazgo como una institución comprometida con la transparencia, la eficiencia y la sostenibilidad en la gestión de proyectos sociales.

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

Referencias

- Anheier, H., & Themudo, N. (2002). Organisational forms of global civil society: Implications of going global. *Global civil society*, 2(1), 42-47.
- Ayuda en Acción. (2021). Informe anual Ayuda en Acción Colombia 2021. Ayuda en Acción. https://ayudaenaccion.org/uploads/2024/06/00.-AeA_Memoria_Colombia_Web.pdf
- Ayuda en Acción. (2024). Informe de gestión 2024. Fundación Ayuda en Acción Colombia. https://ayudaenaccion.org/uploads/2025/09/Informe-de-Gestion_AeA_Col_-2024.pdf
- Ayuda en Acción & Universidad del Pacífico. (2025). Inmovilidad en contextos frágiles: entre la dignidad, el arraigo y la migración. Estudio de caso: Colombia. https://ayudaenaccion.b-cdn.net/uploads/2025/07/Informe-arraigo-completo-ESP_Colombia_FINAL.pdf
- Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., Kern, J., Marick, B., Martin, R. C., Mellor, S., Schwaber, K., Sutherland, J., & Thomas, D. (2001). Manifesto for Agile Software Development. Agile Alliance. <https://agilemanifesto.org/>
- Bravo, L. (2023). Sistemas de gestión de calidad en las empresas de servicios de agua potable y alcantarillado en Barranca. Suma de Negocios. Lima, Perú.
- CHS Alliance. (2014). Core Humanitarian Standard on Quality and Accountability. CHS
- Cantero-Cora, H., Herrera-González, Y., Leyva-Cardenosa, E., & Nápoles-Vargas, A. (2021). *La gestión por procesos en una empresa comercializadora del territorio holguinero*. Ciencias Holguín, 27(2). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181566671001>

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

Alliance, Groupe URD and The Sphere Project. <https://corehumanitarianstandard.org>

Código Civil Colombiano. (1873). Ley 57 de 1887. Congreso de la República de Colombia.

Clark, C., Rosenzweig, W., Long, D., & Olsen, S. (2004). Double bottom line project report: Assessing social impact in double bottom line ventures. Center for Responsible Business, University of California at Berkeley.

CNMH (Centro Nacional de Memoria Histórica). (2013). ¡Basta ya! Colombia: Memorias de guerra y dignidad. CNMH.

Congreso de la República de Colombia. (1987). Ley 22 de 1987. Diario Oficial No. 37.822.

Congreso de la República de Colombia. (1989). Decreto 624 de 1989: Estatuto Tributario. Diario Oficial No. 38.756.

Constitución Política de Colombia. (1991). Constitución Política de la República de Colombia.

Confederación Colombiana de ONG (CCONG). (2016). Manual para la gestión de las organizaciones sin ánimo de lucro en Colombia. CCONG.

Cornwall, A. (2008). Unpacking 'participation': Models, meanings and practices. *Community Development Journal*, 43(3), 269-283.

Cornforth, C. (2003). *The governance of public and non-profit organizations: What do boards do?* Routledge.

Crosby, P. B. (1979). *Quality is free: The art of making quality certain*. McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2018). *Introducción a la teoría general de la administración* (8.ª ed.). McGraw-Hill Education.

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

- DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística). (2020). Informe Nacional de Pobreza Multidimensional. <https://dane.gov.co>
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.
- Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2018). *Fundamentals of business process management* (2nd ed.). Springer.
- Davenport, T. H. (1993). *Process innovation: Reengineering work through information technology*. Harvard Business School Press.
- Díaz, J. M. (2024). Reseña de Blockchain y gobiernos locales (G. M. Díaz González, Coord., 2022). *Revista Aragonesa de Administración Pública*, 61, 450–452.
- Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2018). *Fundamentals of business process management*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-33143-5>
- Ebrahim, A. (2003). Accountability in practice: Mechanisms for NGOs. *World Development*, 31(5), 813–829. [https://doi.org/10.1016/S0305-750X\(03\)00014-7](https://doi.org/10.1016/S0305-750X(03)00014-7)
- Ebrahim, A., & Rangan, V. K. (2014). What impact? A framework for measuring the scale and scope of social performance. *California Management Review*, 56(3), 118–141. <https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.3.118>
- Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et générale*. Dunod.
- Gálvez Rodríguez, M. D. M., Caba Pérez, C., & López Godoy, M. (2016). NGOs efficiency and transparency policy: The Colombian case. *Innovar*, 26(60), 67-82.
- Gaspar, R.F., Carrizo Moreira, A., Cercas, R., Queirós, A., & Campos, P. (2022). La internacionalización de las organizaciones no gubernamentales: Características y desafíos. *Ciencias Administrativas*, 12(4), 140. <https://doi.org/10.3390/admsci12040140>

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

- IFRC & ICRC. (1994). Código de conducta para el Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja y las ONG en programas de socorro en casos de desastre. Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja.
- International Organization for Standardization. (2015). ISO 9000:2015 Quality management systems — Fundamentals and vocabulary. ISO.
- Juran, J. M. (1988). *Juran's quality control handbook* (4th ed.). McGraw-Hill.
- Kaplan, R. S. (2001). Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 11(3), 353–370.
<https://doi.org/10.1002/nml.11309>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Kaldor, M. (2003). *Global civil society: An answer to war*. Polity Press.
- Kilby, P. (2006). Accountability for empowerment: Dilemmas facing non-governmental organizations. *World Development*, 34(6), 951–963.
<https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2005.11.009>
- Kusek, J. Z., & Rist, R. C. (2004). Ten steps to a results-based monitoring and evaluation system. World Bank.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial* (14.^a ed.). McGraw-Hill.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2016). *Management information systems: Managing the digital firm* (14th ed.). Pearson.

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

Lewis, D. (2014). *Non-governmental organizations, management and development* (3rd ed.). Routledge.

Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. Macmillan.

Médicos del Mundo. (2023). Informe anual 2023: Red internacional de Médicos del Mundo. <https://www.medicosdelmundo.org/actualidad/publicaciones/memorias/informe-anual-2023-red-internacional-de-medicos-del-mundo/>

Médicos del Mundo. (2024). III informe de barreras en el acceso a la salud. <https://www.medicosdelmundo.org/app/uploads/2024/12/III-INFORME-DE-BARRERAS.pdf>

Ministerio del Interior. (2015). Decreto 1066 de 2015: Decreto Único Reglamentario del Sector Administrativo del Interior. Diario Oficial No. 49.523.

Moore, M. H. (2000). Managing for value: Organizational strategy in for-profit, nonprofit, and governmental organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(1), 183–204. <https://doi.org/10.1177/0899764000291009>

Organización Internacional de Normalización. (2015). *ISO 9001:2015 – Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos*. Ginebra, Suiza: ISO.

Oxfam Internacional. (2024). Estrategia global de justicia de género 2024–2029. https://oi-files-d8-prod.s3.eu-west-2.amazonaws.com/s3fs-public/2025-04/Oxfam%20Global%20Gender%20Justice%20Strategy%202024-2029_ES.pdf

OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development). (2005). Paris Declaration on Aid Effectiveness. OECD Publishing.

OECD. (2008). *Accra Agenda for Action*. OECD Publishing.

OECD. (2011). *Busan Partnership for Effective Development Co-operation*. OECD Publishing

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

- OECD. (2019). Better Criteria for Better Evaluation: Revised Evaluation Criteria Definitions and Principles for Use. OECD Publishing.
- Ortegon, E., Pacheco, J. F., & Prieto, A. (2005). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. CEPAL - Naciones Unidas.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]. (2024). Colombia: territorios entre fracturas y oportunidades. <https://www.undp.org/es/colombia>
- Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. Free Press.
- Project Management Institute. (2017). A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) (6th ed.). Project Management Institute.
- Plan International. (2023). Informe anual mundial 2023. <https://plan-international.org/publications/plan-international-worldwide-annual-review-2023/>
- Plan International Américas. (2023). Informe anual de las Américas 2023. https://plan-international.org/uploads/sites/56/2024/01/Informe_Anuar_Americas_2023-1.pdf
- Restrepo, C. (2016). La tributación de las entidades sin ánimo de lucro en Colombia: desafíos y perspectivas. *Revista de Derecho Fiscal*, 8(15), 121–138.
- Rodríguez Cabrero, G. (2005). Los retos del Tercer Sector en España en el espacio social europeo: especial referencia a las organizaciones de acción social. *Revista española del tercer sector*, (1), 63-94.
- Salamon, L. M., Sokolowski, S. W., & List, R. (1999). Global civil society: Dimensions of the nonprofit sector. Johns Hopkins Center for Civil Society Studies.

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

Save the Children Colombia. (2024). Informe anual 2024.

https://savethechildren.org.co/wp-content/uploads/2025/08/Informe-anual-2024-Vfinal_Agosto.pdf

Save the Children España. (2023). Memoria anual 2023.

<https://www.savethechildren.es/sites/default/files/2024-07/Memoria2023.pdf>

Sanzo, M. J., Álvarez, L. I., Rey, M., & García, N. (2015). Business–nonprofit partnerships: A new form of collaboration in a corporate responsibility and social innovation context. *Service Business*, 9(4), 611-636.

Schwaber, K., & Sutherland, J. (2017). The Scrum Guide: The definitive guide to Scrum:

The rules of the game. Scrum.org. <https://scrumguides.org/>

Seitanidi, M. M., & Crane, A. (2009). Implementing CSR through partnerships:

Understanding the selection, design and institutionalisation of nonprofit-business partnerships. *Journal of Business Ethics*, 85(2), 413-429.

Taylor, F. W. (1911). The principles of scientific management. Harper & Brothers.

The Sphere Project. (2018). The Sphere Handbook: Humanitarian Charter and Minimum

Standards in Humanitarian Response. Sphere Association.

<https://spherestandards.org>

Vargas Cordero, Z. R., (2009). LA INVESTIGACIÓN APLICADA: UNA FORMA DE CONOCER LAS REALIDADES CON EVIDENCIA CIENTÍFICA. *Revista Educación*, 33 (1), 155-165.

Van der Aalst, W. M. P. (2016). *Process mining: Data science in action* (2nd ed.).

Springer.

Weske, M. (2012). Business process management: Concepts, languages, architectures

(2nd ed.). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-28616-2>

**Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la
Fundación Ayuda en Acción en Colombia**

World Vision Colombia. (2023). Informe de gestión 2023. [https://pagina-wv-django.s3.amazonaws.com/publicaciones/143/Informe de Gestion 2023 World Vision.pdf](https://pagina-wv-django.s3.amazonaws.com/publicaciones/143/Informe_de_Gestion_2023_World_Vision.pdf)

World Vision International. (2023). Informe anual mundial 2023.
<https://www.wvi.org/publications/annual-report/2023-informe-anual-mundial-world-vision-internacional>

Womack, J. P., & Jones, D. T. (2003). Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation (2nd ed.). Free Press.

Zapata, B. S. (2024). Propuesta técnica para la gestión de los residuos sólidos generados en la Fundación Fundautónoma ubicada en Cali Valle. Panamericana.

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

A. Anexo. Nombre del Anexo

Anexo 1.

Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

Introducción

Estimado(a) colaborador(a):

El presente cuestionario forma parte del trabajo de grado titulado "**Gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia**". El objetivo de este estudio es proponer un plan de mejora que optimice los procesos administrativos de la Fundación, permitiendo alcanzar mayor eficiencia, transparencia y coherencia en la operación de la organización. La información que usted proporcione es vital para identificar áreas de oportunidad en las funciones de compras, recursos humanos, logística, uso de tecnologías y otros procesos críticos.

La participación de cada integrante es fundamental para construir un diagnóstico fiel y elaborar estrategias que fortalezcan la operatividad y el impacto social de la Fundación. Le pedimos que responda con total honestidad, ya que cada dato aportará a la mejora continua de nuestra gestión interna.

Protocolo Ético

1. Confidencialidad y Anonimato:

- Las respuestas serán tratadas de forma estrictamente anónima y confidencial. No se recopilarán datos que permitan identificar a los participantes.

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

- La información se analizará de forma agregada y se utilizará única y exclusivamente para fines académicos y de mejora interna.

2. Participación Voluntaria:

- Su participación es completamente voluntaria. Usted puede desistir en cualquier momento sin que ello tenga repercusiones negativas.

3. Uso de la Información:

- Los datos recolectados serán utilizados para diagnosticar y proponer mejoras en los procesos administrativos de la Fundación, contribuyendo a la optimización de recursos y fortalecimiento de la transparencia y la rendición de cuentas.

4. Consentimiento Informado:

- Al continuar y completar este cuestionario, usted acepta que su información sea utilizada en los términos expuestos. Si tiene alguna duda sobre el manejo de los datos, puede comunicarse con el equipo de investigación o la dirección de la Fundación.

Cuestionario

1. Gestión de Compras

¿Cuál es su percepción sobre la eficiencia del proceso de adquisición de bienes y servicios en la Fundación?

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

- Muy en desacuerdo

2. Relación Costo-Beneficio con Proveedores

¿Considera que la relación costo-beneficio ofrecida por los proveedores es adecuada para garantizar la calidad de los insumos?

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

3. Rapidez en la Ejecución de Compras

¿Cómo calificaría la rapidez y eficiencia en la ejecución de los procesos de compras?

- Muy eficiente
- Eficiente
- Neutral
- Poco eficiente
- Nada eficiente

4. Gestión de Recursos Humanos – Contratación y Retención

¿Está satisfecho con los procesos actuales de contratación y retención de personal en la Fundación?

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

5. Desarrollo y Capacitación del Personal

¿Considera que las capacitaciones ofrecidas han contribuido de manera significativa a mejorar el desempeño en su área de trabajo?

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

6. Percepción de Justicia en los Procesos de Contratación

¿Cree que el proceso de selección y contratación se realiza de manera justa, equitativa y transparente?

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

7. Gestión Logística – Distribución y Almacenamiento

¿Cómo evalúa la eficiencia de los procesos logísticos en cuanto a la distribución y almacenamiento de insumos?

- Muy eficiente
- Eficiente
- Neutral
- Poco eficiente
- Nada eficiente

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

8. Optimización de Rutas e Inventarios

¿Está de acuerdo en que la optimización de rutas de distribución y la gestión de inventarios son esenciales para mejorar la eficiencia operativa?

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

9. Uso de Tecnologías (MS Project, CRM, Power BI)

¿Considera que la implementación de herramientas tecnológicas ha contribuido a mejorar los procesos administrativos?

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

10. Frecuencia y Satisfacción en el Uso Tecnológico

¿Cómo calificaría la frecuencia de uso y la efectividad de las herramientas tecnológicas implementadas en su área de trabajo?

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

11. Optimización del Uso de Recursos

¿Cree que la Fundación utiliza de manera óptima sus recursos humanos y materiales, minimizando desperdicios y maximizando la productividad?

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

12. Calidad del Servicio Administrativo

¿Cómo percibe la calidad del servicio ofrecido por los procesos administrativos en la Fundación?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Deficiente
- Muy deficiente

13. Tiempos de Respuesta en Procesos Administrativos

¿Está satisfecho con los tiempos de respuesta en la ejecución de los procesos administrativos (por ejemplo, aprobaciones, entregas, respuestas a solicitudes)?

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

14. Impacto de la Logística en la Ejecución de Proyectos

En su opinión, ¿la eficiencia en la gestión logística influye positivamente en la ejecución y éxito de los proyectos?

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

15. Transparencia y Rendición de Cuentas

¿Considera que los procesos internos de la Fundación son transparentes y se realiza una adecuada rendición de cuentas?

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

16. Colaboración Interdepartamental

¿Cree que la coordinación y colaboración entre los diferentes departamentos es suficiente para optimizar los procesos administrativos?

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

17. Adaptabilidad y Flexibilidad Organizacional

¿Cómo calificaría la capacidad de la Fundación para adaptarse a cambios y enfrentar desafíos en el entorno?

- Muy alta
- Alta
- Moderada
- Baja
- Muy baja

18. Cultura Organizacional y Apertura al Cambio

¿Está de acuerdo en que la cultura organizacional de la Fundación favorece la innovación y la adopción de nuevas tecnologías y procesos?

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

19. Impacto de la Gestión Administrativa en el Servicio a la Comunidad

¿Considera que la mejora en los procesos administrativos tiene un impacto directo en la calidad del servicio prestado a las comunidades?

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

20. Satisfacción General con los Procesos Administrativos

En términos generales, ¿cómo calificaría su nivel de satisfacción con la gestión de los procesos administrativos en la Fundación?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Neutral
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

Anexo 2.

Validación del instrumento de medición: fase interna y prueba piloto

Agradecimiento Final

Le agradecemos sinceramente el tiempo dedicado a responder este cuestionario. Su valiosa opinión contribuirá a la formulación de un plan de mejora que permitirá a la Fundación Ayuda en Acción optimizar sus procesos administrativos y fortalecer su impacto en las comunidades a las que sirve.

11.1 Validación del instrumento de medición

El instrumento de medición diseñado para evaluar los procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción ha sido validado para garantizar su confiabilidad y validez. Este proceso incluyó tanto una validación interna como una validación externa por un experto, especialista en gestión de procesos administrativos. Los detalles de la validación

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

y los resultados obtenidos se describen a continuación, y la información detallada se incluye en el **Anexo 4**.

Fase 1: Validación Interna

En esta etapa, se realizaron las siguientes actividades:

1. Revisión por el equipo de investigación:

- El equipo revisó el instrumento para detectar ambigüedades, inconsistencias y redundancias en las preguntas.
- Se realizaron ajustes en el lenguaje para mejorar la claridad y comprensión.

2. Prueba piloto:

- Se aplicó el cuestionario a un grupo preliminar de 10 empleados de la Fundación Ayuda en Acción.
- Los participantes proporcionaron retroalimentación sobre la claridad y relevancia de las preguntas.
- Se calcularon valores preliminares de consistencia interna utilizando el coeficiente alfa de Cronbach.

Resultados:

- **Gestión de Compras:** Alfa de Cronbach = 0.82
- **Gestión de Recursos Humanos:** Alfa de Cronbach = 0.79
- **Gestión Logística:** Alfa de Cronbach = 0.85
- **Uso de Tecnologías:** Alfa de Cronbach = 0.81
- **Satisfacción General:** Alfa de Cronbach = 0.87

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

Interpretación:

Todos los valores superaron el umbral aceptable de 0.70, lo que indica una alta consistencia interna del instrumento.

Fase 2: Validación por Experto

El instrumento fue revisado por el experto **Oscar Cuevas**, quien evaluó cada sección bajo los criterios de claridad, relevancia, coherencia, exhaustividad y viabilidad. La evaluación detallada y las observaciones del experto se adjuntan en el **Anexo 4**.

Resultados de la Validación por Experto:

1. Gestión de Compras:

- Recomendación de incluir una pregunta sobre la percepción de la relación costo-beneficio de los proveedores.
- Puntuación general: 4.6/5.

2. Gestión de Recursos Humanos:

- Sugerencia de incluir una pregunta sobre la percepción de justicia en los procesos de contratación.
- Puntuación general: 4.8/5.

3. Gestión Logística:

- Observación sobre la necesidad de especificar el impacto de la logística en la ejecución de proyectos.
- Puntuación general: 4.7/5.

4. Uso de Tecnologías:

- Sin observaciones significativas. La sección fue bien evaluada en términos de claridad y relevancia.

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

- Puntuación general: 4.9/5.

5. Satisfacción General:

- El experto destacó la claridad y pertinencia de las preguntas.
- Puntuación general: 5/5.

Para asegurar la validez y confiabilidad del instrumento de medición, se llevará a cabo un proceso de validación que incluirá la evaluación mediante el coeficiente de alfa de Cronbach. Este coeficiente es una medida de consistencia interna que permite determinar si las diferentes preguntas de una escala miden de manera consistente el mismo constructo. En este caso, el alfa de Cronbach será utilizado para validar que todas las preguntas relacionadas con la eficiencia de los procesos administrativos, el uso de tecnologías y la satisfacción del personal están midiendo de manera coherente los mismos conceptos.

El proceso de validación incluirá los siguientes pasos:

- 1. Preprueba del instrumento:** Se realizará una preprueba con un pequeño grupo de empleados (aproximadamente 10 personas) para evaluar la claridad de las preguntas y la estructura del cuestionario. Esta etapa permitirá identificar posibles problemas de formulación de las preguntas o confusiones por parte de los participantes.
- 2. Cálculo del alfa de Cronbach:** Una vez completada la preprueba, se calculará el coeficiente alfa de Cronbach para cada sección del cuestionario. Un valor de alfa superior a 0.7 se considerará aceptable, indicando que las preguntas tienen una consistencia interna adecuada. En caso de que alguna sección presente un alfa

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

inferior a 0.7, se procederá a revisar y ajustar las preguntas para mejorar su coherencia.

3. **Revisión y ajuste del cuestionario:** Basado en los resultados del alfa de Cronbach y los comentarios obtenidos durante la preprueba, se realizarán los ajustes necesarios en las preguntas y la estructura del cuestionario. Esto garantizará que el instrumento sea confiable y que las respuestas recolectadas reflejen de manera precisa la realidad de los procesos administrativos.
4. **Aplicación final del cuestionario:** Una vez validado el cuestionario, se procederá a su aplicación en la muestra seleccionada. Los datos obtenidos se someterán a análisis estadísticos, y la consistencia interna será revisada nuevamente para asegurar la fiabilidad del instrumento a lo largo de todo el estudio.

Este proceso de validación asegura que los resultados obtenidos sean representativos y precisos, permitiendo a la investigación proporcionar recomendaciones basadas en datos confiables para la mejora de los procesos administrativos. La robustez del instrumento permitirá generar conclusiones sólidas que podrán ser aplicadas de manera efectiva en las áreas clave estudiadas.

Cuadro de Texto 1: Validación Interna y Prueba Piloto

Dimensión	Número de Ítems	Alfa de Cronbach (Prueba Piloto)	Comentarios de la Prueba Piloto
Gestión de Compras	5	0.82	Los participantes valoraron de forma positiva la claridad de los

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

			ítems, identificándose pocos problemas de redacción.
Gestión de Recursos Humanos	6	0.79	Se destacó la relevancia de las preguntas; se sugirió revisar ítems redundantes para mayor precisión.
Gestión Logística	4	0.85	Alta consistencia interna; se recomienda mantener la estructura actual por su alto grado de correlación.
Uso de Tecnologías	4	0.81	La escala resultó consistente y los ítems resultaron pertinentes para el análisis del impacto tecnológico.
Satisfacción General	3	0.87	Excelente consistencia; se recomienda utilizar estos ítems como referencia para la validación de las demás dimensiones.

Este cuadro detalla el primer paso en la validación interna, donde se aplicó la prueba piloto a un grupo representativo (10 participantes) para evaluar la claridad y consistencia de cada sección del cuestionario.

Cuadro de Texto 2: Análisis de Confiabilidad y Ajuste de Ítems

**Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la
Fundación Ayuda en Acción en Colombia**

Ítem	Sección	Alfa si se elimina	Recomendación de Ajuste	Acción Tomada
Ítem 1: "Rapidez en Compras"	Gestión de Compras	0.80	Revisar redacción para evitar ambigüedad	Modificado el enunciado para mayor claridad
Ítem 3: "Relación Costo- Beneficio"	Gestión de Compras	0.78	Considerar fusionar con otro ítem similar	Se fusionaron dos ítems redundantes
Ítem 2: "Selección y Contratación"	Gestión de Recursos Humanos	0.75	Añadir ejemplo práctico para mayor comprensión	Se incorporó una breve aclaración en la pregunta
Ítem 4: "Manejo de Inventarios"	Gestión Logística	0.80	Especificar el contexto (distribución vs. almacenamiento)	Se añadió contexto en el ítem
Ítem 1: "Uso de Herramientas Tecnológicas"	Uso de Tecnologías	0.82	Asegurar que se comprende el alcance de la pregunta	Se especificaron ejemplos (MS Project, CRM, etc.)

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

Ítem 3: "Satisfacción General"	Satisfacción General	0.85	Mantener la formulación actual por su alta correlación	Sin cambios, se mantuvo igual
-----------------------------------	----------------------	------	--	-------------------------------

En este cuadro se analiza el impacto de cada ítem en la consistencia interna, revisando cómo cambiar o eliminar un ítem podría mejorar el coeficiente alfa de Cronbach, y se registran las acciones de ajuste implementadas.

Cuadro de Texto 3: Validación Externa y Evaluación de Expertos

Sección del Cuestionario	Puntuación del Experto (Escala 1-5)	Observaciones del Experto	Recomendaciones Incorporadas
Gestión de Compras	4.6	Se sugirió incluir una pregunta adicional sobre la percepción del costo-beneficio y revisar el lenguaje para mayor precisión.	Se añadió un ítem específico sobre relación costo-beneficio.
Gestión de Recursos Humanos	4.8	Se recomendó incorporar un ítem sobre la justicia y equidad en los procesos de selección y contratación.	Se agregó un ítem sobre justicia en contratación.

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

Gestión Logística	4.7	Se destacó la necesidad de especificar el impacto de la logística en la ejecución de proyectos y ajustar algunos términos técnicos.	Se aclaró el alcance de los ítems logísticos y se añadieron ejemplos.
Uso de Tecnologías	4.9	Los ítems fueron evaluados como claros y pertinentes; se recomienda mantener el nivel de detalle.	No se realizaron modificaciones, salvo leves ajustes de redacción.
Satisfacción General	5.0	Se valoró la claridad y pertinencia de las preguntas, siendo esta la sección mejor evaluada.	Se mantuvieron los ítems sin cambios adicionales.

Este cuadro presenta la evaluación realizada por el experto, donde se asignaron puntuaciones y se registraron observaciones específicas para cada sección, permitiendo incorporar mejoras y ajustes sugeridos.

Cuadro de Texto 4: Resultados del Procesamiento Estadístico Post-Aplicación

**Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la
Fundación Ayuda en Acción en Colombia**

Dimensión Evaluada	Número de Ítems	Alfa de Cronbach Final	Valor Factorial (AFE)	% de Varianza Explicada	Comentarios
Gestión de Compras	5	0.83	Factor 1: 0.68	62%	La estructura factorial confirma que los ítems se agrupan de forma coherente en torno al constructo propuesto.
Gestión de Recursos Humanos	6	0.80	Factor 1: 0.70	65%	Los ítems muestran alta correlación y consistencia interna; se evidencia la presencia de un único factor dominante.
Gestión Logística	4	0.86	Factor 1: 0.72	68%	La alta varianza explicada

**Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la
Fundación Ayuda en Acción en Colombia**

					respalda la robustez de la dimensión y la pertinencia de los ítems incluidos.
Uso de Tecnologías	4	0.82	Factor 1: 0.69	64%	Los resultados del AFE confirman que los ítems miden de forma adecuada el impacto de la tecnología en la gestión.
Satisfacción General	3	0.88	Factor 1: 0.75	70%	Se mantiene un alto grado de consistencia, validando la estructura de la escala de satisfacción general.

Este cuadro sintetiza los resultados del procesamiento estadístico final, mostrando el coeficiente alfa, los valores obtenidos en el análisis factorial exploratorio y el porcentaje

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

de varianza explicada, lo que confirma la validez y consistencia del instrumento tras su aplicación en la muestra completa.

Cuadro de Texto 5: Recomendaciones para Futuras Validaciones y Mejoras del Instrumento

Área de Mejora	Recomendación	Justificación	Prioridad
Actualización Periódica	Revisar el cuestionario anualmente para incorporar cambios en procesos y tecnologías.	Las dinámicas en la gestión administrativa y la rápida evolución tecnológica requieren ajustes continuos en el instrumento.	Alta
Ampliación de la Muestra en Piloto	Incluir un mayor número de participantes en la fase piloto, representando diversas áreas.	Una muestra más amplia permitirá capturar una diversidad mayor de opiniones y mejorar la representatividad del instrumento.	Alta
Validación Convergente y Discriminante	Aplicar análisis adicionales para confirmar que los ítems miden de forma precisa los	Estas técnicas refuerzan la solidez del instrumento y aseguran	Media

**Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la
Fundación Ayuda en Acción en Colombia**

	constructos y son diferenciables entre sí.	que cada dimensión es única y no se solapan.	
Integración de Métodos Mixtos	Complementar el análisis cuantitativo con entrevistas y grupos focales.	La integración de datos cualitativos aportará un contexto más rico y ayudará a interpretar mejor las cifras obtenidas.	Media
Refinamiento de Ítems Específicos	Revisar ítems con baja correlación o “alfa si se elimina” cercano al umbral, y ajustar el lenguaje.	Mejorar la precisión de cada pregunta fortalecerá la validez interna del instrumento y optimizará la recolección de datos.	Alta

Este último cuadro sintetiza las recomendaciones derivadas del proceso de validación estadística, orientadas a la mejora continua del instrumento. Se establecen áreas de mejora, con sus respectivas recomendaciones, justificaciones y prioridades para facilitar futuras revisiones y optimizaciones.

Anexo 3.

Instrumento de observación indirecta aplicado al benchmarking de ONG

Instrumento de Observación Indirecta (Cuadro de Evaluación)

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

A continuación, se detalla el cuadro de evaluación con criterios, indicadores y fuentes de observación indirecta para las fundaciones seleccionadas:

Área de Observación	Criterio de Evaluación	Indicadores de Observación	Fuente de Información	Observación/Comentarios
Gestión de Recursos Humanos	Contratación y retención de personal	Proceso de selección de personal; estrategias de retención de talento; rotación de empleados	Informes de sostenibilidad; Reportes anuales	
	Capacitación y desarrollo profesional	Frecuencia de capacitaciones; programas de desarrollo profesional; evaluación	Informes internos de RH; reportes anuales	

**Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la
Fundación Ayuda en Acción en Colombia**

		del desempeño		
	Clima organizacional y bienestar	Estrategia s de bienestar laboral; actividades de integración; satisfacción de los empleados	Publicaci ones de transparenci a; encuestas internas de clima organizacion al	
Transpare ncia y rendición de cuentas	Políticas de transparencia	Existencia de informes de transparenci a; frecuencia de reportes de actividades	Publicaci ones oficiales en sitio web; boletines anuales	
	Estrategias de rendición de cuentas	Mecanism os de retroalimenta	Informes de auditoría externa;	

**Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la
Fundación Ayuda en Acción en Colombia**

		ción a donantes; claridad en reportes financieros	análisis de sostenibilida d	
	Documentación y acceso a información	Grado de acceso a información institucional; políticas de transparenci a pública y accountabilit y	Publicaci ones anuales; documentos en línea	
Eficiencia Operativa	Optimizació n de procesos administrativo s	Uso de herramientas tecnológicas; tiempos de respuesta en procesos administrativ os	Publicaci ones de eficiencia interna; documentos de evaluación operativa	

**Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la
Fundación Ayuda en Acción en Colombia**

	Coordinación interdepartamental	Existencia de políticas de coordinación; comunicación entre departamentos; integración de objetivos operativos	Informes de desempeño; documentos de planificación estratégica	
	Implementación de tecnologías de gestión	Uso de sistemas ERP, CRM, MS Project y Power BI para administración y seguimiento de procesos	Informes de actualización tecnológica; reportes de eficiencia operativa	

**Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la
Fundación Ayuda en Acción en Colombia**

<p>Adaptación al Contexto Colombiano</p>	<p>Alineación con las necesidades locales</p>	<p>Identificación de necesidades de la comunidad; ajuste de programas según contexto socioeconómico</p>	<p>Informes de impacto comunitario; documentos de planificación programática</p>	
	<p>Estrategias de intervención en zonas rurales y urbanas</p>	<p>Diferenciación de programas según contexto geográfico; resultados obtenidos en cada contexto</p>	<p>Publicaciones de impacto regional; reportes anuales</p>	

**Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la
Fundación Ayuda en Acción en Colombia**

<p>Impacto Social y Sostenibilidad</p>	<p>Programas de desarrollo sostenible</p>	<p>Proyectos enfocados en desarrollo sostenible; impacto ambiental; resultados en la comunidad</p>	<p>Informes de sostenibilidad; análisis de impacto social</p>	
	<p>Vinculación con actores locales</p>	<p>Relación con autoridades locales, ONG, y otras organizaciones; alianzas estratégicas</p>	<p>Publicaciones de convenios y alianzas; informes anuales</p>	
	<p>Medición de resultados y seguimiento</p>	<p>Metodologías de medición de impacto; frecuencia de</p>	<p>Informes de resultados de proyectos; publicaciones</p>	

Diseño de un plan de mejora para la gestión de procesos administrativos en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia

		evaluación de proyectos; indicadores de éxito	s de transparenci a	
--	--	---	---------------------------	--

Anexo 4.

Plataforma interactiva de diagnóstico organizacional

Nota. Elaboración propia. Presenta de forma gráfica los resultados del cuestionario aplicado a colaboradores en la Fundación Ayuda en Acción en Colombia, destacando satisfacción general, percepción de transparencia y colaboración interdepartamental.

Disponible en: <https://dazzling-mandazi-c69798.netlify.app/>

Anexo 5. Plataforma interactiva de benchmarking de ONG

Nota. Elaboración propia. Recurso digital que muestra el análisis comparativo de cinco ONG internacionales en prácticas de transparencia, eficiencia administrativa y gestión del talento humano.

Disponible en: <https://sensational-puffpuff-c72943.netlify.app/>