

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA



PROYECTO LÍDER

Planteamiento de un sistema de Gestión de calidad para la asociación “Pintando Caminos” en las áreas de recursos humanos y compras

Andrés Darío Peñaloza Moreno

**FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ D.C

2014

CONTENIDO

Resumen ejecutivo.....	4
1. Caracterización de la organización	6
1.1 Misión	6
1.2 Visión.....	6
2. Balance de la problemática social	7
3. Diagnóstico del área de práctica	9
3.1 Análisis interno	9
3.2 Análisis externo	11
3.3 Análisis factores internos y externos	11
4. Delimitación del problema.....	13
5. Marco de Referencia	15
6. Objetivos	18
6.1 Objetivo general	18
6.2 Objetivo específico	18
7. Cronograma de actividades	19
8. Desarrollo de las actividades	20
8.1 Manual de calidad	21
8.1.1 Política de calidad.....	22
8.1.2 Estructura organizativa del sistema	23
8.1.3 Visión general del sistema de calidad.....	23
8.1.4 Políticas concretas para cada uno de los requisitos que componen el sistema.....	24
9. Manual de RRHH	25
9.1 Manual de cargos	25
9.2 Contratación de nuevos colaboradores	26
9.3 Formación e integración inicial de un nuevo líder de aula y/o nuevo colaborador	27
9.4 Evaluación semestral de líder de aula y/o colaborador	27
10. Manual de compras	29

11. Métodos de evaluación	29
11.1 Auditoría Interna.....	29
11.2 Satisfacción de los colaboradores	30
11.3 Seguimiento y medición.....	30
11.4 Análisis de datos	30
12. Conclusiones	31
13. Recomendaciones	33
14. Bibliografía	35
15. Anexos	36

Resumen ejecutivo

La asociación pintando caminos es una entidad sin ánimo de lucro fundada en el año 2003 en el barrio Potosí de la localidad de Ciudad Bolívar en la ciudad de Bogotá. La asociación se constituyó como una organización que busca romper “el círculo de la pobreza” mediante el cambio de mentalidad y el mejoramiento de la calidad de vida de un sector vulnerable a la pobreza. Para lograr dicho objetivo, posee programas pedagógicos con los que realiza acompañamiento a los niños en sus tareas; además de la formación cognoscitiva, la asociación realiza programas de formación de valores como el amor, el respeto y la tolerancia, así como una formación espiritual y deportiva.

De acuerdo al Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) para el 2011, el índice de pobreza disminuyó un 16% aproximadamente frente a los últimos ocho años, cifra positiva si se observa de manera panorámica aunque un poco alarmante si realiza la segregación por localidades debido a que Ciudad Bolívar presenta un 24% de IPM (Índice de pobreza multidimensional), además de la pobreza, el sector posee alta susceptibilidad a situaciones de violencia intrafamiliar y densidad demográfica como consecuencia del desplazamiento.

Para poder tener un estado o diagnóstico actual de la asociación se aplicó la herramienta de análisis SWOT o DOFA con la que se encontraron hallazgos relevantes como la necesidad de reforzamiento y la formación de los procesos realizados por los colaboradores. Se pudo evidenciar también que la asociación se encuentra enfrentada a un entorno el cual exige realizar procesos de mejoramiento continuos, un entorno social que también está requiriendo acciones de impacto a largo plazo para disminuir

problemas cada vez mayores como la delincuencia juvenil, la deserción educativa y la falta de empoderamiento de las personas para desenvolverse, destacarse y poseer una realización personal satisfactoria. Otro factor relevante es la falta de consecución de recursos de la asociación lo que hace que en ocasiones se presente una ligera inestabilidad para la organización en general (colaboradores, dirección, los niños, etc.).

Por las razones anteriores, este proyecto se concentró en el planteamiento de un sistema de gestión de calidad que se enfoque en los procesos. Al realizar procesos de calidad se busca que la asociación sea una asociación auto controlada y que se destaque en el mercado por poseer estándares para los procedimientos de recursos humanos y compras, de esa forma se podrían alcanzar nuevas fuentes de financiación y se podrían gestionar nuevas estrategias que encaminen a la asociación a un plan de crecimiento dentro del sector o de manera geográfica. El planteamiento del sistema de gestión de calidad se encuentra en el marco de las normas internacionales ISO, que para el caso del mejoramiento de la calidad en pequeñas empresas es aplicable la norma ISO 9001 versión 2000.

Una vez se planteó el sistema de gestión de calidad se propusieron varios métodos de evaluación como las auditorías internas y reuniones de retroalimentación. Sin embargo, la evaluación es un complemento al mantenimiento del compromiso de los agentes involucrados en los procesos mencionados (recursos humanos y compras) para que el sistema funcione plenamente y consiga los objetivos planteados.

1. Caracterización de la organización

La asociación Pintando Caminos surge a partir de la iniciativa de una emprendedora con la idea que todas las personas tienen la posibilidad de romper el círculo de la pobreza mediante la mejora de la calidad de vida, en la que se incluyen opciones de educación; pero sobre todo propiciar un cambio de mentalidad en las personas que se encuentran en sectores vulnerables.

Pintando Caminos se constituye como una entidad sin ánimo de lucro legalmente reconocida en el año 2003, desde entonces hace más de diez años ha propiciado espacios para mejorar la calidad de vida de niños, niñas y jóvenes que habitan en un sector bastante oprimido del barrio Potosí, en la localidad de Ciudad Bolívar de la ciudad de Bogotá.

1.1 Misión

Formar, a través del amor, a niños, jóvenes y adultos que viven en condiciones de vulnerabilidad o extrema pobreza, para que sean felices, prósperos y productivos, vinculando a personas y empresas con diferentes tipos de aportes

1.2 Visión

Que personas que viven en condiciones de vulnerabilidad o extrema pobreza logren un desarrollo personal e intelectual para que vivan digna y productivamente, sean buenos seres humanos, felices y líderes de cambio.

2. Balance de la problemática social

La localidad de Ciudad Bolívar se ubica en el sur de la ciudad de Bogotá; limita al norte con la localidad de Bosa, al sur con la localidad de Usme, al oriente con la localidad de Tunjuelito y Usme y al occidente con el Municipio de Soacha.

Políticamente, Ciudad Bolívar está dividida en ocho (8) UPZ y una (1) UPR sobre el río Tunjuelito, las cuales incluyen: 39 colegios oficiales distritales, 3 en concesión y 37 en convenio para un total de 79 (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2012).

En los últimos años, la organización de las Naciones Unidas (ONU) junto con el departamento Nacional de Planeación (DNP) empezó a realizar la medición del índice de pobreza multidimensional (IPM) en Colombia, el cual realiza la medición de calidad de vida bajo cinco dimensiones: educación, niñez y juventud, trabajo, salud, vivienda y servicios públicos. Para el caso específico de Bogotá y según cifras del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) para el 2011, la incidencia de la pobreza empezó a disminuir entre el período 2003 y 2011, pasando de 29% a 12.8%. Sin embargo, esta disminución se da a nivel general, pero si se toma por localidades, la localidad de Ciudad Bolívar arroja un 23.4% de IPM para el año 2011, el valor más alto si se realiza la segregación por localidad, seguido de las localidades de Usme y San Cristóbal.

Teniendo en cuenta el porcentaje de incidencia de pobreza mencionado anteriormente, la localidad con mayor número de población infantil entre 0 y 5 años es la localidad de Ciudad Bolívar con 29.945 niños, seguido de Bosa con 21.163 y Kennedy con 19.538.

Además de los índices de pobreza, la localidad de Ciudad Bolívar presenta unos de los índices más altos de violencia contra la mujer, ya que según estudios de la Asociación Probienestar de la familia Colombiana Profamilia pudo evidenciar para el 2011 que el 46% de la población femenina ha sido víctima de alguna agresión física por parte de su esposo o compañero, cifra que es notoriamente alta si se tiene en cuenta que el promedio de agresión a la mujer para toda Bogotá fue del 37% para ese mismo año.

Teniendo en cuenta el IPM y la situación de violencia, a la situación se le suma que actualmente la localidad sigue siendo un punto de llegada para múltiples y diversos inmigrantes de todas las regiones del país, lo que hace muy complejo su desarrollo y la disminución de los indicadores mencionados anteriormente. Las diferentes administraciones de la ciudad han intentado realizar acciones para reducir las violaciones a derechos humanos y mejorar la calidad de vida de sus habitantes, a través de diversas estrategias como Bogotá humana que incluyen actividades de incursión social para disminuir el nivel de pobreza en el que se encuentra la localidad; sin embargo, aún faltan más y mejores políticas de educación sexual y reproductiva, recolección de basuras, tratamiento de indigentes y animales desamparados entre otras problemáticas más específicas.

3. Diagnóstico del área de práctica

Pintando caminos es una asociación que ha tenido que realizar fuertes esfuerzos para preservar su operación a través del tiempo, así como su objetivo principal (romper el círculo de la pobreza). Realizando una revisión de proyectos previos, se había elaborado un plan de trabajo centrado en la organización de la asociación a nivel administrativo. Para dar continuidad a dichos proyectos, además de suministrar una propuesta de valor, se consideró desarrollar una propuesta que no solo comprenda la asociación a nivel administrativo, sino comprenda la organización como un sistema o un conjunto de varios procesos. Para tal fin, se sugiere el planteamiento de un sistema de gestión que intente abarcar la asociación en un modelo íntegro en cuanto a las funciones de recursos humanos y compras que logre un mejor posicionamiento y permita la consecución por diferentes instituciones así como por la misma dirección de la asociación ya que solo se realizaría el planteamiento del sistema.

Para clarificar el objetivo del proyecto y para verificar la conveniencia del mismo de acuerdo a la actual realidad de la asociación, se realizó un análisis de la situación por medio de la herramienta DOFA la cual permitió obtener un estado real de la asociación y así comprobar la efectividad de la propuesta sugerida.

3.1 Análisis Interno

Para completar el análisis de la organización, se continuó con una descripción generalizada del entorno interno al cual se ve afectada (o beneficiada) la asociación reflejando sus fortalezas y debilidades.

Fortalezas	Debilidades
Más de 10 años de experiencia en trabajo de campo	No posee un portafolio de mercadeo que le permita llegar a nuevas donantes
Fuerte comunicación con actores de la localidad (padres, niños)	Alta rotación de los líderes de aula
Confianza y respaldo de los niños y padres vinculados con la asociación	Las donaciones son ocasionales, no sistemáticas
Incursión laboral con personal local	Falta de formalización de los manuales de procedimientos y descriptivos de cargo
Fuerte motivación y compromiso de los colaboradores hacía la asociación	Falta integración procesos financieros, operativos, de gestión y de calidad
Sede propia	

3.2 Análisis Externo

Inicialmente se tomó el análisis externo en función de búsqueda de las amenazas y las oportunidades las cuales definieron el entorno en el que opera la asociación o que a futuro podrían intervenir en la misma.

Amenazas	Oportunidades
-Demasiadas ONG	-Responsabilidad social es considerada
-Deserción por parte de los niños	indicador de desarrollo para las
-Aumento índice trabajo infantil	empresas privadas.
-Aumento de delincuencia juvenil	-Cooperación internacional
-La oferta actual de los colegios no cubre	-Beneficios tributarios al donar.
el total de la demanda	-Recursos disponibles para programas de
	emprendimiento

3.3 Análisis de los factores externos e internos

De acuerdo a los hallazgos encontrados con la herramienta DOFA se pudo evidenciar que existe una gran posibilidad para contactar a nuevas empresas y vincularlas a la asociación mediante la tendencia de responsabilidad social que se está presentando actualmente.

Para poder crear un vínculo con nuevas empresas, se evidenció que a pesar que la asociación tiene una gran influencia en la comunidad, presenta opciones de mejora en

cuanto a mejoramiento de la calidad, esto le permitiría adquirir una ventaja competitiva frente otras ONG además de ajustarse a los requerimientos del mercado en busca de apoyo internacional; es entonces que el sistema de gestión de calidad implementado en la asociación se convertiría en un atractivo para entidades internacionales o empresas locales que busquen participar con el objetivo de la asociación.

Con los procesos claros, definidos e integrados como los plantea el sistema de gestión de calidad se podría posicionar la asociación en el mercado como una organización transparente, que realiza actividades controladas, estandarizadas e incorruptibles; esto con el fin de llegar a nuevas entidades que fortalezcan a través de donaciones o recursos físicos el modelo hasta ahora llevado por la asociación.

4. Delimitación del problema

De acuerdo al análisis del DOFA realizado previamente, se pudo evidenciar que al no existir un sistema de gestión de calidad se necesitan de grandes esfuerzos en capacitar a nuevos líderes de aula; los colaboradores actuales necesitan reforzamiento de los procedimientos y las áreas que componen la asociación no se encuentran integradas. A los problemas anteriores se suma la deficiencia de recursos y la falta de consecución de los proyectos planteados por estudiantes de práctica y voluntarios lo que dificulta realizar una planeación estratégica a largo plazo. El no tener un manual de compras dificulta la gestión de adquisición de materias primas y servicios, haciendo que no se tenga un registro de las cotizaciones, órdenes de compra, evaluación de proveedores, formatos, etc. Al no poseer un manual de calidad o lineamientos generales para el área de recursos humanos hace que los procesos no sean estandarizados, frágiles y fácilmente modificables cuando se enfrenta a rotación de personal. Esto produce que se creen diferencias en la calidad de la pedagogía e interacción con los niños.

Debido a los altos costos y al tiempo que puede emplear todo el proceso de implementación de una Norma como lo es la 9000, se planteará la versión simplificada de la Norma ISO 9000 correspondiente a calidad; se planteará la versión 2000 para PYMES. El desarrollo del proyecto se realizará durante el mes de abril y mayo del año 2014 con la expectativa de que el planteamiento se concluya satisfactoriamente.

La Norma 9000 versión 2000 busca que la organización integre sus procesos, procedimientos y tareas de una forma sistémica, logrando una mejora continua

(Fontalvo, 2004). Esta versión conserva la esencia de la ISO 9000, pero se simplifica en la rigurosidad de la documentación y uniformidad en cuanto a estructura.

Entendiendo la dimensión del problema que posee actualmente Pintando Caminos, es inevitable eludir la necesidad de pensar en un escenario a largo plazo de la asociación y la pregunta que realmente se debe formular es ¿cómo realizar el planteamiento de un proceso de mejora continua en las áreas de recursos humanos y compras que permita a la asociación destacarse como una entidad auto controlada, transparente y de calidad?

5. Marco de referencia

Vallaey (2008) se refiere a la responsabilidad social como el acto de responder por los impactos sociales y ambientales de las decisiones y acciones de las organizaciones. La responsabilidad en el solo acto no podría ser lo que encierre el concepto completo, debe ser además una conducta que contribuya con el desarrollo, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad. En contraste, la filantropía para el Cemefi (Centro Mexicano para la filantropía) (2012) es toda acción generosa y voluntaria que se realiza en beneficio de la comunidad, sin ánimo de lucro ni interés particular.

Los dos conceptos anteriores sirven de guía para identificar que la asociación Pintando caminos se encuentra elaborando una acción de responsabilidad social ya que se está contribuyendo con el desarrollo de una comunidad mediante la educación no solo académica, sino una educación a partir de valores y principios.

Entendiendo que la responsabilidad social está ligada a las organizaciones y, que hoy más que nunca las mismas se ven enfrentadas a un mercado en el cual deben hacerse más competitivas, es pertinente hablar de mejora continua. Para hablar de mejora continua, es oportuno hablar de la herramienta que se emplearía en el planteamiento del proyecto, ¿qué es un Sistema de Gestión de calidad?

Un sistema de gestión de calidad es la interacción entre la estrategia de la organización y sus procesos, en donde uno necesita del otro para conseguir los resultados deseados, Fontalvo (2006). Habiendo aclarado los dos grandes conceptos que se manejarán a lo largo del proyecto, es bueno conocer cómo opera un sistema de mejora continua en una organización.

Figura 1. Mejora continua del SGC



Fuente: Elaboración a partir del modelo de “Mejora continua del SGC” Fontalvo, 2004.

Por medio de esta estructura se intentaran abarcar las áreas de recursos humanos y compras. A pesar que las áreas no están constituidas por no ser la asociación de un tamaño que requiera una departamentalización, se intentará plantear el sistema para dichas funciones. La forma en que se estructurará el SGC para la asociación Pintando Caminos será la siguiente:

Figura 2. Estructura SGC Asociación Pintando Caminos



Fuente: Elaboración propia a partir de la estructura planteada por Fontalvo, 2004

De acuerdo a lo anterior y según Standars Australia International (2000), los sistemas de gestión de calidad no deberían generar burocracia, papeleos excesivos o falta de flexibilidad; por el contrario, gran parte de las empresas que deciden implementar un sistema de gestión de calidad ya cuentan con una estructura de gestión y sobre esta estructura se deberá construir el sistema de gestión de calidad. Además de tener en cuenta que la Asociación ya cuenta con una estructura, cabe resaltar que los beneficios van más allá de la aplicación de un método sobre la estructura actual, Senlle (2001) asegura que “la implementación de un sistema de gestión de calidad tiene como objetivo optimizar los procesos, acercar la empresa al cliente y hacerla más competitiva”.

De acuerdo a la norma y tal como se observaba en la figura 2, la norma posee un enfoque basado en procesos, es por eso que se plantearan manuales que permitan aclarar los procesos de recursos humanos y de compras, teniendo en cuenta que el enfoque primario y de mayor impacto será el de recursos humanos debido a que se requiere suma estandarización de los procedimientos de acuerdo al diagnóstico realizado.

6. Objetivos

6.1 Objetivo general

Plantear un sistema de gestión de calidad que abarque las áreas de recursos humanos y compras que permita a la asociación destacarse como una organización de calidad.

6.2 Objetivos específicos

Elaborar un manual de calidad que permita ser la guía del proceso de planteamiento del SGC.

Elaborar un manual para el área de recursos humanos y sus respectivos formatos.

Elaborar un manual para el área de compras y sus respectivos formatos.

7. Cronograma de actividades

Figura 3. Cronograma de actividades.

CRONOGRAMA ACTIVIDADES PROYECTO LÍDER ASOCIACIÓN PINTANDO CAMINOS 2014

Objetivo general: Planteamiento de un SGC para las áreas de RR.HH. y compras.

Objetivo específico	Actividad	Responsable	SEMANAS															
			08-feb	15-feb	22-feb	01-mar	08-mar	15-mar	22-mar	29-mar	05-abr	12-abr	28-abr	03-may	10-may	17-may	24-may	
Diagnóstico de la asociación	Elaboración de DOFA	A. Peñaloza	■	■														
	Análisis	A. Peñaloza			■	■	■											
	Correcciones y aprobación	A. Tamara					■											
Objetivo específico	Actividad	Responsable	08-feb	15-feb	22-feb	01-mar	08-mar	15-mar	22-mar	29-mar	05-abr	12-abr	28-abr	03-may	10-may	17-may	24-may	
Elaborar manual de calidad	Crear la política y objetivos de calidad	A. Peñaloza						■	■	■								
	Establecer los principios de la norma	A. Peñaloza							■	■	■							
	Definición de áreas y documentos	A. Peñaloza										■						
	Mapa del sistema	A. Peñaloza											■	■				
	Correcciones y aprobación	A. Tamara													■			
Objetivo específico	Actividad	Responsable	08-feb	15-feb	22-feb	01-mar	08-mar	15-mar	22-mar	29-mar	05-abr	12-abr	28-abr	03-may	10-may	17-may	24-may	
Elaborar manual de recursos humanos	Revisión documentos previos	A. Peñaloza												■				
	Sugerir cambios (de ser necesario)	A. Peñaloza												■				
	Correcciones y aprobación	A. Tamara													■			
Objetivo específico	Actividad	Responsable	08-feb	15-feb	22-feb	01-mar	08-mar	15-mar	22-mar	29-mar	05-abr	12-abr	28-abr	03-may	10-may	17-may	24-may	
Elaborar manual de compras	Revisión documentos previos	A. Peñaloza												■				
	Sugerir cambios (de ser necesario)	A. Peñaloza												■				
	Correcciones y aprobación	A. Tamara													■			
Objetivo específico	Actividad	Responsable	08-feb	15-feb	22-feb	01-mar	08-mar	15-mar	22-mar	29-mar	05-abr	12-abr	28-abr	03-may	10-may	17-may	24-may	
Plantear metodología de evaluación	Establecer métodos de evaluación	A. Peñaloza														■		
	Correcciones y aprobación	A. Tamara														■		
	ENTREGA Y APROBACIÓN DOCUMENTO FINAL	A. Peñaloza/ A. Tamara															■	

Fuente: Elaboración propia a partir de recurso entregado por tutor del proyecto

8. Desarrollo de las actividades

De acuerdo a la norma y a varios autores como lo son Badia A. (2002), Senlle A. (2001), Fontalvo T. (2006); existen unos pasos generales los cuales se recomiendan seguir para llevar a cabo un proceso de implementación de un sistema de gestión de calidad adecuado. Entre estos pasos se destacan la evaluación inicial de la organización frente a calidad de los servicios prestados (este paso se realizó mediante la herramienta DOFA vista en apartados anteriores), la sensibilización de las personas que se encuentran laborando en la organización, el compromiso de la dirección, la identificación de los procesos, la elaboración del manual de calidad, la puesta en marcha del sistema y la evaluación posterior por medio de auditorías tanto internas como externas.

De acuerdo al tamaño de la organización y al número de empleados (6 personas), se ajustaran algunos pasos que permitan a la propuesta ser pertinente en cuanto a alcance y esté dirigida en función del objetivo principal del proyecto. Los pasos a seguir para el planteamiento de un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001 versión 2000 para la APC serán los siguientes:

- ✓ Evaluación de la organización (Paso realizado anteriormente por medio de la herramienta DOFA).
- ✓ Establecer el manual de calidad
- ✓ Establecer manual de recursos humanos
- ✓ Establecer manual de compras

- ✓ Establecer métodos de evaluación

8.1 Manual de calidad

Según Badia (2002), “el manual de calidad es el principal documento de un sistema de calidad, en él se describen las partes fundamentales del sistema” (p.181). Además de esto, lo describe como “la espina dorsal del sistema”; en éste documento se debe contemplar todas las actividades del sistema sin llegar a un detalle excesivo de ellas ya que dentro de la misma norma existen formatos que describen de forma detallada algunos procesos o actividades.

A pesar de ser un documento que es interno y ser la guía que ofrecerá las pautas para encaminar a la asociación al mejoramiento de la calidad, no debe ser un documento confidencial, pues entre mayor referencia tengan quienes interactúan con las actividades diarias de la organización, será de mayor impacto en la búsqueda del mejoramiento. Es recomendable que el manual de calidad contenga la siguiente información, que a su vez será el índice del manual de calidad:

8.1.1 Política de calidad de la organización.

8.1.2 Estructura organizativa del sistema.

8.1.3 Visión general del sistema de calidad.

8.1.4 Políticas concretas para cada uno de los requisitos que componen el sistema.

8.1.1 Política de Calidad Asociación Pintando Caminos

Figura 4. Logo Pintando Caminos



Fuente: Sitio web oficial APC

La Asociación Pintando Caminos se destaca por ofrecer espacios enfocados al mejoramiento de la calidad de vida relacionado con la educación, formación de valores y desarrollo personal a niños en sectores oprimidos del Barrio Potosí mediante procesos consistentes de acuerdo a los siguientes compromisos:

- Consistencia en la metodología pedagógica.
- Procesos documentados.
- Evaluación objetiva por parte de los líderes de aula.
- Almacenamiento adecuado de los alimentos entregados a los niños.

Para poder cumplir con los objetivos nombrados anteriormente, la asociación:

- Capacita continuamente a nuevos y antiguos colaboradores y líderes de aula.
- Fija objetivos anuales de mejora de calidad cuantificables que permiten la evaluación del desempeño.
- Pone en práctica su sistema de gestión de calidad.

- Aplica un modelo de supervisión que involucra a la dirección y asegura el cumplimiento de dichos objetivos.

8.1.2 Estructura organizativa del sistema

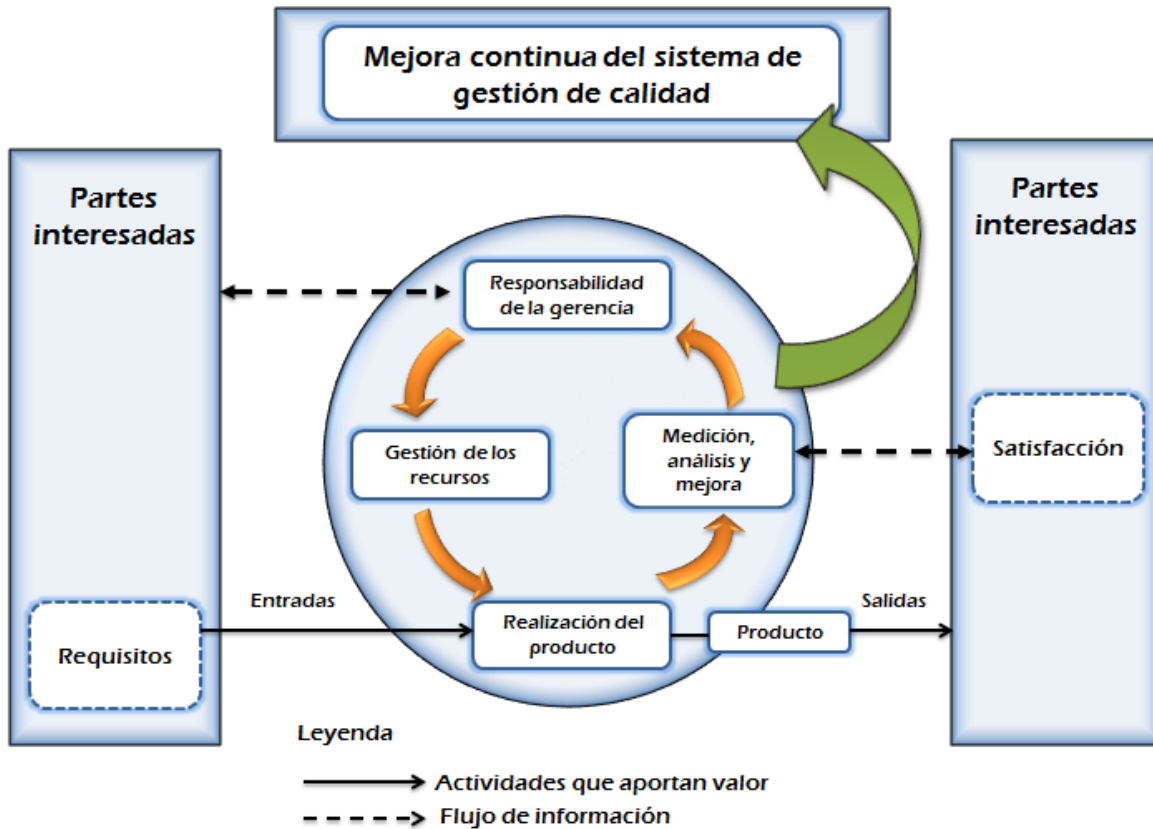
De acuerdo a lo presentado en la figura 2 (*Estructura SGC Asociación Pintando Caminos*) y con base en el modelo de Fontalvo (2004) , la estructura a seguir en el SGC de la APC (Asociación Pintando Caminos) será compuesta por los documentos, procedimientos, procesos, el manual de calidad y la política de calidad.

8.1.3 Visión general del sistema de calidad

¿Por qué una certificación de calidad? La APC es consciente que la implementación de un SGC y una certificación como lo es la norma de calidad ISO 9001 Versión 2000 son las mejores vías de aplicar, conservar y dar credibilidad de los compromisos frente a la calidad.

El mapa general del sistema y el cual está basado en los procesos de la asociación es el siguiente:

Figura 5. Mapa del SGC



Fuente: Elaboración propia a partir de ISO 9000: 2000 Guía para las pequeñas empresas

8.1.4. Políticas concretas para cada uno de los requisitos que componen el sistema.

Los componentes del sistema serán las áreas de recursos humanos y compras (bajo la supervisión de la gerencia o persona encargada de la calidad). Para conocer las políticas concretas de cada una de estas dos áreas, se detallará de manera independiente para conocer el alcance o perímetro de las mismas, los principios de cada una, los procesos que cubrirán las políticas, así como sus documentos y métodos de evaluación.

9. Manual de RRHH

El manual estará compuesto por los siguientes procedimientos:

9.1 Manual de cargos

La elaboración de cargos es organizada alrededor de un conjunto de actividades que le permiten a la organización llevar a cabo su misión (Pynes, 2009), de esa forma se puede obtener un mayor aprovechamiento de los recursos, además de una gestión productiva. Para el caso de la APC, se busca que la dirección pueda identificar sus necesidades y expectativas frente a cada puesto de trabajo, además los niveles de autonomía que cada uno debe tener. Por otro lado, el manual de cargos le permite identificar a cada colaborador lo que la dirección está esperando por parte de él o ella, así como las rutinas que debe seguir para cumplir con cada tarea asignada.

Para poder dar a conocer el manual de cargo se deberá seguir las siguientes acciones soportadas en documentos anexos:

PROCESOS MANUAL DE CARGOS

Acciones	Responsable	Documento
<ul style="list-style-type: none">■ Conocer los descriptivos de puestos■ Explicar a los colaboradores sus misiones y responsabilidades, de acuerdo con la descripción de puesto➤ Solicitar al colaborador que firme la descripción de puesto, la cual debe guardarse en su carpeta.➤ Poner los descriptivos de cargo a disposición de los colaboradores.	Dirección	Descriptivo de puesto

Fuente: Elaboración propia a partir de la norma ISO 9001 Versión 2000

*Los descriptivos de puestos de todos los cargos (directora, líder proyecto, líder aula y auxiliar de cocina y aseo) se podrán encontrar como anexos.

9.2 Contratación de nuevos colaboradores

El procedimiento de contratación buscará el reclutamiento adecuado de nuevos colaboradores. En este proceso se realizan esfuerzos para informar las aptitudes requeridas para desempeñar los cargos de la asociación (Sastre, 2003). El proceso se detallará tendrá un flujo grama el cuál se detallará como anexo. Para términos del manual, las acciones a seguir dentro del proceso de contratación serán las siguientes:

PROCESOS CONTRATACIÓN NUEVOS COLABORADORES

Acciones	Responsable	Documento
<ul style="list-style-type: none"> ■ Antes de realizar algún reclutamiento se deberá establecer el perfil del puesto a cubrir (este paso se realizó en proyectos anteriores). 		
<p>En este paso tener en cuenta:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Descriptivo de puesto ➤ Necesidades de la asociación ➤ Tipo de contrato, horario de trabajo ➤ Documentación necesaria. 	<p>Dirección o encargado de reclutamiento</p>	<p>Descriptivo de puesto Perfil del cargo</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ Durante el proceso de reclutamiento se deberá indicar al colaborador: 		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Iniciando en pintando (Historia Asociación) ➤ Explicar la función que se espera que desarrolle ➤ Valores esperados 	<p>Dirección o encargado de reclutamiento</p>	<p>Guía “pintando a un nuevo colaborador”</p>

- Registrar a todos los colaboradores y mantener la carpeta con documentos correspondientes a ingreso, seguridad social, estudios realizados, procesos disciplinarios, etc.

Dirección o encargado de reclutamiento

Carpeta individual por colaborador

Fuente: Elaboración propia a partir de la norma ISO 9001 Versión 2000

9.3 Formación e integración inicial de un nuevo líder de aula y/o nuevo colaborador

En esta fase se dará a conocer a los nuevos colaboradores los medios necesarios para involucrarse en su ambiente de trabajo y adquirir los conocimientos básicos para desempeñar sus actividades, de esta forma se proporcionará una base para el continuo desarrollo y promover la estabilidad y competencia del personal.

PROCESOS FORMACIÓN E INTEGRACIÓN

Acciones	Responsable	Documento
<ul style="list-style-type: none"> ■ Al momento de su llegada, se le entregaran los siguientes documentos al nuevo colaborador: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Descripción de puesto ➤ Organigrama asociación ➤ Política de calidad 	<p>Dirección o encargado de reclutamiento</p>	<p>Descripción de puesto</p> <p>Organigrama asociación</p> <p>Política de calidad</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ Nombrar a un líder o funcionario quien se encargará de acompañar al nuevo colaborador los siguientes 15 días luego de su contratación. ■ Dar a conocer los objetivos de la norma ISO 9001 Versión 2000. ■ Visitar el sector donde interactúan los niños. 		

Fuente: Elaboración propia a partir de la norma ISO 9001 Versión 2000

9.4 Evaluación semestral de líder de aula y/o colaborador

De acuerdo al principio de acción, análisis y medición del SGC, se establecerá una evaluación semestral a los líderes de aula y/o colaboradores la cual permita obtener información acerca de:

1. Una idea clara de cómo está realizando sus funciones, destacando oportunidades de mejora y puntos fuertes.
2. Mejorar las relaciones entre la dirección y los colaboradores.
3. Estimular mayor productividad
4. Identificar las necesidades de desarrollo y formación

PROCESOS EVALUACIÓN

Acciones	Responsable	Documento
<ul style="list-style-type: none">■ Definir los criterios de evaluación.■ Cada semestre evaluar a cada líder de aula y colaborador.■ Archivar las evaluaciones en la carpeta individual y entregar una copia a los colaboradores.■ Analizar los resultados de las evaluaciones anuales con el fin de conocer las necesidades y planes de acción para el siguiente semestre.	Dirección o encargado de reclutamiento	Descripción de puesto Organigrama asociación Política de calidad

Fuente: Elaboración propia a partir de la norma ISO 9001 Versión 2000

10. Manual de compras

Según los análisis y requerimientos de la asociación, a pesar de no requerir enfoque en los procesos de compras, se establecerá el flujo grama de proceso de compras (Anexo 7) debido al impacto que tiene el manejo de productos perecederos como lo son los alimentos. La importancia de tener en cuenta el proceso de compras es que la organización debe asegurarse de que el producto adquirido cumple con los requisitos de compra especificados (Standars Australia International, 2000). Con este flujo grama se podrá medir la eficacia de los procesos de compras.

11. Métodos de evaluación

De acuerdo a los estándares internacionales de Australia (2000) se afirma que:

La organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para:

- a) Demostrar la conformidad del producto o servicio.
- b) Asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de calidad.
- c) Mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de calidad.

Dado lo anterior, se establecerán los siguientes métodos:

11.1 Auditoría Interna: Se establecerán auditorías internas bimensuales las cuales comprendan un listado de las acciones propuestas en los manuales (recursos humanos y compras) y de las cuales se determinara si se cumple o no la acción con el fin de determinar un plan de acción en caso de ser necesario.

11.2 Satisfacción de los colaboradores: A través de la evaluación semestral se podrá determinar la motivación y proyecciones de los colaboradores para así prevenir posibles rotaciones o al menos conocerlas a tiempo para poder realizar un plan de acción.

11.3 Seguimiento y medición: Se establecerán porcentajes de cumplimiento para cada acción de acuerdo al enfoque que la asociación quiera buscar, para el caso del reclutamiento se realizarán evaluaciones a los colaboradores una vez terminado el proceso de integración para así evaluar la satisfacción de ellos y si los objetivos esperados por ellos van a acordarse con los de la asociación.

11.4 Análisis de datos: Con los datos de cada uno de los procesos de evaluación se podrán establecer planes de acción para cada uno de los procedimientos con el fin de crear una cultura de mejora continua.

12. Conclusiones

Los resultados obtenidos a través de las diferentes herramientas de diagnóstico como lo fueron el DOFA, la observación directa y el haber tenido la oportunidad de conocer fondo a la asociación permitieron clarificar las necesidades de la asociación en cuanto a organización administrativa y estratégica. El recurso humano en las organizaciones permite la adquisición de nuevo conocimiento a través de la motivación y el aseguramiento de una estabilidad que permita mejorar la calidad de vida.

La problemática actual en cuanto a inclusión social, económica y educativa ha llevado a aislar a esta localidad que vive una problemática diaria que debe ser asumida como una problemática pública y que no solo le pertenece a las asociaciones sin ánimo de lucro, si no a la sociedad en general. Es por eso que la propuesta refuerza lo que ya se ha venido realizando la asociación en aproximadamente diez años. La importancia que toma la realización de procesos de calidad por parte de los líderes de aula y los demás colaboradores es relevante ya que ellos son los que están transmitiendo la misión de la asociación, la cual es poder romper con el círculo de la pobreza y empezar a que desde la pedagogía se refuercen valores que permitan mejorar la calidad de vida para los niños del barrio Caracolí de la localidad de Ciudad Bolívar en la ciudad de Bogotá.

Es por eso que para todos los colaboradores estén en la capacidad de realizar procesos de calidad, es necesario que antes y durante su contratación ya se estén llevando a cabo procesos de calidad como lo son los de reclutamiento, integración y capacitación. El proceso que se realizó con la asociación facilitó establecer el planteamiento del sistema de gestión de calidad el cuál se encuentra enfocado con la

intención y los objetivos a futuro de la asociación, los cuales pretenden alcanzar un reconocimiento de asociación que realiza procesos de calidad.

Dentro del desarrollo del planteamiento del SGC también se pudo evidenciar que a pesar de no contar con demasiados recursos, la asociación también ha propiciado planes de carrera para algunos niños pintando por lo que puede llevar a cabo no solo el planteamiento sino también la ejecución del SGC gracias a que tienen un conocimiento amplio de los procedimientos. El compromiso que tienen los colaboradores con la asociación será un determinante clave para la consecución de los procedimientos y las auditorías internas necesarias para mantener el principio de mejora continua que plantea el sistema a través del análisis, medición, evaluación y mejora.

13. Recomendaciones

El iniciar un proyecto de gestión de la calidad implica un compromiso continuo por parte de la gerencia, así como de todos los colaboradores. El haber realizado el planteamiento de un SGC para las áreas de recursos humanos y compras ofreció el inicio de un camino que se debe seguir mediante la implementación, ejecución y evaluación del sistema planteado. El esfuerzo y la consecución puede ser llevado a cabo de manera interinstitucional como se ha intentado realizar hasta ahora, sin embargo es necesario tener en cuenta que debido al tiempo que demanda realizar proyectos de mejoramiento de procesos basados en normas internacionales, sería adecuado que el compromiso de las instituciones (educativas) fuese proyectado a largo tiempo puesto que la asociación se está viendo afectada al no poder tener proyectos que se solidifiquen y generen gran impacto a lo largo del tiempo, para esto se sugiere que se este tipo de proyectos se puedan iniciar a temprano tiempo para poder entregar proyectos de gran impacto.

Adicional al hallazgo mencionado anteriormente, se sugiere poder involucrar al resto de las áreas que conforman la asociación sin importar el tamaño de las operaciones (colaboradores, recursos económicos, recursos físicos) en el sistema de gestión de calidad, de esta forma se podría realizar un sistema integrado que aumente el alcance de la norma aumentando la eficiencia de los procesos llevados por la asociación.

Para poder aumentar el alcance de la norma se deberá poder asegurar la calidad en las áreas sugeridas en el proyecto, seguido de esto y de acuerdo al análisis de la organización y del entorno, se podría construir un plan de mercadeo donde estuviera

involucrado la gestión de calidad, de esa manera se podría pensar en uno de los objetivos de la asociación que por la carencia de tiempo no se alcanzó a cubrir y el cual es poder llevar las conferencias de formación de valores y pensamiento crítico de la directora de la asociación a empresas públicas y privadas.

Se sugiere que para una implementación efectiva, de la norma ISO 9001 versión 2000, se designe a un responsable del proceso general del programa quien puede llegar a ser la directora o alguno de los líderes de aula; así mismo se sugiere realizar juntas mensuales en las cuales se realice una retroalimentación de los avances de la norma en la fase de implementación, seguimiento y evaluación que permita realizar ajustes para un mejor desempeño y eficiencia de los procesos llevados día a día.

Los documentos relacionados con cada uno de los procesos deben ser registrados, organizados y archivados por un plazo de (1) año o de acuerdo a la necesidad, estos deben estar siempre disponibles tanto para las auditorías internas como para auditorías externas.

14. Bibliografía

Alcaldía Mayor de Bogotá (Sin año de publicación). *Plan de desarrollo económico y social y de obras públicas para Bogotá Distrito Capital 2012-2016*. Recuperado de: http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/Home/Noticias/HistoricoNoticias/Bogota%20Humana%20con%20alternativas%20reales%20para%20construir%20un%20mode/propuesta_plan_de_desarrollo_20120327.pdf

Alcaldía Mayor de Bogotá (2012) *Informe caracterización sector educativo año 2012– Ciudad Bolívar, Localidad 19*. Recuperado de: http://www.sedbogota.edu.co/archivos/SECTOR_EDUCATIVO/ESTADISTICAS_EDUCATIVAS/2013/19.%20Ciudad%20Bolívar%202012.pdf

Aldeanueva, C. (2001) *Dirección estratégica para las ONG*. Recuperado de: [https://bases.javeriana.edu.co/f5-w-687474703a2f2f736974652e6562726172792e636f6d\\$\\$/lib/bibliojaverianasp/docDetail.action?docID=10584453](https://bases.javeriana.edu.co/f5-w-687474703a2f2f736974652e6562726172792e636f6d$$/lib/bibliojaverianasp/docDetail.action?docID=10584453)

Badia, A. (2002). *Calidad modelo ISO 9001 Versión 2000: Implementación, certificación, transición, auditoría y acreditación*. España: Deusto.

Fontalvo, T. (2006) *La gestión avanzada de la calidad: metodologías eficaces para el diseño, implementación y mejoramiento de un sistema de gestión de la calidad*.

Recuperado de: [https://bases.javeriana.edu.co/f5-w-687474703a2f2f736974652e6562726172792e636f6d\\$\\$/lib/bibliojaverianasp/docDetail.action?docID=10179523&p00=sistema%20gesti%C3%B3n%20calidad](https://bases.javeriana.edu.co/f5-w-687474703a2f2f736974652e6562726172792e636f6d$$/lib/bibliojaverianasp/docDetail.action?docID=10179523&p00=sistema%20gesti%C3%B3n%20calidad)

Fontalvo, T. (2007) *Herramientas efectivas para el diseño e implantación de un sistema de gestión de la calidad ISO 9000:2000* Recuperado de:

[https://bases.javeriana.edu.co/f5-w-687474703a2f2f736974652e6562726172792e636f6d\\$\\$/lib/bibliojaverianasp/docDetail.action?docID=10179606](https://bases.javeriana.edu.co/f5-w-687474703a2f2f736974652e6562726172792e636f6d$$/lib/bibliojaverianasp/docDetail.action?docID=10179606)

Garau, J. (2003) *Guía para la implantación de la norma de gestión de calidad para las ONG* (Segunda publicación). Recuperado de:

http://www.3sbizkaia.org/Archivos/Documentos/Enlaces/718_GU%C3%8DA%20PARA%20LA%20IMPLANTACI%C3%93N%20DE%20LA%20NORMA%20DE%20GESTI%C3%93N%20DE%20LA%20CALIDAD%20PARA%20LAS%20ONG.pdf

Icontec (2001). *Traducción de The Small Business Handbook Guide to ISO 9001:2000*. Bogotá, Colombia: ICONTEC.

Profamilia (2011). *Encuesta Distrital de demografía y salud Localidad Ciudad Bolívar 2011*. Recuperado de:

http://www.demografiaysaludbogota.co/admin/pdfResultados/ciudad_bolivar.pdf

Pynes, J. (2009). *Human resources management for public and nonprofit organizations: a strategic approach*. United States of America: HB.

Sastre C y Aguilar P. (2003). *Dirección de recursos humanos: Un enfoque estratégico*. España: Mc Graw Hill

Senlle, A. (2001). *ISO 9000-2000 Calidad y excelencia*. Barcelona, España: Gestión

15. Anexos

Anexo 1



Descriptivo Cargo Pintando Caminos

Cargo: Auxiliar de cocina y aseo

Contenido

- Misión
- Funciones
- Responsabilidades
- Autoridades

Misión: Preparar refrigerios para los niños inscritos en la fundación, del almuerzo del personal, del aseo de la cocina y aseo general de acuerdo al proceso establecido.

Funciones:

- Preparar los alimentos para los niños asistentes a las actividades y proyectos de la fundación y almuerzos del personal.
- Asear la cocina, baños y salones diaria y semanalmente, junto a otras funciones específicas.
- Conocer las normas para la Manipulación de Alimentos exigidas por el Hospital Vista Hermosa.

Responsabilidades:

- Cumplir con las normas y procesos establecidos por la fundación.
- Contribuir a un ambiente sano y armónico.
- Cumplir proactivamente con las solicitudes de la directora y/o el administrador.
- Informar de manera oportuna las necesidades requeridas para el buen funcionamiento de la fundación.
- Conocer las normas de manipulación de alimentos.
- Estar pendiente del mercado para utilizar según las minutas establecidas.
- Asear la cocina semanal (viernes) y diariamente (barrer y trapear).
- Preparar y servir refrigerios y almuerzos en los horarios establecidos.

Reporta a: Director (a)

Anexo 2



Descriptivo Cargo Pintando Caminos

Cargo: Líder aula

Contenido

- Misión
- Funciones
- Responsabilidades
- Autoridades

Misión: Acompañar, guiar y apoyar el mejoramiento del pensamiento creativo y reflexivo de los niños que asisten al programa “Escribo, Pinto y Aprendo” a través de la planeación y desarrollo de guías y hojas de ejercicio.

Funciones:

- Planear, elaborar, fotocopiar y socializar las guías y hojas de ejercicios.
- Llevar el control del desempeño de guías, hojas de ejercicios y tareas, así como del cumplimiento de acuerdos.
- Mantener disciplina y orden en el aula.

Responsabilidades:

- Dar uso adecuado del material a su cargo.
- Propender por el cuidado de todos los elementos e infraestructura de la Fundación (paredes, sillas, baños, etc.).
- Dar el acompañamiento en el desarrollo de guías, hojas de ejercicios y tareas promoviendo en los niños su capacidad de pensar.
- Cumplir con las normas y procesos establecidos por la fundación
- Contribuir a un ambiente sano y armónico
- Cumplir proactivamente con las solicitudes de la directora y líder del proyecto.

Reporta a: Director (a)

Anexo 3



Descriptivo Cargo Pintando Caminos

Cargo: Líder proyecto

Contenido

- Misión
- Funciones
- Responsabilidades
- Autoridades

Misión: Coordinar, supervisar y controlar que el proyecto “Escribo, Pinto y Aprendo” mantenga un impacto positivo en el aprendizaje de los niños, así como fortalecimiento en factores de disciplina orden y comportamiento.

Funciones:

- Garantizar ante la directora el cumplimiento de las funciones y objetivos fijados, gestionando, coordinando y ejecutando las actividades requeridas a su cargo.
- Supervisar y mantener permanente contacto con los líderes de aula para conocer necesidades y retroalimentar aspectos que se requieran para el mejoramiento de sus funciones.
- Garantizar que los niños desarrollen niveles favorables en su aprendizaje disciplina y comportamiento, obtengan logros, superen dificultades y estén motivados en permanecer en el proyecto de “Escribo, Pinto y Aprendo”.
- Fomentar el mejoramiento, cumplimiento y optimización de procesos y procedimientos establecidos por la Institución.

Responsabilidades:

- Supervisar, coordinar y velar por el óptimo cumplimiento de las funciones del personal a su cargo.
- Cumplir con las reglas y normas establecidas por la organización.
- Propender por el cuidado de mesas, sillas, papelería, paredes y en general la infraestructura de la organización.
- Responder por las funciones administrativas a su cargo.
- Contribuir a un ambiente laboral sano y armónico.

Reporta a: Director (a)

Anexo 4



Descriptivo Cargo Pintando Caminos

Cargo: Directora- Administradora

Contenido

- Misión
- Funciones
- Responsabilidades
- Autoridades

Misión: Velar y dirigir el correcto y óptimo funcionamiento interno de la fundación en temas de manejo de recursos monetarios, de personal, donaciones, logística de eventos y actividades, aseo, comunicación entre el equipo de trabajo y demás procesos estipulados.

Funciones:

- Dirigir, supervisar, coordinar y velar por el óptimo cumplimiento de las funciones y procesos del personal que labora en la Fundación.
- Supervisar el correcto funcionamiento, mantenimiento, seguridad y cuidado de las instalaciones y demás bienes materiales de la fundación

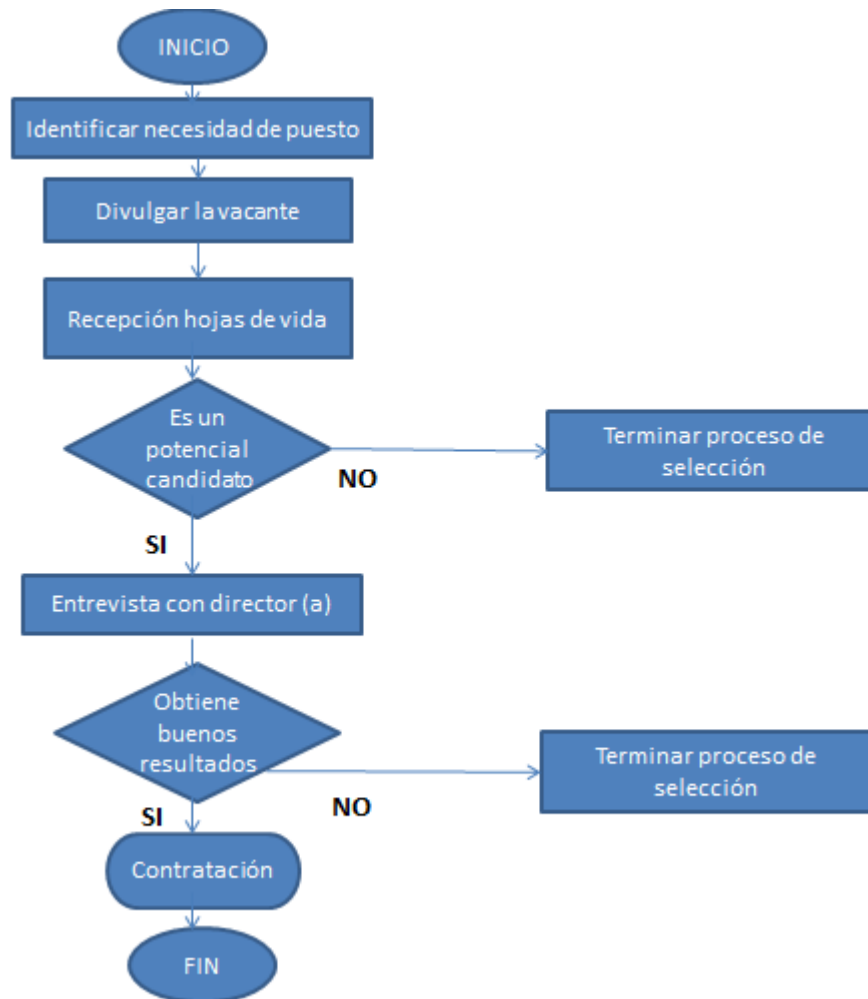
Responsabilidades:

- Gestionar lo pertinente a su cargo para contribuir al desarrollo y crecimiento de la Fundación.
- Contribuir a un ambiente de trabajo sano.
- Garantizar que los diferentes programas de la Fundación obtengan el nivel de impacto esperado.
- Dirigir y controlar el manejo de efectivo, inventarios y procesos generales de la Fundación.

Reporta a: Director (a)

Anexo 5

FLUJOGRAMA PROCESO CONTRATACIÓN NUEVO COLABORADOR



Fuente: Elaboración propia a partir del proceso sugerido para la contratación de nuevos colaboradores

Anexo 6

GUÍA PINTANDO A UN NUEVO COLABORADOR



Bogotá, 28 de Mayo de 2014

Estimada Gloria **XXXXXX**:

Para garantizarle una agradable bienvenida y una orientación adecuada, queremos brindarle algunas herramientas que le servirán en el desarrollo de sus actividades diarias; así como ofrecerle un acercamiento a la asociación que esperamos contribuya a su desarrollo profesional y personal.

Los documentos que le serán entregados son:

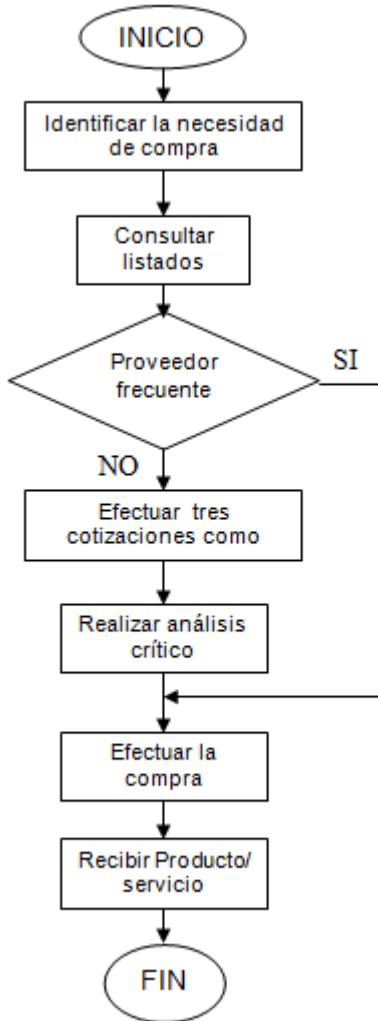
- Historia de la asociación
- Carta de bienvenida
- Descripción del cargo
- Reglamento Interno

Si usted posee alguna inquietud sobre los documentos entregados no dude en preguntar a la dirección.

*Alexandra Tamara
Directora*

Anexo 7

FLUJO GRAMA PROCESO DE COMPRAS ALIMENTOS PERECEDEROS



Fuente: Elaboración propia a partir de la experiencia en el manejo de compras