

Mejoramiento de los procesos misionales y de apoyo de CORPOADASES

Daniela Arce Ochoa y María Alejandra Acevedo

Trabajo de grado para optar al título de ingenieras industriales

Director

William Eduardo Vargas

Mg. Dirección de operaciones y calidad.

Universidad Industrial de Santander

Facultad de ingenierías físico mecánicas

Escuela de estudios industriales y empresariales

Bucaramanga

2021

Agradecimientos

A nuestras familias que fueron un soporte fundamental para cumplir esta meta inculcándonos disciplina, compromiso y amor en cada cosa que hagamos, igualmente a nuestros amigos que nos apoyaron en este largo proceso.

A nuestro director por su amabilidad, compromiso, tiempo brindado, su guía y apoyo incondicional para llevar a feliz término este proyecto.

A Corpoadases por siempre recibirnos con las puertas abiertas y en especial al ingeniero Oscar Córdoba y la licenciada Deicy Johanna Celis por su disposición y compañía.

A la Universidad Industrial de Santander y el cuerpo de docentes, por toda su dedicación y amor hacia la enseñanza, por brindarnos todas las herramientas necesarias para convertirnos en profesionales que llevan en alto el lema de su escuela “Excelencia sobre dificultades”.

Daniela Arce Ochoa

María Alejandra Acevedo Caballero

Tabla de contenido

	Pág.
Introducción	14
Cumplimiento de objetivo.....	15
1.Generalidades del proyecto.....	16
1.1. Objetivos.....	16
1.1.1.Objetivo general.....	16
1.1.2.Objetivos específicos	16
1.2.Planteamiento del problema.....	16
1.3.Metodología del proyecto	18
2.Generalidades de la fundación.....	19
2.1.Información general	19
2.2.Mapa de procesos.....	20
2.3.Objeto social.....	20
2.4.Misión.....	21
2.5.Visión.....	21
2.6.Portafolio de servicios.....	21
2.7.Organigrama.....	23
3.Marco de referencia	23
3.1.Marco de antecedentes	23
3.2.Marco teórico.....	25
3.2.1.Proceso.....	25
3.2.2.Mejoramiento de procesos:	26
3.2.3.Diagrama de flujo	26
3.2.4.Mapa de procesos.....	26

3.2.5.Caracterización de un proceso	27
3.2.6.La evaluación de condiciones iniciales básicas	27
3.2.7.Enfoque Basado en procesos	28
3.2.8.Matriz DOFA.....	28
3.2.9.Perfil de capacidad interna (PCI).....	29
3.2.10.Perfil de oportunidades y amenazas (POAM)	29
3.2.11.Diagrama de Ishikawa.....	30
3.2.12.Indicadores de Gestión.....	30
3.2.13.Documentación de procesos	30
3.2.14.Ficha de procesos	31
3.2.15.Manual de procedimientos.....	31
4.Desarrollo metodológico.....	32
4.1.Diagnóstico de la situación inicial	32
4.1.1.Recolección de la información.....	32
4.1.2.Descripción de la organización	33
4.1.3.Diagnóstico a partir de los procesos	34
4.1.4.Evaluación de condiciones iniciales	44
4.1.5.Análisis del cumplimiento de la normatividad	45
4.1.6.Análisis DOFA.....	51
4.1.7.Análisis de causas	53
4.1.8.Conclusión del diagnóstico	54
4.2.Plan de mejoramiento	55
4.2.1.Planes de mejora	57
4.2.2.Implementación de mejoras	60
4.3.Socialización de las mejoras implementadas	74

5.Evaluación de las mejoras implementadas	75
5.1.Evaluación mediante indicadores	75
5.1.1.Indicador 1. Procesos estandarizados	75
5.1.2.Indicador 2. Cumplimiento de normatividad de los procesos.....	76
5.1.3.Indicador 3. Idoneidad del organigrama	77
5.1.4.Indicador 4. Capacidad de seguimiento a los procesos.....	78
5.2.Evaluación mediante comparación de condiciones iniciales	79
6.Conclusiones	83
7.Recomendaciones	84
Referencias bibliográficas.....	86

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Cumplimiento de objetivos.....	15
Tabla 2. Indicadores de gestión de los programas	37
Tabla 3. Indicadores de capacidad instalada de los programas	39
Tabla 4. Indicadores financieros.....	41
Tabla 5. Periodicidad de los productos.....	42
Tabla 6. Cargos Corpoadases	44
Tabla 7. Normograma.....	46
Tabla 8. Matriz DOFA.....	52
Tabla 9. Elementos de identificación de los documentos.....	61
Tabla 10. Control de cambios.....	62
Tabla 11. Cuadro de control de documentos	62
Tabla 12. Codificación de documentos	62
Tabla 13. Cuerpo de documentos	64
Tabla 14. Contenido de los capítulos.....	65
Tabla 15. Procedimiento procesos misionales actualizados	66
Tabla 16. Procedimiento procesos de apoyo actualizados.....	67
Tabla 17. Formatos creados.....	67
Tabla 18. Entidades consultadas para la creación de procedimientos (Nuevos programas)	68

Tabla 19. Procedimiento creados programas misionales.....	70
Tabla 20. Indicadores de gestión	73
Tabla 21. Resultados del indicador 1.....	76
Tabla 22. Resultados del indicador 2.....	77
Tabla 23. Resultados del indicador 3.....	78
Tabla 24. Resultados del indicador 4.....	78
Tabla 25. Evaluación final de condiciones iniciales.....	79

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1. Mapa de procesos Corpoadases.....	20
Figura 2. Organigrama Corpoadases.....	23
Figura 3. Porcentaje de cumplimiento de la normatividad por programa.....	50
Figura 4. Matriz DOFA.....	53
Figura 5. Diagrama causa y efecto	54
Figura 6. Mapa de procesos actualizado Corpoadases.....	56
Figura 7. Organigrama actualizado Corpoadases	71

Apéndices

(Ver apéndices adjuntos en la Base de Datos de la Biblioteca UIS)

Apéndice 1. Evaluación de condiciones iniciales.

Apéndice 2. Lista de chequeo de normatividad Programa Semicerrado Externado Media jornada SRPA.

Apéndice 3. Lista de chequeo de normatividad Programa Libertad vigilada-asistida.

Apéndice 4. Lista de chequeo de normatividad Programa Prestación de servicios sociales a la comunidad.

Apéndice 5. Lista de chequeo de normatividad Programa Intervención apoyo institucional.

Apéndice 6. Lista de chequeo de normatividad Programa Externado Media Jornada de restablecimiento en administración de la justicia.

Apéndice 7. Lista de chequeo de normatividad Programa Intervención apoyo post-institucional.

Apéndice 8. Lista de chequeo de normatividad Programa Hogares de paso.

Apéndice 9. Lista de chequeo de normatividad Programa Externado Media Jornada por Vulneración.

Apéndice 10. Lista de chequeo de normatividad Programa Hogares sustitutos.

Apéndice 11. Perfil de oportunidades y amenazas en el medio.

Apéndice 12. Perfil de capacidad interna.

Apéndice 13. Semicerrado Externado Media Jornada SRPA.

Apéndice 14. Externado Media Jornada restablecimiento en administración de la justicia.

Apéndice 15. Libertad vigilada-asistida.

Apéndice 16. Prestación de servicios a la comunidad.

Apéndice 17. Intervención de apoyo restablecimiento en administración de la justicia.

Apéndice 18. Apoyo post-institucional.

Apéndice 19. Ejercicio de prácticas restaurativas.

Apéndice 20. Externado Media Jornada por Vulneración.

Apéndice 21. Hogares sustitutos.

Apéndice 22. Hogares de paso.

Apéndice 23. Selección y contratación de personal.

Apéndice 24. Formulación del plan de mantenimiento.

Apéndice 25. Plan de bienestar.

Apéndice 26. Adquisición de bienes y servicios.

Apéndice 27. Manejo de caja menor.

Apéndice 28. Escuela de servidores.

Apéndice 29. Plan de capacitación.

Apéndice 30. Evaluación de desempeño.

Apéndice 31. Formulación del plan anual de compras.

Apéndice 32. Elaboración de un documento.

Apéndice 33. Elaboración de nómina.

Apéndice 34. Seguridad y privacidad de la información, seguridad digital y continuidad de la operación.

Apéndice 35. Hoja de vida de indicadores.

Apéndice 36. Requisición de personal.

Apéndice 37. Mantenimiento de la infraestructura.

Apéndice 38. Cumplimiento de controles de seguridad de la información.

Apéndice 39. Plan de recuperación y contingencia.

Apéndice 40. Confidencialidad y no divulgación.

Apéndice 41. Acción correctiva o de mejora.

Apéndice 42. Normograma.

Apéndice 43. Promoción de derechos y prevención de vulneraciones.

Apéndice 44. Participación y ejercicio de la ciudadanía.

Apéndice 45. Relación y atención al ciudadano.

Apéndice 46. Programas ambientales.

Apéndice 47. Programas culturales.

Apéndice 48. Programas artísticos.

Apéndice 49. Programas deportivos.

Apéndice 50. Desarrollo de cooperación internacional.

Apéndice 51. Programas de intervención familiar.

Apéndice 52. Indicadores de gestión.

Apéndice 53. Presentación de resultados.

Resumen

Título: Mejoramiento de los procesos misionales y de apoyo de CORPOADASES*.

Autores: Daniela Arce Ochoa, María Alejandra Acevedo Caballero**.

Palabras clave: Procesos, Mejoramiento, Indicadores, Estandarización.

Descripción: El presente documento es un proyecto de grado enfocado en el mejoramiento de los procesos misionales y de apoyo que han sido identificados en la corporación CORPOADASES.

El proyecto se compone de cinco (5) etapas. En primera instancia se realiza la revisión de la información mediante fuentes primarias y secundarias: la observación directa, entrevistas con el personal involucrado en los procesos del proyecto y revisión de la documentación existente dentro de la Corporación. Con esta información se procede a realizar la elaboración del diagnóstico de la situación actual de la Corporación para identificar fortalezas y falencias, a partir de esto se proponen planes de mejora que incluyen la documentación de los procesos misionales y de apoyo que manejaba la Corporación con sus respectivos procedimientos y formatos, la creación de la documentación de nuevos programas propuestos por la dirección y la actualización del organigrama.

Por otro lado, se formula el sistema de indicadores de gestión que permiten controlar, hacer seguimiento y evaluar los procesos, se capacita y socializa a todos los colaboradores de la Corporación con las mejoras implementadas y se finaliza con la evaluación de lo implementado a través de la comparación de condiciones iniciales e indicadores que permitan mejorar el resultado de las no conformidades

*Trabajo de grado

**Facultad de ingeniería Físico-Mecánicas, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: William Eduardo Vargas, Mg. Dirección de operaciones y calidad

Abstract

Title: Improvement of CORPOADASES' mission and support processes*.

Authors: Daniela Arce Ochoa, María Alejandra Acevedo Caballero**.

Key words: Processes, Improvement, Indicators, Standardization.

Description: This document is a degree project focused on the improvement of the mission and support processes that have been identified in the CORPOADASES corporation.

The project consists of five (5) stages. First, the information was reviewed through primary and secondary sources: direct observation, interviews with personnel involved in the project processes and review of existing documentation within the Corporation. With this information, a diagnosis of the current situation of the Corporation was made in order to identify strengths and weaknesses. Based on this, improvement plans were proposed, which were approved by the management, including the documentation of the mission and support processes handled by the Corporation with their respective procedures and formats, the creation of the documentation of new programs proposed by the management in the strategic update carried out in parallel while this project was being developed, and the updating of the organization chart of the Corporation.

On the other hand, a system of management indicators is formulated to control, follow up and evaluate the processes, all the Corporation's collaborators are trained and socialized with the improvements implemented and the final step is the evaluation of what has been implemented through the comparison of initial conditions and indicators to improve the results of nonconformities.

*Trabajo de grado

**Facultad de ingeniería Físico-Mecánicas, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: William Eduardo Vargas, Mg. Dirección de operaciones y calidad

Introducción

Corpoadases, alianza para el desarrollo ambiental, social y económico sostenible es una organización sin ánimo de lucro, legalmente constituida desde el año 2009. Ofrece seis programas que están enfocados en promover estilos de vida saludables de niños, niñas, adolescentes y promover la inclusión social de los adolescentes que han sido responsables penalmente de delitos, a través de tres focos para beneficiar a diferentes poblaciones que se encuentran en un entorno de riesgo social. Su primer foco es la Protección donde se cuenta con niños y niñas en estado de amenaza y/o vulneración de sus derechos. El segundo es el externado media jornada restablecimiento en administración de justicia y por último el foco de responsabilidad penal, medidas no privativas de la libertad.

Con base a lo anterior, para Corpoadases se convierte en una necesidad la mejora continua de sus procesos misionales y de apoyo con el fin de estandarizar sus procesos y así obtener mejores oportunidades frente a entidades como Corporación Laical Miani Fulmiani, Orden de los Clérigos Regulares Somascos, Corporación de Apoyo Social FAS, Aldeas Infantiles quienes actúan como competencia directa en su sector por las modalidades de apoyo a niños, niñas y adolescentes.

Este proyecto se compone de un análisis diagnóstico que refleja la situación inicial de los diferentes procesos, con ello se llevó a cabo la identificación de oportunidades de mejora que permitieron estandarizar y documentar los procesos misionales y de apoyo, además se formularon indicadores de gestión para poder medir a los mismos. Con este proyecto junto con el compromiso de la representante legal y demás colaboradores de la organización se logra una entidad bien gestionada que cumpla con los lineamientos del ICBF y entes particulares para la obtención de nuevos convenios con un portafolio de servicio más amplio, preste sus servicios en pro de la satisfacción de sus clientes, contenga procesos efectivos y una mejor organización y control de las diferentes actividades que se llevan a cabo.

Cumplimiento de objetivo**Tabla 1***Cumplimiento de objetivos*

Objetivo	Cumplimiento
Realizar un diagnóstico del estado actual de los procesos misionales y de apoyo de CORPOADASES con el fin de identificar falencias y oportunidades de mejora.	Numeral 4.1 Diagnostico de la situación actual.
Diseñar un plan de mejoramiento a partir de las falencias y oportunidades de mejora identificadas en el diagnóstico de CORPOADASES.	Numeral 4.2. Plan de Mejoramiento.
Implementar las propuestas de mejora aprobadas por los directivos de CORPOADASES para los procesos misionales y de apoyo.	Numeral 4.2.2 Implementación de mejoras.
Socializar las mejoras realizadas y los cambios planteados en los procesos misionales y de apoyo al personal de CORPOADASES.	Numeral 4.3. Socialización de las mejoras implementadas.
Diseñar e implementar un sistema de indicadores de gestión que evalúe el mejoramiento implementado en los procesos.	Capítulo 5. Evaluación de las mejoras implementadas.

1. Generalidades del proyecto

1.1.Objetivos

1.1.1. *Objetivo general*

Diseñar e implementar un plan de mejoramiento en los procesos misionales y de apoyo de corpodases, alianza para el desarrollo ambiental, social y económico sostenible.

1.1.2. *Objetivos específicos*

- Realizar un diagnóstico del estado actual de los procesos misionales y de apoyo de Corpodases con el fin de identificar falencias y oportunidades de mejora.
- Diseñar un plan de mejoramiento a partir de las falencias y oportunidades de mejora identificadas en el diagnóstico de Corpodases.
- Implementar las propuestas de mejora aprobadas por los directivos de Corpodases para los procesos misionales y de apoyo.
- Diseñar e implementar un sistema de indicadores de gestión que evalúe el mejoramiento implementado en los procesos.
- Socializar las mejoras realizadas y los cambios planteados en los procesos misionales y de apoyo al personal de Corpodases.

1.2.Planteamiento del problema

Corpodases, alianza para el desarrollo ambiental, social y económico sostenible es una institución sin ánimo de lucro, que tiene como objetivo promover estilos de vida saludables a 450 niños, jóvenes y adolescentes. Cuenta con cuatro sedes, tres ubicadas en la ciudad de Bucaramanga y la última en el municipio de San Gil.

El 100% de los gastos ocasionados de la organización son sufragados por contratos con el ICBF debido a que no tienen programas en el sector privado que les permitan obtener ingresos adicionales. Para poder funcionar adecuadamente deben contar con ingresos suficientes para su sostenimiento, pero al ser una organización sin ánimo de lucro su principal objetivo no es obtener

beneficios económicos si no, prestar un servicio íntegro y de calidad a la comunidad por lo que es de vital importancia tener una mejora continua en todos sus procesos para garantizar la máxima calidad y el cumplimiento de los estándares que las entidades involucradas exigen.

En Corpoadases existe un mapa de procesos obsoleto, los procesos misionales se encuentran caracterizados como los programas de atención para niños y adolescentes externado vulneración de derechos, los programas de atención para adolescente y jóvenes del sistema de responsabilidad penal y los servicios de alimentación, sin embargo, estos no reflejan todos los programas que tiene la organización por lo que no sirve de guía para la acción y no manifiesta plenamente su funcionamiento. Por otra parte, los procesos de apoyo los clasifican como gestión administrativa y de recursos sin tener discriminados los procesos de compra, talento humano, financiero y calidad, por lo que no permite generar límites ni directrices para el correcto desarrollo de estos, además dentro del mapa no es posible reconocer la relación interna y externa que tienen cada uno de los procesos y no se encuentra técnicamente realizado.

Los procesos misionales carecen de estrategias claras con actividades y cronogramas establecidos, lo que genera una desalineación entre ellos. Cada programa es responsable de sus procesos sin tener en cuenta que estos influyen en otros generando dobles actividades para un mismo procedimiento. Los procesos de la organización no están debidamente documentados, las caracterizaciones, procedimientos, protocolos y formatos están desactualizados, lo que permite concluir que no existe una estructura documental clara y bien definida en la cual se puedan apoyar tanto directivos como funcionarios para su correcto quehacer.

Adicional a lo anterior, carecen de indicadores de gestión que permitan hacer seguimiento y control para medir el rendimiento de los procesos misionales y de apoyo. Los colaboradores y coordinadores no reconocen la importancia del enfoque de procesos y desconocen el aporte de su labor en la prestación de un servicio de calidad. Existe un manual de funciones, sin embargo, éste no refleja la realidad de todas las actividades que se ejecutan en cada uno de los puestos de trabajo. Por otra parte, no se lleva un control del ausentismo de los colaboradores, no hay una clara evaluación de su desempeño y ningún tipo de incentivos. Las medidas tomadas actualmente por Corpoadases son de carácter correctivo y de mejora, no obstante, no se ejecuta un adecuado seguimiento a los planes de acción en ellas, lo que genera deficiencia en los procesos y en los resultados obtenidos.

Este proyecto le permitirá mejorar los servicios prestados por Corpoadases orientados desde la gerencia general para sus cuatro sedes con el fin de brindar mejores condiciones de vida a las comunidades vulnerables que son atendidas. También va a facilitar a la institución diseñar, documentar y mejorar los procesos misionales y de apoyo, alinearlos con los programas que realizan para aprovechar al máximo los recursos y mejorar el desempeño de cada una de las coordinaciones. Los colaboradores de la organización entenderán cuál es su función y como esta se encamina a los objetivos de la organización; con el resultado del proyecto Corpoadases podrá medir, controlar, mejorar y dar seguimiento a sus procesos misionales y de apoyo de una manera efectiva.

1.3. Metodología del proyecto

El desarrollo del proyecto está conformado por cinco etapas, en las cuales la metodología usada es de tipo descriptiva, dado que se recoge información de las actividades y procesos que se desarrollan en cada sede de la institución. A continuación, se numeran cada una de las etapas:

Etapas 1. Revisión de fuentes primarias y secundarias. El análisis de fuentes primarias y secundarias sirvió para reconocer la terminología y herramientas que puedan apoyar el proceso de diagnóstico de manera cuantitativa y cualitativa de las condiciones iniciales en las cuales se encuentra la organización, igualmente permitió la identificación de puntos de mejora y planteamiento de soluciones pertinentes a ellas.

Para conformar dichas herramientas fue necesario la creación y aplicación de un instrumento de recolección de información mediante entrevistas, que se usaron con el personal implicado en los procesos misionales y de apoyo, y se adaptó según el rol y la información que manejaban.

Etapas 2. Diagnóstico de la situación actual. A través de observación directa, entrevistas, herramientas cualitativas y cuantitativas, se realizó un diagnóstico inicial con un análisis descriptivo de los procesos misionales y de apoyo, las actividades que allí se realizan y, a partir de ello encontrar las falencias y los puntos de mejora.

Etapas 3. Propuestas de mejora. Con base en los análisis de las herramientas e indicadores utilizados se propusieron acciones de mejora para los procesos las cuales se socializaron con los

directivos de la organización; partiendo de allí se dio inicio a las actividades de la segunda etapa empezando por la implementación de las mejoras, en donde se realizó todo el levantamiento de documentos necesarios y se diseñó un sistema de medición de indicadores de desempeño para evaluar la eficacia en los procesos.

Etapas 4. Implementación, control, evaluación y seguimiento de las mejoras. Con la implementación de las mejoras se realizó un continuo control y evaluación mediante los indicadores de desempeño para garantizar la satisfacción de los resultados de este proyecto.

Etapas 5. Socialización y capacitación de las mejoras. Para finalizar este proyecto se llevó a cabo las socializaciones de las mejoras ejecutadas y las capacitaciones en la medición de la eficacia de los procesos a todo el personal involucrado, con el fin de que cada trabajador conozca como el cumplimiento de sus labores le contribuye a la organización.

2. Generalidades de la fundación

2.1. Información general

- Nombre: Corpoadases
- Razón Social: Corpoadases Alianza para el Desarrollo Ambiental, Social y Económico Sostenible.
- Nit: 900274388-2
- Representante legal: Alexander Mantilla Pinto
- Dirección:

Sede A: Carrera 24 #103-36 Provenza, Bucaramanga.

Sede B: Calle 105 #24 – 111 Provenza, Bucaramanga.

Sede C: Calle 105a #24 – 46 Provenza, Bucaramanga.

Sede D: Carrera 9 #14 – 68 Sector Centro, San Gil.

- Teléfono: 6315718 - 6313167 - 6960563
- Correo electrónico: corpoadases@hotmail.com

2.2. Mapa de procesos

Figura 1

Mapa de procesos Corpoadases



Nota: Adaptado de Corpoadases, 2019.

2.3. Objeto social

Las finalidades de interés público y social que integran el objeto de la Corporación son las siguientes:

- Desarrollar procesos de prevención, promoción y atención a niños, niñas jóvenes y familias víctimas de maltrato, abandono, conflicto armado y cualquier tipo de violencia o situación que conlleve vulnerabilidad de sus derechos.

- Crear estrategias interinstitucionales que faciliten la construcción de redes que favorezcan el restablecimiento de derechos, el reconocimiento de su condicione de sujetos y la experiencia de una vida digna.
- Desarrollar proyectos de prevención, atención y promoción dirigidos a población vulnerable en los diferentes grupos etéreos.

2.4.Misión

Somos una organización privada, que busca contribuir al fomento de estilos de vida saludables de niños, niñas, adolescentes y jóvenes en situación de vulneración de sus derechos y/o que por diversas razones han ingresado al SRPA que requieren restablecimiento de sus derechos en administración de justicia así como para el cumplimiento de las sanciones impuestas por las autoridades judiciales, generando acciones que conlleven a la superación de las diferentes problemáticas sociales, culturales, ambientales, educativas y políticas que permitan la Construcción de ciudad y Seres Humanos Dignos”, por medio de la consolidación de Alianzas Estratégicas a nivel Local, Regional y Nacional.

2.5.Visión

Será reconocida en los próximos años, como una Corporación líder a nivel Nacional en la prestación Integral de servicios a de niños, niñas, adolescentes y jóvenes en situación de vulneración de sus derechos y/o que por diversas razones han ingresado al SRPA que requieren restablecimiento de sus derechos en administración de justicia así como para el cumplimiento de las sanciones impuestas por las autoridades judiciales, que construyen Ciudad, mediante el desarrollo de programas y servicios profesionalmente gestionados y fundamentados en principios éticos y de justicia; contribuyendo de ésta manera a la construcción sostenible de ambientes sanos, con seres humanos dignos en nuestra sociedad.

2.6.Portafolio de servicios

Los servicios que Corpodases ofrece a la comunidad están dirigidos a niños, niñas, adolescentes y jóvenes, estos se pueden categorizar en dos grandes subgrupos.

Programas de atención para adolescentes y jóvenes del sistema de responsabilidad penal.

- Semicerrado externado medio jornada.
- Libertad vigilada / asistida.
- Servicios a la comunidad.
- Externado media jornada en restablecimiento de administración de la justicia.
- Apoyo institucional.
- Apoyo post – institucional.

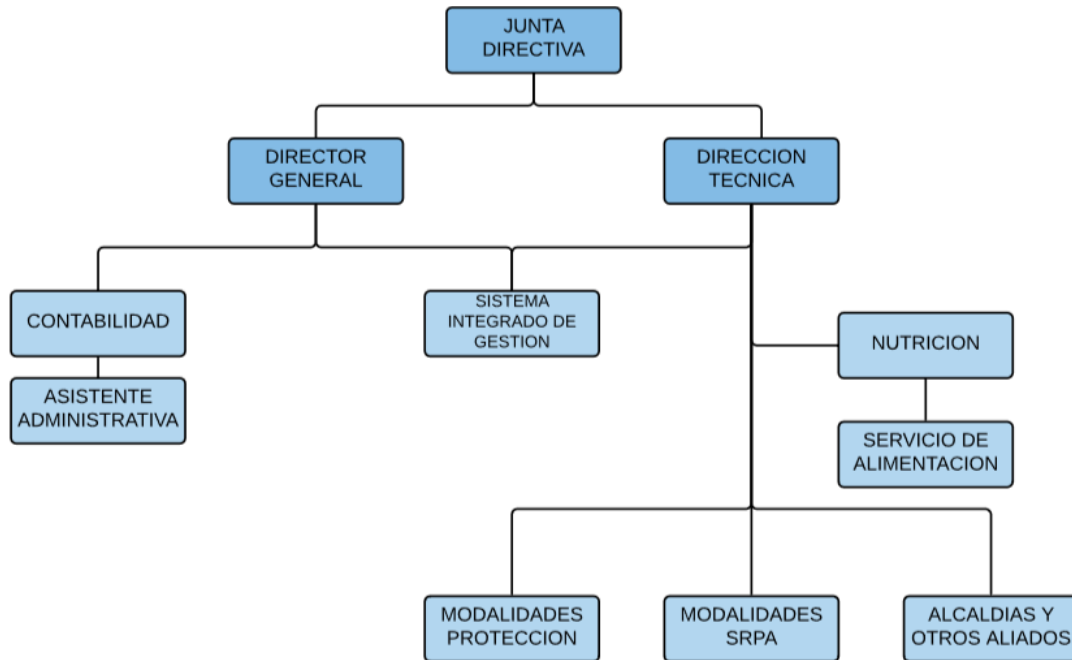
Programas de protección para niños, niñas y adolescentes.

- Externado medio jornada por vulneración de derechos.
- Hogares de paso.
- Hogares sustitutos

2.7. Organigrama

Figura 2

Organigrama Corpoadases



Nota: Tomado de *Manual de funciones*, 2019, Corpoadases.

3. Marco de referencia

3.1. Marco de antecedentes

Para el desarrollo de este proyecto es importante establecer una referencia base sobre el tema de mejoramiento de procesos en las organizaciones, que permita reconocer como se han abordado estos procesos en organizaciones afines o similares, cuáles han sido las metodologías utilizadas y la satisfacción de los resultados que generan por su implementación. Por ello se consultaron las siguientes referencias contribuyendo al presente proyecto.

Diana Paola Barón León y Diana Paola Pinzón Méndez en su proyecto “Mejoramientos de los procesos directivos, operativos y de apoyo en la CORPORACION Colombo Alemana Volver

a Sonreír” mediante su proceso de diagnóstico se observa que, un posible proceder de la forma como se ejecutan los procesos se basa principalmente en el recurso humano existente, sus aptitudes, habilidades y capacidades que mediante su experiencia en otras organizaciones han aprendido. Adicional a esto, la falta de claridad en los procedimientos, las responsabilidades y los medibles de éxito de los cargos que ocupan en las instituciones llevan a que estos se realicen de manera empírica. Lo anterior da origen a que todos los esfuerzos realizados individualmente no se alineen al logro del objetivo institucional, y que las de mejoras únicamente deriven de una acción correctiva por no conformidades en el proceso.

Por lo anterior, es importante incluir de principio a fin en el proceso de mejoramiento a todo el personal involucrado, partiendo desde el diagnóstico con un conocimiento profundo de las de las experiencias del personal para determinar el proceder de las acciones que se llevan a cabo además de las necesidades del proceso y sus falencias; continuando con la socialización continua en todo el proceso que permita al personal reconocer la importancia de implementación de los entregables que tenga el proyecto.

De la misma forma, Cristancho Ferrer y Méndez Carrillo en su propuesta para el mejoramiento de procesos misionales de la Cooperativa de Trabajadores Unidos El Bosque “Coounibosque” menciona la falta de documentación y estandarización como principal causa de que una actividad se realice dos veces en forma de espejo, que existan reprocesos o demoras en el servicio, al igual que inconformidades en él. Todo esto se hace más visible cuando otros departamentos tienen requerimientos de información externos al propio y no existe claridad en el adecuado flujo de información, dificultando la trazabilidad de los datos que deben ser la base de un sistema de calidad para garantizar el mejoramiento y la competitividad en cualquier sector.

Así como en cualquier cooperativa las fundaciones entregan servicios, y su principal carta de presentación es la calidad y nivel de satisfacción de sus consumidores por ende en cualquier organización, se hace relevante la necesidad de implementar un modelo idóneo que permita analizar y evaluar los procesos, establecer mejoras que aporten a de garantizar la buena experiencia del usuario. Todo esto con el propósito de generar mayor estabilidad en el desarrollo de las actividades que actualmente realiza y dar confiabilidad sobre la capacidad de la organización a la realización de nuevos proyectos.

Por otro lado, García Ruiz y Pardo Balvuela en su proyecto de “Mejoramiento de los procesos misionales y de apoyo de la Corporación Albeiro Vargas & Ángeles Custodios” menciona las dificultades que tiene la organización en establecer los procesos que aportan a la cadena de valor y más aún los pilares fundamentales para su ejecución. Este es el caso del proceso de gestión de mercadeo, el cual para una organización sin ánimo de lucro aporta al presupuesto y es indispensable para su funcionamiento, igualmente la planeación de este presupuesto permite identificar su capacidad de operación además de posibles debilidades financieras. Siguiendo esta línea, la planeación da una guía al personal de las actividades a realizar además de aclarar la pregunta ¿Por qué se hace?, que desde el direccionamiento estratégico juega un factor transversal para todos los procesos y permite a todo el personal aportar al objetivo organizacional.

En este proyecto, para Corpoadases se puede ver reflejado el grado de importancia y la especificación que se debe dar al proceso de mercadeo, dado que se cuenta con la característica que sus recursos económicos ingresan principalmente por convenios con el ICBF, haciendo necesario tener un plan de contingencia para los recursos, diversificando fondos y fortaleciendo los procesos gestión de mercadeo.

3.2.Marco teórico

El marco teórico corresponde a los conceptos y técnicas que se utilizaron para el desarrollo del proyecto a partir de investigaciones en fuentes de información.

3.2.1. *Proceso*

Se puede establecer que un proceso es una sucesión de actividades y/o acciones relacionadas y ordenadas que se desarrolla en un tiempo finito con un determinado fin. También se define como “Secuencias ordenadas y lógicas de actividades de transformación, que parten de unas entradas (informaciones en un sentido amplio —pedidos, datos, especificaciones— más medios materiales —máquinas, equipos, materias primas, consumibles, etcétera), para alcanzar unos resultados programados, que se entregan a quienes los han solicitado, los clientes de cada proceso”. (Zaratiegui,1999)

3.2.2. *Mejoramiento de procesos:*

HARRINGTON (1993), define el mejoramiento de los procesos como una metodología sistemática tiene como fin ayudar a una organización a realizar avances significativos en la manera de dirigir sus procesos. Dentro del proceso de mejoramiento se relaciona con conceptos tales como la mejora, que según (JURAN, 1992) define la mejora como la creación organizada de un cambio beneficioso. Además de la mejora existe el mejoramiento (Castro Monge, 2010) se relaciona con el conjunto de acciones que ayudan a incrementar los resultados de la empresa y que dan una ventaja diferencial en comparación con sus competidores.

3.2.3. *Diagrama de flujo*

Es el flujo detallado de información, clientes, empleados o materiales a través de los pasos de un proceso. No existe un estándar de cuál es la forma de dibujar un diagrama sin embargo se hace necesario utilizar cuadros, líneas y flechas. Los diagramas de flujo muestran la secuencia de cómo se transforman los recursos de la empresa en productos y servicios por medio de actividades interfuncionales y así mismo permiten ver los puntos críticos entre las funciones y los diferentes departamentos de la organización (Gonzalo Mendez, 2002).

3.2.4. *Mapa de procesos*

Es un diagrama que representa los procesos existentes dentro de una organización y su relación entre sí y con el exterior. Permite tener una visión conjunta de todos los procesos asociados, así mismo clasifica los procesos según su naturaleza estratégico, misional y de apoyo.

3.2.4.1. Procesos estratégicos. Son los procesos que definen y controlan las metas de la organización, las políticas y las estrategias a ejecutar. Están relacionados directamente con la misión y visión e involucran al personal directivo de la organización. Estos procesos afectan a la organización en su totalidad.

3.2.4.2. Procesos misionales. Los procesos misionales u operativos son aquellos procesos que transforman las entradas y consumen los recursos y generan salidas. Son los procesos implicados directamente con la prestación del servicio y se encargan de crear valor a los clientes externos. (Ortiz y Serrano, 2013).

3.2.4.3. Procesos de apoyo. Son procesos que no están ligados directamente a la misión de la organización, pero resultan necesarios para que los procesos misionales lleguen a buen fin. Se trata de actividades orientadas al cliente interno que sirven de infraestructura a los procesos de la organización. (Universidad Nacional de Misiones Argentina, 2010).

3.2.5. *Caracterización de un proceso*

Es la herramienta que describe el funcionamiento de un proceso cumpliendo los requisitos de esta, se identifican elementos como salidas, entradas, actividades, proveedores, clientes, recursos, objetivo y alcance. Dado lo anterior podemos decir que “Es un documento entendido como la hoja de vida del proceso, el cual describe de manera específica el objetivo y alcance del proceso, así como los elementos de entrada (suministrados por unos proveedores), actividades de transformación de acuerdo con el ciclo PHVA y salidas hacia los clientes o usuarios. Adicionalmente, en este documento se hace referencia a otra serie de elementos que caracterizan al proceso como: la política de operación, los riesgos asociados, los activos de información, la gestión documental, los recursos necesarios para la operación del proceso, la normatividad aplicable, los mecanismos de monitoreo y seguimiento, entre otros.” (Alcaldía mayor de Bogotá, 2015).

3.2.6. *La evaluación de condiciones iniciales básicas*

Basado en Ortiz & Serrano (2013), para hacer un mejoramiento de procesos en una organización esta debe estar preparada para realizar las actividades de dicho mejoramiento, para eso deben realizar una evaluación que consta de 43 puntos de cumplimiento básico. De su resultado

se define si la organización cumple los requerimientos mínimos necesarios. Para determinar si la empresa cuenta con dichas condiciones iniciales necesita obtener una valoración que supere el 70%. Estas condiciones iniciales básicas están agrupadas en siete aspectos: los procesos, la producción del servicio, el ambiente de trabajo, los clientes, los sistemas de información, el talento humano y la mejora en sí misma.

3.2.7. Enfoque Basado en procesos

Es un principio de gestión de calidad descrito en la Norma ISO 9000 v 2015 como el enfoque que mejora la eficiencia y la eficacia de la organización para alcanzar los objetivos aumentando la satisfacción del cliente a través de la satisfacción de los requisitos de cada proceso. Esto permite identificar de manera más sencilla las áreas que necesitan mejoras, evaluar el impacto de las mejoras y verificar la efectividad de estas.

Para implantar un enfoque en procesos es necesario:

- Tener un equipo de trabajo adecuado para el análisis de los objetivos de la organización.
- Identificar los procesos y elaborar el mapa de procesos.
- Determinar los factores claves de la organización.
- Elaborar el diagrama de flujo de cada proceso.
- Crear los indicadores de gestión de cada proceso.
- Iniciar la mejora en base a los indicadores establecidos de los puntos clave encontrados.

3.2.8. Matriz DOFA

“La matriz de análisis DOFA es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar la matriz en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. Su nombre deriva del acrónimo formado por las iniciales de los términos: debilidades, amenazas,

fortalezas y oportunidades. La matriz de análisis DOFA permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presentan nuestro mercado, y las fortalezas y debilidades que muestra nuestra organización.” (Espinosa, 2013).

3.2.9. Perfil de capacidad interna (PCI)

Es una herramienta que se usa para el diagnóstico estratégico de una organización en donde se evalúan fortalezas y debilidades de ella. En esta se busca examinar cinco capacidades: Directiva, competitiva, financiera, productiva y de talento humano. Se califican las fortalezas o debilidades con relación a su grado en la escala de Alto, Medio y Bajo y luego son valoradas respecto a su impacto en la escala de Alto, Medio, Bajo. Las preguntas se formulan de acuerdo a las características relevantes de la organización.

3.2.10. Perfil de oportunidades y amenazas (POAM)

Es una herramienta útil para el análisis cualitativo de una organización. Según Humberto Serna, El perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una organización. Dependiendo de su impacto e importancia, un grupo estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno contribuye una amenaza o una oportunidad a la organización.

Para la elaboración de ella (Serna,2008) se identifican 6 pasos principales

1. Obtener la información primaria o secundaria de cada uno de los factores a analizar.
2. Identificar las oportunidades y amenazas con lluvia de ideas.
3. Agrupar las oportunidades y amenazas en los factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, geográficos, y competitivos.
4. Clasificar y darles prioridad en la escala de Alta-Baja-Media
5. Pondera el impacto de las oportunidades y amenazas en el éxito del negocio.
6. Interpretar la matriz identificando las oportunidades y amenazas de acuerdo con su impacto en el negocio.

3.2.11. Diagrama de Ishikawa

Es también conocido como el diagrama causa y efecto “El diagrama de Ishikawa es una herramienta gráfica, que ofrece una visión global de las causas que han generado un problema y los efectos correspondiente. Como las causas están jerarquizadas, es posible identificar de manera concreta las fuentes del problema” (50MINUTOS.ES., 2016). Entre los usos que tiene el diagrama de Ishikawa (12 Manage The Executive Fast Track. 2009) reconoce las siguientes:

- Concentrar el esfuerzo del equipo en la resolución de un problema complejo.
- Identificar todas las causas y las causas raíces para cada efecto, problema, condición específica.
- Analizar y relacionar algunas de las interacciones entre los factores que están afectando un proceso particular o efecto.
- Permite la acción correctiva.

3.2.12. Indicadores de Gestión

Son la relación cualitativa sobre el grado de eficiencia o eficacia de las operaciones de una organización, un proceso, una dependencia, un área o un cargo por lo tanto son factores para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, visión, objetivos y metas de un determinado proceso. Los indicadores de gestión se convierten en los signos vitales de la organización, y su continuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades. Es importante su uso para la correcta toma de decisiones y así mantener mejorar e innovar el proceso del cual dan cuenta.

3.2.13. Documentación de procesos

El objetivo de documentar un proceso es reducir la variabilidad de este, evitando distintas formas de ejecución del proceso dependiendo de la persona que lo realiza ya que se documenta el correcto proceder de la ejecución de este. Según la ISO 9001 hay 6 razones de importancia que tiene la documentación:

1. La estandarización de procesos: Al documentarlo se asegura la correcta ejecución estableciendo un nivel estándar que se debe mantener para lograr unos resultados esperados
2. La planificación organizacional: Ayuda a mantener el enfoque y la disciplina hacia los objetivos del sistema
3. Control de las actividades realizadas: La información contenida en formatos suministran evidencia de la realización de las actividades Permite conocer y evaluar la gestión realizada
4. Auditorias: Las auditorias se basan en los documentos que la organización tenga, estos representan los criterios de auditoria y los registros representan las evidencias.
5. Mejoramiento de procesos: Un proceso bien diseñado debe tener un buen flujo documental
6. Capital intelectual: Los documentos son el valor más importante, es el capital intelectual. Permite generar valor del conocimiento adquirido y volverlo ingreso.

3.2.14. *Ficha de procesos*

Es un documento que contiene los componentes clave del proceso les otorga la importancia adecuada a los elementos que lo componen evitando posibles omisiones dentro de estos se encuentran; Nombre del proceso, tipo, alcance, misión, responsable, proveedor, insumos, recursos, clientes, salidas, indicadores, documentos y registros.

3.2.15. *Manual de procedimientos*

El manual de procedimientos es "un instrumento de apoyo en el que se encuentran de manera sistemática los pasos a seguir, para ejecutar las actividades de un puesto determinado y/o funciones de la unidad administrativa". (Gómez, 2001). De acuerdo a esto se puede concluir que un manual se encarga de detallar y enfatizar paso a paso una determinada actividad, dicho documento es de mucha relevancia para las personas de la organización. Así mismo, El manual de procedimientos es un documento del sistema de Control Interno, el cual se crea para obtener una

información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización (Palma, 2005).

4. Desarrollo metodológico

4.1. Diagnóstico de la situación inicial

4.1.1. *Recolección de la información*

Se plantearon tres mecanismos que suplieran las necesidades de información desde diferentes puntos de vista, como lo son el desarrollo cotidiano de las labores, percepción de los trabajadores y los datos operacionales y financieros.

4.1.1.1. Observación directa. Se visitó las diferentes sedes en los primeros dos meses de este proyecto, lo que permitió reconocer como se desarrollaban las actividades, identificar los procesos, las líneas de mando, establecer la utilidad que se le dan a los recursos existentes como lo son los documentos e instalaciones.

4.1.1.2. Revisión de documentos. Con el apoyo de los directivos y coordinadores de los diferentes programas se tuvo acceso a los documentos existentes de los programas, los estados financieros, y los indicadores de desempeño.

4.1.1.3. Entrevistas con colaboradores. Se realizaron entrevistas a los colaboradores y coordinadoras adaptadas al rol que desempeñan, permitiendo ver las falencias que presentan en sus labores, la utilidad que le dan a su manual de funciones, la visión del aporte que su trabajo tiene hacia la organización, el conocimiento que tiene sobre la estrategia organizacional, entre otros aspectos. Toda esta información es la base del análisis de perfil de capacidad interna y del análisis DOFA realizado.

4.1.2. Descripción de la organización

Corpoadases, Alianza Para El Desarrollo Ambiental, Social Y Económico Sostenible Es una organización sin ánimo de lucro. Con cuatro sedes, tres en la ciudad de Bucaramanga y una en San Gil, ofrecen seis programas generales que están enfocados en promover estilos de vida saludables de niños, niñas, adolescentes y jóvenes para beneficiar a diferentes poblaciones que se encuentran en un entorno de riesgo social. La organización presta servicio a 450 beneficiarios entre los 6- 23 años con sus programas de restablecimiento de derechos en administración de la justicia, programa de responsabilidad penal de medidas no privativas y el programa de protección por vulneración de derechos, estos son definidos a continuación.

Externado media jornada restablecimiento en administración de justicia. Es un programa de atención especializada a adolescentes que se involucran en conductas tipificadas en la ley como delito y que sufre afectación en el ejercicio pleno de sus derechos que requieren activarlos, la autoridad impone una medida de intervención interdisciplinaria individual familiar con acompañamiento para resolver las situaciones que dan origen a sus conductas ilegales.

Semicerrado externado media jornada sistema de responsabilidad penal para adolescentes. Es un programa de atención especializada a adolescentes con conductas delictivas y sanciones impuestas por un juez donde deberán asistir obligatoriamente durante horario no escolar o fines de semana con el fin de resignificar su proyecto de vida, reevaluar los factores de la conducta punible y las consecuencias de la misma y prepararse para la inclusión social y el ejercicio de la ciudadanía.

Libertad vigilada- asistida, es un programa que consiste en la libertad que le da la autoridad judicial a un adolescente declarado penalmente responsable con condición obligatoria de asistir a programas educativos y recibir orientación y seguimiento de atención especializada.

Dentro del programa de protección por vulneración de derechos se encuentran tres modalidades que son explicadas por su directos como:

Externado media jornada vulneración. Es un programa enfocado en la atención de niños, niñas, adolescentes en situación de inobservancia, amenaza o vulneración de sus derechos, que

asisten al servicio educativo o no están escolarizados por extra edad, mediante una intervención interdisciplinaria individual familiar para la resignificación de su proyecto de vida.

Hogares de paso. es un programa de atención transitoria a niños, niñas y adolescentes en el marco del Sistema Nacional de Bienestar Familiar, con la ubicación inmediata de los beneficiarios en una familia de la red de hogares de paso mientras las autoridades administrativas competentes toman decisiones con respecto al futuro del beneficiario.

Hogares sustitutos. es un programa de atención y protección de niños, niñas y adolescentes que han sido vulnerados para ofrecerles un ambiente familiar idóneo que se compromete a brindarle el cuidado y atención necesarios en sustitución de la familia de origen.

4.1.3. *Diagnóstico a partir de los procesos*

Para hacer el análisis de los procesos se partió de la verificación del mapa de procesos con el que cuenta Corpoadases, sin embargo, este mapa no deja ver la amplitud que pueden tener las modalidades de dichos programas, los cuales son considerados procesos misionales, y no abarcan a cabalidad los programas que se están ejecutando actualmente; con ayuda de los diferentes coordinadores y responsables se profundizó sobre cada proceso para poder describirlo y analizarlo.

4.1.3.1. Procesos misionales. Después de observar la ejecución de los programas de principio a fin se determinó que todos los programas tienen muchas actividades semejantes entre sí entre las diferentes sedes, en donde solo varían algunas características del servicio. Se pueden reconocer cuatro etapas principales comunes en todos los programas, estas descritas a continuación.

Actividades de vinculación. La entrega de los estándares a los usuarios de cada programa empieza desde las actividades de vinculación como lo son la recepción, entrega de información sobre los motivos de su ingreso, duración y socialización del acuerdo de convivencia; las actividades son realizadas por varias personas entre las que se encuentran los coordinadores, los especialistas del área de cada programa, psicólogos, nutricionistas, gestores institucionales y los trabajadores sociales, estos son designados por disponibilidad de tiempo, siendo ejecutadas de forma diferente para cada beneficiario debido a que no existe la manera de verificar el

cumplimiento de la entrega de la información obligatoria por falta de un procedimiento claro y estandarizado.

Valoraciones en las diferentes áreas. Se realizan valoraciones integrales a la familia, al contexto del beneficiario, al estado físico y emocional del mismo, las cuales en caso de ser necesario son realizadas con el apoyo del sistema de salud y del ICBF. En esta etapa existe algunas diferencias dependientes de la duración que el programa tenga según lo indica los documentos “Lineamiento de servicios para medidas y sanciones del proceso judicial SRPA” (ICBF, 2019), “Manual operativo de las modalidades que atienden medidas complementarias y/o de restablecimiento en administración de la justicia”. (ICBF, 2019) y “Lineamiento técnico del modelo para la atención de los niños, niñas y adolescentes con derechos amenazados y/o vulnerados”. (ICBF, 2019). Las áreas que interviene en la valoración son:

Centro de emergencia y hogar de paso: máximo a los 3 días hábiles contados desde el ingreso del niño, niña o adolescente

Intervención de apoyo – apoyo psicosocial: máximo en la segunda intervención al niño, niña o adolescente.

Externado, casa hogar, hogar sustituto: máximo a los cinco días hábiles contados desde el ingreso del niño, niña y adolescente. Si posterior a la realización de las valoraciones iniciales se requiere complementar la información esta será registrada en el anexo de la historia de atención e incluida en el diagnóstico integral.

Planificación y ejecución de actividades al desarrollo de los programas. Según los hallazgos hechos en las valoraciones iniciales el equipo técnico diseña un plan individual para cada beneficiario en pro de cumplir los objetivos del programa, estos planes individuales van acoplados a las actividades mensuales programadas por la organización. Toda intervención que se realice a debe registrarse en los anexos de la historia de atención por parte de todo el equipo.

Actividades de proyección. Aquí se puede observar cómo los beneficiarios mediante actividades como charlas con representantes de universidades, estudiantes de diferentes carreras o profesiones y actividades que llevan a su autoconocimiento y desarrollo personal crean sus proyectos de vida para el momento de dejar los programas tengan un camino trazado y puedan ser

personas valiosas para la sociedad. Todas las actividades son planeadas por el equipo técnico con apoyo de un grupo de voluntarios externos, esto les ayuda a los chicos a ampliar su visión del mundo y ver más oportunidades en él.

Reubicación y/o terminación del programa. Se realizan actividades de socialización en donde se dan a conocer los avances obtenidos durante el programa. En caso que el niño, niña o adolescente sea remitido a otro programa deberá quedar registrado en su historia de atención y quedara a dispuesto a las indicaciones que de la autoridad competente.

Después de haber descritos todas las etapas del desarrollo de los programas se logra observar que el manejo de la información es indispensable por lo cual se hace necesario el uso de formatos que permitan la recolección y almacenamiento, para que esta sirva de apoyo en diferentes procesos que permitan el establecimiento de actividades con buenos resultados, búsqueda y ampliación a nuevos mercados y la entrega de mejores servicios.

Indicadores comunes en todos los programas

Teniendo en cuenta los datos ofrecidos por las coordinadoras, los indicadores mostrados en la Tabla 2 son usados en cada uno de los programas, sin embargo, a estos indicadores no se les da ninguna importancia ni seguimiento y control, por lo que no se establecen planes de acción para mejorar los resultados. Los indicadores fueron tomados del formato de Proyecto de Atención Institucional- PAI enviado al Bienestar familiar. El documento fue aprobado el 19 de septiembre del 2019 y desde esa fecha no se ha realizado un seguimiento.

A continuación, se presenta la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** en la que se observan los indicadores a los cuales se hizo referencia en el párrafo anterior.

Tabla 2*Indicadores de gestión de los programas*

Nombre del indicador	Objeto	Formula	Periodo	Forma de medición	Rango de resultados	
					Mínimo	Satisfactorio
Porcentaje de beneficiarios con quienes se logra un proceso de aceptación favorable	Monitorear el impacto del proceso de acogida desarrollado en la modalidad	Número de beneficiarios que cumplen los logros propuestos en la fase de acogida/ número de beneficiarios que ingresaron a la modalidad en el periodo. N/D*100	Mensual	En el numerador ingrese el número de beneficiarios que al realizarles presentan un proceso favorable en su adaptación durante el primer mes de permanencia en la modalidad; obtenga la información del plan de atención individual. En el denominador ingrese el número de adolescentes que ingresaron en el periodo. Aplique la formula N/D *100	85%	95%
Porcentaje de beneficiarios que desertan de la modalidad	Determinar el número de usuarios que desertan la modalidad a pesar de las acciones de reenganche	Número de beneficiarios que desertan mensualmente las modalidades que son remitidos/ número de beneficiarios que son remitidos mensualmente	Mensual	En el numerador ingrese el número de beneficiarios que abandonan la modalidad, tomando como base el número de usuarios remitidos en el mes. En el denominador ingrese el número de usuarios que ingresaron en el mes en la modalidad	85%	95%
Porcentaje de beneficiarios que reinciden en el delito	Analizar el nivel de reincidencia al delito presentado en las modalidades	Número de beneficiarios que reinciden en el delito/ Número de beneficiarios que ingresan en la modalidad	Anual	En el numerador ingrese el número de usuarios que reinciden en el delito, sumando los casos mensuales que son identificados. En el denominador ingrese el número de usuarios que rotaron por la modalidad de manera anual	80%	90%
Porcentaje de cumplimiento de las acciones de vinculación e intervención a las familias de los adolescentes activos en la modalidad	Determinar el impacto generado en la intervención familiar	Número de actividades ejecutadas/ Número de actividades programadas	Semestral	En el numerador ingrese el número de actividades ejecutadas en el semestre. En el denominador ingrese el número de actividades que se programaron	85%	95%
Porcentaje de cumplimiento de las acciones para la formulación e implementación de actividades de reflexión, preparación y restauración de conductas delictivas	Analizar la efectividad de la implementación de practicas restaurativas	Número de actividades ejecutadas/ Número de actividades programadas	Semestral	En el numerador ingrese el número de actividades ejecutadas en el semestre. En el denominador ingrese el número de actividades que se programaron	85%	95%

¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.

Indicadores de gestión de los programas

Nombre del indicador	Objeto	Formula	Periodo	Forma de medición	Rango de resultados	
					Mínimo	Satisfactorio
Porcentaje de cumplimiento de las acciones de formación encaminadas a la promoción y prevención en temas relacionados con los derechos sexuales y reproductivos	Determinar la efectividad de la intervención dada en temáticas relacionadas con los derechos sexuales y reproductivos de los usuarios	Número de actividades ejecutadas/ Número de actividades programadas	Semestral	En el numerador ingrese el número de actividades ejecutadas en el semestre. En el denominador ingrese el número de actividades que se programaron	85%	95%
Porcentaje de cumplimiento a las acciones de formación encaminadas a la prevención, mitigación y superación de adicciones	Determinar la efectividad de la intervención dada en temáticas relacionadas con las actividades de promoción de salud de los usuarios	Número de actividades ejecutadas/ Número de actividades programadas	Semestral	En el numerador ingrese el número de actividades ejecutadas en el semestre. En el denominador ingrese el número de actividades que se programaron	85%	95%
Porcentaje de habilidades desarrolladas en promoción de valores, habilidades democracias, resolución pacífica de conflictos, autonomía y autogestión del ejercicio de los derechos	Determinar la efectividad de la intervención dada en las temáticas relacionada con el ejercicio de la ciudadanía de los usuarios	Número de actividades ejecutadas/ Número de actividades programadas	Semestral	En el numerador ingrese el número de actividades ejecutadas en el semestre. En el denominador ingrese el número de actividades que se programaron	85%	95%
Porcentaje de usuarios que restituyeron el derecho a la educación desde su vinculación en el programa	Identificar el número de usuarios que retoman la escolaridad luego de su ingreso a la modalidad	Número de beneficiarios que retoman la escolaridad/ Número de beneficiarios que ingresaron con el derecho a la educación vulnerable	Anual	En el numerados ingrese el número de usuarios que retoman la escolaridad, tañando el dato de la sumatoria de este aspecto de manera mensual. En el denominador ingrese el número de usuarios que ingresan escolarizados al programa, tomando el dato de este aspecto de la sumatoria mensual	80%	90%

Continuación ¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.

Indicadores de gestión de los programas

Nombre del indicador	Objeto	Formula	Periodo	Forma de medición	Rango de resultados	
					Mínimo	Satisfactorio
Porcentaje de usuarios que ingresan a procesos de formación titulada y se mantienen en ella	Identificar el número de usuarios que ingresan a procesos de formación titulada luego de su ingreso a la modalidad y se mantienen en ella	Número de beneficiarios que ingresan a instituciones de educación formal/ Número de beneficiarios que cumplen los requisitos de ingreso para formación titulada	Anual	En el numerador ingrese el número de usuarios que ingresan a formación titulada, tome este dato de la sumatorio trimestral o semestral, acorde con las opciones de vinculación generadas en el año. En el denominador ingrese el número de usuarios que cumplen con el perfil para ingresar a estas oportunidades de formación	80%	90%

Capacidad instalada de los programas

Teniendo en cuenta los datos entregados por la dirección de la CORPORACION se obtienen los siguientes indicadores ofrecidos en la Tabla 3.

Tabla 3

Indicadores de capacidad instalada de los programas

Nombre del indicador	Objetivo	Formula	Periodo	En uso	Capacidad	%
Uso de capacidad en el programa semicerrado externado media jornada	Medir la relación entre la utilización actual de la capacidad en uso y la máxima capacidad que se ha instalado	Cantidad de usuarios en el programa / Capacidad del programa	Trimestral	46	50	92%
Uso de capacidad en el externado media jornada restablecimiento en administración y justicia	Medir la relación entre la utilización actual de la capacidad en uso y la máxima capacidad que se ha instalado	Cantidad de usuarios en el programa / Capacidad del programa	Trimestral	40	50	80%
Uso de capacidad en el externado media jornada vulneración	Medir la relación entre la utilización actual de la capacidad en uso y la máxima capacidad que se ha instalado	Cantidad de usuarios en el programa / Capacidad del programa	Trimestral	205	205	100%

Continuación Tabla 3*Indicadores de capacidad instalada de los programas*

Nombre del indicador	Objetivo	Formula	Periodo	En uso	Capacidad	%
Uso de capacidad en hogares sustitutos	Medir la relación entre la utilización actual de la capacidad en uso y la máxima capacidad que se ha instalado	Cantidad de usuarios en el programa / Capacidad del programa	Trimestral	65	75	87%
Uso de capacidad en el programa de libertad vigilada	Medir la relación entre la utilización actual de la capacidad en uso y la máxima capacidad que se ha instalado	Cantidad de usuarios en el programa / Capacidad del programa	Trimestral	47	50	94%

Se percibe un uso de la capacidad elevado, los directivos responden a los estándares dados por el ICBF, sin embargo, la organización no presenta un método exacto para la medición de la capacidad del programa, se guían por su intuición y por lo que creen que pueden recibir lo que genera una capacidad oculta debido a un desorden en los procesos. Por otra parte, la organización está planeando aumentar su capacidad para poder recibir más beneficiarios en los programas de libertad vigilada, externado semicerrado media jornada y externado media jornada restablecimiento en administración y justicia debido a que la capacidad actual no le permite atender la demanda.

4.1.3.2. Procesos de apoyo.

4.1.3.2.1. Gestión de financiera. Este proceso se lleva a cabo por el director de la organización y un auxiliar contable, sin embargo, las decisiones financieras son tomadas por el director y las coordinadoras. Al inicio de cada año, en reunión del grupo primario se realiza el presupuesto de los programas para presentárselo al ICBF de acuerdo a los convenios vigentes que estos tengan. Después de su aprobación, el dinero es desembolsado a la organización y es responsabilidad de ella el manejo del dinero para cumplir las actividades planeadas de acuerdo al presupuesto establecido. Los recursos para el desarrollo de las actividades son solicitados por las coordinadoras de cada programa según sea requerido.

En la Tabla 4 se muestran los indicadores extraídos de los estados financieros del año 2019 de Corpoadases. Cabe aclarar que esta fue la única información financiera obtenida ya que es de tipo confidencial.

Tabla 4

Indicadores financieros

Tipo de indicador	Nombre del indicador	Unidad	Formula	Frecuencia	Resultado
Indicadores de liquidez y solvencia	Capital de trabajo	Pesos	AC - PC	anual	346
	Razón Corriente	Pesos	AC/PC	anual	3,63
	Prueba Acida	Pesos	(AC-I) PC	anual	3,63
Indicadores de Endeudamiento	Endeudamiento	Porcentaje	TP/TA	anual	0,2715
	Apalancamiento	Porcentaje	TP/P	anual	0,372
	Rentabilidad del patrimonio	Porcentaje	UN/P	anual	0,061
Indicadores de Rentabilidad	ROA	Porcentaje	UN/TA	anual	0,044
	Margen Operacional	Porcentaje	UO/VN	anual	0,0121
	Margen Neto de Utilidad	Porcentaje	UN/VN	anual	0,0077

Teniendo en cuenta estos resultados se puede determinar que al 31 de diciembre del 2019 la capacidad de pago y la liquidez de la organización se encuentra estable, tienen la capacidad de

pagar sus obligaciones financieras inmediatas y a futuro. Presenta un buen estado de solvencia por lo que actualmente no necesita recurrir a créditos bancarios.

Corpoadases presenta una financiación con deuda externa del 27% y su patrimonio está comprometido en un 37% con sus acreedores, convirtiéndola en una entidad con buen manejo financiero y estable frente a sus pasivos.

Al ser una organización sin ánimo de lucro su objetivo no son los beneficios económicos, por lo que se espera que su rentabilidad sea baja sin llegar a negativa. Como se puede observar en los indicadores de rentabilidad Corpoadases maneja eficientemente sus activos y su patrimonio. Sin embargo, es importante que la organización disminuya sus gastos operacionales de administración para así poder lograr una rentabilidad mayor al 1% que es la generada actualmente.

4.1.3.2.2. Gestión de compras. Las coordinadoras y el jefe de cocina son los encargados de comprar e inventariar los insumos necesarios para el funcionamiento de la organización. La compra se realiza según la periodicidad del tipo de producto requerido, la planeación de las coordinadoras para el desarrollo de las actividades de los programas y el calendario de comidas establecidos por las nutricionistas. En la Tabla 5 se presenta la información de la periodicidad de la compra de los productos.

Tabla 5

Periodicidad de los productos

Periodicidad	Tipo de producto
DIARIA	Productos requeridos según alguna eventualidad.
SEMANAL	Mercado de alimentos. Productos de aseo.
MENSUAL	Productos de papelería y manualidad necesarios para el desarrollo de las actividades de los programas.

A continuación, se detalla cómo se realiza este proceso:

Para los productos de papelería y los productos de aseo, cada una de las coordinadoras realiza una reunión mensual con sus colaboradores para determinar las actividades mensuales y los requerimientos de materiales. Esta información es agrupada y se hace una sola compra mensual. Esta se realiza en el lugar donde se encuentren mejores descuentos en el momento. Los productos son entregados a cada una de las coordinadoras y estas se encargan de realizar el inventario y el almacenamiento de ellos, sin embargo, no manejan un sistema de control por lo que esta actividad es realizada de forma empírica y distinta cada vez.

La compra de los alimentos la realiza el auxiliar de cocina que se guía por la planeación semanal de los menús que realizan las nutricionistas. Las compras normalmente se realizan en varios lugares dependiendo de los descuentos que se encuentren en el momento, estas se entregan al jefe de cocina y ellos se encargan de refrigerarlas y almacenarlas según corresponda.

4.1.3.2.3. *Gestión del talento humano.* El proceso está a cargo del director y de las coordinadoras de cada programa, quienes son los encargados de la contratación del personal y la planeación de las actividades. Estas actividades son planeadas por cada coordinadora individualmente por lo que la misma actividad de desarrollo del personal es ejecutada de forma distinta en cada programa.

Las principales actividades del proceso son contratación, pago de nómina, inducción del nuevo personal y actividades de desarrollo de los colaboradores de la organización. Para la contratación del personal no se cuenta con un proceso definido de reclutamiento y selección de personal, se hace pública la vacante, la coordinadora correspondiente revisa las hojas de vida de los candidatos, hace el proceso de selección empíricamente sin ninguna evaluación completa del perfil.

Para la inducción del nuevo personal, la coordinadora correspondiente hace el ingreso del trabajador y realiza la inducción de lo que ella cree importante en el momento, explica las tareas a realizar y durante las primera dos semanas está pendiente del nuevo trabajador para ayudarlo a entender el funcionamiento de la organización, existe un formato de inducción y/o reinducción que contemplan aspectos generales del ingreso del trabajador a la organización, sin embargo, no existe un procedimiento claro y específico por cargo para la inducción de los puestos de trabajo.

El proceso de pago de nómina es realizado por el auxiliar de contabilidad quien realiza el pago por transferencia bancaria.

En la Tabla 6 se muestra los cargos que hay dentro de la organización.

Tabla 6

Cargos Corpoadases

Cargo	Número de personas
Representante legal	1
Coordinador	5
Asistente administrativo	4
Contador	1
Especialista de área	4
Formador	5
Nutricionista	5
Psicólogo	4
Gestor institucional	1
Trabajador social	4
Jefe de cocina	2
Cocineras	3
Porteros	2
Servicios generales	4

4.1.4. Evaluación de condiciones iniciales

Se realiza la evaluación de condiciones iniciales propuesta en el libro “Mejoramiento de procesos en empresas de prestación de servicios” de Ortiz, N. y Serrano, L. con el fin de reunir más información de la organización.

La evaluación de condiciones iniciales se llevó a cabo en una reunión conjunta con el director y la coordinadora del externado media jornada vulneración, la coordinadora hogares

sustitutos, la coordinadora libertad vigilada sede San Gil y la coordinadora externados del sistema de responsabilidad penal sede Bucaramanga.

Como se muestra en el Apéndice 1, la evaluación de las condiciones iniciales de CORPOADASES da como resultado 39,53%, lo que permite concluir que no cuentan con las condiciones iniciales básicas para continuar en esta metodología. Sin embargo, permite conocer los aspectos débiles de la organización y trabajar en ellos para así aumentar el nivel de madurez. Para lograr mejorar estos aspectos se pretende incrementar los puntos positivos en las secciones de procesos, cliente y mejora a través de la identificación de los procesos con nuevos indicadores de desempeño y establecer un sistema de seguimiento y control.

4.1.5. *Análisis del cumplimiento de la normatividad*

Las entidades sin ánimo de lucro como organizaciones legalmente constituidas y que cuentan con el reconocimiento de personería jurídica se deben apegar a las diferentes normas y regulaciones expedidas por el gobierno nacional mediante los ministerios correspondientes, las cuales buscan garantizar unos niveles de calidad y seguridad mínimos en todos los servicios que se entregan, igualmente para la obtención de contratos con las entidades públicas se deben seguir los procesos establecidos y cumplir con algunos requerimientos legales entre los que se encuentran los avales de las entidades estatales y los certificados de validación de sus servicios para así obtener los contratos de las licitaciones a las que apliquen.

4.1.5.1. Normatividad aplicable de acuerdo a la actividad que realiza. Por su parte el Estado ha expedido normas que protejan a los jóvenes y niños estableciendo los lineamientos básicos que cualquier programa que atienda a esta población debe cumplir para garantizar sus derechos.

A continuación en la tabla 7, se puede observar el Normograma que regula a Corpodases para su correcto funcionamiento.

Tabla 7*Normograma*

Referencia normativa	Año	Descripción	Ente que expide la norma
Resolución No. 40/33	1985	Reglas mínimas de las Naciones Unidas para la administración de la justicia de menores ("Reglas de Beijing").	Asamblea general de las naciones unidas
Ley 1098	2006	Por la cual se expide el Código de la Infancia y la Adolescencia.	Congreso de la republica
CONPES No. 3629	2009	Sistemas de Responsabilidad Penal para Adolescentes -SRPA: Política de Atención al Adolescente en Conflicto con la ley.	Consejo Nacional de Política Económica y Social
Resolución No. 1522	2016	Por la cual se aprueba el Lineamiento Técnico Modelo de Atención para Adolescentes y Jóvenes en Conflicto con la Ley – SRPA.	Instituto Colombiano de Bienestar Familiar
Resolución No. 429	2016	Por medio de la cual se adopta la Política de Atención Integral en Salud.	Ministerio de salud y protección social
Resolución No. 1519 de 2016 (aprobatoria) y Resolución No. 5864 de 2016 (modificatoria)	2016	Por medio de las cuales se aprueba el Lineamiento técnico del modelo para la atención de los niños, las niñas y adolescentes, con derechos inobservados, amenazados o vulnerados.	Instituto Colombiano de Bienestar Familiar

Continuación Tabla 7*Normograma*

Referencia normativa	Año	Descripción	Ente que expide la norma
Aprobado mediante Resolución No. 1520 /2016 y Modificado mediante Resolución No.5863/2016	2016	Lineamiento técnico de modalidades para la atención de niños, niñas y adolescentes, con derechos inobservados, amenazados o vulnerados.	Instituto Colombiano de Bienestar Familiar

Sin embargo, existen numerales en las diferentes normativas que van dirigidas específicamente a uno u otro programa por lo cual se realizó una lista de chequeo de la normatividad aplicable y se efectuó un análisis discriminado para cada uno de ellos. Ver Apéndice 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10.

Para los programas pertenecientes al sistema de responsabilidad penal se utilizó la información suministrada en el documento “Lineamiento de servicios para medidas y sanciones del proceso judicial SRPA” (ICBF, 2019), para los programas perteneciente al sistema de restablecimiento en administración de la justicia se utilizó el documento “Manual operativo de las modalidades que atienden medidas complementarias y/o de restablecimiento en administración de la justicia” (ICBF, 2019), y para los programas de restablecimiento de derechos se utilizó el documento “Lineamiento técnico del modelo para la atención de los niños, niñas y adolescentes con derechos amenazados y/o vulnerados” (ICBF, 2019). Estos tres documentos indican cuales son los requerimientos mínimos para su ejecución en términos de dotación personal, dotación de elementos lúdicos, infraestructura, alimentación, talento humano lo que permitió hacer los siguientes hallazgos.

4.1.5.1.1. Dotación.

- El requerimiento de elementos lúdicos, deportivos, de artes y cultura son cumplidos a cabalidad de acuerdo a las actividades propuestas en el Programa de atención integral para todos los programas.
- La dotación que es reglamentaria en algunos programas de aseo personal como jabón líquido, toalla para manos y papel higiénico se encuentra disponible permanentemente, por su parte la crema dental está disponible, pero es suministrada por los formadores que llevan a cabo las actividades. Igualmente, el cepillo de dientes es entregado a los jóvenes según lo establecido en la norma lo cual indica que es 1 cepillo cada 3 meses.
- En CORPOADASES no es realizada ninguna actividad o taller que requiera dotación de seguridad industrial.
- Se cuenta con el espacio en mts² requerido para dormitorios, aulas, baños cantidad establecido por niño para llevarlo a cabo.
- Se tiene la mayoría de dotación institucional requerida para los programas, pero no se identifica claramente el uso que se le debe dar ni se identifica el programa o la persona responsable de él. Igualmente falta demarcaciones de seguridad en los elementos requeridos como canecas.
- El requerimiento de dotación personal es entregado a cada niño, niña y adolescente en los plazos establecidos según la normatividad.

4.1.5.1.2. Alimentación y nutrición

- Para los programas semicerrado media jornada de responsabilidad penal, externado media jornada de restablecimiento de derechos y externado media jornada por vulneración, se cumple a cabalidad con el requisito del 45% del valor nutricional en las raciones si los jóvenes asisten en el horario de la mañana se les da refrigerio 1 y almuerzo, si asisten en los horarios de la tarde se les brinda almuerzo y refrigerio 2. Por motivos de emergencia sanitaria y hasta que se vuelva a actividades

presenciales el requerimiento de valor nutricional es suplido mediante un mercado que se les hace llegar a cada joven.

- El programa de hogares de paso es el único que tiene como requisito brindar el 100% del valor nutricional a los niños, niñas y adolescentes por sus características, esto no implica ningún riesgo para la organización ya que cuentan con un proceso de alimentación bien establecido con los colaboradores necesarios para llevarlo a cabo.
- Debido a que poseen un proceso de alimentación bien establecido los refrigerios que son requisitos para los diferentes programas son en su mayoría preparados en las sedes solamente en casos excepcionales por actividades externas son industrializados.

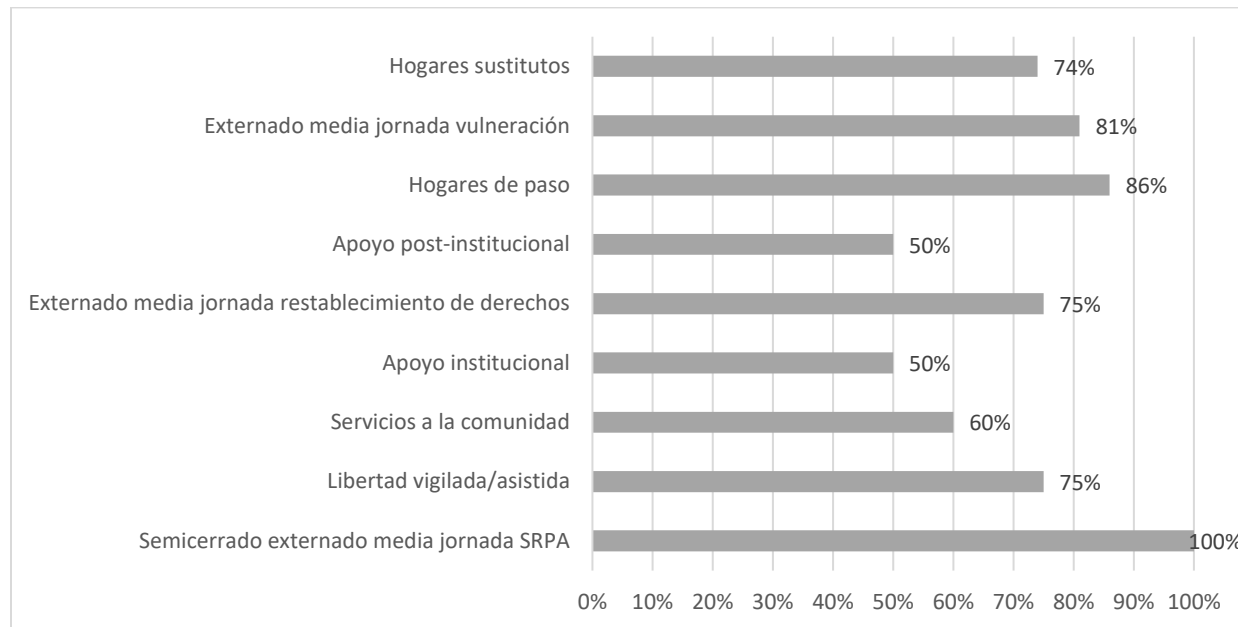
4.1.5.1.3. *Recreación y ocio*

- Continuamente se están planeando actividades para suplir el tiempo libre estas actividades, aunque son lúdicas siempre son enfocadas a potencializar y proyectar a sus beneficiarios ante la sociedad.

4.1.5.1.4. *Talento humano*

- Un coordinador y sus colaboradores como psicólogo, trabajador social, especialista de área, nutricionista, formador, llegan a ejecutar y manejar varios programas lo que ocasiona el incumplimiento de la normatividad que dictamina la exclusividad de los servicios de sus cargos si se supera un número de cupos establecido.
- Aunque tengan la capacidad de infraestructura y los conocimientos necesarios para llevar a cabo el programa de apoyo post-institucional no cuenta con el dinamizador socio-cultural exigido para llevarlo a cabo.

En términos cuantitativos se encontró el siguiente porcentaje de cumplimiento de la normatividad para los diferentes programas.

Figura 3*Porcentaje de cumplimiento de la normatividad por programa*

Se puede observar mediante la Figura 3 que los programas que tienen menor porcentaje de cumplimiento son los de intervención de apoyo institucional, servicios a la comunidad e intervención de apoyo post - institucional los cuales coinciden con los programas que actualmente no cuentan con un contrato vigente, considerando el incumplimiento de los estándares de los programas exigidos por el ICBF una causal de esta situación.

4.1.5.2 Requisitos legales exigidos para licitar con entidades públicas. Teniendo presente que la mayoría de las entidades interesadas en los programas que CORPOADASES ofrece se encuentran en el sector público se hace importante realizar una revisión de los documentos que son exigidos al momento de licitar con ellos. Se evidencio que existe los siguientes documentos base exigidos para acreditar la existencia y la capacidad de funcionamiento de la organización.

- El reconocimiento de personería jurídica
- Certificado de existencia y representación de la Cámara de Comercio.
- Aval de la gobernación de Santander.

- Aval de las personerías municipales (Bucaramanga – San Gil).

Todos estos documentos a la fecha se encuentran vigentes y son aceptados por entidades públicas como el ICBF para acceder a contrataciones como requisitos iniciales. Adicionalmente, para la ejecución de los programas que ofrecen les es necesario tener los documentos que permitan certificar el estado de las instalaciones y la capacidad con la que cuentan para entregar sus servicios. Dichos documentos son:

- Conceptos sanitarios (Fumigación, lavado de tanques)
- Distintivos de habilitación de servicios
 - Psicología
 - Nutrición
 - Dietética
- Certificado de manipulación de alimentos del personal encargado.
- Programa de atención integral - PAI

Se puede observar que Corpoadases es acreedor de los anteriores documentos haciendo evidente que la no obtención de un nuevo contrato se debe a que los programas no se acoplan a las necesidades requeridas para otorgarlos y no a los requisitos legales que son exigidos.

4.1.6. *Análisis DOFA*

Con el acompañamiento de cada una de las coordinadoras de los programas se formaron grupos de colaboradores, a los cuales se le realizaron preguntas que conforman el perfil de capacidad interna. Por otra parte, a las coordinadores y directivos se le realizó a manera de cuestionario un autodiagnóstico enfocado en estos mismos perfiles. Con los diagnósticos internos y externos mostrados en los Apéndice 11 y Apéndice 12 del plan se construyó la matriz DOFA mostrada en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, siendo este el resultado de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas presentes en Corpoadases.

Figura 4*Matriz DOFA*

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> · Corpoadases es reconocida por ser una organización responsable y brindar excelente servicios a todos sus beneficiarios · Amplio conocimiento del mercado lo que le da la capacidad de responder a las exigencias del medio y hacer una buena evaluación y propósito de este. · Cuenta con un sistema de coordinación bien estructurado en donde cada programa tiene una coordinadora y sus colaboradores. · Cuenta con el suficiente personal para el manejo de cada uno de los procesos · El talento humano de la organización cuenta con experiencia, capacitación y niveles académicos adecuados para el cargo que ocupa. · Presenta un alto nivel de estabilidad y bajo nivel de rotación de su personal · Cuenta con excelente capacidad operativa permitiéndole crecer y atender cada vez a más beneficiarios. · Posee la habilidad de competir en el mercado por sus servicios prestados · Posee una gran participación en el mercado debido a su alta calidad y satisfacción de los beneficiarios, siendo pionera en el programa de responsabilidad penal. · Su portafolio de servicios es amplio. · Integran a todo su personal en las actividades de la organización y son muy enfáticos en el trabajo digno. 	<ul style="list-style-type: none"> · Cuentan con un plan estratégico pero no hace uso y seguimiento de el. · No tienen definido un cronograma de actividades mensual. · Poseen un sistema de control débil. · La estructura organización es de forma vertical, por lo cual la toma de decisiones es lenta ya que depende de lo que el director decida. · Se presentan ausentismos sin control, no tienen ningún formato para realizar el permiso. · Debido a que sus ingresos dependen exclusivamente de los que el ICBF les destine, tienen presupuesto ajustado por lo que no invierten en innovación. · No cuentan con indicadores de cada área que los ayuden a realizar un correcto control y seguimiento. · La organización no cuenta con capacidad de innovación en sus procesos debido a que no involucra la tecnología en ellos por lo que su nivel tecnológico es bajo, así mismo, la comunicación entre procesos es demorada y muchas veces no es correcta · Cuentan con una página web desactualizada que no le brinda mayor información a los beneficiarios
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> · Proyectos que generan un importante impacto social · Las organizaciones relacionadas con acciones sociales hacia la protección de la niñez y los adolescentes tienen buena acogida con entes públicos y privados. · Es posible recibir fondos de entidades pública y privadas con programas de responsabilidad social y empresarial. · Hay posibilidad de encontrar subsidios de partes de otros países. · Descuentos con proveedores debido a que son una organización sin ánimo de lucro. · El aumento en el abandono infantil, la delincuencia y la drogadicción juvenil conlleva a un aumento en la demanda del servicio. · Fácil acceso a las tecnologías, mejorando la eficiencia de los procesos 	<ul style="list-style-type: none"> · Las nuevas regulaciones y normas para tratar población vulnerable, especialmente la niñez, obligan a la organización a estar en constante reforma. · Los cambios políticos del país afectan el funcionamiento de las organizaciones. · La credibilidad de las instituciones que atienden población vulnerable es baja debido a que muchas entidades del sector han estado involucradas en corrupción. · Las actividades en población vulnerable normalmente se ven afectadas por actos delictivos en contra de sus funcionarios · La prestación del servicio puede verse afectado por aumentos de los casos de COVID-19 en la ciudad.

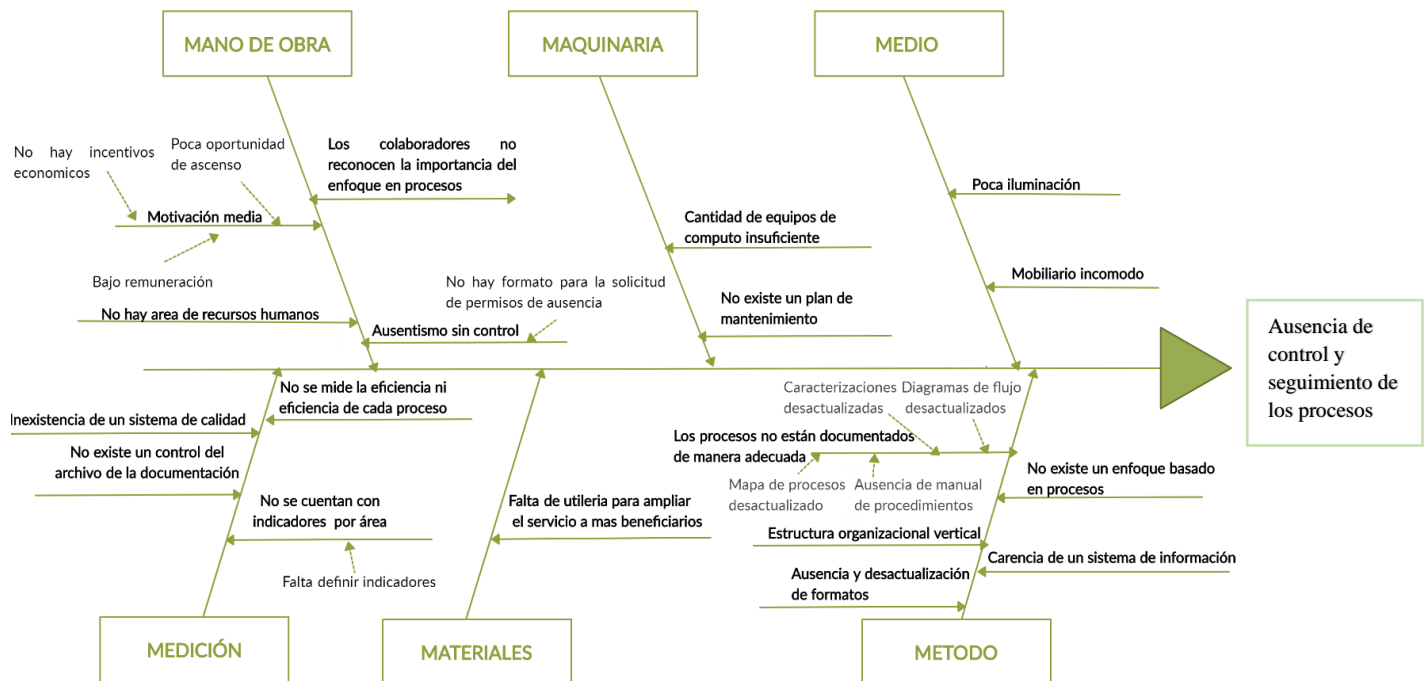
Mediante el análisis DOFA se puede observar que la organización se destaca por sus programas y la experiencia que su talento humano posee permitiéndole tener una mayor estabilidad en el sector donde se desempeña, sin embargo, se ven puntos claros susceptibles de mejora en los procesos misionales y de apoyo que incluyen la deficiencia en la documentación, la planeación de estrategias y actividades que les permitan tener una trazabilidad de sus procesos y medir sus resultados.

4.1.7. Análisis de causas

En la Figura , se muestra la información recolectada durante las visitas efectuadas en la CORPORACION, las charlas y entrevistas con los colaboradores y coordinadores, representando de forma gráfica y ordenada las categorías: mano de obra, maquinaria, medio, medición, materiales y método.

Figura 5

Diagrama causa y efecto



Mediante el análisis de causas se puede evidenciar que el origen de la mayoría de ellas se da por un ineficiente control de los procesos, entre los que se encuentra la desactualización y baja documentación, la inexistencia de un sistema de control de calidad, y el desarrollo constante de las diferentes actividades sin tener un enfoque claro en los procesos misionales y de apoyo ocasionando que el personal no pueda ver la interrelación que tienen entre sí, dificultando la identificación de las falencias, la implementación de las mejoras y verificación de sus resultados que son la base para un programa de mejora continua que les permita mantener su competitividad a través del tiempo.

4.1.8. *Conclusión del diagnóstico*

Después de llevar a cabo las diferentes técnicas de diagnóstico cualitativo, cuantitativo y análisis de los procesos misionales y de apoyo, se detectó que los principales problemas de los procesos son comunes en las cuatro sedes por lo que afectan el correcto funcionamiento de toda la organización. Son los siguientes:

En los procesos misionales las actividades están desalineadas entre sí, los formatos no están estandarizados o en su defecto no existen, las caracterizaciones están desactualizadas y la documentación que los respalda no es clara y ordenada.

Los procesos de apoyo no están bien definidos, no hay procedimientos ni formatos que guíen a las personas encargadas de compras, talento humano y finanzas, todo se basan en ensayo y error. En el proceso de compras, no tienen proveedores fijos seleccionados y hacen compras de materiales mensuales lo que no permite disminuir los costos. Así mismo, no cuentan con un inventario claro por lo que muchas veces se presenta la situación de no tener el material suficiente para realizar una actividad generando la compra del faltante de forma inmediata, pero a un precio mayor. Continuando con el análisis de costos se observa que existe un calendario mensual de los alimentos que se van a ofrecer a los beneficiarios, sin embargo, las compras realizadas son superiores a las necesarias debido a que no se hace una correcta planeación de estas ocasionado un desperdicio.

En el proceso de gestión talento humano, no existe un departamento concreto para ello, el encargado es el director de la organización y las coordinadoras, sin embargo, el director siempre se encuentra muy ocupado, lo que genera que las actividades las desarrollen las coordinadoras a

criterio propio, pero de forma desordenada generando una deficiencia en el proceso. En la organización existe un manual de funciones, no obstante, este no refleja la realidad de las actividades que realiza en cada puesto de trabajo y no existen criterios específicos para medir el rendimiento de los colaboradores.

Según lo observado en todo el desarrollo del plan del proyecto el principal problema que presenta la organización es la falta control y medición de sus procesos misionales y de apoyo, debido a que los documentos no están actualizados ni estandarizados en todas las sedes, no presentan un sistema de indicadores que les permita medir y controlar lo que sucede en cada uno de los procesos y por último, todo el trabajo se sobrecarga en las coordinadoras y no existe una clara definición de las tareas de cada puesto de trabajo. Lo mencionado anteriormente ocasiona que CORPOADASES tenga sobrecostos en su funcionamiento administrativo, además de no poder participar en concursos por mejores contratos con el ICBF ni con entidades público/privadas debido a el no cumplimiento de los requerimientos mínimos.

4.2. Plan de mejoramiento

A partir de lo observado en el diagnóstico y su análisis, se presentaron los siguientes campos de acción en donde es posible implementar acciones de mejoramiento que impacten los procesos misionales y apoyo de la fundación.

Por lineamientos del ICBF, la fundación contrató en el mes de diciembre a un ingeniero industrial para ocupar el nuevo cargo de Profesional de apoyo del Sistema Integrado de Gestión, a partir de esta contratación, la dirección junto con el ingeniero realizó una actualización estratégica de la Corporación donde se modificó el objeto social, la misión, la visión, la planeación estratégica y el mapa de procesos de CORPOADASES como se describe a continuación.

- **Objeto social**

Coadyuvar a la construcción de un mañana mejor de nuestros niños, niñas, jóvenes, adolescentes, familias, mujeres, adulto mayor y comunidades, para la promoción, prevención, reparación, restauración y restablecimiento de los derechos, en aras de una adecuada convivencia ciudadana.

- **Misión**

Acompañar, transformar y restaurar proyectos integrales de vida de nuestros semejantes.

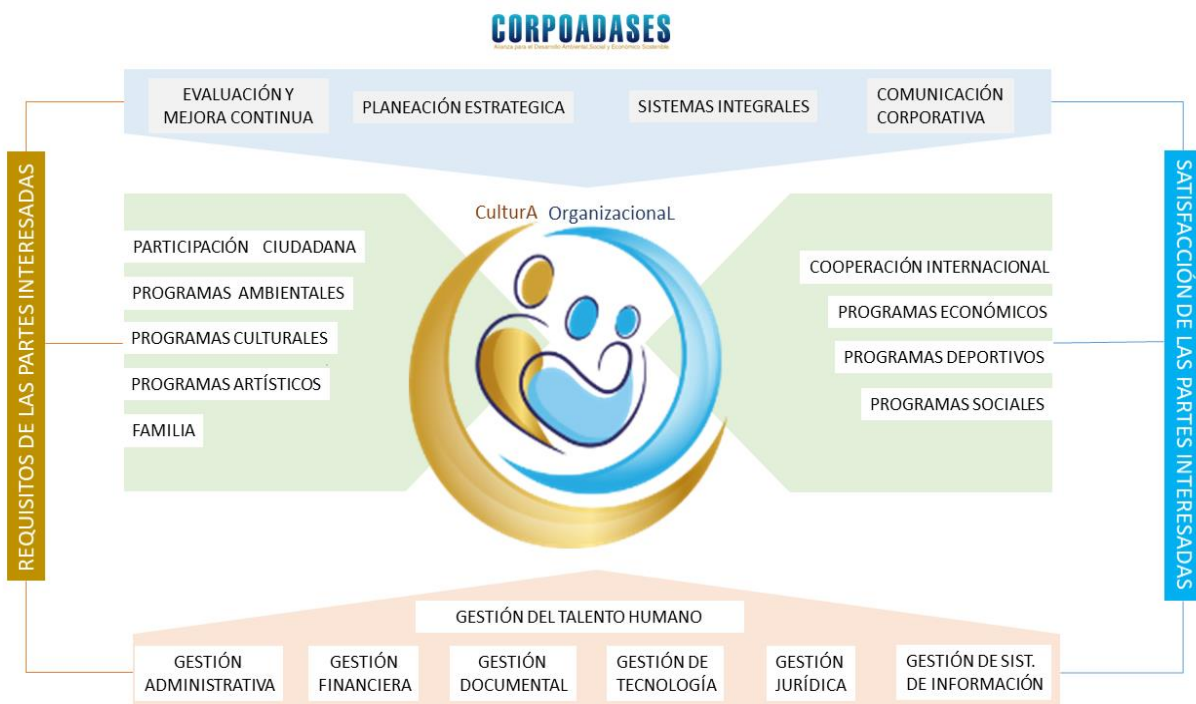
- **Visión**

Perdurar positivamente en el tiempo para dejar un mundo mejor, en el que nos encontramos.

- **Mapa de proceso**

Figura 6

Mapa de procesos actualizado Corpoadases



Teniendo en cuenta la modificación de la misión, visión, objeto social y mapa de procesos que se realizó por parte de la dirección y el profesional del Sistema de Gestión Integrado contratado mientras se ejecutaba el presente proyecto se plantearon los siguientes planes de mejora.

4.2.1. Planes de mejora

4.2.1.1. Problemática encontrada: Desactualización de la documentación de los procesos.

Como se expone en el diagnóstico realizado en CORPOADASES, se encontró que la Corporación no presenta una estandarización de los procedimientos que efectúan, en cada una de las sedes se realizan las mismas actividades, pero de distinta forma lo que ocasiona una falta de control, desorden y una alta variabilidad de sus procesos.

4.2.1.1.1. Plan de mejora 1. Actualización de los procedimientos y formatos que realiza la Corporación de los procesos Misionales y de Apoyo.

El objetivo de esta mejora es actualizar y estandarizar los procedimientos y formatos que implementa la Corporación de manera que sea el mismo procedimiento en todas las sedes, puesto que esto genera un orden lógico y sencillo de llevar a cabo las actividades, logrando una mayor eficiencia de los procesos.

4.2.1.1.2. Plan de implementación.

Las actividades que se llevaron a cabo para desarrollar la mejora fueron las siguientes:

- En primer lugar, se creó el procedimiento de Gestión documental que sirvió de guía para la creación de todos los documentos de la Corporación.
- Se realizó una revisión de la documentación existente de cada proceso.
- Se hizo una reunión con las personas encargadas del procedimiento a para encontrar puntos en común y así establecer una guía para la estandarización del procedimiento.
- Finalmente, se ejecutó la actualización del procedimiento y de los formatos en base a la documentación existente y a la información brindada por los colaboradores del proceso, este procedimiento sirvió como base para la ejecución de las actividades, convirtiéndose en una importante fuente de información.

4.2.1.2. Problemática encontrada: Falta de documentación en los nuevos programas creados después de la actualización estratégica.

Dada la contratación de un ingeniero industrial en el cargo de Profesional de Apoyo del Sistema integrado de Gestión de la Corporación, la dirección junto al profesional realizaron la actualización de la misión, visión y mapa de procesos de CORPOADASES, debido a esto, el proyecto debe responder a esos cambios, por lo tanto se encontró la necesidad de crear los procedimientos de los nuevos programas que hacen parte de los procesos misionales que la Corporación planteo en su planeación estratégica a partir del año 2021.

4.2.1.2.1. *Plan de mejora 2. Creación de procedimientos para la estructuración de nuevos programas en la Corporación.*

Partiendo de la actualización estratégica que tuvo la Corporación realizada por la dirección y el profesional de Apoyo del Sistema Integrado de Gestión, se identificó la necesidad de realizar los procedimientos de los nuevos programas aprobados por la dirección en el mapa de procesos para lograr la estandarización de estos programas en todas las sedes, disminuyendo la variabilidad y maximizando la eficiencia de los involucrados.

4.2.1.2.2. *Plan de implementación.*

Teniendo en cuenta que se hace uso de las mismas guías del numeral anterior, las actividades a llevar a cabo para realizar esta mejora fueron las siguientes:

- Se realizó la revisión de los documentos relacionados a los nuevos programas encontrados en las páginas institucionales de organizaciones que llevan a cabo dichos programas, así como de las entidades reguladoras de su ejecución que permitieron establecer una guía para su desarrollo.
- Se hizo una reunión con la dirección y las coordinadoras de las sedes para realizar un borrador de los procedimientos a crear, fundamentado en las actividades que realizaba la Corporación anteriormente y las actividades encontradas en la documentación de otras entidades que desarrollan los nuevos programas.

- Finalmente, se ejecutó la creación del procedimiento con base en el borrador propuesto en la reunión con la dirección, este procedimiento se utilizó para la ejecución de las actividades del programa, siendo una importante fuente de información.

4.2.1.2.3. *Plan de mejora 3. Actualizar el organigrama.*

Este plan tuvo como fin actualizar el organigrama con el objetivo de organizar las áreas dentro de la Corporación para presentar de forma clara, objetiva y precisa la jerarquía de CORPOADASES. Así mismo, poder garantizar que los cargos y las funciones estén definidas y actualizadas, promover la interacción y comunicación entre las áreas, contribuir a agilizar los procesos y reducir las barreras entre la Corporación y los agentes externos.

4.2.1.2.4. *Plan de implementación.*

A continuación, se presentan las actividades que se llevaron a cabo para la implementación de la propuesta.

- Primeramente, se realizó la revisión del manual de perfiles del cargo que tiene la Corporación, donde se pudo obtener toda la información necesaria para llevar a cabo el plan de implementación.
- A partir de la revisión, se procedió a crear un borrador del organigrama de la organización basado en los cargos descritos en dicho manual, este borrador fue revisado en una reunión junto a dirección para ajustar detalles.
- Por último, se ejecutó la actualización de la estructura organizacional de la Corporación de acuerdo al manual de perfiles de cargo y la reunión con la dirección para obtener el organigrama actual de CORPOADASES.

4.2.1.3. *Problemática encontrada: Indicadores de gestión desactualizados.*

CORPOADASES contaba con indicadores de gestión en sus procesos, sin embargo, estos no les permitían medir ni controlar el funcionamiento de ellos. Debido a esto se generaban dos problemáticas, la primera, no era posible una mejora continua de los procesos al no saber cómo

hacerlos más eficiente; segundo, la toma de decisiones de la Corporación se veía afectada al no tener una imagen clara de lo que sucede dentro de cada proceso.

4.2.1.3.1. *Plan de mejora 4. Creación del sistema de indicadores de gestión de la Corporación.*

En este plan se propuso crear el sistema de indicadores de gestión de los procesos misionales y de apoyo de CORPORADASES que permitan medir y controlar el desempeño de estos para fortalecer la toma de decisiones, el uso eficiente de los recursos y la detección de inconvenientes provenientes de los procesos.

4.2.1.3.2. *Plan de implementación.*

A continuación, se presenta las actividades que se llevaron a cabo para la implementación del plan.

- Como primer paso para la implementación de este plan, se hizo necesario la revisión bibliográfica en distintos textos educativos sobre la creación de indicadores de gestión.
- Después de dicha revisión bibliográfica, fue importante realizar una reunión con la dirección y coordinadoras para establecer cuáles son las actividades claves de los procesos misionales y de apoyo.
- A partir de la reunión, se procedió a una revisión documental de los procesos misionales y de apoyo de la Corporación.
- Finalmente, con toda la información obtenida de las actividades anteriores, se ejecutó la formulación del sistema de indicadores de gestión.

4.2.2. *Implementación de mejoras*

En este punto se dará a conocer la ejecución de las mejoras implementadas en la Corporación, de qué forma fueron realizadas las actividades de cada una de los planes de mejoramiento y los apéndices relacionados a ellos.

4.2.2.1. Mejora 1. Desactualización de la documentación de los procesos misionales y de apoyo.

A través de la documentación de los procesos es posible evidenciar la forma en la que opera la Corporación, la actual mejora comprende la creación de procedimientos claros y eficientes donde se especificó como realizar las actividades de cada proceso. Con el fin de estandarizar la creación de documentos dentro de la Corporación se creó el procedimiento para la elaboración de documentos.


El procedimiento define los lineamientos para la presentación y estructuración de los documentos de CORPORADASES. Este determina que la fuente de todos los documentos debe ser Arial 11; solo los formatos podrán diseñarse en otros tamaños y letras.

Las condiciones generales del procedimiento están compuestas por:

Elementos de identificación: Logotipo de la Corporación, nombre del proceso, título del documento, código, versión, vigente desde y pagina.

Tabla 8

Elementos de identificación de los documentos

	NOMBRE DEL PROCESO	CÓDIGO:	
		VERSIÓN	
	NOMBRE DEL DOCUMENTO	VIGENTE DESDE	
		PÁGINA DE	

Elementos de control: Control de cambios y recuadro donde se especifica quien lo realizo, quien lo reviso y quien lo aprobó.

Tabla 9*Control de cambios*

VERSIÓN	FECHA DE APROBACIÓN	DESCRIPCIÓN DE LOS CAMBIOS REALIZADOS

Tabla 10*Cuadro de control de documentos*

Elaboró	Revisó	Aprobó

Codificación del documento: Es la secuencia de literales y números asignados consecutivamente. La interpretación es la siguiente:

CODE X - CODE Y – INICIALES NOMBRE DE DOCUMENTO-CODIGO

Tabla 11*Codificación de documentos*

No.	Macroproceso	Code X	Proceso	Code Y	Codificación
1	Estratégico	MPE	Evaluación y mejora continua	EMC	001-030
	Estratégico	MPE	Planeación estratégica	PES	031-060
	Estratégico	MPE	Sistemas integrales	PSI	061-105
	Estratégico	MPE	Comunicación corporativa	PCC	106-120

Continuación Tabla 11*Codificación de documentos*

No.	Macroproceso	Code X	Proceso	Code Y	Codificación
2	Misionales	MPM	Familia	PFA	121-140
	Misionales	MPM	Programas económicos	PEC	141-160
	Misionales	MPM	Cooperación internacional	PCI	161-180
	Misionales	MPM	Programas deportivos	PDE	181-200
	Misionales	MPM	Programas sociales	PSO	201-240
	Misionales	MPM	Participación ciudadana	PAC	241-260
	Misionales	MPM	Programas ambientales	PAM	261-280
	Misionales	MPM	Programas culturales	PCU	281-300
	Misionales	MPM	Programas artísticos	PAR	301-320
3	Apoyo	MPA	Gestión administrativa	PGA	321-360
	Apoyo	MPA	Gestión financiera	PGF	361-400
	Apoyo	MPA	Gestión de sistemas de información	PGI	401-420
	Apoyo	MPA	Gestión documental	PGD	421-440
	Apoyo	MPA	Gestión del talento humano	PGH	441-480
	Apoyo	MPA	Gestión tecnológica	PGT	481-500
	Apoyo	MPA	Gestión jurídica	PGJ	501-520

Cuerpo del documento: Dependiendo del tipo de documento se da el desarrollo de los capítulos, en la siguiente tabla se muestra el cuerpo de los documentos.

Tabla 12*Cuerpo de documentos*

	Manual	Procedimiento	Reglamento	Guía	Instructivo	Protocolo	Formato
Objetivo	X	X	X	X	X	X	O
Alcance	X	X	X	X	X	X	O
Responsables	X	X	X	X	X	X	O
Descripción del contenido	X	X	X	X	X	X	O
Resultado final	X	X	O	X	X	X	O
Definiciones	X	X	O	X	X	X	O
Documentos de referencia	X	X	X	X	X	X	O
Relación de formatos	O	X	O	O	O	O	O
Cronograma de actividades	O	O	O	O	O	O	O
Control de cambios	X	X	X	X	X	X	X

Nota: Convenciones X (capítulo obligatorio) O (Capítulo opcional)

Cuando uno de los capítulos obligatorios que no se justifique, se conserva el título, pero se agrega la anotación “No aplica”.

En la siguiente tabla se detalla el contenido de cada uno de los capítulos; la aplicación de los capítulos varía según el tipo de documento.

Tabla 13*Contenido de los capítulos*

Nombre del capítulo	Contenido
1. Objetivo	Se presenta el propósito del documento
2. Alcance	Indica el proceso y/o áreas funcionales sobre las que aplica el documento
3. Responsables	Describe la persona encargada de ejecutar y supervisar el cumplimiento del documento
4. Descripción del contenido	Este capítulo es de acuerdo al tipo de documento
5. Resultados finales	Se detalla cual es el efecto final sobre la Corporación al aplicar este documento en la Corporación
6. Definiciones	Define las palabras especializadas, acrónimos y silabas utilizadas en el documento para facilitar su comprensión
7. Documentos de referencia	Presenta los documentos necesarios externos para la ejecución de las actividades que sirven de apoyo para ampliar la información presente en el documento
8. Relación de formatos	Se nombra los formatos relacionados en el documento
9. Cronograma de actividades	Describe las fechas y el orden de las actividades a llevar a cabo
10. Control de cambios	Se lleva el control de las modificaciones realizadas en el documento

En la Guía de elaboración de documentos se puede observar ampliamente cada uno de los aspectos nombrado anteriormente, así como otros aspectos de forma, este documento corresponde a MPA-PGD- PED - 421.

Con el fin de llevar a cabo la mejora y después de realizar el documento guía para la elaboración de los documentos, se procedió a actualizar los procedimientos de los procesos misionales y de apoyo que la Corporación tenía. Esta actualización fue de forma y de fondo.

Para ejecutar la actualización, se realizó a una amplia revisión de la documentación existente, además de reuniones con los líderes de cada proceso en todas las sedes para obtener un consenso de la manera en que realizaban las actividades con el fin de reunir la información suficiente para llevar a cabo la estandarización de los procedimientos y los formatos. Es importante destacar que dentro de estos procedimientos y formatos se contempló la información suficiente y primordial que deben contener para el buen rendimiento y funcionamiento de cada uno de ellos.

A continuación, se presentan los apéndices correspondientes donde se podrá visualizar los procedimientos y formatos que fueron actualizados de los procesos misionales y de apoyo de CORPOADASES.

Tabla 14

Procedimiento procesos misionales actualizados

Apéndice	Código	Procedimiento
Apéndice 13	MPM-PSO-SEM-201	Semicerrado Externado Media Jornada SRPA
Apéndice 14	MPM-PSO-EMR-202	Externado Media Jornada restablecimiento en administración de la justicia
Apéndice 15	MPM-PSO-LVA-203	Libertad vigilada / asistida
Apéndice 16	MPM-PSO-PSC-204	Prestación de servicios a la comunidad
Apéndice 17	MPM-PSO-IAR-205	Intervención de apoyo restablecimiento de administración de la justicia
Apéndice 18	MPM-PSO-API-206	Apoyo post-institucional
Apéndice 19	MPM-PSO-EPR-207	Ejercicio de prácticas restaurativas
Apéndice 20	MPM-PSO-EMV-209	Externado Media Jornada Vulneración
Apéndice 21	MPM-PSO-PHS-210	Hogares sustitutos
Apéndice 22	MPM-PSO-PHP-211	Hogares de paso

Tabla 15*Procedimiento procesos de apoyo actualizados*

Apéndice	Código	Procedimiento
Apéndice 23	MPA-PGH-PSC-441	Selección y contratación de personal
Apéndice 24	MPA -PGA- PPM- 322	Formulación del plan de mantenimiento
Apéndice 25	MPA- PGH – PPB- 443	Plan de bienestar
Apéndice 26	MPA -PGA- ABS- 323	Adquisición de bienes y servicios
Apéndice 27	MPA – PGF – MCM- 361	Manejo de caja menor
Apéndice 28	MPA-PGH-PES-445	Escuela de servidores
Apéndice 29	MPA- PGH- PPC- 444	Plan de capacitación
Apéndice 30	MPA-PGH- PED-442	Evaluación de desempeño
Apéndice 31	MPA -PGA- PFC- 321	Formulación del plan anual de compras
Apéndice 32	MPA-PGD- PED - 421	Elaboración de un documento
Apéndice 33	MPA-PGF-PEN-361	Elaboración de nomina
Apéndice 34	MPA - PGT - SPC- 481	Seguridad y privacidad de la información, seguridad digital y continuidad de la operación

Tabla 16*Formatos creados*

Apéndice	Formato
Apéndice 35	Hoja de vida de indicadores
Apéndice 36	Requisición de personal
Apéndice 37	Mantenimiento de la infraestructura
Apéndice 38	Cumplimiento de controles de seguridad de la información
Apéndice 39	Plan de recuperación y contingencia
Apéndice 40	Confidencialidad y no divulgación
Apéndice 41	Acción correctiva o de mejora
Apéndice 42	Normograma

4.2.2.2. Mejora 2. Creación de procedimientos para la estructuración de nuevos programas de la Corporación.

En busca de la diversificación de fondos y el posicionamiento de lo Corporación frente a otras entidades se buscó ampliar el portafolio de servicios que ofrecen; los nuevos servicios en este proyecto se vieron reflejado en la apertura de nuevos programas que siguen la línea estratégica de apoyar el bienestar social de las comunidades. Debido a que dentro de la organización no se cuenta con ningún precedente para estos programas se vio la necesidad de hacer una consulta sobre leyes, entidades reguladoras, y otras fundaciones que los desarrollen para basar la construcción de su documentación en ellos. A continuación, se relacionan las entidades y temas de interés más relevantes consultados.

Tabla 17

Entidades consultadas para la creación de procedimientos (Nuevos programas)

Programa	Entidades consultadas	Temas de interés
Participación ciudadana	Instituto Colombiano de Bienestar Familiar	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de participación ciudadana.
	Policía nacional	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de participación ciudadana comunidades seguras y en paz.
	Fundación corona	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de involucramiento ciudadano participa +
Programas ambientales	Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible	<ul style="list-style-type: none"> • Proyectos Ciudadanos de Educación ambiental-PROCEDA • Proyectos de Formación de Dinamizadores Ambientales a través del Programa Nacional de Promotoría Ambiental Comunitaria
Programas culturales	Ministerio de Cultura	<ul style="list-style-type: none"> • Programa Nacional de Concertación Cultural AÑO 2021
Programas artísticos	Ministerio de Cultura	<ul style="list-style-type: none"> • Programa Nacional de Concertación Cultural AÑO 2021

Continuación Tabla 17*Entidades consultadas para la creación de procedimientos (Nuevos programas)*

Programa	Entidades consultadas	Temas de interés
Programas deportivos	Coldeportes	<ul style="list-style-type: none"> • Política pública nacional para el desarrollo del deporte, la recreación, la actividad física y el aprovechamiento del tiempo libre.
	Fundación deportes con valores	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de deportes urbanos y nuevas tendencias. • Programas de ejercicio físico para la salud.
Familia	Instituto Colombiano de Bienestar Familiar	<ul style="list-style-type: none"> • Guía de Intervención Asistencia y Asesoría a las Familias
Cooperación internacional	APC – Agencia presidencial de cooperación internacional de Colombia.	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de Acceso a la Cooperación Internacional – APC
	ANDI – Asociación nacional de empresarios de Colombia	<ul style="list-style-type: none"> • Lineamientos de Cooperación Internacional

Después de establecer un marco de referencia con las diferentes lecturas se creó para cada programa un procedimiento inicial que establece las actividades para el desarrollo de ellos que van desde la articulación interinstitucional hasta la entrega de resultados, ya que se considera que estos programas se desarrollaran por tiempo limitado, el cual es establecido en convenios creando bucles de desarrollo en el tiempo.

A continuación, se relacionan los procedimientos y formatos creados para dichos programas siendo incluidos en los procesos misionales al momento que se dio la aprobación por parte de la dirección.

Tabla 18*Procedimiento creados programas misionales*

Apéndice	Código	Procedimiento
Apéndice 43	MPM-PSO-PPV-208	Promoción de derechos y prevención de vulneraciones
Apéndice 44	MPM-PAC-PEC-241	Participación y ejercicio de la ciudadanía
Apéndice 45	MPM-PAC-RAC-242	Relación y atención al ciudadano
Apéndice 46	MPM-PAM-DPA-261	Programas ambientales
Apéndice 47	MPM-PCU-DPC-281	Programas culturales
Apéndice 48	MPM-PAR-DPA-301	Programas artísticos
Apéndice 49	MPM-PDE-DPD-181	Programas deportivos
Apéndice 50	MPM-PCI-DCI-161	Desarrollo de cooperación internacional
Apéndice 51	MPM- PFA-DPF-121	Programas de intervención familiar

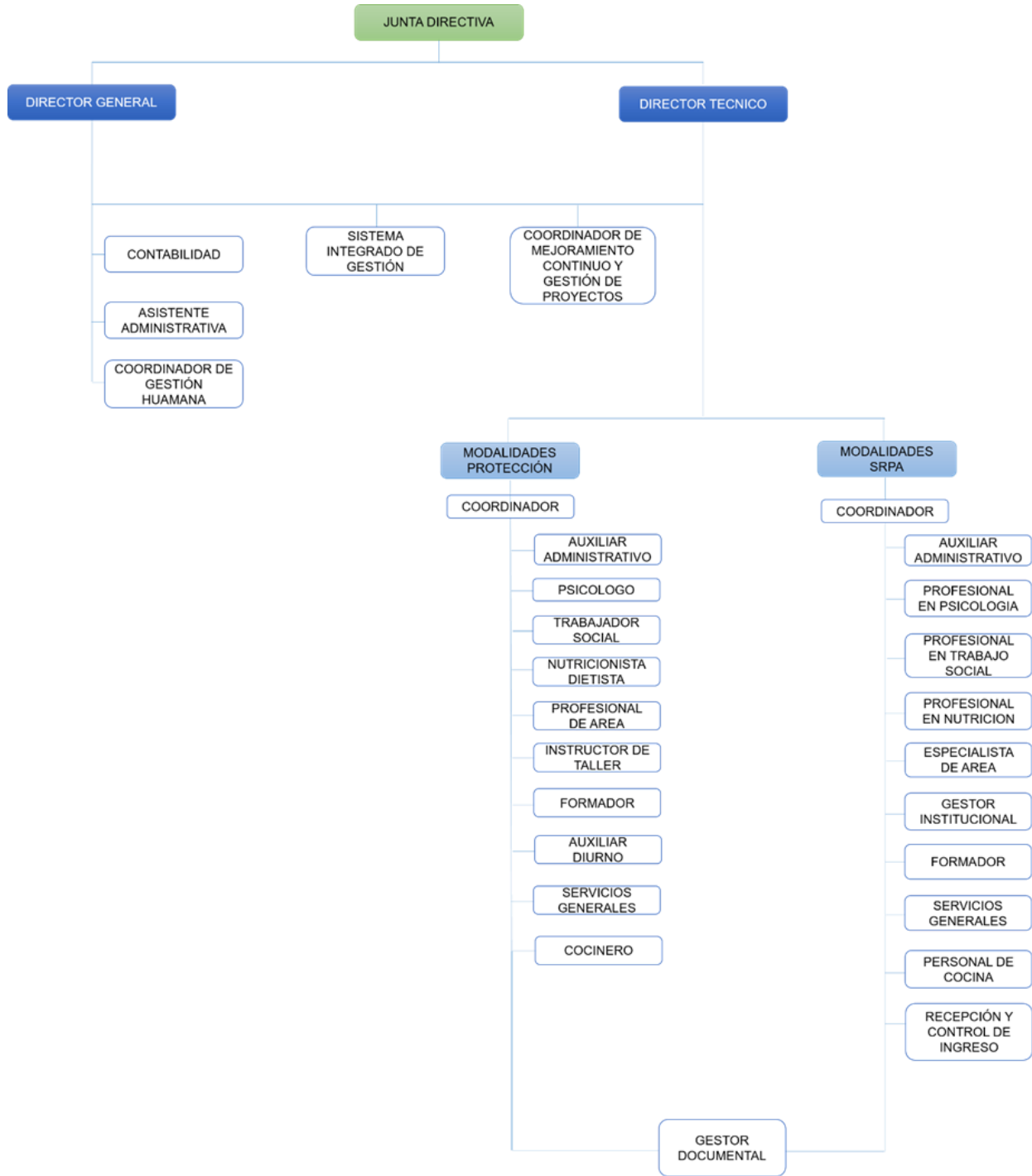
4.2.2.3. Mejora 3. Actualizar el organigrama.

En el organigrama de Corpoadases se logra observar que faltan áreas como la gestión del talento humano, gestión de proyectos y las áreas transversales a los programas como lo son la psicología, el área de trabajo social, los profesionales de las áreas, que por lineamientos del ICBF deben aparecer en manual de funciones de la organización y por ende reflejarse en su organigrama. Todo lo anterior hizo necesario una revisión del manual de perfiles para definir las áreas que abarquen todas las actividades desarrolladas y que estas estén alineadas a la planeación estratégica aprobada a finales de 2020.

Realizada esta revisión se presenta la Figura7 donde se observa el organigrama actualizado, en el cual se relaciona de manera clara la interconexión de las áreas y la jerarquía de mando presentes dentro de la Corporación.

Figura7

Organigrama actualizado Corpoadases



4.2.2.4. Mejora 4. Formulación del sistema indicadores de gestión de la Corporación.

Después de realizar la revisión de los documentos de los procesos misionales y de apoyo, identificar los subprocesos inmersos, las actividades claves de cada uno de ellos, las personas a cargo y demás aspectos importantes, se procedió a la creación del sistema de indicadores de gestión, el cual permite medir de forma precisa los resultados obtenidos en pro a los objetivos de cada uno de los procesos, ayudando así a la toma de decisiones basada en la mejora continua.

Para la implementación de esta mejora se revisaron textos que dieron apoyo sobre la creación de indicadores, esto sirvió para determinar las necesidades de información que debe tener una hoja de vida de indicadores quedando plasmado en la creación del formato 0019, en el cual los datos solicitados son:

- **Tipo de proceso:** Se refiere a la categorización del indicador según su naturaleza en estratégicos, misionales y apoyo.
- **Proceso:** Categorización según el proceso que evalúa.
- **Nombre del indicador:** Este criterio permite una rápida identificación dentro del conjunto de indicadores.
- **Objetivo del indicador:** Define que es lo que se quiere lograr con el cálculo del indicador.
- **Meta:** Establece un límite máximo o mínimo según sea el sentido del indicador dando un rango de aceptabilidad de los resultados.
- **Método de cálculo:** Expresión matemática que permite el cálculo del indicador en el periodo evaluado.
- **Unidad de medida:** Forma en la que se expresa el valor resultante del indicador.
- **Frecuencia de medición:** Periodicidad en la cual este indicador de gestión debe ser medido.

- **Sentido:** Hace referencia al resultado que se pretende obtener con la medición constante del indicador. Ejemplo: Maximizar, minimizar, mantener.
- **Responsable de medición:** Cargo del responsable dentro de Corpoadases que recolecta la información de las variables que componen el indicador y facilita el cálculo de su medición.

Con apoyo de la dirección de la fundación y con la documentación en mano de los procesos involucrados se estableció cuáles son los datos claves para medir su desempeño plasmándolo así en la hoja de vida de los indicadores, esta se puede observar en el Apéndice 52, donde se encuentran los aspectos correspondientes a los indicadores mostrados en la siguiente tabla.

Tabla 19

Indicadores de gestión

Proceso	Nombre del indicador
Programas sociales	Capacidad restaurativa
Programas sociales	Tasa de deserción
Programas sociales	Cumplimiento de actividades de la etapa de proyección
Programas sociales	Tasa de vinculación de la red familiar
Programas sociales	Cumplimiento de actividades de la etapa de permanencia
Programas sociales	Tasa de reincidencia de delitos
Programas sociales	Impacto de las actividades de acogida
Programas deportivos	Cumplimiento de actividades - P. deportivo
Programas culturales	Cumplimiento de actividades - P. cultural
Programas ambientales	Cumplimiento de actividades - P. ambiental
Programas artísticos	Cumplimiento de actividades - P. artístico
Programas cooperación internacional	Cumplimiento de actividades - P. cooperación internacional
Programas participación ciudadana	Cumplimiento de actividades - P. participación ciudadana
Gestión de Talento Humano	Ausentismo laboral
Gestión de Talento Humano	Tasa de accidentabilidad
Gestión de Talento Humano	Rotación de personal

Tabla 19*Indicadores de gestión*

Proceso	Nombre del indicador
Gestión de Talento Humano	Cumplimiento del plan de bienestar
Gestión Administrativa	Proporción de pedidos con inconformidad.
Gestión Administrativa	Ejecución presupuestal de compras.
Gestión Administrativa	Cumplimiento del plan de mantenimiento
Gestión financiera	Recuperación de cartera
Gestión financiera	Ejecución del presupuesto
Gestión financiera	Razón corriente
Gestión financiera	Rentabilidad sobre el patrimonio
Gestión de la Calidad	Eficacia de Peticiones, Quejas, Reclamos y Felicitaciones
Gestión de la Calidad	Seguimiento de las no conformidades reportadas
Gestión de la Calidad	Eficacia del sistema de gestión

4.3.Socialización de las mejoras implementadas

Debido a la emergencia sanitaria COVID 19 decretada por el gobierno, el uso de la tecnología en comunicaciones fue la principal herramienta para dar a conocer las mejoras realizadas en el proyecto (reuniones virtuales por Google Meet), por lo tanto, se realizaron reuniones en donde se contó con el acompañamiento del profesional del Sistema de Gestión Integrado en cada una de ellas. En dichas reuniones se informa al personal de la Corporación la totalidad de cambios realizados y la documentación creada, al igual que la importancia que tienen las actividades que ejecuta cada uno de ellos en la consecución de los objetivos de cada proceso. La documentación realizada quedo consignada en la nube (Dropbox) en donde todos los colaboradores de la Corporación tienen acceso a los procedimientos y formatos de manera ágil, clara y descargable.

En dichas reuniones, se expuso el objetivo de los procedimientos involucradas del área de interés de la reunión, los formatos e indicadores correspondientes y la importancia del uso de la

documentación en el desarrollo de las actividades del día a día de la Corporación. Así mismo, se cuenta de manera general el total de las mejoras implementadas en el presente proyecto.

Por otra parte, se realizó una reunión con el representante legal, Alexander Mantilla, la gestora institucional, Licenciada Deicy Celis (Tutora del proyecto) y el Profesional del Sistema Integrado de Gestión, Ingeniero Oscar Córdoba, donde se presentaron todas las mejoras implementadas en la Corporación, dando a conocer cada actividad realizada y el impacto que generó. La presentación de esta reunión se encuentra en el Apéndice 53.

5. Evaluación de las mejoras implementadas

5.1. Evaluación mediante indicadores

Se plantearon cuatro indicadores que permiten realizar una comparación en dos tiempos diferentes, el primero en octubre de 2020 y el segundo en marzo de 2021, momento en que se da por terminada el tiempo de implementación de las mejoras propuestas, esto permitirá evidenciar el impacto que tuvieron sobre los procesos intervenidos en este proyecto.

5.1.1. *Indicador 1. Procesos estandarizados*

Este indicador permite medir el porcentaje de estandarización de los procesos misionales y de apoyo mediante la existencia, idoneidad y uso de la documentación de estos.

$$\frac{\text{Número de procesos con documentación}}{\text{Número de procesos totales}} \times 100\%$$

Se considero la inclusión de los nuevos procesos provenientes de la actualización estratégica que se desarrolló durante la ejecución del presente proyecto, por ende, se considerara como número de procesos totales iniciales cinco (Programas sociales, gestión administrativa, gestión financiera, gestión documental, gestión del talento humano) y como número de procesos totales actuales dieciséis esto según lo establecido en el nuevo mapa de procesos mostrado anteriormente.

A continuación, se realiza el cálculo de este indicador.

Tabla 20*Resultados del indicador 1*

Inicial	Actual
$\frac{2}{5} \times 100 = 40 \%$	$\frac{14}{16} \times 100 = 87,5 \%$

En la Tabla 20 se logra observar una mejora del 47,5% en la estandarización de los procesos misionales y de apoyo, esto impacto en el desarrollo de las actividades de las cuatro sedes de la fundación que ahora ejecutan cada una de ellas de la misma manera, utilizan formatos predeterminados y guían sus procesos mediante los procedimientos aprobados. Cabe mencionar que no se logró un 100% de la estandarización de los procesos actuales considerados misionales y de apoyo, esto se debe a que la Corporación aún se encuentra desarrollando la estructuración de diferentes procesos quedando dos de ellos por fuera, los cuales son gestión jurídica y gestión de los sistemas de información.

5.1.2. Indicador 2. Cumplimiento de normatividad de los procesos

Mediante este indicador se puede observar el cumplimiento de los procesos con respecto a normatividad específica que los rige.

$$\frac{\text{Número de procesos que cumple con la normatividad}}{\text{Número de procesos que se rigen por normatividad}} \times 100\%$$

De los cinco procesos que se definieron como iniciales se determinó con una revisión bibliográfica que solo dos de ellos se rigen por normatividad estos son los programas sociales y la gestión del talento humano. Por otro lado, mediante el mismo mecanismo de revisión bibliográfica se estableció que los procesos definidos como actuales por el mapa de procesos solo siete procesos se rigen por normatividad siendo cinco de los procesos misionales (Familia, Cooperación Internacional, Programas Sociales, Programas Artísticos y Programas Culturales) y dos de los procesos de apoyo (Gestión del talento humano y Gestión tecnológica).

A continuación, se realiza el cálculo de este indicador.

Tabla 21*Resultados del indicador 2*

Inicial	Actual
$\frac{1}{2} \times 100 = 50 \%$	$\frac{7}{7} \times 100 = 100 \%$

En la Tabla 21 se puede observar que inicialmente solo había dos procesos que requerían ejecutarse bajo el régimen de una normatividad, solo uno de ellos cumplía a cabalidad con ella. Esto se debe a que solo el proceso programas sociales era auditado constantemente por el ente externo “ICBF” generando que dentro de la organización no se brindara la importancia requerida a los demás procesos. Debido a esto en las actividades de actualización y creación de toda la documentación se buscó cumplir a cabalidad con los requerimientos normativos contribuyendo que al finalizar este proyecto el 100% de los procesos misionales y de apoyo cumpliera con ellos.

5.1.3. *Indicador 3. Idoneidad del organigrama*

En este indicador se evalúa si dentro del organigrama se ven reflejados todos los cargos que desarrollan funciones dentro de los procesos.

$$\frac{\text{Número de cargos reflejados en el organigrama}}{\text{Número de cargos que se desempeñan en Corpoadases}} \times 100\%$$

A continuación, se realiza el cálculo de este indicador.

Tabla 22*Resultados del indicador 3*

Inicial	Actual
$\frac{9}{30} \times 100 = 30 \%$	$\frac{30}{30} \times 100 = 100 \%$

Los resultados obtenidos en la Tabla 22 establecen que al inicio del proyecto el 70% de los cargos no estaban definidos y por ende no se reflejaban en el organigrama, aunque había personal que desarrollaba dichas funciones. Al finalizar el proyecto el 100% de los cargos se encontraban definidos en el organigrama y se puede observar una clara jerárquica entre ellos.

5.1.4. *Indicador 4. Capacidad de seguimiento a los procesos.*

Este indicador permite medir la capacidad de seguimiento que tiene la fundación sobre los procesos misionales y de apoyo que desarrollase.

$$\frac{\text{Número de procesos con indicadores de gestion}}{\text{Número de procesos totales}} \times 100\%$$

Para este indicador también se hace la distinción entre el número de procesos totales iniciales y actuales, siendo cinco y dieciséis respectivamente.

A continuación, se realiza el cálculo de este indicador.

Tabla 23*Resultados del indicador 4*

Inicial	Actual
$\frac{1}{5} \times 100 = 20 \%$	$\frac{14}{16} \times 100 = 87,5 \%$

Reconociendo la importancia que tiene el seguimiento de las mediciones de desempeño dentro de una organización se puede observar en la Tabla 23 que inicialmente el 20% equivalente a un solo proceso realizaba medición de su desempeño, pero no tenía una trazabilidad en el tiempo, este proceso era Programas Sociales. Actualmente el 87,5% de los procesos cuentan con indicadores para la medición definidos en el numeral 4.2.2.4, hay dos procesos que no tienen estos indicadores gestión jurídica y gestión de los sistemas de información por la razón ya mencionada en el indicador 1 numeral 5.1.1.

5.2.Evaluación mediante comparación de condiciones iniciales

Para la evaluación de las mejoras implementadas se realiza nuevamente la evaluación de las condiciones iniciales, con esto se determina el impacto que genero las propuestas de mejoras del presente proyecto en el cumplimiento de los aspectos evaluados como producción del servicio, ambiente de trabajo, talento humano, servicio al cliente, sistemas de información y mejora. Los resultados obtenidos se muestran en la tabla 25.

Tabla 24

Evaluación final de condiciones iniciales

CARACTERISTICAS A EVALUAR

PROCESOS	SI	NO
1 Existe un enfoque basado en procesos en la organización.	x	
2 Los procesos en la empresa están identificados.	x	
3 Todos los procesos son planeados con base en los lineamientos estratégicos de la organización.		x
4 Los procesos están documentados de manera adecuada.	0,5	
5 Los procesos son ejecutados teniendo en cuenta la programación realizada.	x	
6 Existen responsables de medir los procesos.	0,5	
7 Los procesos se controlan.	0,5	

Continuación Tabla 24*Evaluación final de condiciones iniciales*

PRODUCCIÓN DEL SERVICIO		SI	NO
8	La organización cuenta con los recursos necesarios para prestar los servicios de manera controlada.	x	
9	Se cuenta con un sistema de servucción con la capacidad requerida de acuerdo a la demanda.	x	
10	La tecnología utilizada para garantizar un servicio de calidad es la adecuada.		x
11	La prestación del servicio se realiza según parámetros planeados y programados con antelación.	x	
12	La empresa cuenta con planes de contingencia para ampliar su capacidad de servicio y responder a una demanda superior.	x	
13	Se cuenta con indicadores para realizar seguimiento y evaluación a la prestación del servicio en pro de mejorar sus operaciones.	x	
AMBIENTE DE TRABAJO		SI	NO
14	La empresa presenta orden y aseo en sus instalaciones.	x	
15	Existe un ambiente de trabajo acorde para prestar un buen servicio.	x	
16	Se realizan programas de mantenimiento y control de las herramientas, equipos, software, etc., para prestar el servicio.	x	
17	La planta física, los procesos y los equipos están diseñados para procurar un ambiente seguro para el personal de la organización.	x	
18	La empresa tiene un programa de salud ocupacional implementado (plan de prevención de enfermedades ocupacionales, seguridad laboral, planes de emergencia, etc.)	x	
19	Existe una clara comprensión de las interacciones entre los seres humanos y los elementos del sistema (ergonomía), buscando optimizar el bienestar del personal y el rendimiento de la empresa.	x	

Continuación Tabla 24*Evaluación final de condiciones iniciales*

TALENTO HUMANO		SI	NO
20	Existe un compromiso con los procesos por parte del personal de la organización.	x	
21	Se capacita el personal involucrado en el desarrollo del proceso.	x	
22	Se cuenta con manuales de funciones y procedimiento escritos, conocidos y acatados por todo el personal.	x	
23	El personal reconoce la importancia del enfoque en procesos y el aporte de sus funciones para prestar un buen servicio.	x	
24	Se realizan programas de inducción y reinducción al personal involucrado en los procesos.	x	
25	Se realizan evaluaciones de desempeño al personal involucrado en cada proceso y se permite mejorar a partir de sus hallazgos.	x	
CLIENTE		SI	NO
26	Existe un programa de servicio al cliente, claramente establecido.	x	
27	Se cuenta con una base de datos de los clientes (internos y externos) de la organización.	x	
28	Se resuelven los problemas y las quejas de clientes de manera oportuna.		x
29	Se hace seguimiento a los clientes de manera continua.		x
30	Se aplican instrumentos de medición (solicitudes de mejoramiento) para evaluar el nivel de satisfacción de los clientes.	x	
31	Se utilizan diversos mecanismos para mejorar continuamente la satisfacción del cliente.		x

Continuación Tabla 24*Evaluación final de condiciones iniciales*

SISTEMAS DE INFORMACIÓN		SI	NO
32	Se utilizan herramientas para la recolección, análisis y control de la información en las diferentes áreas de la empresa.	x	
33	Cuenta con sistemas de información en toda la cadena de valor, que faciliten la actualización constante del sistema.		x
34	El sistema de información de la empresa está diseñado para satisfacer los requerimientos de todos los departamentos en forma oportuna y confiable.		x
35	Los equipos y software con que cuenta la empresa hacen que se maneje adecuadamente la información existente.	x	
36	El personal de la empresa está capacitado y maneja de manera adecuada y eficiente los sistemas de información.	x	
37	La información generada por el sistema es confiable, oportuna, clara y útil y es usada para la toma de decisiones.	x	
MEJORA		SI	NO
38	Se han fijado objetivos estratégicos conducentes al mejoramiento de procesos y estos son tenidos en cuenta en la realización de las actividades.	x	
39	Se tienen en cuenta los indicadores clave de la empresa para realizar el proceso de mejora.	x	
40	La empresa ha realizado mejoras parciales o eventuales a los procesos.	x	
41	Se realiza seguimiento a los procesos de servicio prestados por la organización en pro del mejoramiento de éstos.	0,5	
42	La empresa cuenta con un plan de acción para el mejoramiento de sus procesos conocido por todo el personal.		x
43	Existe una metodología clara para llevar a cabo el mejoramiento de los procesos de la empresa.		x
PORCENTAJE DEL NIVEL DE CUMPLIMIENTO TOTAL		74,41%	

En esta nueva evaluación se obtuvo un resultado del 74.41%, evidenciando un aumento del 35% con respecto a la evaluación de las condiciones iniciales de la Corporación antes de comenzar el presente proyecto. Con este resultado se puede confirmar que hubo mejoras en los aspectos más débiles que presentaba la Corporación, debido a estos ajustes la institución cumple con el nivel básico de la metodología para en el futuro continuar con las siguientes fases del mejoramiento de procesos planteado por Ortiz y Serrano (2013).

6. Conclusiones

El diagnóstico inicial desarrollado en la fundación dejó en evidencia la forma empírica en la cual su personal estaba desarrollando las actividades y que cualquier decisión de cambio operativa se generaba a raíz de nuevos requisitos impuestos por su único contratante. Esto llevó a que todos sus esfuerzos se enfocaran en el desarrollo de los programas sociales, en el cumplimiento de los requerimientos mínimos que son exigidos para su desarrollo para poder mantener el convenio año tras año, restándole importancia a los demás procesos y las necesidades de mejora que estos tuvieran. Como reflejo de esto su evaluación de condiciones iniciales tuvo una puntuación de 39,53% siendo el cimiento del desarrollo de los procesos el factor dentro de la organización que más mejora y fortalecimiento necesitaba.

A partir de estos hallazgos se ejecutaron cuatro mejoras que impactaran directamente a los procesos misionales y de apoyo, que en primera instancia fortaleciera mediante la estandarización de procedimientos de los cinco procesos iniciales de esta categoría existentes en el año 2020 y permitiera el seguimiento de desempeño mediante indicadores con el fin de implementar acciones preventivas incentivando la mejora continua y disminuyendo la toma de decisiones de manera reactiva. En segunda instancia se buscó constituir los 11 procesos incluidos en la actualización estratégica de finales del 2020 con toda la documentación entre procedimientos y formatos, permitiendo así la ampliación del portafolio de servicios y la oportunidad de diversificar sus ingresos.

Después de la implementación de estas mejoras, el 87,5% de los procesos de la Corporación quedan establecidos de manera clara y cumplen con la normatividad vigente

garantizando estandarización de los procesos en las diferentes sedes en pro de mejorar la calidad del servicio prestado.

Se diseñó un sistema de indicadores de gestión que permite a la Corporación tomar decisiones basados en información real y numérica facilitando la creación de planes de acción para la mejora continua de cada proceso.

Finalmente, en la evaluación de Condiciones Iniciales se obtuvo un resultado de 74,41% superando el 70% necesario para comenzar la metodología planteada por Ortiz & Serrano (2013) en su libro “Mejoramiento de procesos en empresas prestadoras de servicios”. Al realizar la comparativa entre los siete aspectos tratados en la evaluación se pudo observar que gracias al proyecto se generó un mayor impacto en los aspectos procesos, talento humano y mejora dando cumplimiento a la finalidad del proyecto.

7. Recomendaciones

Gracias a que ya se tiene un calendario de auditorías internas para los programas sociales establecidos en los planes de atención integral, sería óptimo incluir los instrumentos de verificación de los componentes legal, técnico, administrativo y financiero que comparte el ICBF en su página web para cada programa garantizando así el continuo cumplimiento de las obligaciones contraída en los convenios y previniendo posibles no conformidades en el proceso.

También es importante generar una cultura dentro de los trabajadores que permita mantener actualizados todos los documentos de los procesos, garantizando la idoneidad de información que permita hacer una mejor transferencia de conocimiento cuando sea necesaria. Esto también aplica para documentos como el organigrama en el cual se recomienda hacer una revisión semestral de su estructura aun cuando no sea evidente algún cambio significativo en esta.

Para garantizar una mejora continua es importante realizar una constante medición de los indicadores de gestión y más aún tener una persona encargada que realice el seguimiento a sus resultados, igualmente a las acciones correctivas y de mejora que se generen a partir de ello. En este mismo ámbito se recomienda crear una herramienta que permita tener una trazabilidad de los indicadores para realizar análisis y apoyar toma de decisiones estratégicas.

Por último, es oportuno mejorar la visibilidad de la fundación mediante su página web actualizando la información en ella, incluyendo los nuevos servicios del portafolio, tener una pestaña de noticias donde se muestre a la comunidad sus diferentes proyectos y actividades para generar un mayor posicionamiento y confianza. Con un mejor uso de esta página se podría expandir el alcance de las convocatorias de sus programas y ser más rápida la comunicación con sus beneficiarios.

Referencias bibliográficas

- Betancourt, d. f. (24 de junio de 2015). Planificación táctica desde ISO 9001: Cómo caracterizar un proceso. Recuperado el 16 de septiembre de 2020, de Ingenio Empresa: www.ingenioempresa.com/planificacion-tactica-caracterizar-proceso
- Colombia, r. (2021). programa nacional de concertación cultural Manual para la presentación de proyectos artísticos y culturales al Programa Nacional de Concertación Cultural año 2021, dirigido a Organizaciones culturales sin ánimo de lucro del sector privado, Resguardos, cabildos y asociaciones indígenas, Consejos comunitarios de comunidades negras, afrocolombianas, palenqueras, raizales y pueblos Rrom. Ministerio de cultura.
- De Lleras, c. d. l. f. lineamiento técnico administrativo para la atención de adolescentes en el sistema de responsabilidad penal para adolescentes–srpa.
- De Lleras, c. d. l. f. lineamiento técnico del modelo para la atención de los niños, las niñas y los adolescentes, con derechos inobservados, amenazados o vulnerados.
- De Municipios, f. a. (2018). Guía práctica para la elaboración de proyectos de educación ambiental en lo local.
- Gobierno Nacional de Colombia. Política Nacional de Infancia y Adolescencia. 2018.
- Gobierno Nacional. Todos por la Infancia y la Adolescencia, Política Nacional de Infancia y Adolescencia. Ruta Integral de atenciones. 2019.
- Guía para la participación y el ejercicio de la ciudadanía de los adolescentes y jóvenes del srpa Versión 1 (icbf)
- Guía metodológica ejercicio de promoción de la participación “Explorando mi ciudadanía, conociendo mi territorio” Versión 1 (icbf)
- Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (icbf). (2013). Guía para la promoción y la garantía de la participación de niños, niñas y adolescentes.

Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (icbf). (2016). Modelo de Enfoque Diferencial de Derechos, sf, sl.

Organización internacional de la normalización. (2015). Norma iso 9001.

Ortiz, N., & Serrano, L. (2013). Mejoramiento de procesos en empresas de prestación de servicios. Bucaramanga, Colombia: División de publicaciones UIS.

Política Pública Nacional del Deporte 2018 - 2028. (s.f.). <http://imdri.gov.co>. Obtenido de <http://imdri.gov.co/web/images/2018/normatividad/politica-publicafinal.pdf>

Pública, f. (2018). Participación ciudadana en la Gestión Pública. Recuperado de: <http://www.funcionpublica.gov.co/eva/es/participacion2018>.

Serna Gómez, H. (2010). Gerencia estratégica. Bogotá: 3R Editores.

Simmons, B., McCrea, E., Shotkin, A., Burnett, D., McGlaiflin, K., Osorio, R., ... & Weiser, B. (2009). Guía para elaborar programas de educación ambiental no formal.

Social, P. (2019). Política institucional de participación ciudadana y servicio al ciudadano. Recuperado de:

<http://centrodedocumentacion.prosperidadsocial.gov.co/2020/ParticipacionCiudadana/Politica-Institucional-de-Participacion-Ciudadana-y-Servicio-al-Ciudadano.mar2019.pdf>

Spcgroupconsulting, México D.F (19 de abril del 2013). Diagrama de ishikawa. Por spcgroup empresa : <https://spcgroup.com.mx/diagrama-de-ishikawa/#:~:text=El%20Diagrama%20de%20Ishikawa%2C%20tambi%C3%A9n,el%20plano%20horizontal%2C%20representando%20un>

Serna. H y Diaz. A. (2015). Serie de Manuales para pequeña y mediana empresa. Diagnostico estratégico. Medellín, Colombia. Editorial Fondo editorial.

Espinosa, España (29 de julio de 2013). La matriz de análisis dafo-foda. Recuperado el 20 de junio del 2020, de Roberto Espinosa: <https://robertoepinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda>