

**DISEÑO DE LA PROPUESTA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA
LA FUNDACIÓN ASPRODIS EN EL ÁREA DEL TALENTO HUMANO BAJO LA
NORMATIVA NTC ISO 9001:2015**

SILVANA ALEJANDRA GONZÁLEZ RODRÍGUEZ

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS



DEPARTAMENTO DE POSGRADOS

**ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EN SISTEMAS DE LA
CALIDAD**

TUNJA

2021

**DISEÑO DE LA PROPUESTA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA
LA FUNDACIÓN ASPRODIS EN EL AREA DEL TALENTO HUMANO BAJO LA
NORMATIVA NTC ISO 9001:2015**

SILVANA ALEJANDRA GONZÁLEZ RODRÍGUEZ

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título en
especialización en administración y gerencia de sistemas de la calidad**

Asesor Metodológico: Doctora Martha Striedinger Meléndez

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS



DEPARTAMENTO DE POSGRADOS

**ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EN SISTEMAS DE LA
CALIDAD
TUNJA**

TABLA DE CONTENIDO

1.	PROBLEMA.....	8
1.1.	IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	8
1.2.	TITULO DEL PROBLEMA	8
1.3.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
1.4.	DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	8
1.5.	ELEMENTOS DEL PROBLEMA	10
1.6.	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	11
1.6.1.	Sub – Preguntas	11
2.	OBJETIVOS	12
2.1.	OBJETIVO GENERAL	12
2.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
3.	JUSTIFICACIÓN	13
4.	MARCOS DE INVESTIGACIÓN	14
4.1.	MARCO TEORICO	14
4.1.1.	Sistema de gestión de la calidad	14
4.1.2.	Recursos humanos.....	16
4.1.3.	Gestión del talento humano.....	18
4.1.4.	Rotación del personal	23
4.1.5.	Satisfacción laboral.....	26
4.2.	MARCO CONCEPTUAL.....	29
4.3.	MARCO LEGAL.....	34
4.4.	MARCO REFERENCIAL.....	38
5.	PROCESO METODOLÓGICO	41
5.1.	TIPO DE ESTUDIO	41
5.2.	DELIMITACIÓN	41
5.3.	DISEÑO METODOLÓGICO	41
5.3.1.	Tema a resolver	41
5.3.2.	Metodología a seguir.....	43

6.	APICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE VERIFICACIÓN	54
6.1.	DIAGNÓSTICO DE LA INSTITUCIÓN.....	54
6.2.	ANÁLISIS PESTEL	57
6.3.	MATRIZ DOFA	58
7.	PLANTEAMIENTO DEL MODELO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	60
7.1.	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA ORGANIZACIÓN	60
7.1.1.	Reseña histórica.....	60
7.1.2.	Misión	60
7.1.3.	Visión	61
7.1.4.	Principios y valores corporativos.....	61
7.1.5.	Política de la organización	62
7.1.6.	Estructura organizacional	63
7.2.	MAPA DE PROCESOS.....	64
7.3.	PLANIFICACION DE LA CALIDAD	65
7.3.1.	Alcance del sistema de gestión de la calidad	65
7.3.2.	Política de calidad:.....	65
7.3.3.	Objetivos de calidad	65
7.4.	PLAN DE CALIDAD PARA LOS PROCESOS EN EL AREA DEL TALENTO HUMANO	66
7.5.	MATRIZ DE RIESGOS PARA PROCESOS	66
7.6.	MATRIZ DE INDICADORES.....	67
8.	CONCLUSIONES	68

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Teoría “X” y “Y” de Douglas McGregor.....	17
Tabla 2: Normativa Legal.....	35
Tabla 3: Herramientas para el cumplimiento de objetivos.....	42
Tabla 4: Resumen de evaluación cumplimiento principios norma ISO 9001:2015.....	55
Tabla 5: Resumen de evaluación cumplimiento requisitos norma ISO 9001:2015.....	56
Tabla 6: Matriz DOFA.....	58

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Modelo de diagnóstico de la ARH de Chiavenato.....	19
Ilustración 2: Modelo de GRH-DPC Asprodis.....	20
Ilustración 3: Modelo de la administración de los recursos humanos y los subsistemas que la componen.....	22
Ilustración 4: Modelo de interacción de movimientos de Joseph.....	24
Ilustración 5: modelo de rotación del personal de Fields.....	25
Ilustración 6: Modelo de las determinantes de la satisfacción en el trabajo de Lawler.....	27
Ilustración 7: La influencia de los factores de la motivación sobre la satisfacción en el trabajo.....	28
Ilustración 8: Árbol de preguntas dirigida a la dirección de la Fundación Asprodis.....	46
Ilustración 9: Árbol de preguntas dirigida al talento humano de la Fundación Asprodis.....	48
Ilustración 10: Análisis de cumplimiento de principios ISO 9002:2015.....	55
Ilustración 11: Análisis de cumplimiento requisitos ISO 9001:2015.....	56
Ilustración 12: Análisis PESTEL.....	57
Ilustración 13: Estructura Organizacional.....	63
Ilustración 14: Mapa de procesos.....	64

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario de preguntas aplicado a la dirección de la Fundación Asprodis.....	73
Anexo 2: Cuestionario de preguntas aplicadas al talento humano de la Fundación Asprodis.....	80
Anexo 3: Respuestas de la encuesta aplicada al talento humano de la Fundación Asprodis.....	87
Anexo 4: cuestionario de evaluación de los principios de gestión de calidad en base a la norma ISO 9001:2015.....	93
Anexo 5: cuestionario de evaluación de los requisitos de gestión de calidad en base a la norma ISO 9001:2015.....	102
Anexo 6: Caracterización del proceso de reclutamiento del talento humano.....	131
Anexo 7: Diagrama de flujo del proceso de reclutamiento del talento humano.....	134
Anexo 8: Caracterización del proceso de selección del talento humano.....	135
Anexo 9: Diagrama de flujo del proceso de selección del talento humano.....	139
Anexo 10: Caracterización del proceso de evaluación	140
Anexo 11: Diagrama de flujo del proceso del proceso de evaluación del talento humano	144
Anexo 12: Caracterización del proceso de retención del talento humano.....	145
Anexo 13: Diagrama de flujo del proceso de retención del talento humano.....	149
Anexo 14: Matriz de riesgos.....	150
Anexo 15: Matriz de indicadores.....	153

1. PROBLEMA

1.1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La Fundación Asprodis es una institución con gran trayectoria, generadora de 45 empleos en el municipio de Chiquinquirá y aledaños, sin embargo, carece de un sistema de gestión de calidad en el área de talento humano que permita desarrollar procesos adecuados de reclutamiento, selección, evaluación y retención del talento humano que disminuya el índice de rotación en la institución.

1.2. TITULO DEL PROBLEMA

Diseño de la propuesta del sistema de gestión de calidad para la Fundación Asprodis en el área del talento humano bajo la normativa NTC ISO 9001:2015

1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Establecer las características necesarias para el diseño de la propuesta del sistema de gestión de calidad para la Fundación Asprodis en el área del talento humano bajo la Normativa NTC ISO 9001:2015.

1.4. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

“El Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) es la entidad del estado colombiano que trabaja por la prevención y protección integral de la primera infancia, infancia y adolescencia, el fortalecimiento de los jóvenes y las familias en Colombia, brindando atención especialmente a aquellos en condiciones de

amenaza, inobservancia o vulneración de sus derechos”¹. Además de esto, el ICBF es una entidad reconocida y certificada por ICONTEC desde el año 2009².

Para el cumplimiento de su objetivo el ICBF contrata con personas o entidades que se encargan de prestar servicios de atención integral y velar por el bienestar de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes (NNAJ) bajo su potestad; el nivel de exigencia por parte de esta entidad es alto, por lo que para la Fundación Asprodis es primordial tener una mejora continua y dar cumplimiento a los lineamientos impuestos por el ICBF, entre esos la exigencia en el área de talento humano en el que especifica: “el talento humano contratado deberá responder al modelo de atención del ICBF, que en el marco de la rehabilitación integral, el operador determine que se requiere para la prestación del servicio, de acuerdo con las características de la población que se atiende y el proyecto de atención institucional”³

La Fundación Asprodis genera más de 45 empleos de forma directa e indirecta desde hace más de 40 años, sin embargo, la deserción laboral en la institución es muy frecuente en el personal del área operativa, lo que genera altos costos para el proceso de selección y capacitación de personal nuevo.

Por consiguiente, es necesario diseñar una propuesta del sistema de gestión de calidad para la Fundación Asprodis en el área del talento humano bajo la normativa NTC ISO 9001:2015 que permita desarrollar procesos adecuados para el reclutamiento, selección, evaluación y retención del talento humano y así disminuir el índice de deserción laboral.

¹ INSTITUTO COLOMBIANO DE BIENESTAR FAMILIAR, ICBF. Sobre la Institución [en línea]. Disponible en <https://www.icbf.gov.co/instituto>

² ICONTEC. Certificación ICONTEC ISO 9001 en el ICBF año 2009. [en línea]. Disponible en <https://www.icbf.gov.co/sites/default/files/files/CERTIFICADO%20ICONTEC%209001%202015.pdf>

³ INSTITUTO COLOMBIANO DE BIENESTAR FAMILIAR, ICBF, lineamiento técnico para la atención de niños, niñas y adolescentes con discapacidad, con derechos amenazados y/o vulnerados. Bogotá D.C. 2019. [en línea]. Disponible en https://www.icbf.gov.co/system/files/procesos/lm7.p_lineamiento_tecnico_para_la_atencion_de_ninos_ninas_y_adolescentes_con_discapacidad_con_derechos_amenazados_yo_vulnerados_v2.pdf

1.5. ELEMENTOS DEL PROBLEMA

- **Gestión:**

La Gestión hace referencia al conjunto de actividades coordinadas para dirigir o administrar de forma eficiente una organización, con la finalidad de mejorar la eficiencia y competitividad de la empresa

- **Calidad:**

Según la norma NCT ISO 9001:2015, “la calidad es entendida como el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos, dentro de una empresa se mide en el índice de satisfacción del cliente, en la excelencia del servicio y en el desarrollo de procesos de la empresa”⁴.

- **Mejora continua:**

La mejora continua hace referencia al desarrollo de procesos dentro de una organización que busca optimizar y mejorar la calidad de un producto o servicio, en las organizaciones es conocido como el ciclo planear, hacer, verificar y actuar (PHVA)

⁴ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACIÓN. Sistemas de gestión de calidad, Requisitos NTC ISO 9001. Bogotá D.C.

- **Talento humano:**

El talento o recurso humano es el grupo de personas que cooperan o aportan sus conocimientos en una organización para ofrecer un producto o servicio.

- **Gestión del talento humano:**

Es la capacidad que tiene una empresa para atraer, seleccionar, capacitar, motivar y retener a un trabajador, con el objetivo de prestar un servicio o producto de calidad y así obtener la satisfacción del cliente.

1.6. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo diseñar la propuesta del sistema de gestión de calidad para la Fundación Asprodis en el área de talento humano bajo la normativa NTC ISO 9001:2015?

1.6.1. Sub – Preguntas

- ¿Qué procesos desarrolla la Fundación Asprodis para el reclutamiento, selección, evaluación y retención del talento humano?
- ¿Qué falencias tienen los procesos que desarrolla la Fundación Asprodis para el reclutamiento, selección, evaluación y retención del talento humano?
- ¿Cuál es el grado de satisfacción/insatisfacción del personal operativo en la Fundación Asprodis?
- ¿Qué metodología implementar para disminuir el índice de deserción laboral en la fundación Asprodis?

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar la propuesta del sistema de gestión de calidad para la Fundación Asprodis en el área de talento humano bajo la normativa NTC ISO 9001:2015.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los procesos que desarrolla la Fundación Asprodis en el área del talento humano bajo los lineamientos de la norma NTC-ISO 9001:2015.
- Realizar la valoración de estado de los procesos que implementa la Fundación Asprodis y determinar el aporte al diseño del sistema de gestión de la calidad bajo la normativa NTC-ISO 9001:2015
- Determinar el nivel de satisfacción del talento humano en la Fundación Asprodis
- Proponer una metodología para la implementación de un SGC en el área del talento humano en la Fundación Asprodis que promueva la eficiencia y la eficacia.

3. JUSTIFICACIÓN

Para la Fundación Asprodis es indispensable contratar personal capacitado y apropiado para la atención de los usuarios, sin embargo, la fundación tiene una rotación frecuente de personal, lo que conlleva altos costos económicos para la selección y capacitación de nuevos empleados, además de desestabilizar emocionalmente los NNAJ.

Es por esto que para la Fundación Asprodis es esencial implementar el SGC según la normativa ISO 9001:2015 en el área del talento humano que optimizar los procesos de reclutamiento, selección, evaluación y retención el talento humano.

Así mismo, es un aporte para el proceso de aprendizaje e investigación de los estudiantes de la especialización en administración y gerencia en sistemas de la calidad y a la universidad en si en la que reposará este documento.

4. . MARCOS DE INVESTIGACIÓN

4.1. MARCO TEORICO

4.1.1. Sistema de gestión de la calidad

La calidad es el conjunto de características de un producto o servicio que ofrece una organización y que satisfacen las necesidades del cliente, esto es posible con el desarrollo de programas o procesos que promuevan a la mejora continua de la organización.

A continuación, se destacan dos teorías acerca de la los sistemas de gestión de la calidad que se enfocan principalmente en el área del talento humano de la organización y que se tendrán en cuenta para el desarrollo del presente trabajo:

- **Teoría de los cero defectos (Philip Crosby)**

Para Crosby la calidad debe integrarse por cuatro pilares construidos para complementarse mutuamente, estos son la actitud y participación de la dirección, la administración profesional de la calidad, programas originales y el reconocimiento.

Para lograr un mejoramiento de la calidad Crosby propone catorce pasos que se deben cumplir:

- Compromiso de la dirección con la mejora de la calidad
- Equipo de mejoramiento de calidad
- Establecer un sistema de medición de la calidad
- Evaluar los costos de calidad

- Crear conciencia de calidad en el personal
- Promover acción correctiva
- Establecer un comité para el programa cero defectos
- Entrenar a los supervisores
- Determinar un día de cero defectos
- Fijar metas
- Eliminar las causas de los errores
- Crear reconocimiento
- Reuniones del consejo de calidad de forma periódica
- Repetirlo todo de nuevo

En esta teoría se establece un papel más importante para el talento humano, involucrándolo directamente con el sistema de gestión de calidad y la conformación de equipos de trabajos sin importar el cargo, en este sistema se evidencia la eliminación de un sistema piramidal de los cargos.

- **Círculos de la calidad (Kaoru Ishikawa)**

Ishikawa se enfoca en la importancia de educar a los empleados y conseguir el compromiso de estos, para mejorar la calidad y la producción. Así mismo, es considerado el padre de los círculos de calidad, los que define como pequeñas unidades de trabajo que potencian el desarrollo de habilidades, trabajo en equipo y rotación.

Estos círculos tienen como propósito organizar un departamento de trabajo con el fin de estudiar y solucionar problemas relacionados con la producción y el control de calidad.

El círculo de calidad consiste en formar un grupo de 8 a 10 trabajadores que llevan a cabo tareas semejantes, estos colaboradores lo hacen de forma voluntaria y se reúnen cada semana para identificar, analizar y resolver problemas relacionados con el trabajo.

La realización de estos círculos de calidad contribuye una mejora en la calidad de la organización, mejoramiento del clima laboral, trabajo en equipo e integración de trabajadores y directivos.

Es evidente que para Ishikawa el trabajo en equipo y la capacitación continua es fundamental, pues del conocimiento y la actitud del trabajador depende el resultado y la calidad del producto o del servicio que ofrece la organización.

Para este trabajo se tendrán en cuenta las dos teorías, pues consideran el talento humano como un recurso fundamental dentro de la organización, y proponen un sistema de gestión de la calidad enfocado en el mejoramiento y control del talento humano.

4.1.2. Recursos humanos

El concepto y concepción del recurso humano ha evolucionado a través de los años, debido a su grado de importancia dentro de las organizaciones y la necesidad de implementar un sistema de gestión con la finalidad de mejorar la competitividad y la productividad de la empresa.

Los primeros estudios acerca de la concepción del trabajador lo hacen Taylor quien afirmaba que el factor humano era uno más entre los factores productivos, cuya única motivación era la económica; lejano a esta concepción el autor Elton Mayo (1933) en su obra “Los problemas humanos de una Civilización Industrial” destaca la importancia de la motivación, el liderazgo y la participación, y afirma que las relaciones humanas son importantes para el desarrollo de las funciones.

Más adelante Douglas McGregor desafía el concepto Tayloriano y propone una visión alternativa, la cual nombra Teoría Y, donde concibe que “el trabajador promedio puede ejercer la autodirección: acepta la responsabilidad, no necesita ser controlado y no tiene que considerar el trabajo como desagradable”⁵

Teoría x – Teoría Y de Douglas McGregor:

La teoría x –y hace referencia al ámbito de la gestión del talento humano en las organizaciones y el comportamiento del talento humano, tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 1: teoría “X” y “Y” de Douglas McGregor

TEORIA X	TEORIA Y
<ul style="list-style-type: none"> - El trabajo es una mercancía, y como tal debe ser comprada. - El ser Humano no está dispuesto para el trabajo - La única motivación de la persona es mediante incentivos económicos - Las personas no son capaces de ejercer autocontrol - Los objetivos de los trabajadores son opuestos a la de la organización - Los seres humanos huyen de la responsabilidad y prefieren ser dirigidos - Son resistentes al cambio 	<ul style="list-style-type: none"> - El trabajo físico o intelectual es tan natural como el juego y el descanso - El ser Humano puede dirigir sus esfuerzos hacia la consecución de los objetivos de la organización sin ser controlados - Los trabajadores, bajo ciertas condiciones buscan responsabilidad - La imaginación, la creatividad son cualidades propias de la mayoría de las personas

⁵ MCGREGOR, Douglas, El lado Humano de las Organizaciones (1960)

Tabla 1 (Continuación)

- Las organizaciones deber ser estructuradas de modo que las emociones y los aspectos imprevisibles de la conducta estén bajo control	- No se aprovecha el 100% del potencial intelectual del ser humano
---	--

Fuente: Propia a partir de Teoría de Douglas McGregor

Son teorías opuestas que enfrentan drásticamente el cambio y la evolución del pensamiento frente a la concepción del talento humano.

Sin embargo, existen aún empresas que se rigen bajo la teoría “x” y se oponen al cambio, como consecuencia se produce un estancamiento de la organización, la insatisfacción de los trabajadores y la deserción laboral.

Por lo anterior, es claro que el concepto y teoría acerca del talento humano que se acogerá para la realización de este trabajo de la Teoría “Y” planteada por Douglas.

4.1.3. Gestión del talento humano

La percepción del talento humano ha tenido una evolución importante a través de los años y cada vez adquiere mayor importancia. Actualmente la administración y gestión de los recursos humanos es considerada una de las áreas más importantes dentro de las organizaciones, pues el comportamiento de estas se ve reflejado en la calidad del producto o servicio y por ende la competitividad de la empresa.

Gracias a esto se han diseñado diferentes modelos para la gestión de los recursos humanos, en este documento tendremos en cuenta dos de ellos:

- **Modelo de Chiavenato (2000)**

Este modelo se conforma por 4 subsistemas independientes en los que se describen algunos de los componentes de los procesos para la gestión del talento Humano:

Subsistema de alimentación: mano de obra, reclutamiento y selección

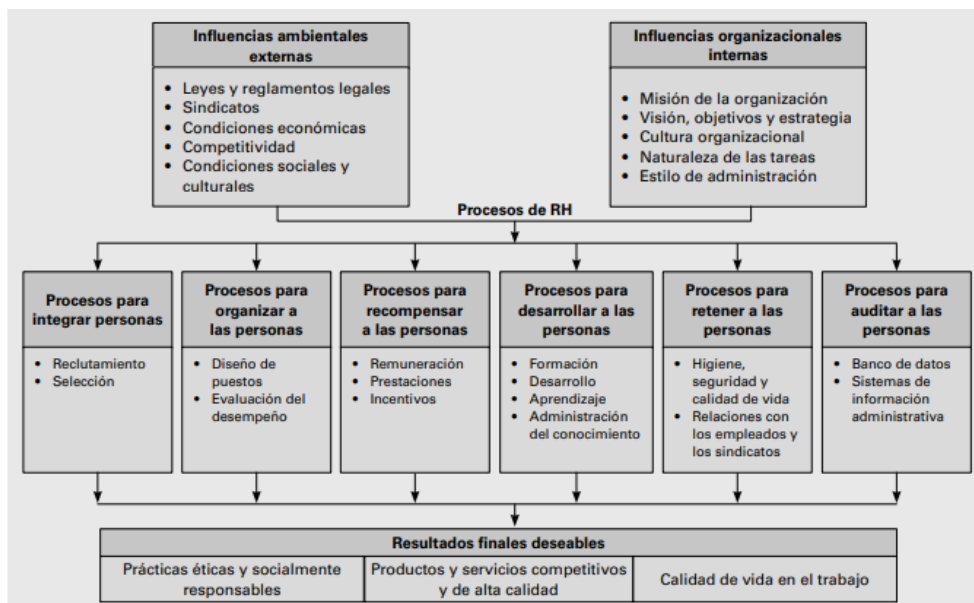
Subsistema de aplicación: descripción de cargos, inducción, evaluación de desempeño y rotación de personal

Subsistema de mantenimiento: remuneración, beneficio social, higiene y seguridad en el trabajo

Subsistema de desarrollo: capacitación del personal.

Tal y como muestra la ilustración 1.

Ilustración 1: Modelo de diagnóstico de la ARH de Chiavenato



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. *Gestión del Talento Humano Tercera Edición*

- **Modelo de gestión de recursos humanos de diagnóstico, proyección y control de Cuesta (2005)**

Este modelo está diseñado con base al modelo de Beer, inicialmente se dividía en cuatro subsistemas para las actividades de la gestión del talento humano:

- Flujo de recursos humanos
- Educación y desarrollo
- Sistemas de trabajo
- Compromiso laboral

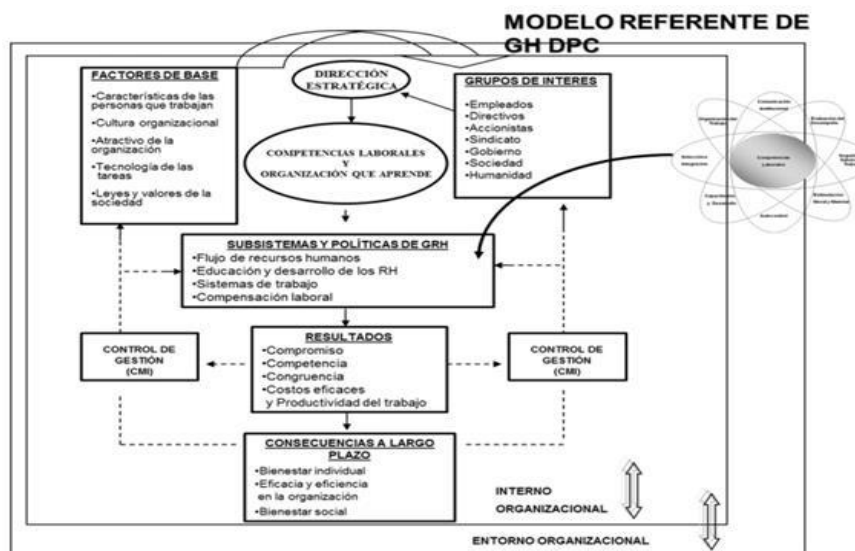
Posteriormente se incorpora la auditoria de gestión de recursos humanos (GRH), la evaluación de resultados de calidad a través de nuevos indicadores y técnicas. Además, son incluidos nuevos aspectos fundamentales para la conformación del modelo se denominan de la siguiente forma:

- Factores de situación
- Grupos de interés
- Políticas de recursos humanos
- Resultados

Estos aspectos tienen como resultado a largo plazo un bienestar individual, eficiencia y eficacia en la organización y un bienestar social.

En la Ilustración 2 se observa en síntesis este modelo

Ilustración 2: Modelo de GRH- DPC



Fuente: CUESTA, Modelo de GRH DPC (2005)

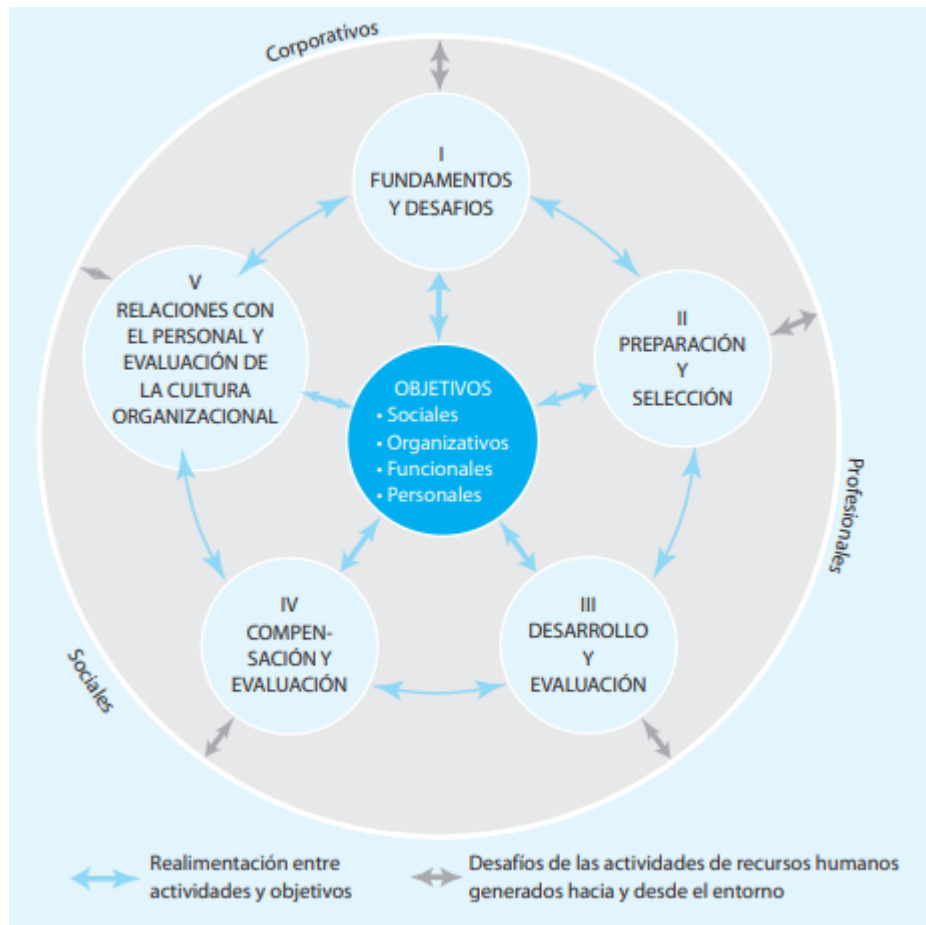
- **Modelo de Werther y Davis (1991)**

Este modelo está conformado por actividades interdependientes claves en la gestión del recurso humano y el cumplimiento de los objetivos social, conformado por los siguientes elementos:

- **Fundamentos y desafíos:** este consiste en ayudar a las organizaciones a mejor de forma efectiva y eficiente, desde el entorno de las organizaciones, la economía, las alternativas de mercadeo entre otros.
- **Planeación y selección:** este elemento permite el reclutamiento y selección del personal adecuado, para esto es elemental contar con una base de datos adecuad para cada puesto de trabajo, por lo que este es el núcleo de la gestión de los recursos humanos.
- **Desarrollo y evolución:** Posterior a la contratación, los empleados reciben toda la información sobre las políticas y procedimientos de la empresa, recibe la capacitación necesaria para el desarrollo de las actividades que deberá implementar en el puesto de trabajo, y se hará una evaluación periódica para determinar su desempeño.
- **Compensación y protección:** es una base esencial para la motivación del trabajador, por lo que deben ser justos. En este elemento se incluye el área de prevención de accidentes y enfermedades profesionales, por lo que el trabajador debe también estar protegido de todo tipo de riesgo laboral
- **Relación con el personal y evaluación:** para mejorar la productividad de las empresas y mejorar los niveles de satisfacción del empleado, la organización de cumplir con las normativas vigentes que hacen referencia a las condiciones del entorno laboral, así como también el trabajador debe tener acceso a asesorías para enfrentar problemas generados en el trabajo.

La ilustración 3 muestra la relación de cada uno de los elementos en este modelo de gestión.

Ilustración 3: Modelo de la Administración de los recursos Humanos y los subsistemas que lo componen



Fuente: WERTHER, William. DAVIS, Keith. Administración de Recursos Humanos (1991)

Es importante comprender que la gestión de los recursos humanos va más allá de la administración y manejo de individuos, pues es fundamental incorporar todos los factores externos e internos que afectan esta gestión, estos modelos abarcan claramente todos los factores, sin embargo el modelo de Chiavenato se ajusta más a los procesos que se realizan en la Fundación Asprodis para la gestión del talento humano, por lo que, para el desarrollo de este trabajo se tendrá en cuenta el modelo de este autor.

4.1.4. Rotación del personal

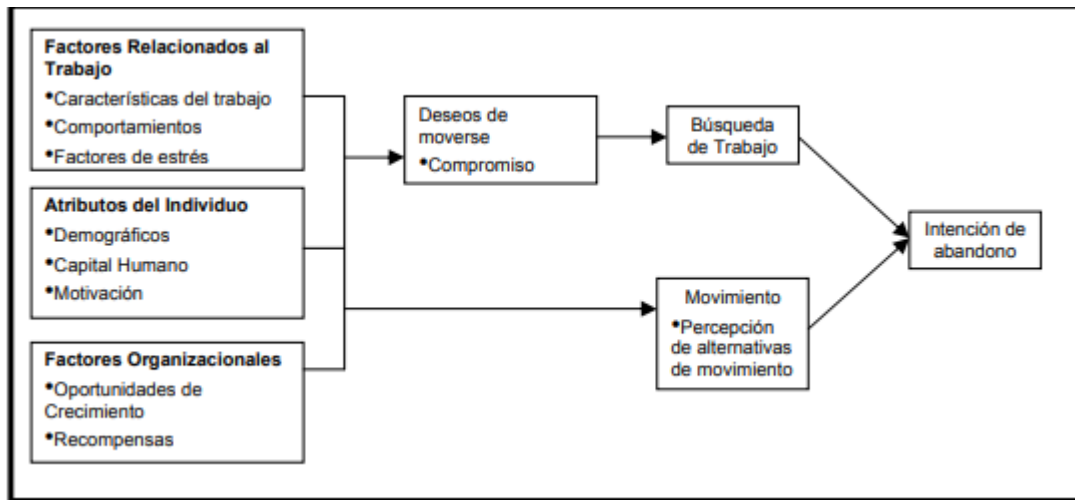
La rotación del personal hace referencia a la deserción de una persona de su puesto de trabajo ya sea de forma voluntaria e involuntaria, Chiavenato define la rotación laboral como “la entrada de personal, su estancia en la empresa y su salida”⁶. La rotación de personal afecta negativamente a la organización, pues aumentan costos de selección y capacitación de personal, por lo que es fundamental desarrollar estrategias dentro de la empresa para disminuir el índice de rotación del personal. Para Chiavenato, “la rotación de personal está involucrada con los costos primarios y secundarios. Los costos primarios son las inversiones que realiza la empresa para contratar al personal para cubrir las vacantes, y los costos secundarios es lo que destina la empresa durante el tiempo en el que queda cubierta la vacante. Los costos de sustitución de recursos humanos son: costos de reclutamiento, de selección, de formación y de la ruptura laboral”⁷

Esta rotación puede deberse a varios factores o atributos. En el siguiente modelo se mencionan los factores que influyen en el compromiso y satisfacción de los trabajadores con su puesto de trabajo, si estas variantes tienen tendencias negativas, afectan la estabilidad laboral y emocional de la persona llevándola a tomar la decisión de abandonar su empleo. Se encuentran los factores que están relacionados con el trabajo, los atributos del individuo y los factores de la organización, tal y como lo muestra la ilustración 4

⁶ CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos 1988 Pg 135

⁷ CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos 1988 Pg 23

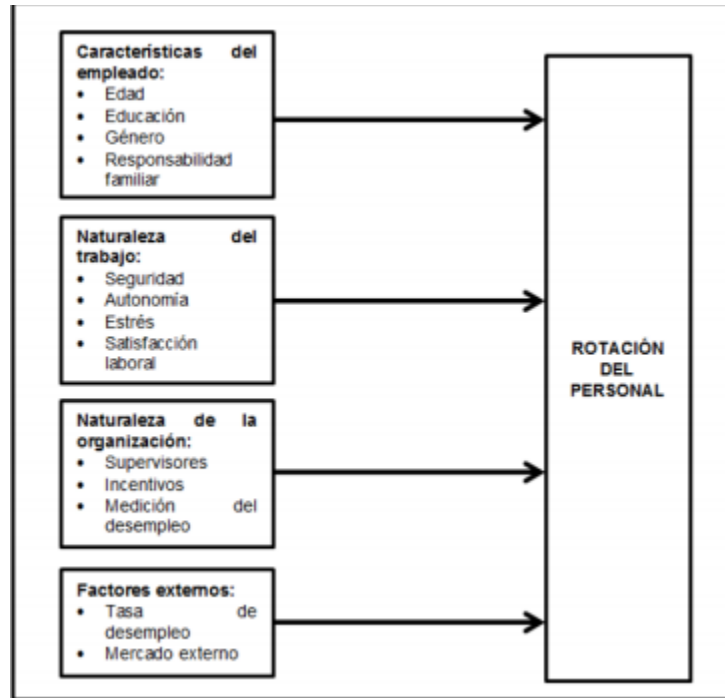
Ilustración 4: Modelo de interacción de Movimientos de Joseph



Fuente: Joseph et al It turn-over Pg 552

Otro punto de vista es el de Fields, quien plantea un modelo donde contempla factores similares expuestos por Joseph, sin embargo, para Fields la rotación del personal es afectada por cuatro grupos de factores que son las características del empleado, la naturaleza del trabajo, la naturaleza de la organización y los factores externos, así como se observa en la ilustración 5.

Ilustración 5. Modelo de Rotación del Personal de Fields



Fuente: FIELDS, D. Exploring prediction of alternative job changes⁸ (2015)

Para una empresa es fundamental determinar el índice de rotación de la empresa y comprender las causas que afectan la deserción del puesto de trabajo, la satisfacción laboral es uno de los factores causantes de esta rotación, para Chiavenato las causas de rotación del personal se deben a elementos que afectan a la persona tanto ambientales como personales y que desestabilizan emocionalmente al individuo en su puesto de trabajo.

Para el presente trabajo se tomará como referente la teoría de rotación de Fields pues contempla más ampliamente los factores que afectan la rotación del personal, y se ajusta con factores que afectan la deserción laboral en la Fundación Asprodis.

⁸ FIELDS, D. Exploring prediction of alternative job changes (2.005)

4.1.5. Satisfacción laboral

Teniendo en cuenta los modelos de los factores de rotación laboral de los autores Joseph y Fields, se puede concluir que la satisfacción laboral es uno de los factores más comunes de deserción laboral, por lo que resulta importante analizar y contemplar teorías con relación a este tema.

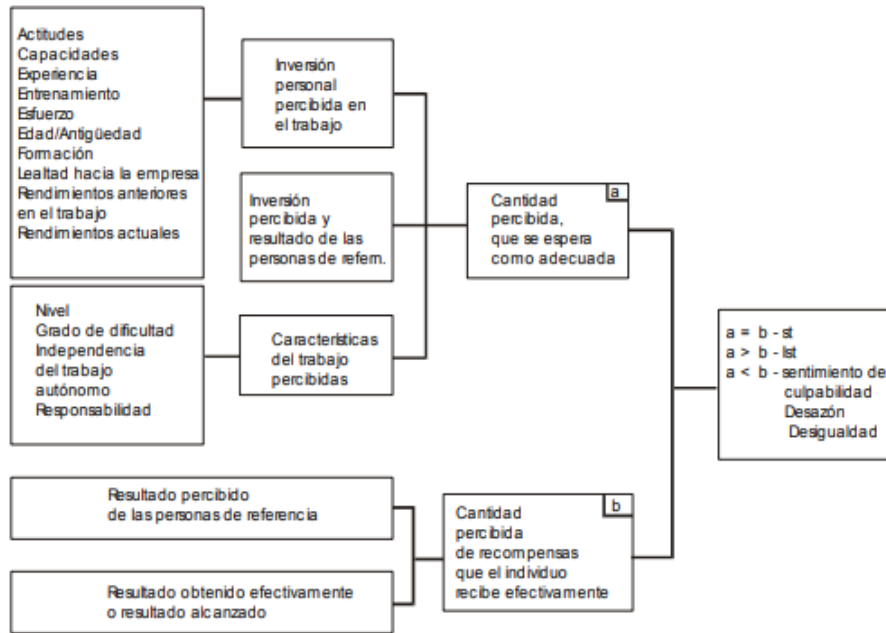
Cabe resaltar que la salud mental de las personas a tomando importancia en los últimos años, y en el campo laboral no es la excepción, pues es evidente que el rendimiento de la persona aumenta cuando su satisfacción en el puesto de trabajo es alta.

Por tal razón es fundamental en las empresas disponer de modelos y programas para motivación y alentar al personal para que su nivel de satisfacción aumente, a continuación, se enuncian dos teorías con relación a este tema

- **Modelo de las determinantes de la satisfacción en el trabajo. Lawler (1973)**

Esta teoría también llamada modelo de satisfacción de facetas, remarca la relación “expectativa-recompensa” es decir: lo que la persona considera que merece recibir y lo que en efecto recibe, esta relación conduce a la satisfacción o insatisfacción del trabajador. Por lo tanto, si lo obtenido como recompensa por su labor cumple con sus expectativas, el trabajador estada satisfecho y por consiguiente la realización de su trabajo será óptimo. La Ilustración 6 muestra en detalle la teoría propuesta por Lawler

Ilustración 6: Modelo de las determinantes de la satisfacción en el trabajo de Lawler (1973)



Fuente: Tomado del Artículo: El concepto de “satisfacción en el trabajo” y su proyección en la Enseñanza. Katia Caballero, en base a la teoría de Lawler

- **La Teoría de los dos factores de Herzberg (1967)**

Apartar del concepto de relación entre la motivación- rendimiento Herzberg plantea esta teoría donde propone dos factores que influyen sobre la motivación del empleado en su puesto de trabajo, el factor de higiene y el factor motivacional.

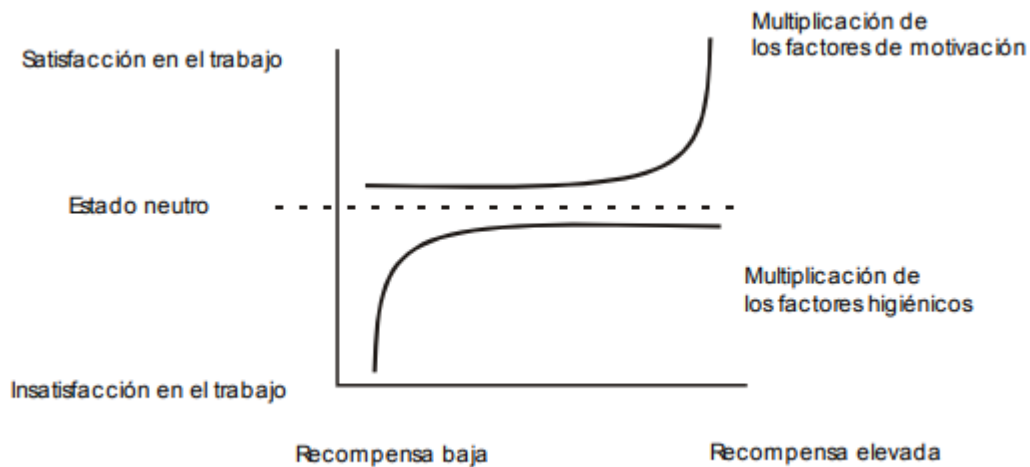
El factor de higiene es externo al trabajador, es decir no está en manos de este mejorarlo o cambiarlo, pues tiene que ver más con las políticas o normas de la empresa, como son el beneficio económico, la seguridad en el puesto de trabajo, la relación con los compañeros de trabajo o con el jefe, el cargo o nivel jerárquico en la empresa, factores referidos al medio físico y psicológico del entorno, entre otros. Este factor influye en que el trabajador este satisfecho o insatisfecho, es decir, si se

satisfacen las necesidades higiénicas el trabajador no se siente insatisfecho, sin embargo, no se encuentra motivado

El segundo es el **factor motivacional**, por el contrario, este es más interno o relacionado con la persona y el contenido del trabajo, dentro de este se encuentra el reconocimiento del trabajo bien realizado, la entrega de una mayor responsabilidad, la posibilidad de demostrar sus habilidades en el desempeño de su trabajo, el gusto por el trabajo que se realiza. Para conseguir que el trabajador este satisfecho en su puesto de trabajo es fundamental cubrir sus necesidades motivacionales.

En la ilustración 7 se aprecia lo que plantea el psicólogo Herzberg en esta Teoría

Ilustración 7: La Influencia de los Factores de la Motivación sobre la satisfacción en el trabajo



Fuente: CABALLERO, Katia. Artículo sobre el concepto de "Satisfacción en el Trabajo y su proyección en las enseñanzas, Universidad de Granada (2002)

Se puede apreciar algunas similitudes entre estas dos teorías, la principal es la importancia de la retribución económica, la exaltación y la valoración del trabajo, y la oportunidad de crecimiento en el puesto laboral. Estas dos teorías se complementan y tienen una base veraz, por tanto, se tendrá en cuenta a los dos

autores en el campo de trabajo, para identificar el nivel de satisfacción de los trabajadores en la Fundación Asprodis.

4.2. MARCO CONCEPTUAL

Para el marco conceptual de este trabajo inicialmente se determinará el concepto y exigencia de la norma NTC ISO 9001:2015, que es en la que se basará la propuesta del Sistema de Gestión para la Fundación Asprodis, posteriormente los conceptos más importantes enfocados en talento humano y su gestión.

- Norma NTC ISO 9001:2015

ISO 9001:2015 es una norma de la organización internacional de estandarización, en el cual se describen de forma explícita los requisitos con los que debe cumplir una organización para la implementación de un sistema de gestión de calidad enfocada en la gestión de los procesos, la incorporación del ciclo Planificar- Hacer- verificar- Actuar (PHVA) y el pensamiento basado en riesgos.

La implementación de un sistema de gestión de calidad permite a una organización planear, ejecutar y controlar los procesos para el desarrollo de la misión, mejorar la calidad del servicio o producto y por ende el posicionamiento a nivel empresarial.

- Enfoque de procesos

Los procesos son un conjunto de actividades relacionadas entre sí, alineados con los objetivos, el alcance y el grado de complejidad de una organización; Estos

procesos están compuestos por: elementos de entrada y salida, clientes y partes interesadas y sistemas de medición que califique el desempeño de los procesos que conllevan a una finalidad clara.

El enfoque a procesos permite que la organización proporcionar mejores resultados en el producto o servicio, ser más eficiente y eficaz, calificar la competitividad de la organización y de los recursos humanos, detectar riesgos o errores y así poder tomar medidas de corrección.

- **Ciclo PHVA**

Es una herramienta desarrollada por Edward Deming, que se emplea en procesos o proyectos de una organización. Este modelo ha sido incorporado en la norma ISO 9001:2015 como un pilar fundamental y requisito para un sistema de gestión de calidad.

Consiste un ciclo constante de acciones o pasos a seguir en el desarrollo de los procesos, con el objetivo de optimizar y mejorar el funcionamiento de la organización, los pasos son los siguientes:

- Planificar, en esta fase se determinan los objetivos, los procesos necesarios de acuerdo a las políticas y características de la organización y el diseño de indicadores de medición para la calificación de los procesos.
- Hacer, aquí se implementan las acciones que sean necesarias para lograr mejoras y poder corregir los errores identificados.
- Verificar, posterior al desarrollo de plan de mejora, se establece un periodo de seguimiento y medición de los procesos, productos y servicios.
- Actuar: a continuación del paso de verificación se ejecutan correcciones o modificaciones necesarias para la disminución de riesgos o errores.

La implementación del ciclo PHVA “permite a una organización asegurarse de que sus procesos cuenten con recursos y se gestionen adecuadamente, y que las oportunidades de mejora se determinen y se actué en consecuencia”⁹

- **Pensamiento basado en riesgos**

Este enfoque establecido en la norma ISO 9001:2015 determina la importancia de identificar los factores de riesgo internos o externos que pueden afectar que los procesos o el sistema de gestión de calidad no logren los objetivos. Y así poder implementar correctivos para minimizar los riesgos y las pérdidas de recursos.

- **Sistema de gestión de la calidad**

En la Norma ISO 9000:2015 define un sistema de gestión como el “conjunto de una organización interrelacionados o que interactúan para establecer políticas, objetivos y procesos para lograr estos objetivos”¹⁰

Este conjunto de elementos ayuda a planear, organizar, dirigir y controlar procesos administrativos que buscan la mejora continua de la organización, y la excelencia en la prestación del producto o servicio.

⁹ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACIÓN. Sistemas de gestión de calidad, Requisitos NTC ISO 9001. Bogotá D.C.

¹⁰ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACIÓN. Sistemas de gestión de calidad, Requisitos NTC ISO 9001. Bogotá D.C.

- Recursos humanos

La importancia de los recursos humanos en las organizaciones ha tomado mayor fuerza en los últimos años, considerándolo uno de los pilares fundamentales para el funcionamiento de la empresa, ya que son estos los encargados de la producción del producto o servicio, de ellos depende el éxito o fracaso de la empresa.

De esta manera, es fundamental tener claro el concepto de recursos humanos y la importancia de la implementación de un sistema de gestión para esta área empresarial.

Para Caldera, Rodolfo se denomina recursos humanos: “al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de la organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización”¹¹.

- Gestión del talento humanos

Chiavenato considera que: “La administración de los recursos humanos consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, en medida que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo.”¹²

¹¹ CALDERA, Rodolfo. El recurso humano en las empresas” 2007

¹² CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos, (pp. 222). México: Ed McGraw-Hill (2007).

- **Rotación del personal**

La rotación del personal hace referencia a la cantidad de personas que salen o ingresan a una organización, esto relacionado con factores internos o externos. “la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente es decir el intercambio de personas entre la organización y el ambiente es definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización. Generalmente la rotación de personal se expresa a través de una relación porcentual, en el transcurso de cierto periodo de tiempo”¹³. En las empresas un alto índice de rotación de personal podría ocasionar pérdidas, pues implica costos adicionales para la selección y capacitación de nuevo personal

Por tal razón es importante para la empresa llevar control y tomar las acciones necesarias para evitar que esta rotación tenga un índice negativo

- **Satisfacción laboral**

La satisfacción laboral es uno de los factores más comunes que afectan la estabilidad laboral y el rendimiento de una persona en su puesto de trabajo, para Hodgetts y Aitam (1983) consideran que la satisfacción laboral podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla en su propio trabajo.

¹³ ROSAS, Juan. Rotación De Personal. 2006

4.3. MARCO LEGAL

Es fundamental entender, analizar e implementar la normativa legal y técnica con la que se rige la gestión de los recursos humanos y sus componentes. Adicional a esto, es indispensable aclarar que la Fundación Asprodis es operador directo del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, por lo que se rige bajo los “lineamientos técnicos para la atención de Niños, Niñas y adolescentes con discapacidad con derechos amenazados y/o vulnerados”¹⁴.

En la tabla 2 se relacionan las normas, leyes y decretos más relevantes a tener en cuenta para la elaboración de este trabajo, al igual que para el desarrollo de actividades y procesos en la Fundación Asprodis.

¹⁴ INSTITUTO COLOMBIANO DE BIENESTAR FAMILIAR ICBF. Lineamientos Técnicos para la atención de Niños, Niñas y adolescentes con discapacidad con derechos amenazados y/o vulnerados

NORMATIVA LEGAL

Tabla2: Normativa Legal

NORMA	FECHA	EXPEDIDA POR	DESCRIPCION
Artículo 209 de la Constitución Política	1991	Corte constitucional de Colombia	La función administrativa está al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, mediante la descentralización, la delegación y la desconcentración de funciones. ¹⁵
Código sustantivo del trabajo	5/08/1950	Ministerio de trabajo	<p>Copilado de normas que regular las acciones entre los trabajadores y los empleados. Ha estado sujeta a modificaciones desde su expedición.</p> <p>En esta norma se reglamentan los siguientes temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> Contrato individual de trabajo Periodo de prueba y aprendizaje Contrato de trabajo con determinados trabajadores Reglamento de trabajo y mantenimiento del orden en el establecimiento

¹⁵ CONSTITUCIÓN POLITICA DE COLOMBIA, Artículo 209 (1991) [en línea] disponible en <https://www.mincit.gov.co/ministerio/normograma-sig/evaluacion-y-seguimiento/constitucion-politica/constitucion-politica-1.aspx#:~:text=DE%20COLOMBIA%201991-,ARTICULO%20209.,y%20la%20desconcentraci%C3%B3n%20de%20funciones>.

Tabla 2 (Continuación)

			Salarios Jornadas laborales Descansos obligatorios Prestaciones comunes y especiales Normas protectoras de las prestaciones Seguridad y salud en el trabajo Sindicatos
Ley 1562	11/07/2012	Ministerio de salud y protección social	En esta ley se modifica el sistema de riesgos laborales y se dictan otras disposiciones en materia de salud ocupacional.
Ley 14 68	30-jun-2011	Congreso de Colombia	“En el cual se modifican los artículos 236,239, 57 y 58 del código sustantivo del trabajo y se dictan otras disposiciones” ¹⁶ : <ul style="list-style-type: none"> - Licencia de maternidad - Prohibición de despido - Obligaciones especiales del empleador - Obligaciones especiales del trabajador
Decreto No 0723	15 abril 2013	Ministerio de salud y protección social	En el cual se reglamenta la afiliación al sistema general de riesgos laborales de las personas vinculadas a través de contrato

¹⁶ CONGRESO DE COLOMBIA. Decreto 1168 (2011)

Tabla 2 (Continuación)

			por Orden de Prestación de servicios (OPS) y trabajadores independientes que laboren en actividades de riesgo. ¹⁷
Decreto 1072	26 mayo 2015	Ministerio del trabajo	En este decreto se adoptan políticas, planes generales, programas y proyectos para el trabajo, el respeto por los derechos fundamentales, las garantías de los trabajadores, el fortalecimiento promoción y protección de las actividades de la economía solidaria y el trabajo decente. A través de un sistema efectivo de vigilancia, información, registro, inspección y control; así como del entendimiento y dialogo social paran el buen desarrollo de las relaciones laborales
Resolución 3899	16 de septiembre de 2010	Instituto Colombiano de Bienestar Familiar	“Por la cual se establece el régimen especial para otorgar, reconocer, suspender, renovar y cancelar las personerías jurídicas y licencias de funcionamiento a las instituciones del Sistema Nacional de Bienestar Familiar, que prestan servicios de protección integral, y para autorizar a los organismos acreditados para desarrollar el programa de adopción internacional” ¹⁸

Fuente: elaboración propia

¹⁷ MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL, Decreto 0723 (2013)

¹⁸ INSTITUTO COLOMBIANO DE BIENESTAR FAMILIAR, Resolución 3899 (2010)

4.4. MARCO REFERENCIAL

La implementación de sistemas de gestión del talento humano se ha desarrollado y fortalecido gracias al impacto e importancia que se le ha dado al personal dentro de la organización, como recurso principal y esencial para alcanzar metas, crecer empresarialmente y disminuir costos.

Varios autores desde el siglo han coincidido en definir el talento humano como una de los recursos más importantes dentro de las empresas, inicialmente Taylor quien despertó el interés hacia el personal, Fayol inició los estudios acerca de la conducta del trabajador en su trabajo y Hugo Munsterberg profundizó en la psicología y eficiencia industrial; es así que dos décadas después se concluye que “una organización es un sistema social y el trabajador es sin duda el recurso más importante”¹⁹, desde entonces este concepto ha venido evolucionando y se han desarrollado estrategias empresariales que permiten llevar procesos para el reclutamiento, selección, evaluación y retención del talento humano. Sin duda el desarrollo de estrategias en el área de recursos humanos ha traído grandes ventajas a las empresas, Iñaki González en su blog: ¿Por qué son tan importantes los RRHH? 9 tareas de las que se encarga el departamento de tu empresa²⁰, enuncia las funciones y procesos principales que se deben llevar a cabo para la gestión de los recursos humanos:

- Gestión administrativa del personal
- Captación y selección del personal
- Formación y desarrollo profesional del personal
- Gestión de las relaciones laborales
- Prevención de riesgos laborales

¹⁹ FAYOL, Henry, MAYO, Elton; ROTH LISBERGER, Fritz. 1942

²⁰ GONZALEZ, Iñaki, ¿Por qué son tan importantes los RRHH? 9 tareas de las que se encarga el departamento de tu empresa. España (2021) [en línea], disponible en: <https://sobrevivirrhhe.com/2021/05/13/rrhh-tareas-empresa/>

- Beneficios sociales
- Análisis y descripción de puestos de trabajo
- Planificación del puesto de trabajo
- Evacuación de desempeño

Más ahora con el cambio que generó la pandemia dentro de las empresas, con nuevas modalidades de trabajo, protocolos y planes de contingencia, la Fundación Asprodis al igual que otras instituciones se vieron obligadas a generar cambios en su funcionamiento, por ser una institución prestadora de servicios de cuidados personales era imposible llevar a cabo el trabajo desde casa, y al contrario de muchas empresas tuvo que ampliar su equipo de trabajo, adecuar su planta física, y continuar con las labores habituales, sin embargo continúa siendo un reto mantener al personal motivado y estable en su puesto de trabajo. En el blog: Tendencias globales en talento 2021 para Latinoamérica²¹ plantea que la principal prioridad es efectuar una reestructuración, seguido de incentivar la transformación, como también crear una cultura de cuidado y bienestar de los empleados.

Una empresa ejemplo en el desarrollo de un sistema de gestión en el área del talento humano es la empresa del grupo Nutresa S.A., la cual ha sido calificada como una de las mejores empresas en Colombia en atraer y retener talento humano, y se destaca dentro del grupo de responsables de recursos humanos del país. Grupo Nutresa S.A. destaca el talento humano como su recurso más valioso y reconoce la necesidad de dar valor a su cultura organizacional, proporcionando calidad laboral para sus empleados a través de un salario justo, la oportunidad de desarrollo profesional, la motivación, el reconocimiento, la relación con los mandos intermedios y la conciliación.²²

21 MERCER. Tendencias Globales en Talento 2021 para Latinoamérica. 2021 [en Línea] disponible en: <https://www.comunidad-rh.com/2021/02/18/tendencias-globales-en-talento-2021-para-latinoamerica-segun-mercer/>

22 GRUPO NUTRESA S.A. Informe Integrado 2020. [en Línea] disponible en: <https://informe2020.gruponutresa.com/pdf/desarrollo-de-nuestra-gente.pdf>

El compromiso de esta empresa con su talento humano, refleja la meta que se quiere alcanzar dentro de la Fundación Asprodís, por lo que será el referente principal para el desarrollo de este trabajo y se tendrán en cuanta varias de las estrategias implementadas en su modelo de gestión de los recursos humanos.

5. PROCESO METODOLÓGICO

5.1. TIPO DE ESTUDIO

Para la presente investigación se implementará una metodología mixta donde se aplica un método cualitativo y cuantitativo, con información recolectada en la Fundación Asprodis a través de encuestas realizadas a la dirección y al talento humano.

5.2. DELIMITACIÓN

El proyecto se ejecutará en la Fundación Asprodis y se elaborará un diseño del sistema de gestión de calidad bajo la norma NTC ISO 9001:2015, a partir del mes de febrero a noviembre del año 2021

5.3. DISEÑO METODOLÓGICO

5.3.1. Tema a resolver

El propósito de esta investigación consiste en diseñar un sistema de gestión de calidad para el área de talento humano a través de la implementación de técnicas y procedimientos para la recolección y clasificación de datos tomados en la Fundación Asprodis. En la tabla 3 se relacionan las herramientas a implementar para el cumplimiento de los objetivos

Tabla 3: Herramientas para el cumplimiento de objetivos

No	OBJETIVO	HERRAMIENTA
1	Identificar los procesos que desarrolla la Fundación Asprodis en el área del talento humano bajo los lineamientos de la norma NTC-ISO 9001:2015.	Lista de verificación de requisitos según la normativa NTC ISO 9001:2015
2	Realizar la valoración de estado de los procesos que implementa la Fundación Asprodis y determinar el aporte al diseño del Sistema de Gestión de la Calidad bajo la normativa NTC-ISO 9001:2015	Análisis del contexto de la Fundación -Elaboración de Matriz debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA) -Lista de verificación de requisitos según la normativa NTC ISO 9001:2015 -Encuesta dirigida a la directora de la Fundación Asprodis
3	Determinar el nivel de satisfacción del talento humano en la Fundación Asprodis	-Encuesta dirigida al talento humano de la Fundación Asprodis
4	Proponer una metodología para la implementación de un SGC en el área del talento humano en la Fundación Asprodis que promueva la eficiencia y la eficacia.	-Caracterización de procesos -Matiz de riesgos y oportunidades

Fuente: elaboración propia

5.3.2. Metodología a seguir

El proceso de la presente investigación se aplica dos fases: cualitativa y cuantitativa

- **Fase cualitativa**

Esta fase se sustentará a partir de datos tomados de trabajos de investigación, fuentes y posturas de autores frente a la elaboración de un sistema de gestión de calidad, las principales fuentes tenidas en cuenta son:

- Sistema integrado de gestión (SIGE) del (ICBF)
- Revista universidad de la Salle, Artículo 12, enero 2012 La administración de la calidad del talento humano Alba de Jesús Pérez Ibarra
- Libro: DISEÑO DE PROCESOS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, María Cristina Abril Freire 2018
- Norma ISO 9001:2015 (ICONTEC)

- **Fase cuantitativa**

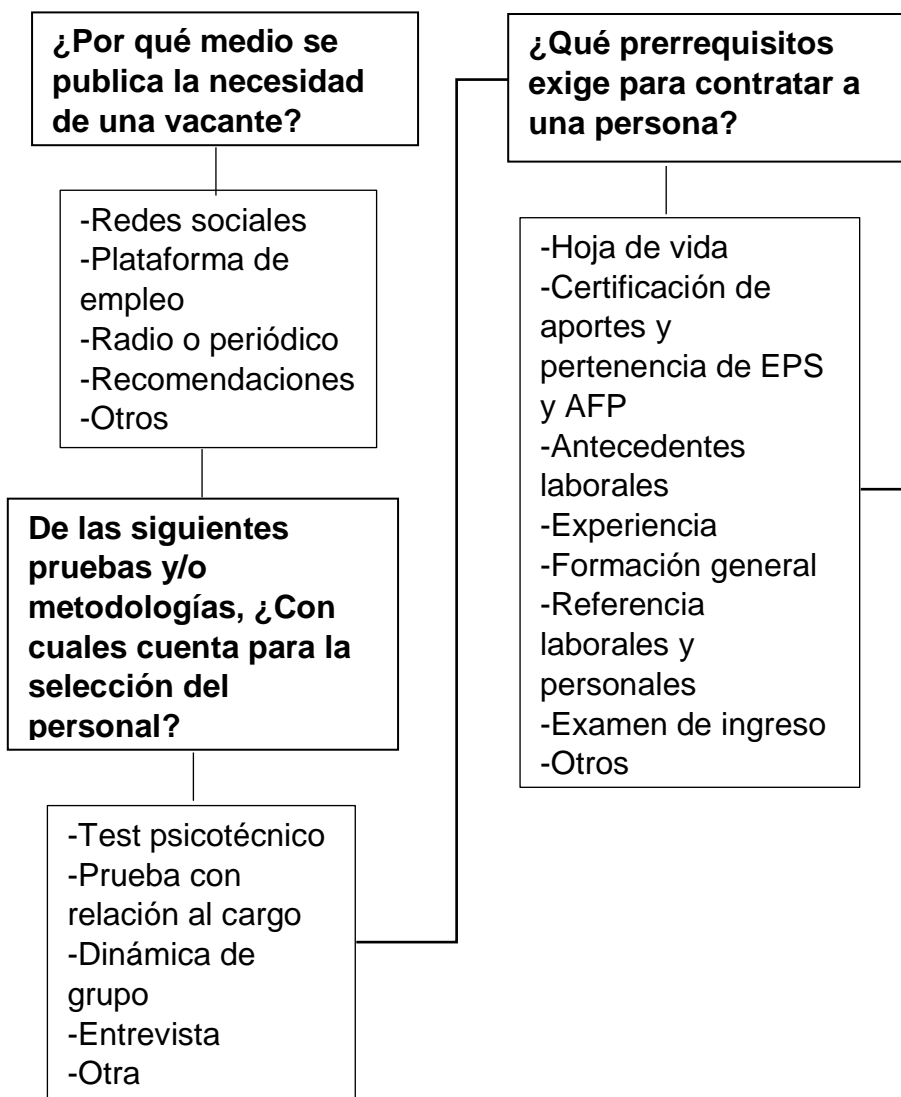
En esta fase se implementarán dos formularios de encuestas, uno dirigido a la dirección general y otro al talento humano, con el fin de recolectar información importante para la elaboración del diseño del sistema de gestión de la calidad.

Dicha información será tabulada y analizada a través de graficas estadísticas que permitan identificar y valorar los procesos desarrollados en la Fundación Asprodis en el área de talento humano, esto se evidencia en el anexo 3

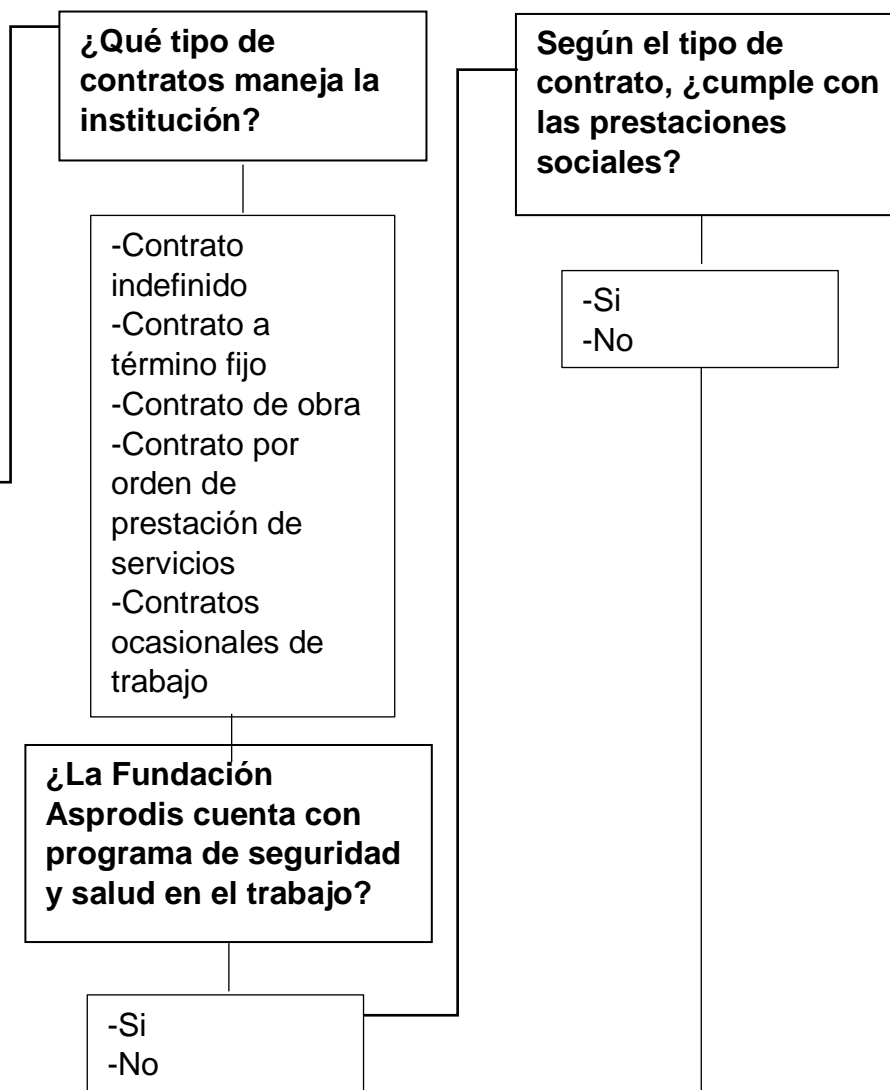
En la ilustración 8 se encuentra el árbol de preguntas para el cuestionario de encuesta dirigida a la dirección de la Fundación Asprodis, la cual se compone de 21 preguntas para la realización de esta encuesta se utilizará como herramienta la plataforma Google forms,

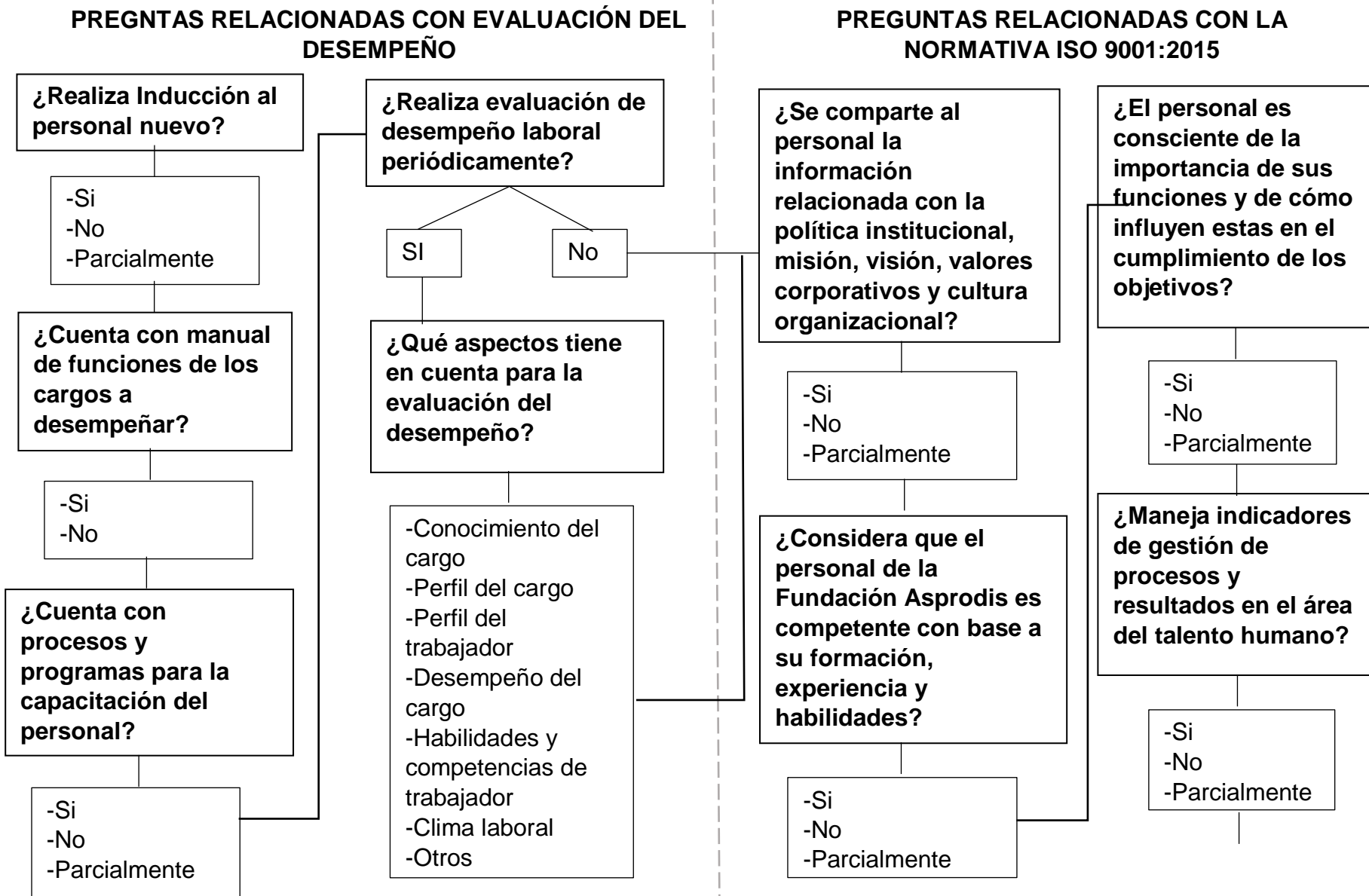
ÁRBOL DE PREGUNTAS DIRIGIDAS A LA DIRECCIÓN

PREGUNTAS RELACIONADAS CON EL PROCESO DE SELECCIÓN

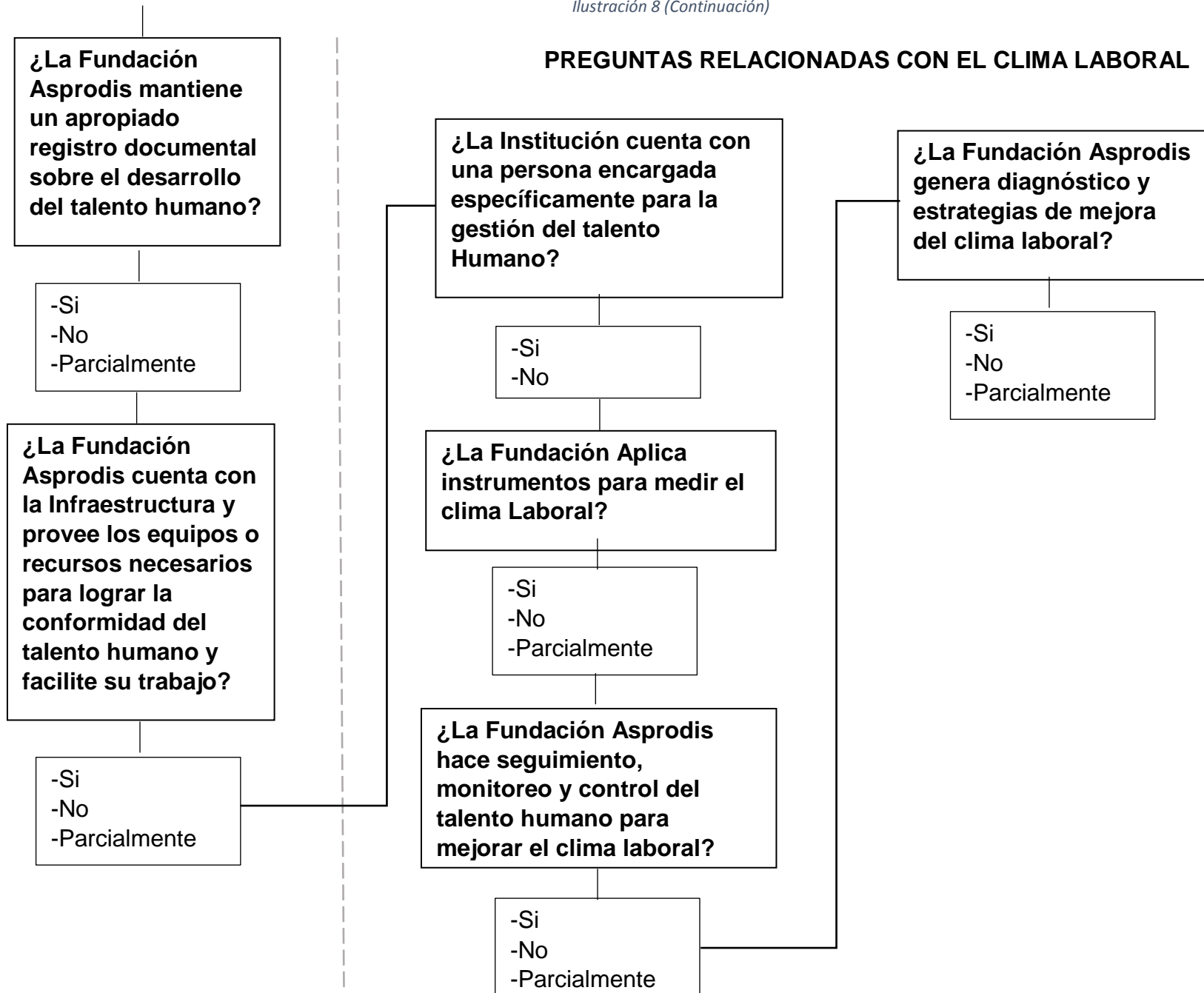


PREGUNTAS RELACIONADAS CON LAS CONDICIONES CONTRACTUALES

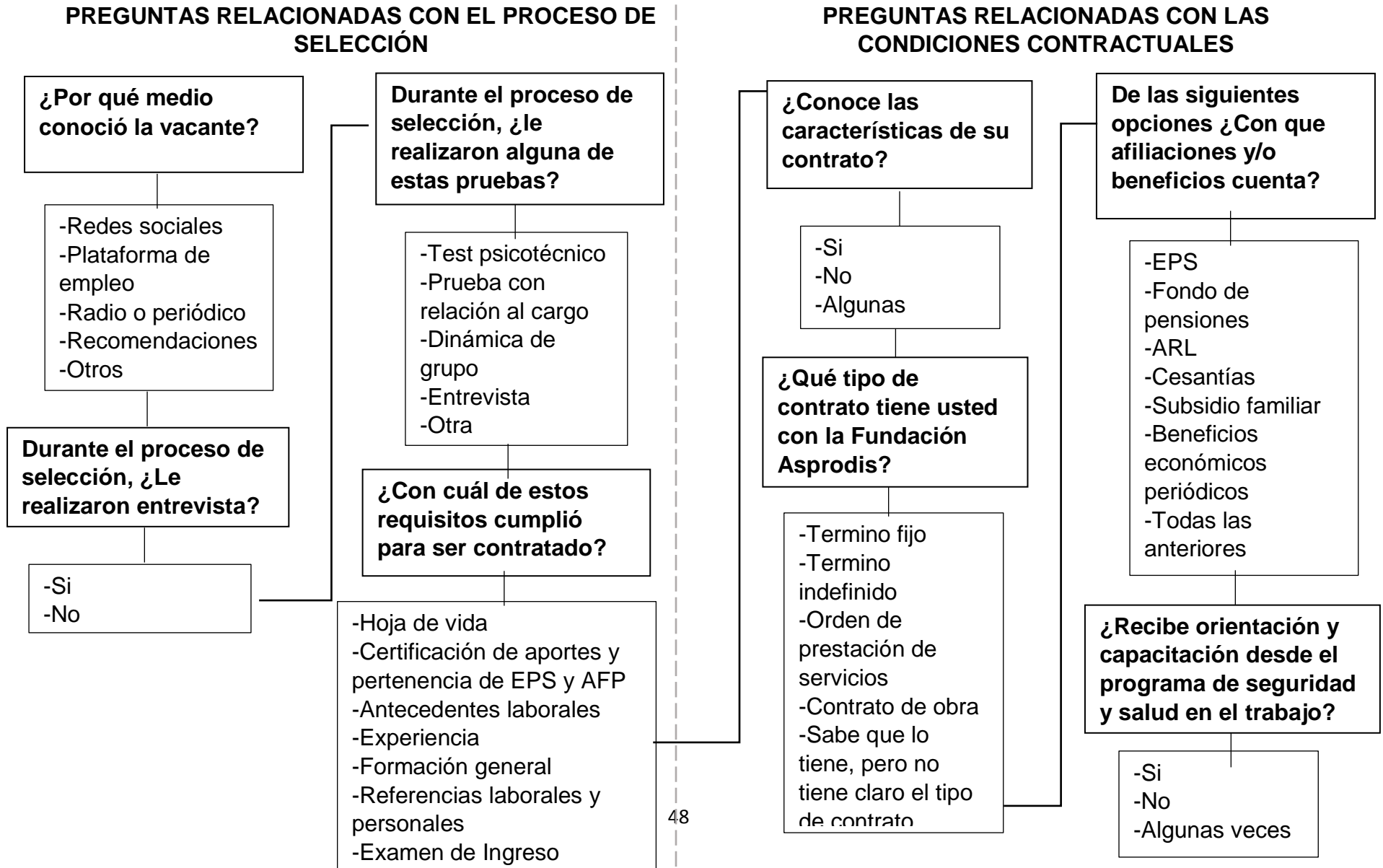




PREGUNTAS RELACIONADAS CON EL CLIMA LABORAL

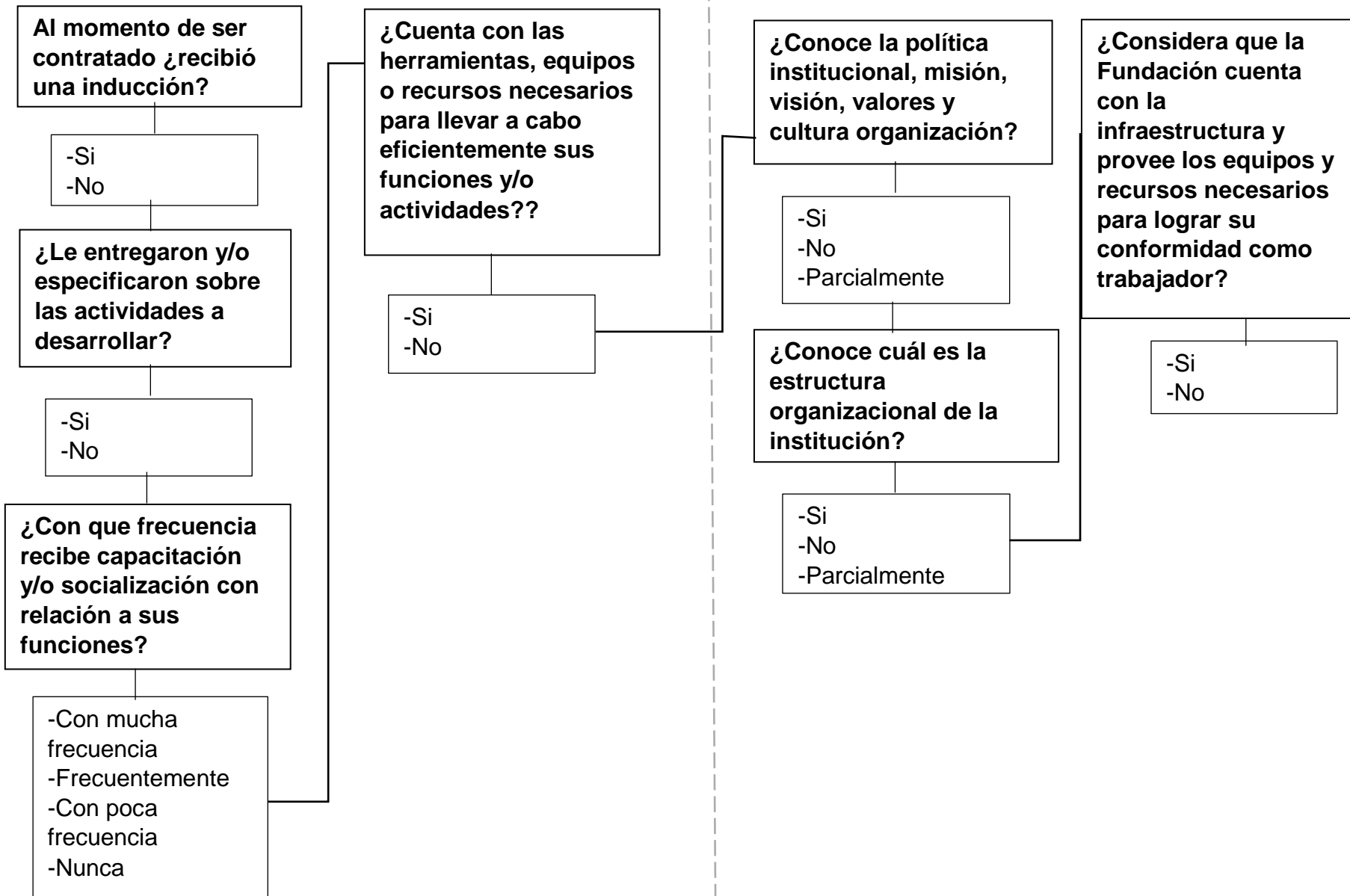


ÁRBOL DE PREGUNTAS DIRIGIDA AL TALENTO HUMANO DE LA FUNDACIÓN ASPRODIS

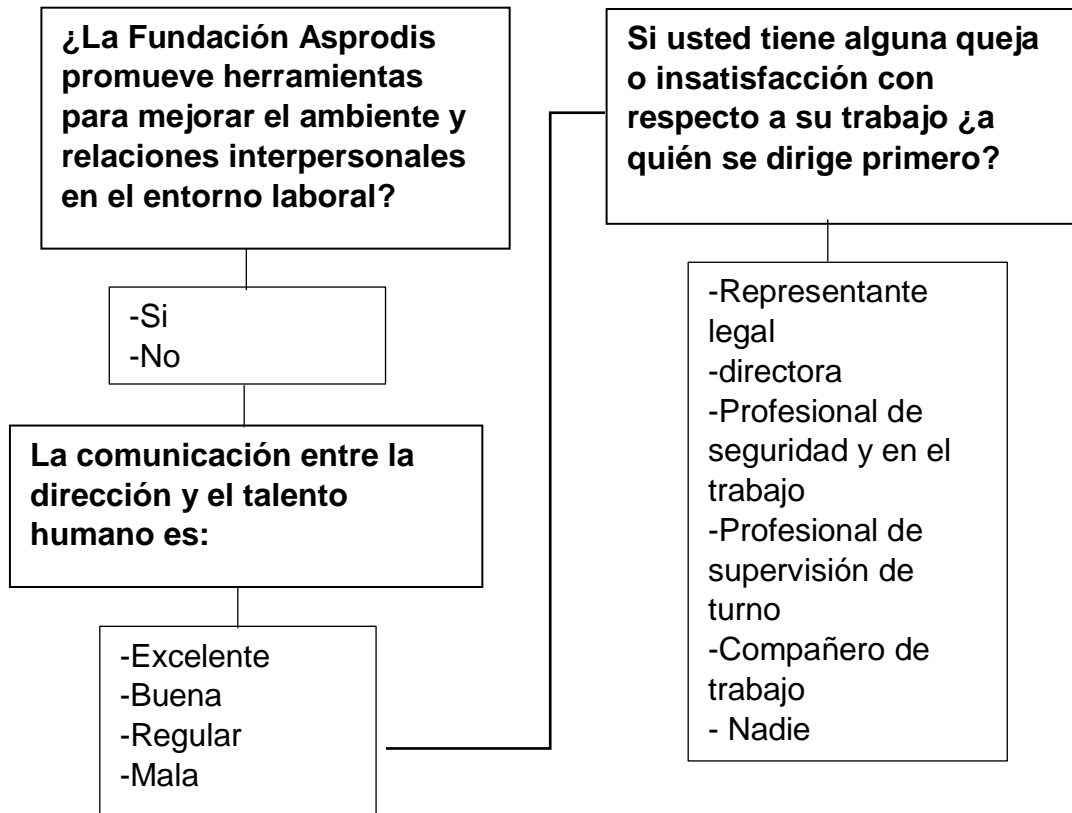


PREGUNTAS RELACIONADAS CON EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

PREGUNTAS RELACIONADAS CON LA NORMATIVA ISO 9001:2015



PREGUNTAS RELACIONADAS CON EL CLIMA LABORAL



Fuente: Propia

- **Hallazgos de la encuesta dirigida a la dirección de la fundación Asprodís:**

Teniendo en cuenta las respuestas de la dirección general al cuestionario de preguntas que se encuentra en el anexo 1, se percibieron falencias en procesos de reclutamiento, selección, evaluación y retención del talento humano, la respuesta de este cuestionario se pueden corroborar en el anexo 3.

En cuanto al proceso de reclutamiento se evidencia que la mayor parte del personal a ingresado a la institución por referencias personales, y no se hace uso de plataformas de reclutamiento, por lo que se puede deducir que existe inclinación por algún candidato en el proceso de selección.

Con relación a los procesos de selección y las condiciones contractuales, se observa que se cuenta con procesos y requisitos definidos para la selección del personal, y que las condiciones contractuales son claras y establecidas adecuadamente, igualmente que se cumple con las afiliaciones de seguridad social.

Para la evaluación del desempeño, se observa que se llevan a cabo procesos solo al momento del ingreso donde se realizan inducciones y socialización de las actividades a desarrollar, sin embargo, no se realizan evaluaciones periódicas para el desempeño y según la directora general el programa de capacitación al personal presenta falencias.

Teniendo en cuenta los requisitos de la normativa ISO 9001:2015, la directora acepta que se encuentra dificultades para su implementación, pues reconoce que el personal no es totalmente competente, ya que no se les provee las herramientas o recursos necesarios, igualmente el programa de capacitación es insuficiente.

En el área administrativa, la gestión documental es parcial, y requiere ser fortalecido. Además, requiere de la implementación de indicadores que permita

evaluar y tomar acciones correctivas frente a los procesos de gestión de calidad en el talento humano.

A pesar de que se cuenta con profesional encargado del programa de seguridad y Salud en el trabajo, no se cuenta con una persona encargada específicamente de la gestión del talento humano, y es la directora la que se hace cargo de este tema, por lo que refiere, los programas no son implementados por la carga laboral con la que cuenta.

- **Hallazgos en encuesta dirigida al talento humano:**

Para aplicar esta encuesta, se tomó una muestra del 50% de los trabajadores, desde el área técnico-operativa y profesional, y se aplicó el cuestionario anexo 2.

El desarrollo de esta encuesta permitió corroborar las falencias que presentan los procesos, y al igual que la directora general, el talento humano reconoce que a pesar de que la fundación Asprodis posee procesos de gestión en esta área, estos presentan dificultades y necesitan ser fortalecidos.

La Fundación Asprodis cuenta e implementa algunas pruebas y metodologías para la selección del talento humano. Sin embargo, teniendo en cuenta la respuesta de la directora general de la Fundación Asprodis donde no relaciona la implementación de la prueba con relación al cargo, se puede asumir que el personal no tiene claro el tipo de pruebas que recibió al momento de ser contratado.

En cuanto al proceso de contratación, según la respuesta de la directora se exigen documentos para ser contratado, a pesar de esto, en el cuestionario dirigido al talento humano, se identifica que no todos los empleados cumplieron con la entrega de estos antes de ser contratados. Lo que refleja que, a pesar de tener unas exigencias para llevar a cabo un contrato, no se cumplen con estas en su totalidad.

El programa de seguridad y salud en el trabajo, según lo refiere la dirección, maneja cronograma para la capacitación y orientación del personal, no obstante, el 16,7% de los trabajadores considera que no son suficientes

En el proceso de evaluación del desempeño, se corrobora que la inducción y el plan de acogida de la institución es un proceso que se encuentra definido y es implementado correctamente, con frecuencia se realiza capacitación por parte de la Fundación Asprodís a los empleados con relación al cargo, pero no se implementan herramientas para evaluar el desempeño y la efectividad de estas capacitaciones.

El 79% de los empleados respondieron que conocen la política institucional, misión, visión, valores y cultura organizacional, pero no conoce con exactitud la estructura organizacional, por lo que se hace necesario implementar socialización y capacitación a cerca de este tema.

En cuanto al clima laboral, y la conformidad frente al puesto de trabajo, los empleados se sienten satisfechos con su equipo y puesto de trabajo, sin embargo, reconocen que la Fundación Asprodís no emplea herramientas para medir y mejorar el clima laboral y la conformidad con el puesto de puesto de trabajo.

A pesar de esto el personal tiene claro a quién dirigirse en caso de una inconformidad, y consideran que la comunicación entre la dirección y el talento humano es buena, pues encuentran respuesta oportunamente.

Las respuestas a esta encuesta se encuentran en el anexo 4.

6. APICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE VERIFICACIÓN

6.1. DIAGNÓSTICO DE LA INSTITUCIÓN

Para el diagnóstico del estado de los procesos en la Fundación Asprodís se aplica cuestionario de preguntas relacionada con los principios y requisitos de la normativa ISO 9001:2015 las cuales se encuentran adjuntas en los anexos 4 y 5, y se desarrolla con el apoyo de la dirección general, la profesional de apoyo administrativo y la profesional encargada del programa de seguridad y salud en el trabajo.

En cuanto a la evaluación de los principios de la Norma ISO 9001:2015 se evidencia que existen falencias en el enfoque de los procesos, el mejoramiento y la gestión de las relaciones con las partes interesadas y los proveedores, pues se encuentra dificultades en las acciones correctivas ante los problemas y dificultades por lo que no presenta un avance significativo como institución.

Sin embargo, la Institución cuenta con las herramientas necesarias y oportunidad de mejora, siempre y cuando se implemente un plan de acción detallado siguiendo los principios y requisitos de la norma ISO 9001:2015.

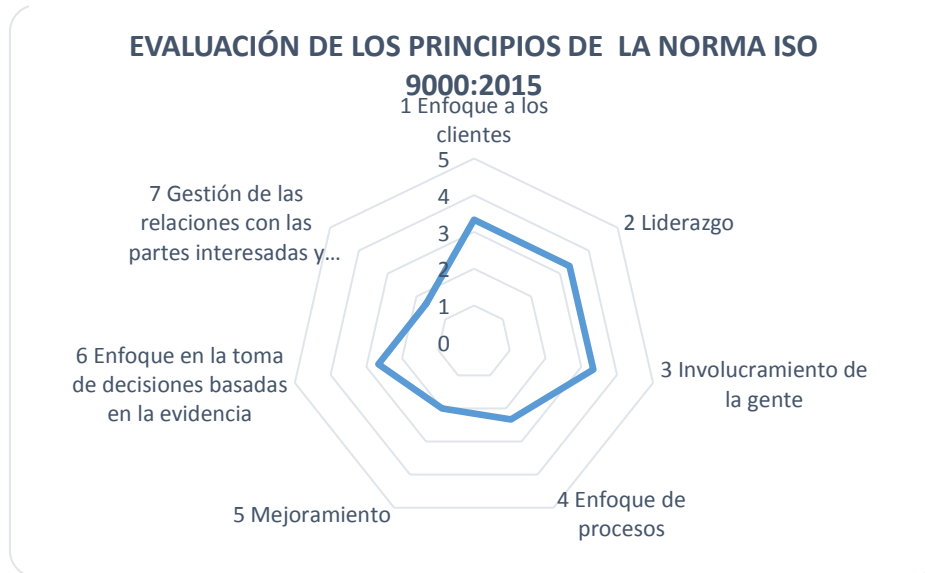
En la tabla 4 se encuentra el resumen de la evaluación, la cual se representa gráficamente en la ilustración 10

Tabla 4 Resumen de evaluación cumplimiento principios norma ISO 9001:2015

RESUMEN DE EVALUACIÓN	
1. Enfoque a los clientes	3
2. Liderazgo	3
3. Involucramiento de la gente	3
4. Enfoque de procesos	2
5. Mejoramiento	2
6. Enfoque en la toma de decisiones basadas en la evidencia	3
7. Gestión de las relaciones con las partes interesadas y los proveedores	2
SGC- ISO 9001:2015 – PRINCIPIOS	3

Fuente: elaboración propia

Ilustración 10: Análisis cumplimiento de principios ISO 9001:2015



Fuente: Elaboración propia

En lo que respecta a los requisitos de la norma, la Fundación Asprodís presenta falencia en el entorno de la organización, la planificación del sistema de gestión de calidad y la evaluación del desempeño pues como se observa en la tabla 5 de resumen de la evaluación y la ilustración 11 estos procesos tienen un bajo nivel de aplicación. Para tener información más detallada sobre este análisis se adjunta en anexo 5.

Tabla 1 Resumen de evaluación cumplimiento de requisitos norma ISO 9001:2015

RESUMEN DE EVALUACION	
4. ENTORNO/CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	2
5. LIDERAZGO	3
6. PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	2
7. SOPORTE	3
8. OPERACIÓN	3
9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	2
10. MEJORA	4
SGC- ISO 9001:2015 - REQUISITOS -	3

Fuente: elaboración propia

Ilustración 11 Análisis cumplimiento requisitos ISO 9001:2015



Fuente: Elaboración propia

6.2. ANALISIS PESTEL

Para hacer el análisis del contexto de la institución e identificar los factores o partes interesadas externas que pueden influir sobre la empresa, para esto se implementa el análisis pestel del cual se destacaron sectores de alto impacto sobre la institución, estos son el sector económico, pues la Institución depende directamente del presupuesto que determine el ICBF para la ejecución del contrato, el factor legal, teniendo en cuenta los lineamientos y normativas para la atención de población en condición de discapacidad y vulnerabilidad y el componente social, pues el objetivo de la Fundación Asprodís es involucrar a sus beneficiarios en el contexto social. Este análisis se encuentra en la ilustración 12

Ilustración 12: Análisis PESTEL



Fuente: elaboración propia, con información aportada por la Dirección de la Fundación Asprodís

6.3. MATRIZ DOFA

Por medio de la Matriz DOFA se plantean estrategias a partir de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se identificaron con ayuda de la directora de la institución. Estas estrategias se encaminan hacia la mejora y el cumplimiento de los objetivos institucionales. En la tabla 6. Se encuentra este análisis con las estrategias propuestas.

Tabla 6: Matriz DOFA



<p>ANALISIS INTERNO</p>  <p>ANALISIS EXTERNO</p> 	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p>F1 Es una institución generadora de al menos 70 empleos directos e indirectos F2 Se cuentan con lineamientos para la selección del personal F3. Se socializa y capacita al personal nuevas disposiciones o lineamientos F4. Es una institución con experiencia por su gran trayectoria F5. Programa de Seguridad y Salud en el trabajo dirigido por profesional</p>	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p>D1 No se cuenta con un sistema para evaluar y mejorar las competencias de los trabajadores D2 No se cuentan con objetivos claros del proceso de TH ni hay indicadores que permitan medir estos objetivos D3 en algunos casos no se siguen los lineamientos para la selección del personal. D4. La mayor parte de los contratos son por OPS lo que provoca la deserción laboral o inconformidad en el personal D5 problemas en el clima laboral, por malas relaciones interpersonales, estrés y cargas laborales.</p>
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FO</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DO</p>

Tabla 6 (Continuación)

<p>O1. Amplia existencia de medios de comunicación a nivel regional, nacional e internacional O2. Profesionales y personal capacitado interesado en incorporarse laboralmente en alguna institución O3. Páginas destinadas para el reclutamiento de personas teniendo en cuenta el perfil y el cargo O4. Asistencias Técnicas gratuitas de parte del ICBF a sus operadores, dirigidas al personal profesional y operativo</p>	<p>F1-O1 (corto plazo) Emplear herramientas de medios de comunicación para divulgar información relacionada con el reclutamiento de personal profesional y operativo F2-O2 Implementar de manera estricta los lineamientos de selección de personal dentro de la Fundación Asprodis F3-O4 Elaborar cronograma para la socialización y capacitación del personal nuevo y antiguo de forma periódica</p>	<p>D1-O4 Elaborar evaluación de desempeño y competencias del personal de la Fundación Asprodis, teniendo en cuenta las capacitaciones y asistencias técnicas dirigidas. D3-O1 Formalizar el proceso de selección de personal interdisciplinario y operativo, por medio de convocatorias publicadas en medios de comunicación digital y radial para la recopilación de hojas de vida y la óptima selección del personal según el perfil y las necesidades de la fundación D5-O2 Implementar estrategias institucionales de interacción y recreación para mejorar el clima laboral</p>
<p>AMENAZAS</p>	<p>ESTRATEGIAS FA</p>	<p>ESTRATEGIAS DA</p>
<p>A1 Bajo impacto en la percepción de la institución A2. Lineamientos y presupuesto restringido para el Área del Talento Humano con el ICBF A3. Discriminación hacia la población con Discapacidad.</p>	<p>F4-A1 Aumentar el impacto social y la percepción de la institución a través de programas de rehabilitación basados en comunidad que permitan establecer una relación afectiva de las personas con los NNAJ. F4-A3 desarrollar jornadas de recreación e interacción social con comunidades urbanas y rurales para disminuir la discriminación F2-A2 Solicitar de forma justificada al ICBF la necesidad del presupuesto en el área de talento humano, para fortalecer e implementar lineamientos de selección, capacitación y retención del talento humano</p>	<p>D4-A1 Fortalecer plan de acogida y retención del personal para evitar la deserción del puesto de trabajo e inconformismo. Y de esta forma evitar comentarios negativos que puedan dañar la imagen de la institución D4-A2 Elaborar propuestas para convenios con instituciones públicas o privadas que permitan generar ingresos adicionales, y así ampliar el presupuesto para el Área del TH D5-A1 Implementar programa de apropiación y compromiso con el puesto de trabajo y con la institución.</p>

7. PLANTEAMIENTO DEL MODELO DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD

7.1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA ORGANIZACIÓN

7.1.1. Reseña histórica

La Fundación Asprodis es una institución sin ánimo de lucro creada en el año de 1982 en la ciudad de Chiquinquirá por la Señora Blanca Samudio quien es su representante legal; con el fin de prestar servicio de protección, rehabilitación integral y educación especial a niños y jóvenes con diversidad funcional. La fundación Asprodis ha contratado por más de 25 años con el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar ICBF.

Su sede principal se encuentra ubicada en la ciudad de Chiquinquirá en la carrera 10 No 1-180 sur, anteriormente KM 1 vía Muzo vereda Resguardo, y cuenta con una oficina administrativa en el barrio Ricaurte de la misma ciudad. Actualmente atiende aproximadamente a 70 NNAJ con diferentes patologías que se encuentran vinculados al ICBF. Para la atención de esta población se encuentran vinculadas 41 personas desde el área administrativa, profesional, técnica y operativa

7.1.2. Misión

La Fundación Asprodis es una Institución sin ánimo de lucro ubicada en el municipio de Chiquinquirá, que brinda servicios de protección, rehabilitación integral y educación especial a niños(as), jóvenes y adultos con diversidad funcional, mediante el desarrollo de programas trasndisciplinarios que permiten la integración

y adaptabilidad al medio familiar, escolar, vacacional y laboral dentro del contexto social donde se ubican, buscando garantizar el pleno cumplimiento de sus derechos fundamentales contemplados en la Constitución Nacional; por medio de un equipo interdisciplinario y operativo comprometido, capacitado y responsable con otros actores sociales, sectores de la comunidad y el medio ambiente.

7.1.3. Visión

La Fundación Asprodis para el año 2023 será líder a nivel nacional, en la prestación de servicios de rehabilitación integral y educación especial a población con diversidad funcional, así mismo integrara esfuerzos con otras organizaciones que faciliten el mejoramiento y promoción de los servicios, como también buscara ampliar su planta física para as ser capaz de recibir y atender a más NNAJ que se encuentran en esta misma condición, brindara orientación y asesorías a la comunidad con el fin de integrar socialmente a la población con diversidad funcional desde el ámbito educativo, laboral y familiar.

7.1.4. Principios y valores corporativos

- Compromiso social

La Fundación Asprodis tiene como prioridad el bienestar y la atención de calidad a la población con diversidad funcional, por lo que las personas vinculadas a esta institución se caracterizan por ser personas integrales, humanas y con gran sentido social.

- **Restitución de derechos**

La Fundación Asprodís es una institución que presta servicios a población altamente vulnerable y por su situación psicosocial se encuentra en proceso de restitución de derechos, de modo que la Fundación vela y promueve el cumplimiento de los derechos fundamentales de la población atendida.

- **Integración social**

A través de programas de rehabilitación integral basados en comunidad busca integrar a los NNAJ a la sociedad, y de esta forma disminuir la discriminación hacia esta población

7.1.5. Política de la organización

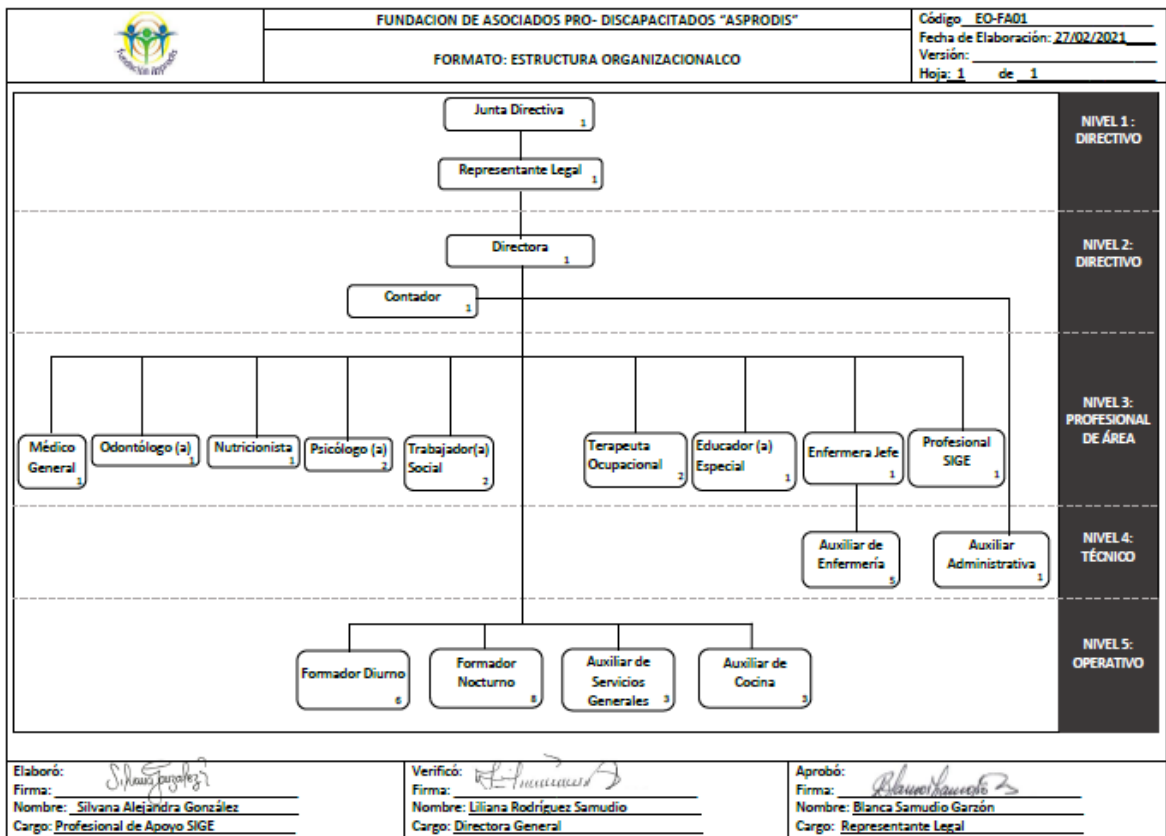
La Fundación Asprodís es una institución que presta servicios para la rehabilitación y protección integral a niños, niñas, adolescentes y jóvenes en condición de discapacidad, por lo que promueve la inclusión, la integridad y el compromiso de sus colaboradores, fortaleciendo los procesos desde el área de talento humano, para así contribuir con el pleno cumplimiento de la misión de la Fundación Asprodís.

Así mismo garantizamos esta política a través de la medición de la satisfacción de los usuarios, el control y seguimiento de la calidad del servicio y el cumplimiento de los requisitos legales, en busca de la mejora continua

7.1.6. Estructura organizacional

La estructura organizacional de la Fundación Asprodís está compuesto por dos niveles directivos encabezado por la Junta Directiva y la representante legal, y en segundo nivel la Directora General de donde se desprenden los niveles profesionales, técnicos y operativos, como se muestra en la siguiente gráfica:

Ilustración 13: Estructura organizacional Fundación Asprodís

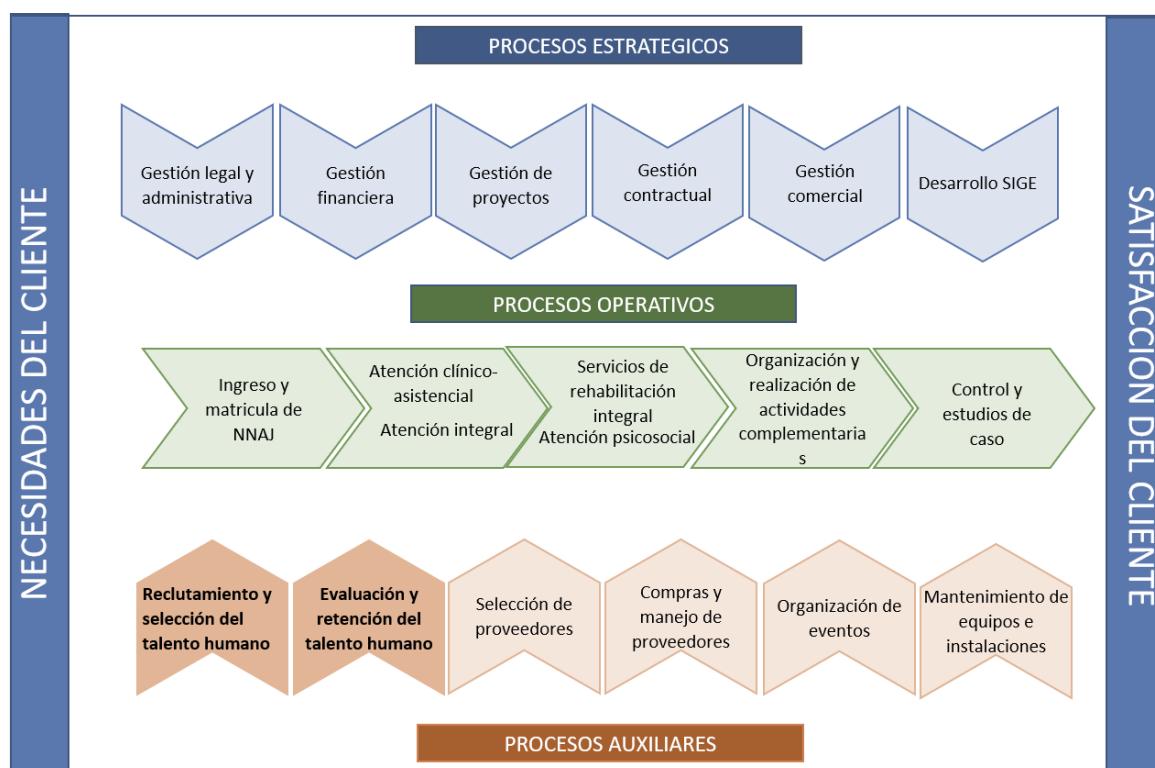


Fuente: Propia, con información aportada por la Dirección de la Fundación Asprodís

7.2. MAPA DE PROCESOS

Siguiendo con las etapas metodológicas para el diseño de la propuesta del sistema de gestión de calidad se elabora el mapa de procesos de la institución a partir de la información aportada por la dirección, de los cuales, para este trabajo se tiene en cuenta los procesos de selección. Del mapa de procesos de la Fundación Asprodís se hace énfasis en los procesos relacionados con el talento humano que pertenece a los procesos auxiliares.

Ilustración 14: Mapa de Procesos



Fuente: Elaboración propia, con información aportada por la dirección de la Fundación Asprodís

7.3. PLANIFICACION DE LA CALIDAD

7.3.1. Alcance del sistema de gestión de la calidad

El alcance del sistema de gestión de la calidad bajo la normativa NTC ISO 9001:2015 en la Fundación Asprodis ubicada en la ciudad de Chiquinquirá incluye los procesos administrativos de gestión del talento humano tales como: reclutamiento, selección, evaluación y retención

7.3.2. Política de calidad:

En la Fundación Asprodis prestamos servicios de atención integral a niños, niñas y jóvenes en condición de discapacidad, con calidad y transparencia, garantizando el cumplimiento de sus derechos, la integración social y familiar. Es por esto que la Fundación Asprodis promueve una cultura basada en el servicio a la comunidad, la comunicación, la innovación, el control de los procesos, la mejora continua y el desarrollo y gestión del talento humano

7.3.3. Objetivos de calidad

- Garantizar la prestación de servicio de calidad a los niños, niñas, adolescentes y jóvenes atendidos en la Fundación Asprodis.
- Gestionar el mejoramiento institucional por medio del seguimiento y cumplimiento de los procesos del sistema de gestión de la calidad

- Seleccionar y fortalecer el personal idóneo y capacitado para atender a los niños, niñas, adolescentes y jóvenes en condición de discapacidad, y además que aporten un crecimiento y funcionamiento a la Fundación Asprodís.

7.4. PLAN DE CALIDAD PARA LOS PROCESOS EN EL AREA DEL TALENTO HUMANO

Para el planteamiento del modelo del sistema de gestión de calidad se identificaron las condiciones y elementos que conforman cada uno de los procesos, tales como el proveedor, la entrada, la actividad a desarrollar, la salida y el cliente, así como determinar a qué parte del ciclo PHVA hace parte cada actividad, también se determinan los requisitos de cada una de las partes, los recursos necesarios y el seguimiento y medición del proceso por medio de indicadores. Para esto se elaboró una ficha de caracterización para los procesos de reclutamiento, selección, evaluación y retención del talento humano, Estas fichas se encuentran al final de este documento en los anexos del 6 al 13

7.5. MATRIZ DE RIESGOS PARA PROCESOS

Para determinar los riesgos a los que se encuentra expuesta la Institución se elaboró una matriz de riesgos para cada uno de los procesos que se tuvo en cuenta en el sistema de gestión de calidad, para determinar el nivel de riesgo, las causas, efectos y el tratamiento para cada uno de los riesgos.

La matriz de riesgos permitió identificar riesgo alto en el proceso de reclutamiento, pues no se vale de herramientas o plataformas de empleo, por el contrario, la mayor parte de los empleados que se encuentra en la fundación Asprodís se ha incorporado gracias a recomendaciones internas, lo que provoca que en el proceso

de selección se genere un riesgo de alto nivel, pues no se cuentan con el número adecuado de hojas de vida para realizar una selección justa y adecuada para los requisitos del cargo.

Igualmente se halla un alto riesgo dentro del proceso de evaluación del talento humano, pues a pesar de que la Fundación Asprodis cuenta con programa de capacitación, carece de herramientas que permitan medir la efectividad de estas.

En el proceso de retención se identifica un riesgo alto de rotación del personal, pues no se cuenta con herramientas para evaluar y medir el clima laboral y la conformidad de los empleados en el puesto de trabajo.

La evidencia de la elaboración de esta matriz se encuentra en el anexo 14

7.6. MATRIZ DE INDICADORES

Para mitigar estos riesgos se elabora matriz de indicadores que permitan medir el comportamiento de cada uno de los procesos, determinar la periodicidad de evaluación, la persona encargada del control y desarrollar planes de mejora continua. Esta matriz se encuentra en el anexo 15

8. CONCLUSIONES

- ✓ Según el diagnóstico realizado en la Fundación Asprodís el porcentaje de cumplimiento de los principios y requisitos de la NTC ISO 9001:2015 es del 52% lo que justifica la necesidad del diseño de un sistema de gestión de calidad que permita desarrollar correctamente los procesos en el área de gestión del talento humano, para así mejorar el desempeño y la planificación de las actividades relacionadas con la prestación del servicio, así mismo identificar riesgos y pautas para el seguimiento y control para disminuir los riesgos y generar acciones correctivas
- ✓ el desarrollo de este trabajo permitió identificar falencias existentes en los procesos de reclutamiento, selección, evaluación y retención del talento humano en la Fundación Asprodís.
- ✓ Gracias a la identificación de las falencias existente en los procesos fue posible establecer herramientas para medir y controlar los riesgos, por medio de la matriz de riesgos y matriz de indicadores.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ✓ **ADUNA**, Alma. **GARCIA**, Epifanio. **CHAVEZ**, Erika. Modelos de Gestión de Recursos Humanos Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. México Disponible en Internet en: <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tepeji/n8/a13.html>

- ✓ **CHIAVENATO**, Idalberto, Administración de Recursos Humanos 1988 Pg 23

- ✓ **CHIAVENATO**, Idalberto. Gestión del Talento Humano, Tercera Edición Traducido. Modelo de Diagnóstico de la Administración de Recurso Humano. Pg 17

- ✓ **CHIAVENATO**, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Traducido por Elsevier Editora México. (2008)

- ✓ **CONGRESO DE COLOMBIA**. Decreto 1168 (2011)

- ✓ **CONSTITUCIÓN POLITICA DE COLOMBIA**, Artículo 209 (1991) [en línea] disponible en <https://www.mincit.gov.co/ministerio/normograma-sig/evaluacion-y-seguimiento/constitucion-politica/constitucion-politica-1.aspx#:~:text=DE%20COLOMBIA%201991-,%20ARTICULO%20209.,y%20la%20desconcentraci%C3%B3n%20de%20funciones>.

- ✓ **CROSBY**, Philip B. “quality is free. the art of making quality certain” (La calidad no cuesta. El arte de cerciorarse de la calidad). Traducido México D.F. 1987 Primera Edición

- ✓ **CUESTA**, A. Tecnología De Gestión De Recursos Humanos: 2da. Edición, Revisada Y Ampliada. La Habana, Ed. Academia. (2005)
- ✓ **FIELDS**, D. "Exploring prediction of alternative job changes" (2.005)
- ✓ **JURAN**, Joseph et al It turn-over Pg 552
- ✓ **GONZALEZ**, Iñaki, ¿Por qué son tan importantes los RRHH? 9 tareas de las que se encarga el departamento de tu empresa. España (2021) [en línea], disponible en: <https://sobrevivirrhhe.com/2021/05/13/rrhh-tareas-empresa/>
- ✓ **GRUPO NUTRESA S.A.** Informe Integrado 2020. [en Línea] disponible en: <https://informe2020.gruponutresa.com/pdf/desarrollo-de-nuestra-gente.pdf>
- ✓ **HERZBERG**, Frederick. Teoría de los dos Factores (1967)
- ✓ **INSTITUTO COLOMBIANO DE BIENESTAR FAMILIAR.** Sobre la Institución Disponible en internet:< <https://www.icbf.gov.co/instituto>>
- ✓ **INSTITUTO COLOMBIANO DE BIENESTAR FAMILIAR.** ICONTEC. Certificación ICONTEC ISO 9001 en el ICBF año 2009. Disponible en Internet en:
<<https://www.icbf.gov.co/sites/default/files/files/CERTIFICADO%20ICONTEC%209001%202015.pdf>>
- ✓ **INSTITUTO COLOMBIANO DE BIENESTAR FAMILIAR.** Lineamiento técnico para la atención de niños, niñas y adolescentes con discapacidad,

con derechos amenazados y/o vulnerados. Modificado en 2019. Disponible en Internet en: https://www.icbf.gov.co/system/files/procesos/lm7.p_lineamiento_tecnico_para_la_atencion_de_ninos_ninas_y_adolescentes_con_discapacidad_con_derechos_amenazados_yo_vulnerados_v2.pdf

- ✓ **INSTITUTO COLOMBIANO DE BIENESTAR FAMILIAR ICBF.** Lineamientos Técnicos para la atención de Niños, Niñas y adolescentes con discapacidad con derechos amenazados y/o vulnerados

- ✓ **INSTITUTO COLOMBIANO DE BIENESTAR FAMILIAR.** Resolución 3899 de 2010.

- ✓ **INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACION.** Sistemas de gestión de calidad, Requisitos NTC ISO 9001. Bogotá D.C.

- ✓ **ISHIKAWA, Kaoru,** “What is total quality Control” (1985). Traducción editorial Norma Disponible en Internet en : <https://books.google.com.co/books?id=MWGOXKteTQwC&pg=PA189&dq=circuitos+de+la+calidad+ishikawa&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwj17-XZs-wAhVIEIkFHY0wCucQ6AEwBXoECAoQAq#v=onepage&q=circuitos%20de%20la%20calidad%20ishikawa&f=false>

- ✓ **LAWLER, Edward** Motivation in Work Organizations. (1973)

- ✓ **LAWLER, Edward** Motivation in Work Organizations. Modelo de las determinantes de la satisfacción en el trabajo (1973), citado por

CABALLERO, Katia, artículo: El concepto de “Satisfacción en el trabajo” y su proyección en la enseñanza

- ✓ **MCGREGOR**, Douglas. El lado Humano de las Organizaciones (1960)

- ✓ **MERCER**. Tendencias Globales en Talento 2021 para Latinoamérica. 2021. [en Línea] disponible en: <https://www.comunidad-rh.com/2021/02/18/tendencias-globales-en-talento-2021-para-latinoamerica-segun-mercer/>

- ✓ **MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL**, Decreto 0723 (2013)

- ✓ **WERTHER**, William, **DAVIS**, Keith. Administración de personal y recursos humanos (pp. 20). México: Ed McGraw-Hill (1991).

ANEXOS

ANEXO 1. CUENTIONARIO DE PREGUNTAS APLICADO A LA DIRECCIÓN

Consentimiento Informado

Es importante que conozca que al responder esta encuesta, está autorizando que la información suministrada sea utilizar como material de investigación para el proyecto " Diseño de la propuesta del sistema de gestión de calidad para la Fundación Aprodís en el área del talento humano bajo la normativa NTC ISO 9001:2015", que su participación es totalmente voluntaria, y que puede darla por terminada en cualquier momento, así mismo podrá aclarar cualquier duda con respecto a la investigación comunicándose al mail silvana.gonzalez@usantoto.edu.co.

Inicialmente responderá unas preguntas de carácter personal para determinar las características sociodemográficas, los cuales serán tratados de conformidad a la ley estatutaria 1581 de 2012 y el capítulo 25 del del decreto 1074, para la protección de datos personales

Es importante recalcar que su participación es de suma importancia para el desarrollo del trabajo, y de gran ayuda para el mejoramiento de los procesos de la Institución en el área del talento humano.

DATOS SOCIODEMOGRAFICOS

1. Genero

Femenino

Masculino

2. Edad

18 a 25 Años 26 a 35 años 36 a 45 años
 46 a 55 años más de 56 años

3. Cargo

Directora General

4. Cuánto tiempo lleva trabajando en la Fundación Asprodis

Menos de un año De 1 a 5 años De 6 a 10 Años
 De 11 a 20 años Más de 20 años

PREGUSTAS RELACIONADAS CON LOS PROCESOS DE SELECCIÓN

5. ¿Por qué medio se publica la necesidad de una vacante?

Redes Sociales Plataforma de Empleo Radio o Periódico
 Recomendaciones Otros

6. De las siguientes pruebas y/o metodologías ¿Con cuales cuenta para la selección del personal

Test Psicotécnico Test de Personalidad

- Prueba con relación al cargo Dinámicas de grupo
 Entrevista Otra

7. ¿Qué prerequisites exige para contratar a una persona?

- Hoja de vida
 Certificados de aportes y permanencia de EPS y AFP
 Antecedentes disciplinarios y judiciales
 Antecedentes Laborales
 Experiencia
 Formación General
 Referencias Laborales y Personales
 Examen de Ingreso
 Otros

PREGUNTAS RELACIONADAS CON LAS CONDICIONES CONTRACTUALES

8. ¿Qué tipos de contratos maneja la institución?

- Contrato indefinido
 Contrato a término fijo
 Contrato de obra

Contrato por orden de prestación de servicios

Contratos Ocasionales de trabajo

9. ¿La Fundación Asprodis cuenta con programa de Seguridad y Salud en el Trabajo?

Si No

10. Según el tipo de contrato ¿Cumple con las prestaciones sociales?

Si No

PREGUNTAS RELACIONADAS CON LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

11. ¿Realiza inducción al personal nuevo?

Si No Algunas veces

12. ¿Cuenta con manual de funciones de los cargos a desempeñar?

Si No

13. ¿Cuenta con procesos y programas para la capacitación del personal?

Si No Parcialmente

14. ¿Realiza evaluaciones de desempeño laboral periódicamente?

Si No

15. ¿Qué aspectos tiene en cuenta para la evaluación del desempeño?

Conocimiento del cargo

Perfil del cargo

Perfil del Trabajador

Desempeño del cargo

Habilidades y competencias del Trabajador

Clima laboral

Otros

PREGUNTAS RELACIONADAS CON LA NORMATIVA ISO 9001:2015

16. ¿Comparte al personal la información relacionada con la política institucional, misión, visión, valores corporativos y cultura organización?

Si No Parcialmente

17. ¿Considera que el personal de la Fundación Asprodis es competente con base a su formación, experiencia y habilidades?

Si No Parcialmente

18. ¿El personal es consciente de la importancia de sus funciones y de cómo influyen estas en el cumplimiento de los objetivos institucionales?

Si No Parcialmente

19. ¿Maneja indicadores de gestión de procesos y resultados en el área del talento humano?

Si No Parcialmente

20. ¿La Fundación Asprodis mantiene un apropiado registro documental sobre el desarrollo del talento humano?

Si No Parcialmente

21. ¿La Fundación cuenta con la infraestructura y provee los equipos o recursos necesarios para lograr la conformidad del talento humano y facilite su trabajo?

Si No Parcialmente

PREGUNTAS RELACIONADAS CON EL CLIMA LABORAL

22. ¿La Institución cuenta con una persona encargada específicamente para la gestión del talento humano?

Si No

23. ¿La Fundación Aplica instrumentos para medir el clima Laboral?

Si No Parcialmente

24. ¿La Fundación Asprodis hace seguimiento, monitoreo y control del talento humano para mejorar el clima laboral?

Si No Parcialmente

25. ¿La Fundación Asprodis genera diagnóstico y estrategias de mejora del clima laboral?

Si No Parcialmente

ANEXO 2. ENCUESTA DIRIGIDA AL TALENTO HUMANO DE LA FUNDACIÓN ASPRODIS

Consentimiento Informado

Es importante que conozca que al responder esta encuesta, está autorizando que la información suministrada sea utilizada como material de investigación para el proyecto "Diseño de la propuesta del sistema de gestión de calidad para la Fundación Aprodís en el área del talento humano bajo la normativa NTC ISO 9001:2015", que su participación es totalmente voluntaria, y que puede darla por terminada en cualquier momento, así mismo podrá aclarar cualquier duda con respecto a la investigación comunicándose al mail silvana.gonzalez@usantoto.edu.co.

Inicialmente responderá unas preguntas de carácter personal para determinar las características sociodemográficas, las cuales serán tratadas de conformidad a la ley estatutaria 1581 de 2012 y el capítulo 25 del del decreto 1074, para la protección de datos personales.

Es importante recalcar que su participación es de suma importancia para el desarrollo del trabajo, y de gran ayuda para el mejoramiento de los procesos de la Institución en el área del talento humano.

DATOS SOCIODEMOGRAFICOS

1. Genero

Femenino Masculino

2. Edad

18 a 25 Años 26 a 35 años 36 a 45 años

46 a 55 años más de 56 años

3. Área de Trabajo

Profesional Administrativo
 Técnico-Operativo Mantenimiento

4. Cargo

5. Cuánto tiempo lleva trabajando en la Fundación Asprodís

Menos de un año De 1 a 5 años De 6 a 10 Años
 De 11 a 20 años Mas de 20 años

PREGUSTAS RELACIONDAS CON LOS PROCESOS DE SELECCIÓN

6. ¿Por qué medio conoció la vacante?

Redes Sociales Plataforma de Empleo Radio o Periódico
 Recomendaciones Otros

7. Durante el proceso de selección ¿Le realizaron entrevista?

Si No

8. Durante el proceso de selección ¿Le realizaron alguna de estas pruebas específicas?

Test Psicotécnico

Test de Personalidad

Prueba con relación al cargo

Dinámicas de grupo

Ninguna de las anteriores

No lo recuerda

9. ¿Con cuáles de estos requisitos cumplió para ser contratado?

Hoja de vida

Certificados de aportes y permanencia de EPS y AFP

Antecedentes disciplinarios y judiciales

Antecedentes Laborales

Experiencia

Formación General

Referencias Laborales y Personales

Examen de Ingreso

PREGUNTAS RELACIONADAS CON LAS CONDICIONES CONTRACTUALES

10. ¿Conoce las características de su contrato?

Si No Algunas

11. ¿Qué tipos de contratos tiene usted con la Fundación Asprodis?

Término Fijo

Término indefinido

Orden de prestación de servicios

Contrato de obra

Sabe que lo tiene, pero no tiene claro el tipo del contrato

12. De las siguientes opciones, ¿Con que afiliaciones y/o beneficios cuenta?

EPS

Fondo de pensiones

ARL

Cesantías

Subsidio familiar

Beneficios económicos periódicos

Todas las anteriores

13. ¿Recibe orientación y capacitación desde el programa de seguridad y salud en el trabajo?

Si No Algunas veces

PREGUNTAS RELACIONADAS CON LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

14. Al momento de ser contratado ¿Recibió una inducción?

Si No

15. ¿Le entregaron y/o especificaron sobre las actividades a desarrollar?

Si No

16. ¿Con que frecuencia recibe capacitación y/o socialización con relación a sus funciones?

Con Mucha frecuencia Frecuentemente

Con poca frecuencia Nunca

17. ¿Cuenta con las herramientas, equipos o recursos necesarios para llevar a cabo eficientemente sus funciones y/o actividades?

Si No

PREGUNTAS RELACIONADAS CON LA NORMATIVA ISO 9001:2015

18. ¿Conoce la política institucional, misión, visión, valores y cultura organización?

Si No Parcialmente

19. ¿Conoce cuál es la estructura organizacional de la institución?

Si No Parcialmente

20. ¿Considera que la Fundación cuenta con la infraestructura y provee los equipos y recursos necesarios para lograr su conformidad como trabajador?

Si No

PREGUNTAS RELACIONADAS CON EL CLIMA LABORAL

21. ¿La Fundación Asprodis promueve herramientas para mejorar el ambiente y relaciones interpersonales en el entorno laboral?

Si No

22. La comunicación entre la dirección y el talento humano es:

Excelente Buena

Regular Mala

23. Si usted tiene alguna queja o insatisfacción con respecto a su trabajo ¿A quién se dirige primero?

Representante Legal

directora

Profesional de seguridad y salud en el trabajo

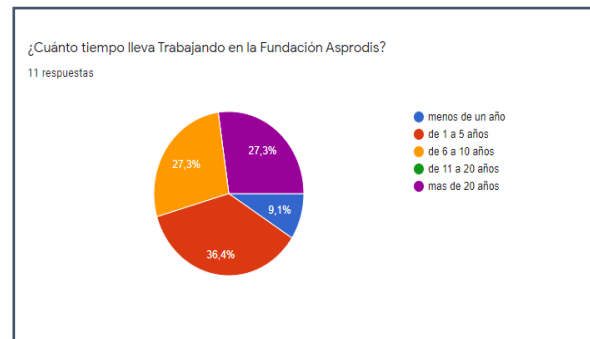
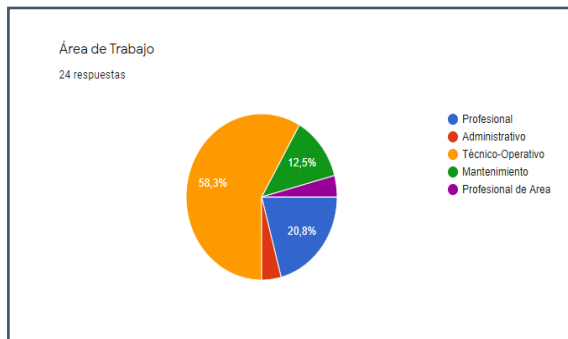
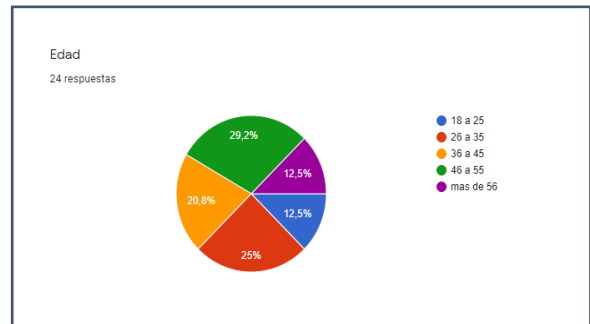
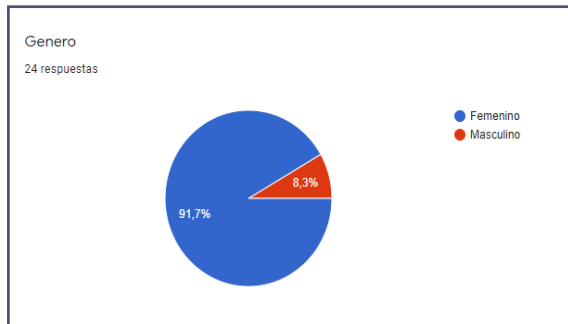
Profesional de supervisión de turno

Compañero de trabajo

Nadie

ANEXO 3. RESPUESTAS ENCUESTA APLICADA AL TALENTO HUMANO DE LA FUNDACION ASPRODIS

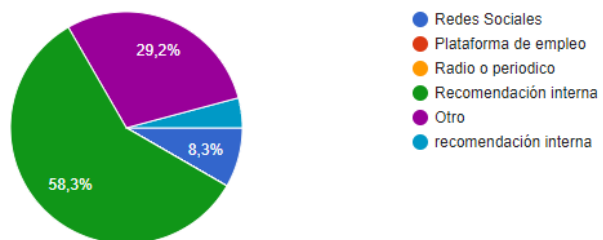
PERFIL SOCIODEMOGRAFICO



PREGUNTAS RELACIONADAS CON LOS PROCESOS DE SELECCIÓN

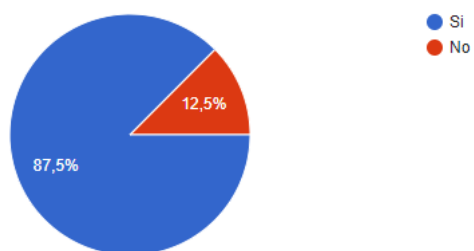
¿Por que medio conoció la vacante?

24 respuestas



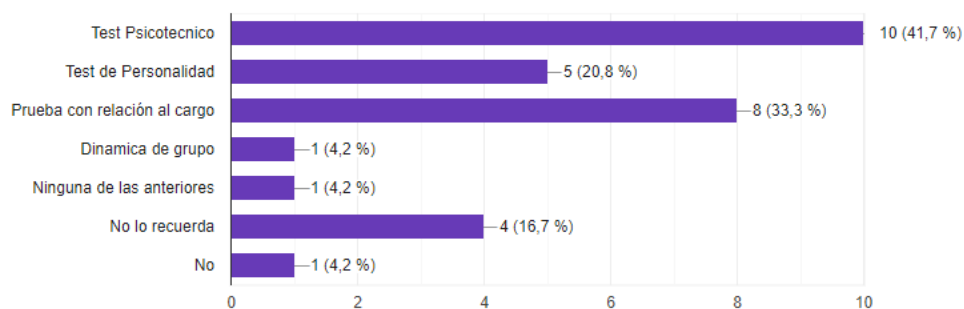
Durante el proceso de selección, ¿le realizaron entrevista?

24 respuestas



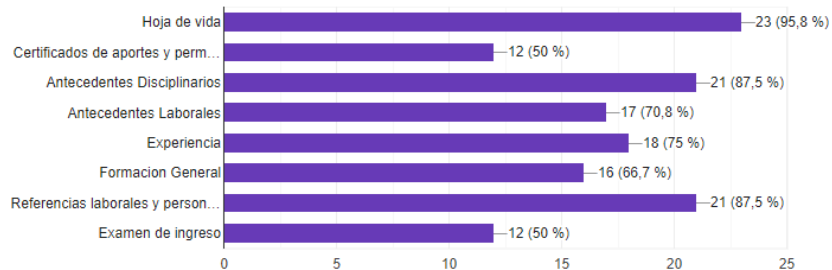
Durante el proceso de selección, ¿le realizaron alguna de estas pruebas específicas?

24 respuestas



Con cuales de estos requisitos cumplió para ser contratado? (puede seleccionar varias casillas)

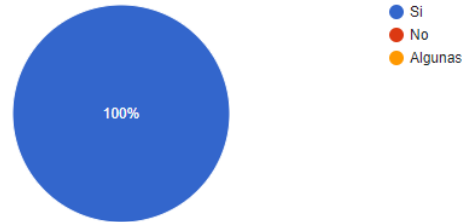
24 respuestas



PREGUNTAS RELACIONADAS CON LAS CONDICIONES CONTRACTURALES

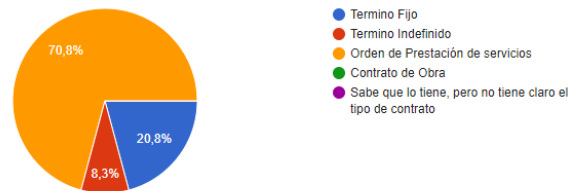
¿Conoce las características de su contrato?

23 respuestas



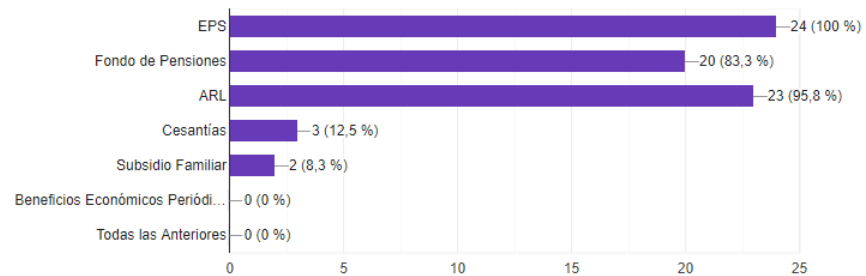
¿Qué tipo de contrato tiene Usted con la Fundación Asprodis?

24 respuestas



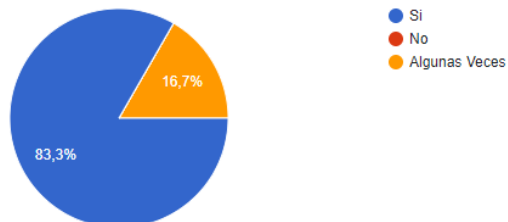
De las siguientes opciones, ¿Con que afiliaciones y/o beneficios cuenta? (puede seleccionar varias opciones)

24 respuestas



¿Recibe orientación y capacitación desde el programa de Seguridad y Salud en el Trabajo?

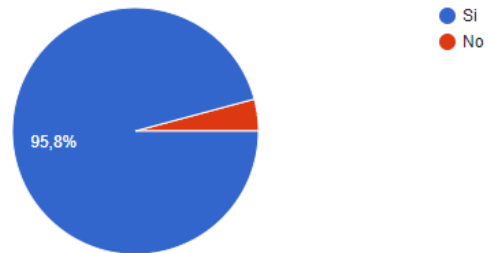
24 respuestas



PREGUNTAS RELACIONADAS CON LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

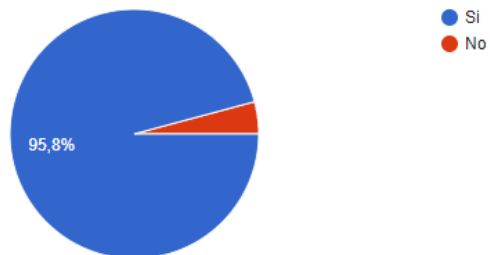
Al momento de ser contratado, ¿Recibió una inducción?

24 respuestas



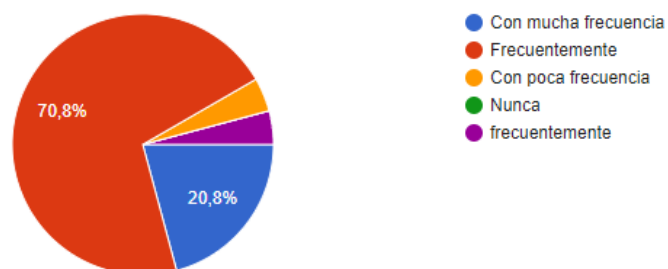
¿Le entregaron y/o se le especificaron sobre las actividades a desarrollar?

24 respuestas



¿Con que frecuencia recibe capacitación y/o socialización con relación a sus funciones?

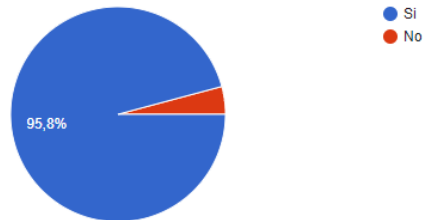
24 respuestas



PREGUNTAS RELACIONADAS CON LA NORMATIVA ISO 9001:2015

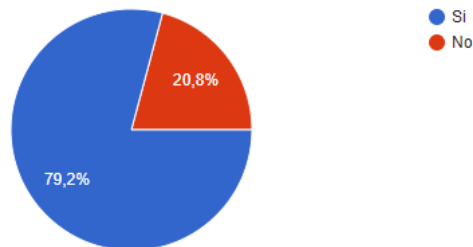
¿Considera que la Fundación cuenta con la infraestructura y provee los equipos y recursos necesarios para lograr su conformidad como trabajador?

24 respuestas



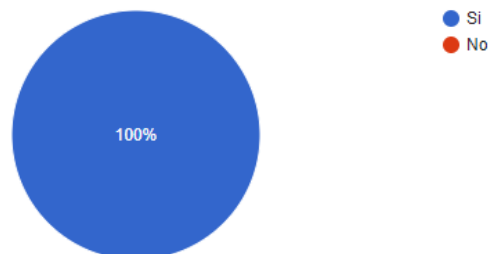
¿Conoce la política Institucional, Misión, Visión, Valores y cultura organizacional?

24 respuestas



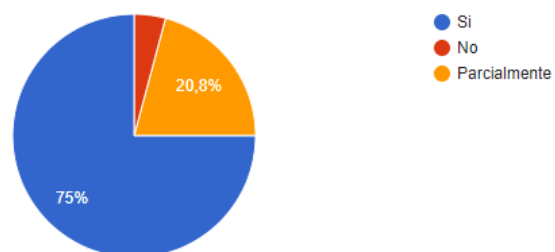
¿Cuenta con las herramientas, equipos o recursos necesarios para llevar a cabo eficientemente sus funciones y/o actividades?

24 respuestas



¿Conoce cual es la estructura organizacional de la Institución?

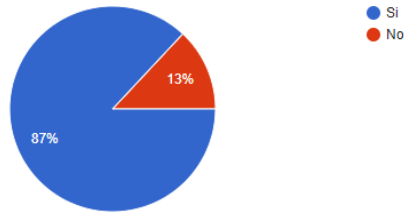
24 respuestas



PREGUNTAS RELACIONADAS CON EL CLIMA LABORAL

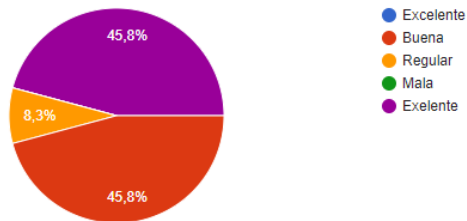
¿La Fundación Asprodís promueve herramientas para mejorar el ambiente y relaciones interpersonales en el entorno laboral?

23 respuestas



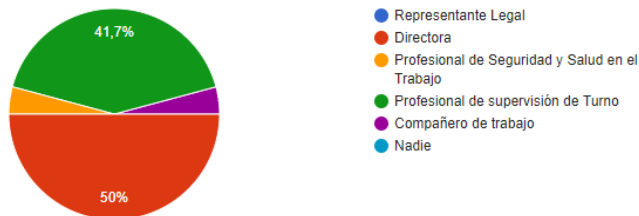
La comunicación entre la dirección y el talento humano es:

24 respuestas



¿Si usted tiene alguna queja o insatisfacción con respecto a su trabajo, ¿a quien se dirige primero?

24 respuestas



ANEXO 4. CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE LOS PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE CALIDAD EN BASE A LA NORMA ISO 9001:2015

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE LOS PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE CALIDAD EN BASE A LA NORMA ISO 9000:2015									
ISO 9000:2015	PREGUNTA	EVIDENCIAS	NIVEL					HALLAZGOS	RECOMENDACIONES
			1	2	3	4	5		
2.3.2	1. ENFOQUE A LOS CLIENTES								
1	¿La organización ha identificado grupos de clientes o mercados apropiados para el mayor beneficio de la organización misma?	Matriz de partes interesadas			3			la fundación Asprodis no cuenta con matriz de partes interesadas, sin embargo, tiene bien definidos los clientes a quienes presta el servicio	elaboración de matriz de partes interesadas
2	¿La organización ha entendido totalmente a los clientes y las necesidades y expectativas en la cadena de suministros relacionada, y ha identificado los recursos	Matriz de partes interesadas			3			la fundación Asprodis no cuenta con matriz de partes interesadas, sin embargo,	elaboración de matriz de partes interesadas

Anexo 4 (Continuación)

	necesarios para cumplir con estos requerimientos?							tiene bien definidos los clientes a quienes presta el servicio	
3	¿La organización ha establecido objetivos para la satisfacción de los clientes, y si las quejas crecen, son estas tratadas de una manera justa y oportuna?	objetivos institucionales, acciones para no conformidades			3			existe buzón de sugerencias al que se le hace seguimiento de forma continua, y objetivos enfocados a la satisfacción de los beneficiarios	
1. ENFOQUE A LOS CLIENTES - NIVEL DE APLICACIÓN →			3						
2.3.3	2. LIDERAZGO								
4	¿La alta dirección establece y comunica la dirección, políticas, planes y cualquier información importante y relevante para el éxito de la organización?	política organizacional, evidencia de socialización de la política organizacional			4			cuenta con política organizacional, y se hace socialización a personal nuevo, sin embargo, no se realiza de forma	establecer cronograma y actividades para la comunicación de las políticas, planes etc.

Anexo 4 (Continuación)

									periódica por lo que en personal lo conoce parcialmente	
5	¿La alta dirección establece, administra y comunica objetivos financieros y económicos efectivos, a fin de ofrecer recursos necesarios y retroalimentación de información de desempeño?	soportes de cuentas, objetivos financieros			3				entrega de forma mensual soporte de cuentas al ICBF, teniendo en cuenta el presupuesto aprobado por esta institución	
6	¿La alta dirección crea y mantiene un ambiente necesario en el cual la gente puede llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización?	herramientas de medición del clima laboral, cronograma de actividades para mejorar el clima laboral		2					no cuenta con herramientas para mejorar y medir el clima laboral	determinar indicadores de medición y planes de acción para mejorar el clima laboral
2. LIDERAZGO - NIVEL DE APLICACIÓN →			3							
2.3.4	3. INVOLUCRAMIENTO DE LA GENTE									

Anexo 4 (Continuación)

7	¿La gente en todos los niveles es reconocida como un recurso importante de la organización que puede impactar fuertemente en el logro de los objetivos de la organización?	comité de convivencia, donde se le permite al talento humano participar y opinar con respecto al desarrollo y servicio			4	se cuenta con un comité de convivencia, donde se le permite al talento humano participar y opinar con respecto al desarrollo y servicio de la Fundación	
8	¿Se fomenta el involucramiento total para crear oportunidades de mejoramiento en la competencia, conocimientos y experiencia de la gente en beneficio global de la organización misma?	cronograma de capacitación al talento humano, se promueve la inscripción a seminarios y cursos, y crecimiento			3	se cuenta con cronograma de capacitación al talento humano, se promueve la inscripción a seminarios y cursos, y crecimiento dentro de la Fundación Asprodis	evaluar la efectividad de las capacitaciones

Anexo 4 (Continuación)

9	¿La gente está deseando trabajar en forma colaborativa con otros empleados, clientes, proveedores y otras partes interesadas relevantes?	comité de convivencia, herramientas para medir la conformidad del talento humano en el puesto de trabajo			3		Se cuenta con comité de convivencia, sin embargo, no existen herramientas para medir la conformidad del talento humano en el puesto de trabajo	implementar herramientas para medir la conformidad del talento humano en el puesto de trabajo
3. INVOLUCRAMIENTO DE LA GENTE - NIVEL DE APLICACIÓN →			3					
2.3.5	4. ENFOQUE DE PROCESOS							
10	¿Las actividades, controles, recursos y resultados son administrados de una forma interrelacionada?	empalmes de socialización del servicio			3		se realiza de forma quincenal empalmes con relación al servicio	
11	¿Las capacidades de las actividades y/o procesos clave son entendidas a través de mediciones y análisis para logro de mejores resultados en los objetivos de la organización?	herramientas para medir y controlar las actividades y/o procesos			2		no se cuenta con herramientas para medir y controlar las actividades y/o procesos	implementar herramientas para medir y controlar los procesos

Anexo 4 (Continuación)

12	¿La alta dirección permite evaluaciones y/o priorización de riesgos y oportunidades y se abordan los impactos potenciales sobre los clientes, proveedores y otras partes interesadas?	matriz de riesgos		2			no se cuenta con matriz de riesgos	elaborar matriz de riesgos
4. ENFOQUE DE PROCESOS - NIVEL DE APLICACIÓN →			2					
2.3.6	5. MEJORAMIENTO							
16	¿La alta dirección fomenta y apoya el mejoramiento, a fin de lograr objetivos de la organización?	indicadores, plan de mejoramiento y acciones correctivas			3		se realiza planes de mejoramiento, pero no se cuenta indicadores y herramientas de medición	implementar herramientas para medir y controlar los procesos
17	¿La organización cuenta con mediciones y monitoreo efectivos en los procesos para rastrear y evaluar el desempeño de los procesos y el avance de los objetivos?	matriz de riesgos, matriz de indicadores	1				no cuenta con matriz de riesgos ni matriz de indicadores	elaborar matriz de riesgos e indicadores
18	¿La alta dirección reconoce y agradece los logros en los objetivos de la organización?	reconocimientos e incentivos		2			no se realizan reconocimientos ni incentivos al personal	programa de incentivos al talento humano

Anexo 4 (Continuación)

									cuando realizan logros en los objetivos	
5. MEJORAMIENTO - NIVEL DE APLICACIÓN →			2							
2.3.7	6. ENFOQUE EN LA TOMA DE DECISIONES BASADAS EN LA EVIDENCIA									
19	¿Las decisiones son efectivas, basadas en análisis de hechos exactos y balanceados con experiencia intuitiva cuando sea apropiado?	comité para toma de decisiones			3				no se realizan de forma periódica los comités	
20	¿La alta dirección asegura acceso apropiado a los datos, información y herramientas que permitan ejecutar efectivos análisis?	información documentada			2				se cuenta con información documentada, sin embargo, no es de fácil acceso	
21	¿La alta dirección asegura que las decisiones se basen en el logro de óptimos beneficios de valor agregado, evitando mejoramientos en un área y que produzcan deterioro en otras áreas?	comité para toma de decisiones			3				no se realizan de forma periódica los comités	

Anexo 4 (Continuación)

6. ENFOQUE EN LA TOMA DE DECISIONES BASADAS EN LA EVIDENCIA - NIVEL DE APLICACIÓN →			3					
2.3.8	7. GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON LAS PARTES INTERESADAS Y LOS PROVEEDORES							
22	¿Existen procesos efectivos para evaluación, selección y monitoreo de proveedores y socios en la cadena de suministros, para asegurar beneficios globales?	programa de selección de proveedores, evaluación de proveedores		2			se cuenta con programa de selección de proveedores, pero no se acata, y no se cuenta con evaluación de proveedores	reestructurar programa de selección y evaluación de proveedores
23	¿La alta dirección asegura el desarrollo de efectivas relaciones con proveedores clave y partes interesadas que den balance a los objetivos de corto plazo con consideraciones de largo plazo?	evaluación de proveedores		2			no cuenta con evaluación de proveedores	elaborar evaluación de proveedores
24	¿Se fomenta el compartir planes futuros y retroalimentación entre la organización, sus proveedores y partes interesadas de la cadena	Matriz de partes interesadas, matriz de riesgos	1				carece de matriz de partes interesadas y matriz de riesgos	elaborar matriz de partes interesadas y matriz de riesgos

Anexo 4 (Continuación)

	de suministros para promover y permitir beneficios mutuos?									
7. GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON LAS PARTES INTERESADAS Y LOS PROVEEDORES - NIVEL DE APLICACIÓN →			2							
SGC- ISO 9000:2015 - PRINCIPIOS - NIVEL DE APLICACIÓN →			3							

ANEXO 5. CUESTIONARIO DE EVALUACION DE LOS REQUISITOS DE GESTION DE CALIDAD EN BASEA LA NORMA ISO 9001:2015

							DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA		
PREGUNTA		EVIDENCIAS	NIVEL DE APLICACIÓN					HALLAZGOS	RECOMENDACIONES
			1	2	3	4	5		
4.1.	¿La organización analiza de manera periódica su entorno, en los aspectos que le puedan influir?	Análisis del contexto interno por medio de la Matriz DOFA Reporte de resultados del Análisis de entorno a través de Técnica PESTEL.	1					La Fundación Cuenta con Matriz DOFA, sin embargo, no se hace Análisis y actualización de Manera periódica. No se cuenta con análisis de entorno atreves de técnica PESTEL	Actualización y Análisis de DOFA, implementación de análisis de Entorno a través de PESTEL

<p>4.2.</p>	<p>¿Se han analizado y definido cuáles son las “partes interesadas” de la organización?</p>	<p>Reporte de resultados del Análisis de partes interesadas a través de Matriz DOFA Matriz de partes interesadas (Influencia- Impacto) Informe de revisión al SGC por la alta dirección Informes de Auditorías Internas al SGC</p>			<p>3</p>		<p>la Fundación Asprodis cuenta con Matriz DOFA sin embargo no se hace Análisis y actualización de Manera periódica No se evidencia matriz de partes interesadas No se encuentra evidencia de informe de revisión al SGC por la alta dirección se cuenta con informes de auditorías Internas al SGC en el archivo "PLAN DE MEJORAMIENTO" donde se evidencia resultados de Auditorias y plan de Acción para mejoramiento</p>	<p>Actualización y Análisis de DOFA, revisión periódica al SGC por la Alta dirección. Elaboración de Matriz de Partes interesadas (Influencia-impacto) donde se identifique el proceso en el que interviene, sus necesidades y expectativas, como afecta el SGC y que manejo se le debe dar</p>
<p>4.2.</p>	<p>¿La organización identifica, analiza y actualiza información sobre las necesidades y expectativas de</p>	<p>Matriz de partes interesadas (Influencia e Impacto) Análisis de Buzón de Sugerencias de los</p>					<p>No se evidencia Matriz de partes Interesadas. Se encuentra evidenciado el Análisis mensual del Buzón de Sugerencias de los</p>	<p>Elaboración de Matriz de Partes interesadas (Influencia-impacto) donde se identifique el proceso en el que interviene, sus</p>

Anexo 5 (Continuación)

	sus clientes, proveedores, empleados y otras partes interesadas?	usuarios de la Fundación Asprodis			3		Usuarios en Archivo "INFORME TECNICO ADMINISTRATIVO-SISTEMA INTEGRADO DE GESTION	necesidades y expectativas, como afecta el SGC y que manejo se le debe dar.
4.1.	¿La organización cuenta con una dirección estratégica, derivada de la información clave interna y externa?	Documento descriptivo del SGC			4		la Fundación Asprodis cuenta con estructura organizacional definida por niveles de mando, misión, visión y objetivos definidos, sin embargo, carece de seguimiento y análisis del cumplimiento de estos	realizar seguimiento y análisis de la misión, visión y objetivos, para idéntica falencias e implementar plan de mejora
4.3.	¿La organización ha establecido el alcance del sistema?	Documento descriptivo del SGC			3		cuenta con la delimitación del alcance del SGC en archivo "ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES-SIGE" enfocado en los objetivos y necesidades de las partes interesadas	seguimiento periódico del alcance

Anexo 5 (Continuación)

4.4.	Para cada proceso identificado dentro del alcance del SGC ¿existe un manual de políticas y procedimientos que especifique el proceso?	Mapa de Procesos Documento de caracterización de procesos Diagrama de flujo de procesos		2			los procesos están establecidos dentro del plan de atención, cronogramas e implementación, sin embargo, no se cuenta con un documento para la caracterización de cada proceso	Elaboración de Mapa de procesos y caracterización de los procesos, donde se defina
4.4.	¿Se han definido los procesos y la documentación necesarios para asegurar la calidad de los productos y servicios?	Mapa de Procesos Diagrama SIPOC	1				no se cuenta con mapa de procesos, ni Diagrama SIPOC	determinar los proveedores, entradas salidas y clientes de cada proceso por medio de Diagrama SIPOC
4.4.	¿Se han establecido las responsabilidades y autoridades para el personal que labora en los procesos?	Matriz planificación de Procesos. Documento de caracterización de proceso	1				No cuenta con matriz de planificación de procesos	Elaborar Matriz de planificación de procesos, para establecer la responsabilidad y la persona encargada de cada proceso

Anexo 5 (Continuación)

4.4.	¿Existen objetivos para asegurar la eficacia y mejora de los procesos?	Estrategias Institucionales para el SGC			3		se cuenta con documento de estrategias institucionales en el archivo " ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES-SIGE"	seguimiento y cumplimiento de esta estrategia
4.4.	¿Se ha analizado cuál es la información del sistema de gestión de la calidad que es necesario documentar?	Relación de necesidades y herramientas para la implementación del SGC	1				la Institución no cuenta con la relación de necesidades y herramientas posibles para la implementación del SGC	elaboración de relación de necesidades y herramientas actualizada según la norma ISO 9001:2015
4.4.	¿Existe una partida presupuestaria específica para gestionar de manera eficaz el sistema de gestión y el cumplimiento de los objetivos de los procesos?	proyección de presupuesto para la Implementación del Sistema de Gestión de Calidad	1				En el presupuesto para la prestación del servicio no se encuentra relacionado el rubro para la implementación del SGC	replanteamiento del presupuesto institucional teniendo en cuenta la implementación del SGC

Anexo 5 (Continuación)

4. ENTORNO/CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN - NIVEL DE APLICACIÓN →			2					
5. LIDERAZGO								
5.1.1.	¿La dirección revisa el cumplimiento de los objetivos para el desarrollo de la dirección estratégica en función de las necesidades detectadas?	Selección del personal evaluación de desempeño evaluación de procesos plan de auditoría interna			3		se realiza inducción al personal nuevo, sin embargo, no se hace evaluación de desempeño de forma continua, no se desarrollan auditorías internas ni de procesos	elaboración de plan de auditorías internas, evaluación de desempeño y de procesos
5.1.2.	¿El equipo directivo asegura el enfoque al cliente de la organización, sus procesos, productos y servicios?	respuesta a quejas y reclamos respuesta a presuntos incumplimientos Plan de mejora matriz de partes interesadas			3		se realiza análisis mensual de buzón de sugerencias, y respuesta a presuntos incumplimientos a través del plan de mejora	elaborar matriz de partes interesadas,
5.1.2.	¿El equipo directivo identifica de manera sistemática cuál	cuadro informe Técnico Administrativo mensual según					se evidencia plan de mejoramiento y respuesta a presuntos incumplimientos	

Anexo 5 (Continuación)

	es la normativa legal y reglamentara que aplica a los procesos, productos y servicios de la organización?	manual de atención ICBF				4		
5.1.2.	¿El equipo directivo asegura el cumplimiento legal y reglamentario aplicable a la organización?	cuadro informe Técnico Administrativo mensual según manual de atención ICBF				4	se evidencia en cuadro infórmame técnico administrativo entregado mensualmente al ICBF	
5.2.1. 5.2.2.	¿El equipo directivo ha definido, actualiza y comunica la Política de Calidad y asegura que ésta es accesible?	Actas de socialización de políticas institucionales a empleados evidencia de publicación y accesibilidad de la información				4	Actas de socialización de políticas institucionales, publicaciones en cartelera informativa	evaluación a empleados acerca del conocimiento de las políticas institucionales

Anexo 5 (Continuación)

5.3.	¿El equipo directivo revisa periódicamente el SGC?	auditorias de control y supervisión por ente Controlador Actas de Mantenimiento Institucional Ciclo PHVA		2			Se realiza supervisión diaria de actividades desarrolladas por los empleados, empalmes quincenales y actas de mantenimiento institucional	Implementación de Ciclo PHVA de los procesos
5.3.	¿El equipo directivo ha establecido cómo conocer las necesidades de los clientes?	buzón de Sugerencias Historias Clínicas Seguimientos de caso			4		cuenta con análisis mensual de buzón de sugerencias y se realiza seguimiento de caso,	
5.3.	¿Se han definido y actualizado los roles, responsabilidades y autoridades del personal?	Fichas de descripción del cargo capacitaciones periódicas según el cargo		3			existen las fichas de descripción de los cargos, y capacitaciones periódicas, sin embargo, se evidencia que las capacitaciones no son frecuentes y muchos de los empleados no tienen claras sus funciones	capacitación y socialización de funciones y responsabilidades a cada uno de los empleados
5. LIDERAZGO - NIVEL DE APLICACIÓN →			3					

Anexo 5 (Continuación)

6. PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD								
6.1.1.	¿El sistema de gestión implantado incluye el análisis de riesgos y oportunidades por la actividad de la organización?	Matriz de riesgo de procesos Matriz de Indicadores de procesos	1				No se implementa Matriz de riesgos, ni indicadores para medir y analizar los riesgos	Implementación de Matriz de riesgos e indicadores de medición
6.1.2.	¿Existe un plan de tratamiento de riesgos y oportunidades por la actividad de la organización?	Plan de Mejoramiento			3		Se elabora de forma mensual plan de mejoramiento según los requerimientos del ICBF	Implementar matriz de riesgos e indicadores para sustentar plan de mejoramiento
6.2.1.	¿Se han definido y documentado los objetivos de calidad?	Actas de actividades y capacitaciones para el cumplimiento de los objetivos de calidad			3		cuenta con objetivos de calidad definidos, pero no se hace seguimiento de cumplimientos de estos	auditoria interna, para verificar el cumplimiento de los objetivos

Anexo 5 (Continuación)

6.2.2.	¿Se ha definido un plan de mejora enfocado al cumplimiento de objetivos?	Plan de Mejoramiento evaluación de proceso Plan de Mejora de proceso selección, evaluación, capacitación y retención del talento humano			3		Se elabora de forma mensual plan de mejoramiento según los requerimientos del ICBF,	a través de los indicadores, realizar evaluación de las actividades y procesos para sustentar el plan de mejoramiento y las acciones correctivas
6.3.	¿Se actualiza el sistema de gestión de manera sistemática en función de las necesidades detectadas?	Plan de Auditorías Internas Plan de mejoramiento Evaluaciones de desempeño Matriz de indicadores		2			se elabora plan de mejoramiento mensual según las observaciones hechas por el supervisor	implementar Plan de Auditoria Interna junto con indicadores de evaluación realizar evaluaciones periódicas al talento humano
6. PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD - NIVEL DE APLICACIÓN →			2					
7. SOPORTE								
7.1.1.	¿La organización ha determinado y proporciona los recursos necesarios para	Auditorías de control y supervisión por ente Controlador Licencia de Funcionamiento Actas de Mantenimiento					la institución cuenta con los recursos en cuanto a infraestructura, equipos, recursos humanos y financieros adecuados para	controlar y verificar el buen funcionamiento de estos recursos

Anexo 4 (Continuación)

	gestionar el sistema?	Institucional Actas de Mantenimiento de Equipos relación de perfil, cargo y funciones Análisis de necesidad en tiempo y cantidad del personal Planilla de Turnos del Personal presupuesto institucional				4	Prestar el servicio se evidencia en archivo " DOCUMENTOS LEGALES, MATENIMIENTO DE EQUIPOS E INFRAESTRUCTURA, RECURSOS HUMANOS Y COMPONENTE CONTABLE "	
7.1.2.	¿La organización cuenta con el personal suficiente y capaz para cumplir con las necesidades de los clientes y los requisitos legales aplicables?	Matriz de perfiles, cargos y funciones. Análisis de necesidad en tiempo y cantidad del personal				4	Cuenta con personal capacitado para el tipo de atención, se evidencia en archivo "HOJAS DE VIDA"	Capacitación y actualización al personal. Actualización de hojas de vida

Anexo 5 (Continuación)

7.1.3.	¿La organización cuenta con las infraestructuras y equipos necesarios para lograr la conformidad de sus productos y servicios?	Inventario de equipos y elementos para la prestación de servicios control de estado de equipos y elementos institucionales supervisión y mantenimiento del estado de la infraestructura Actas de Mantenimiento institucional Actas de Mantenimiento de Equipos y elementos Institucionales					5	Se evidencia en el archivo "MANTENIMIENTO DE EQUIPOS E INFRAESTRUCTURA"	Actualización periódica
7.1.4.	¿Se analiza y mantiene el entorno ambiental para el buen funcionamiento de los procesos, productos y servicios?	Análisis de clima Laboral Informes de seguimiento de funciones por parte de profesional SST				4	Se cuenta con un profesional encargado para velar por el buen clima laboral, el control de este programa reposa en el archivo "CLIMA LABORAL" sin	Reestructuración del programa.	

Anexo 5 (Continuación)

								embargo existen fallas en el programa	
7.1.5.	¿Se utilizan sistemas de medición adecuados y éstos se mantienen para asegurar su fiabilidad?	Certificado de calibración de equipos informes de seguimiento de estado de calibración de equipos				4		La institución cuenta con certificado de calibración de los equipos de medición con empresa certificada por la ONAC, sin embargo, se encuentra inconformismo con la prestación del servicio. Esta información reposa en archivo "MANTENIMIENTO DE EQUIPOS E INFRAESTRUCTURA-CALIBRACION DE EQUIPOS"	Identificación y análisis de laboratorios de calibración de equipos certificados por la ONAC para cambio de proveedores
7.1.6.	En caso de no existir normativa ¿Se ha identificado un sistema de calibración o	Informe de Mantenimiento de Equipos						Además de la calibración de equipos estos reciben mantenimiento periódico por profesional del área.	

Anexo 5 (Continuación)

	verificación adecuado?				4	Esta información se puede corroborar en archivo: "MANTENIMIENTO DE EQUIPOS E INFRAESTRUCTURA"	
7.1.6.	¿Existe un plan de formación del personal, adaptado a las necesidades actuales y futuras de los procesos, productos y servicios de la organización?	Actas de actualización y formación del personal Actas de asistencia técnica periódicas Certificaciones de formación del personal para la prestación del servicio			3	Se cuenta con cronograma de capacitación de personal profesional, operativo y técnico. Se verifican las actas de actualización y formación del personal en archivo "ASISTENCIA TECNICA Y FORMACION DEL PERSONAL"	
7.2.	¿Se realiza una evaluación y seguimiento del desempeño de las personas?	Evaluación de desempeño laboral Análisis de desempeño del personal plan de mejora para el desempeño laboral	1			Se cuenta con la descripción del perfil el cargo y las funciones sin embargo no se hace seguimiento del desempeño laboral, por lo que no se cuenta con plan de	Elaboración de evaluación de desempeño para el análisis e implementación de plan de mejoramiento

Anexo 5 (Continuación)

							mejoramiento para el desempeño laboral	para el desempeño laboral
7.3.	¿El personal es consciente de la política de calidad, los objetivos, los beneficios del SGC y la mejora?	Cronograma de socialización y políticas de calidad Inducción y reinducción del personal Actas de socialización con el de estrategias institucionales, e implementación del SGC o SIGE,				4	La fundación Asprodis cuenta con actas que corroboran la socialización periódica de las políticas de calidad a sus empleados nuevos y antiguos, estas se encuentran en archivo "ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES"	
7.4.	¿Se han definido cuáles son las comunicaciones internas y externas relevantes para el sistema de gestión de calidad?	Documento de identificación y delimitación de comunicación interna y externa	1				No se cuenta con documento para la identificación y delimitación de comunicaciones internas y externas.	Implementación de documento de identificación de comunicaciones internas y externas

Anexo 5 (Continuación)

7.5.1.	¿Se ha documentado la información necesaria del SGC de calidad para asegurar su efectividad?	Documento de implementación del SGC				4	En la fundación se implementa programa SIGE, exigido por en ICBF, del cual se entrega informe actualizado de forma mensual. Este se encuentra en archivo "OBLIGACIONES SIGE"	Desarrollar SGC según la normativa ISO 9001:2015
7.5.2.	¿Se actualiza y controla de manera eficaz la información documentada del SGC y se asegura su accesibilidad?	Documento de control de actualización y cambios de información documentada				4	Se registra y controla cada uno de los cambios realizados en la información documentada, y este cuenta con un documento de control, sin embargo, no es accesible el cual esta nombrado como "CONTROL Y ACTUALIZACION DE CAMBION DE INFORMACION DOCUMENTADA"	
7.5.3.	¿Se actualiza y controla de	Documentos de cambios y					No se cuenta con documentos de	Establecer documentación interna

Anexo 5 (Continuación)

	manera eficaz la información externa necesaria a nivel estratégico y operativo?	Actualización de información externa	1					cambio y actualización de información externa	necesaria a nivel estratégico y operativo	
7. SOPORTE - NIVEL DE APLICACIÓN →			3							
8. OPERACIÓN										
8.1.	¿Existe una planificación, ejecución y control de los procesos del SGC?	Plan de la calidad para los procesos. Proceso de planificación operacional	1					La Fundación no cuenta con procesos establecidos para el SGC, por lo que no hay una planificación ejecución y control de estos	Establecer procesos de atención	
8.2.1. 8.2.2.	¿Existe un proceso de comunicación con el cliente para definir los requisitos de los productos y servicios?	Matriz RACI Documento identificación de requisitos de clientes. Plan de atención y comunicación de cliente.				4		Cuenta con proceso de atención y comunicación con el cliente, donde al iniciar el contrato se establecen unas obligaciones para la prestación del servicio. Este archivo se encuentra en "CONTRATO Y LINEAMIENTO DE	Seguimiento y análisis de indicadores de forma periódica	

Anexo 5 (Continuación)

								ATENCIÓN". Cuenta con cuadro de indicadores el cual se hace análisis mensual del cumplimiento de estas obligaciones con los respectivos soportes este reposa en "INFORME TECNICO ADMINISTRATIVO"	
8.2.3.	¿Se adaptan los productos producidos y servicios prestados a las exigencias y cambios de los clientes y/o partes interesadas?	Análisis de necesidades del cliente. Plan de intención por usuario proceso de diseño y desarrollo				4		Cuenta con historias clínicas, Análisis y valoración inicial del usuario y plan de atención por usuario.	Seguimiento al plan de atención y valoración.
8.2.3.	¿Se adaptan los productos producidos y servicios prestados a los	Revisión y análisis de requisitos legales y reglamentarios Plan de Implementación de requisitos legales						Cuenta con archivo de "DOCUMENTOS LEGALES" donde se encuentran todas las leyes y disposiciones legales que le	Actualización continúa sobre lineamientos y disposiciones legales para la atención de la población atendida. Hacer matriz de documentos legales

Anexo 5 (Continuación)

	requisitos legales y reglamentarios?				3		competen a la institución.	para facilitar su revisión y análisis de forma periódica
8.2.3.	¿Se comunican los cambios que afectan a productos y servicios al personal correspondiente?	Revisión de requisitos incluyendo posibles cambios resultados de las revisiones de los requisitos de los productos y servicios				4	Informes periódicos de avances y dificultades en la prestación del servicio, historias clínicas de atención que dan cuenta de los cambios que afectan al servicio o plan de atención	Comunicar de forma periódica cambios del servicio a la entidad competente
8.3.1.	¿La organización cuenta con un proceso definido de diseño y desarrollo?	Planificación de procesos proceso de diseño y desarrollo				4	Valoración inicial para la elaboración de plan integral de atención esta información se encuentra en "HISTORIAS CLINICAS DE ATENCION"	Seguimiento al plan integral de atención, elaboración de proceso de diseño y desarrollo del plan de atención
8.3.2.	¿El proceso de diseño y desarrollo incluye su planificación,	Planificación de procesos proceso de diseño y desarrollo Actas de inspección del servicio prestado informes de avances				3	Se cuenta con cronogramas para la prestación del servicio a los usuarios, informes de atención	

Anexo 5 (Continuación)

	verificación y validación?	o dificultades del servicio					integral e informe de avances y dificultades"	
8.3.3.	¿Se tienen en cuenta los requisitos aplicables, de cliente y legales en el diseño y desarrollo de los productos y servicios?	Análisis de requisitos del cliente Análisis de requisitos legales Plan de atención según requisitos del cliente y requisitos legales				5	El plan atención integral es realizado para cada usuario teniendo en cuenta sus necesidades, los requisitos legales y la disponibilidad del usuario. Esto se corrobora en "HISTORIAS CLINICAS DE ANTENCION"	
8.3.4.	¿Se controla el proceso de diseño y desarrollo para que cumpla con lo planificado?	Plan de atención según requisitos del cliente y requisitos legales Informes de atención a los usuarios			3		Se hace seguimiento al cumplimiento del plan de atención, los informes de atención y se realiza valoración periódica de los usuarios para determinar avances en el proceso de atención	
8.3.5.	¿Los resultados del diseño y desarrollo	Inspección de los planes de atención				4	Este también se evidencia en la inspección de los	

Anexo 5 (Continuación)

	cumplen con los requisitos y con el suministro de productos y servicios?	Valoración periódica de los usuarios						planes de atención y la valoración de los usuarios	
8.3.6.	¿Se controlan los cambios en requisitos de diseño y desarrollo de productos y servicios, incluso mientras se producen/prestan?	Documento de control de cambios de servicio restauración de planes de atención valoración periódica de los usuarios				4		Si se presentan cambios en el plan de atención inicialmente establecido, se evalúa el cambio y se verifica su eficacia.	
8.4.1.	¿Se realiza una evaluación, seguimiento y reevaluación de proveedores?	Análisis y selección de proveedores seguimiento y reevaluación de proveedores				4		Programa de selección de proveedores análisis y selección de proveedores, no se hace reevaluación de proveedores	Fortalecer programa de proveedores, e implementar reevaluación de proveedores de forma periódica
8.4.2.	¿Se garantiza mediante controles que los proveedores cumplen con los	Seguimiento y reevaluación de proveedores						No se realiza reevaluación de los proveedores después de ser contratados	Elaborar plan de seguimiento de proveedores

Anexo 5 (Continuación)

	requisitos aplicables y legales?		1						
8.4.3.	¿La organización comunica a los proveedores los requisitos aplicables?	Informe de requisitos aplicables			3			Se solicitan los requisitos aplicables al inicio del contrato solamente	Comunicar a proveedores los requisitos aplicables
8.5.1.	¿La organización ha identificado e implantado el sistema de control de producción o prestación de servicios?	Actas de validación del servicio servicios resultantes satisfacen los requisitos para su aplicación especificada o uso previsto. Documento especificaciones de calidad y planes de control. Documento gestión de recursos. Actividades de monitoreo y medición, gestión de infraestructura.			2			No se implementa sistema de control de producción o prestación de servicio	Implementar sistema de control de prestación del servicio

		gestión de competencias.						
<i>Anexo 5 (Continuación)</i>								
8.5.2.	¿En caso de ser necesario, la organización identifica y controla las salidas de procesos internos y externos?	soporte de la revisión, verificación y validación del diseño y desarrollo	1				No cuenta con procesos de identificación y control de salidas internos y externos	Implementar procesos de identificación y control de salida de procesos internos y externos
8.5.3.	¿La organización cuida y protege los bienes de clientes y proveedores?	acta de recibo y revisión de bienes de clientes y proveedores compromiso de preservación y cuidado de los bienes de clientes y proveedores. Acta de entrega de bienes de clientes y proveedores			4		cuenta con actas de recibo de bienes de proveedores, certificación de compromiso de preservación y cuidado de bienes de proveedores y actas de entrega a satisfacción de los productos	
8.5.4.	¿La organización asegura la conformidad de productos y	Historias Clínicas Evaluación de desempeño Planes de atención					se hace seguimiento por cada uno de los	implementar plan de evaluación de

Anexo 5 (Continuación)

	servicios durante su producción y prestación, según los requisitos?	Buzón de sugerencias				4	casos atendidos en la Fundación Asprodis	desempeño del personal
8.5.5.	¿En caso de ser necesario, la organización identifica y cumple con los requisitos posteriores a la entrega de productos y prestación de los servicios?	Historias clínicas Planes de atención y seguimiento de caso				4	se hace seguimiento por cada uno de los casos atendidos en la Fundación Asprodis	implementar plan de evaluación de desempeño del personal
8.5.6.	¿La organización revisa y controla los cambios no planificados para asegurar la conformidad de productos y servicios?	Planes de atención y seguimiento de caso				4	se hace seguimiento por cada uno de los casos atendidos en la Fundación Asprodis	implementar plan de evaluación de desempeño del personal
8.7.	¿La organización identifica y controla los procesos,	evaluación de procesos matriz de indicadores	1				no elabora evaluación de procesos ni matriz de indicadores	

Anexo 5 (Continuación)

	productos y servicios no conformes?								
8. OPERACIÓN - NIVEL DE APLICACIÓN →			3						
9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO									
9.1.1.	¿La organización hace seguimiento, medición, análisis y evaluación del sistema de gestión?	evaluación de procesos matriz de indicadores Ciclo PHVA evaluaciones de desempeño	1					no se hace seguimiento y control de los procesos, no cuenta con indicadores y no implementa ciclo PHVA. A los empleados se les hace inducción y capacitación periódica, sin embargo, no se hace evaluación del desempeño	implementar: evaluación de procesos, matriz de indicadores, ciclo PHVA y evaluaciones de desempeño
9.1.2.	¿Se obtiene el grado de satisfacción de los clientes respecto la organización, productos y servicios?	Análisis del buzón de sugerencias plan de atención y seguimientos de caso				4		se ve reflejado el grado de satisfacción del cliente a través de cada una de las historias clínicas donde reposan los seguimientos de casa, además se hace	

Anexo 5 (Continuación)

								seguimiento al buzón de sugerencias de forma periódica	
9.1.3.	¿La organización analiza y evalúa la información clave?	Ciclo PHVA	1					No implementa ciclo PHVA	implementar ciclo PHVA
9.2.1.	¿La organización realiza auditorías internas a intervalos planificados?	Plan de Auditorías Internas	1					No se realizan auditorías internas	Elaborar plan de auditoría Interna
9.2.2.	¿La organización planifica, establece, implementa y mantiene un programa de auditorías?	Plan de Auditorías Internas Actas de auditorías	1					No cuenta con programa de auditorías Internas	Elaborar plan de auditoría Interna
9.3.1.	¿La dirección revisa el SGC para asegurar su eficacia?	Actas de revisión por parte de la Dirección al SGC	1					No se hace revisión del SGC	Elaborar cronograma de revisión al SGC

Anexo 5 (Continuación)

9.3.2.	¿La dirección toma decisiones y acciones en base a los resultados de la revisión del SGC?	Plan de mejoramiento Matriz de Riesgos		2			Se da respuesta a presuntos incumplimientos a través de cuadro Informe Técnico Administrativo y plan de mejoramiento, pero no se cuenta con matriz de riesgos	Elaborar matriz de riesgos
9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO - NIVEL DE APLICACIÓN			2					
10.1.	¿La organización cumple requisitos de cliente, mejora su satisfacción y los resultados del SGC?	Matriz de indicadores Plan de mejoramiento			4		cuenta con plan de mejoramiento del servicio el buzón de sugerencias y las observaciones del supervisor. Este plan de mejoramiento se actualiza mensualmente	seguimiento periódico de indicadores para establecer la eficiencia y eficacia del proceso de atención
10.2.	¿La organización controla y corrige las NC?	Respuesta oportuna a quejas y reclamos Plan de Mejoramiento					respuesta a buzón de sugerencia, respuesta a presuntos incumplimientos de las obligaciones contractuales y plan	Implementar indicadores para controlar y corregir no conformidades

Anexo 5 (Continuación)

					4		de mejoramiento. Se encuentra este en archivo "INFORME TECNICO OPERATIVO"	
10.2.	¿La organización analiza las NC y adopta medidas para eliminar las causas (acciones correctivas)?	Plan de Mejoramiento evaluación de procesos			4		Cuenta con plan de mejoramiento según observaciones hechas por el supervisor	Elaborar plan de auditorías internas
10.3.	¿La organización mejora continuamente la eficacia del SGC?	Plan de Mejoramiento Matriz de indicadores Implementación de Auditorías Internas			3		a través del plan de mejoramiento se realizan acciones correctivas para buscar la mejora continua de la eficacia del SGC, sin embargo, no se implementan auditorías internas	Elaborar plan de auditorías internas
10.3.	¿La organización selecciona y utiliza herramientas de investigación para mejorar el desempeño?	Matriz de indicadores Plan de mejoramiento evaluación del desempeño del talento humano					No cuenta con matriz de indicadores, sin embargo, se hace plan de mejora, según observaciones del supervisor del	Implementar matriz de indicadores realizar periódicamente evaluación de

Anexo 5 (Continuación)

						4	contrato. No se realiza evaluación de desempeño del talento Humano	desempeño de talento Humano
10. MEJORA - NIVEL DE APLICACIÓN →			4					
SGC- ISO 9001:2015 - REQUISITOS - NIVEL DE APLICACIÓN →			3					

ANEXO 6. CARACTERIZACIÓN DE PROCESO DE RECLUTAMIENTO DEL TALENTO HUMANO



CARACTERIZACIÓN DE PROCESO DE RECLUTAMIENTO DEL TALENTO HUMANO

CODIGO:	RTH-01	VERSION:
FECHA:	17-mar-21	001

CARACTERIZACIÓN DE PROCESO DE:					
PROCESO	RECLUTAMIENTO DEL TALENTO HUMANO			RESPONSABLE	DIRECTORA GENERAL
OBJETIVO DEL PROCESO	Recolectar el mayor número de candidatos ante una vacante, para garantizar un proceso de selección justo, donde se escoja a la persona idónea para el puesto de trabajo				
PROVEEDOR	ENTRADAS	PHVA	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTE
Director General	estructura organizacional Mapa de procesos Ficha de especificación de cargos Necesidades de provisión de personal	P	Analizar y evaluar la necesidad de vacante dentro de la institución	Justificación de la vacante	Representante Legal y Junta Directiva Fundación Asprodis
Director General Profesional de Apoyo SIGE	Justificación de vacante Propuestas de medios de comunicación plataformas de empleo		Analizar las plataformas y medios de comunicación convenientes para hacer la publicación de la vacante	Acta de definición de medio de comunicación o plataforma de empleo para la publicación de la vacante	plataformas de empleo y medios de comunicación

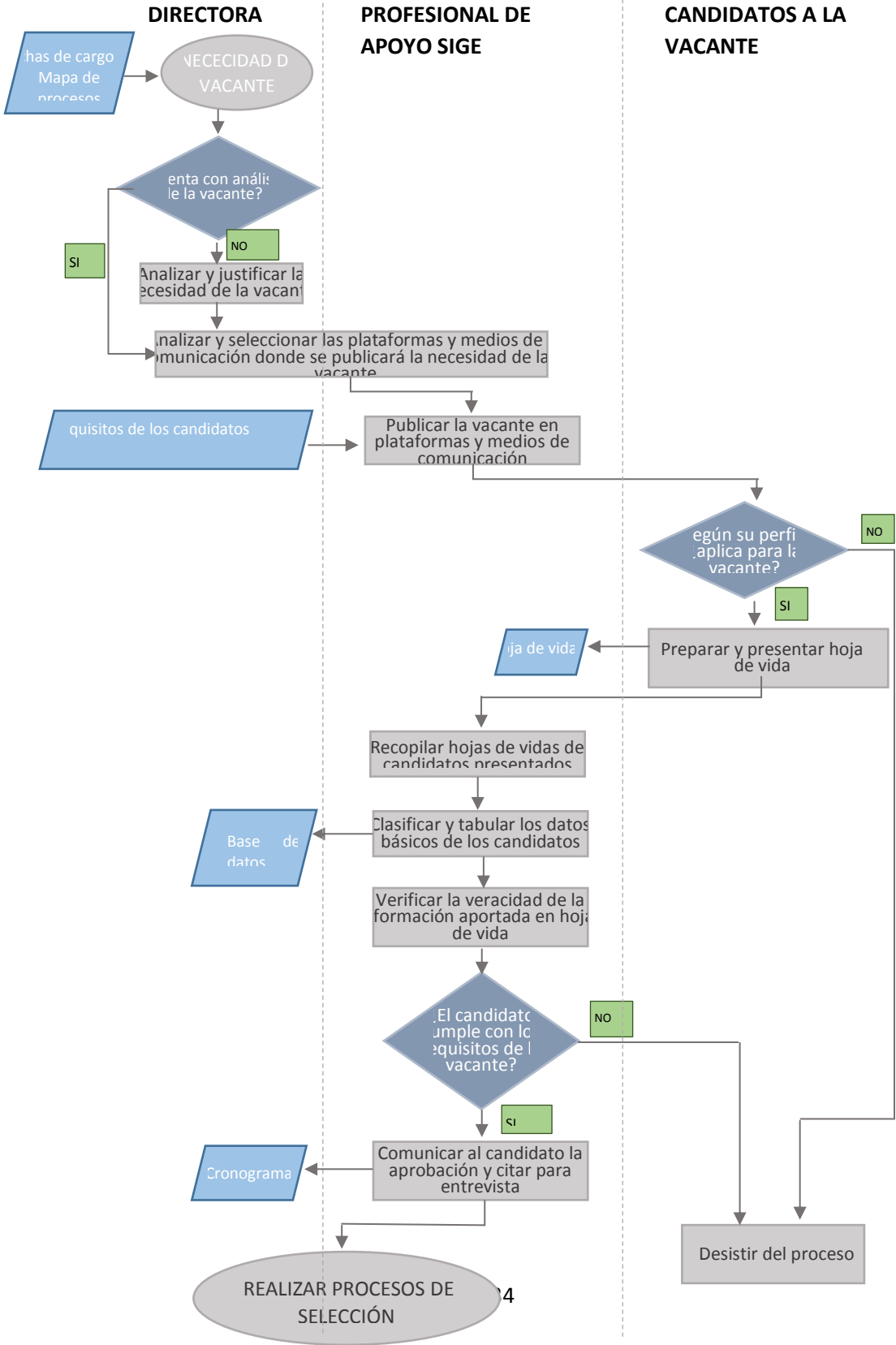
Anexo 6 (Continuación)

Profesional de Apoyo SIGE	justificación de necesidad de la vacante	H	publicar la necesidad de la vacante en las plataformas de empleo y medios de comunicación seleccionados	publicación de la vacante en medios de comunicación	plataformas de empleo y medios de comunicación
candidatos a la vacante	hojas de vida		recolección de hojas de vida	recopilado de hojas de vida	Directora General
Profesional de apoyo SIGE	recopilado de hojas de vida		clasificar y tabular los datos básicos de los candidatos	base de datos	Directora General
profesional de Apoyo SIGE	base de datos hojas de vida	V	Verificar la veracidad de la información aportada por los candidatos a la vacante.	aprobación de la hoja de vida	Candidatos a la vacante
Profesional de apoyo SIGE	aprobación de la hoja de vida	A	comunicar al candidato la aprobación, solicitar documentos faltantes y citar para el siguiente paso de selección	Cronograma de citas para proceso de selección	Directora general, Candidato a la vacante
RECURSOS NECESARIOS					
fichas de especificación de cargos					
estructura organizacional					
formato de justificación del cargo					
REQUISITOS POR CUMPLIR					
DEL CLIENTE		INTERNOS DE LA COMPAÑÍA		LEGALES	
Hojas de vida con soportes requeridos		documentos requeridos para la justificación y necesidad del cargo		Artículo 209 de la Constitución Política	
				ley 1429 de 2010	
				Código Sustantivo del trabajo	
SEGUIMIENTO Y MEDICION DEL PROCESO					

Anexo 6 (Continuación)

OBJETIVO ESTRATEGICO CON EL QUE ESTA ALINEADO EL PROCESO		
Gestionar el mejoramiento institucional por medio del seguimiento y cumplimiento de los procesos del sistema de gestión de la calidad.		
INDICADORES DE GESTION		
OBJETIVO DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD AL QUE APOYA	NOMBRE DEL INDICADOR	PERIODICIDAD
Gestionar el mejoramiento institucional por medio del seguimiento y cumplimiento de los procesos del sistema de gestión de la calidad.	No de candidatos por Manual de procedencia	cada vez que se abra una convocatoria
Gestionar el mejoramiento institucional por medio del seguimiento y cumplimiento de los procesos del sistema de gestión de la calidad.	Duración del proceso de selección	cada vez que se abra una convocatoria
Gestionar el mejoramiento institucional por medio del seguimiento y cumplimiento de los procesos del sistema de gestión de la calidad.	Costo de reclutamiento	cada vez que se abra una convocatoria
Seleccionar y fortalecer el personal idóneo y capacitado para atender a los niños, niñas, adolescentes y jóvenes en condición de discapacidad, y además que aporten un crecimiento y funcionamiento a la Fundación Asprodis.	Captación de candidatos idóneos para el cargo	cada vez que se abra una convocatoria

ANEXO 7. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO DEL TALENTO HUMANO



ANEXO 8. CARACTERIZACION DEL PROCESO DE SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO

CARACTERIZACIÓN DE PROCESO DE SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO



CODIGO:	STH-01	VERSION:
FECHA:	17-mar-21	001

CARACTERIZACIÓN DE PROCESO DE:					
PROCESO	SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO			RESPONSABLE	DIRECTORA GENERAL
OBJETIVO DEL PROCESO	Elegir el candidato más conveniente para la realización de las actividades requeridas para cumplir con los objetivos de la institución				
PROVEEDOR	ENTRADAS	PHVA	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTE
Directora General	Cronograma de citas de candidatos Hojas de vida del candidato citado	P	revisar la hoja de vida, preparar la entrevista de trabajo	plan de entrevista	candidato a la vacante
Directora General	plan de entrevista	H	Realizar primera entrevista	aprobación/desaprobación de la entrevista	candidato a la vacante

Anexo 8 (Continuación)

Directora General	resultado de la entrevista pruebas psicotécnicas y profesionales		realizar las pruebas psicotécnicas y/o profesionales a los candidatos aprobados en la primera entrevista	resultados de pruebas psicotécnicas y profesionales	psicóloga
Psicóloga	pruebas psicotécnicas y profesionales	V	Validar y analizar las pruebas psicotécnicas y profesionales	análisis de resultados de pruebas psicotécnicas y profesionales	Directora general
Directora General profesional de apoyo Administrativo	resultado de análisis de pruebas psicotécnicas	A	realizar preselección para la última fase de selección	base de datos de candidatos preseleccionados para la última fase	Profesional de apoyo SIGE
Profesional de apoyo sigue	base de datos de candidatos preseleccionados para la última fase	P	programar citas para entrevista a profundidad	cronograma de citas a entrevista a profundidad	Directora General
Directora Generala	plan de entrevista	H	realizar entrevista a profundidad	resultados de entrevista	Representante Legal
Directora General profesional de apoyo Administrativo	Resultados de entrevista	V	Seleccionar el candidato que será contratado	Candidato Seleccionado	Representante Legal

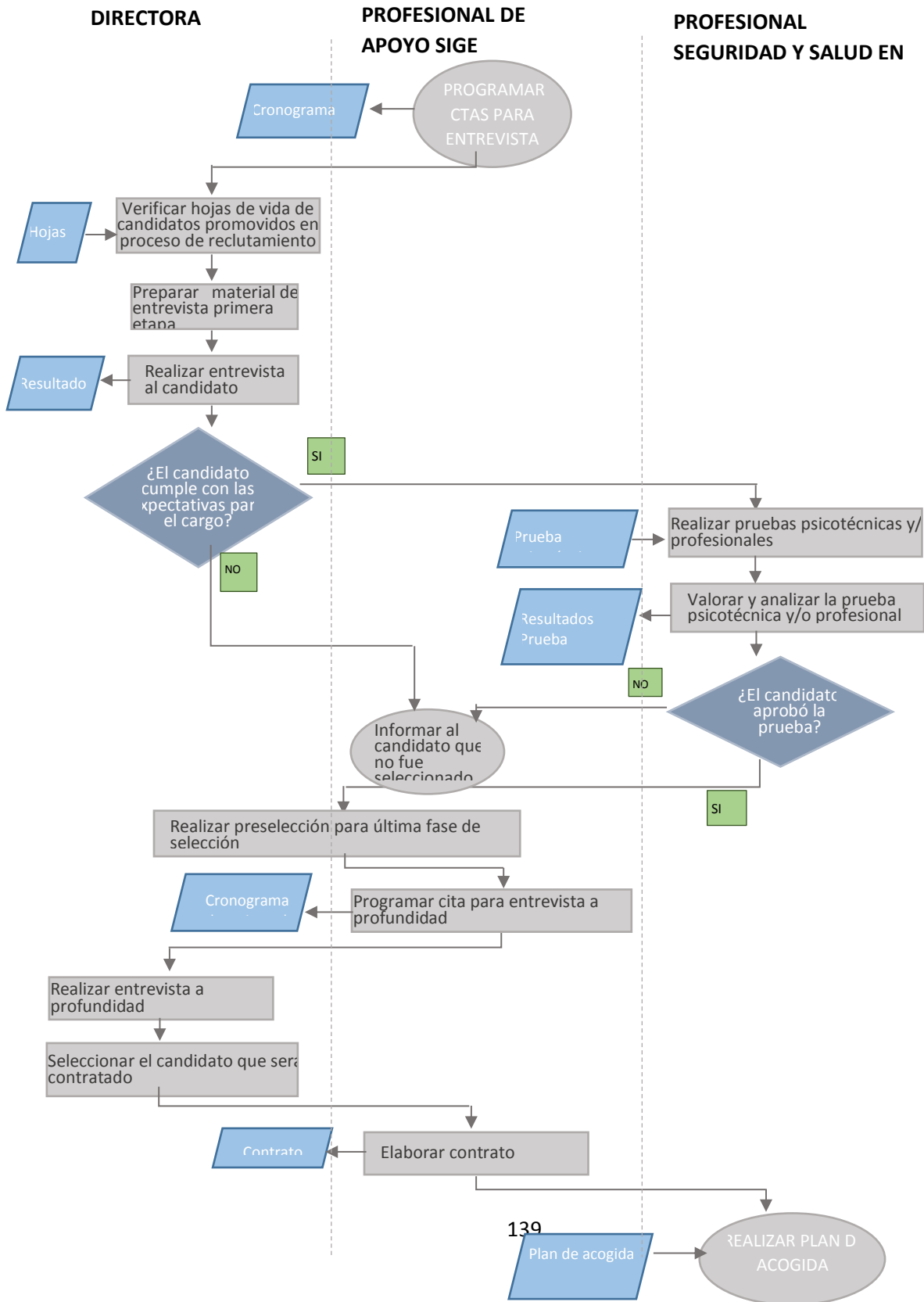
Anexo 8 (Continuación)

Representante Legal Directora General profesional de apoyo Administrativo	candidato seleccionado	A	acordar condiciones y elaborar el contrato laboral	Contrato Laboral	candidato a la vacante
Profesional Seguridad y Salud en el trabajo	Ficha de perfil del cargo Nuevo trabajador		Realizar inducción y plan de acogida al nuevo trabajador	Inducción y plan de acogida	Nuevo trabajador
RECURSOS NECESARIOS					
Plan de entrevistas					
Pruebas psicotécnicas y profesionales					
Ficha de perfil del cargo					
plan de acogida					
plan de Inducción					
REQUISITOS POR CUMPLIR					
DEL CLIENTE		INTERNOS DE LA COMPAÑÍA		LEGALES	
Hojas de vida con soportes		plan de entrevista		Artículo 209 de la Constitución Política	
		pruebas psicotécnicas		ley 1429 de 2010	
				Código Sustantivo del trabajo	

Anexo 8 (Continuación)

SEGUIMIENTO Y MEDICION DEL PROCESO		
OBJETIVO ESTRATEGICO CON EL QUE ESTA ALINEADO EL PROCESO		
Gestionar el mejoramiento institucional por medio del seguimiento y cumplimiento de los procesos del sistema de gestión de la calidad.		
INDICADORES DE GESTION		
OBJETIVO DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD AL QUE APOYA	NOMBRE DEL INDICADOR	PERIODICIDAD
Gestionar el mejoramiento institucional por medio del seguimiento y cumplimiento de los procesos del sistema de gestión de la calidad.	Tiempo de contratación	cada vez que se abra una vacante
Gestionar el mejoramiento institucional por medio del seguimiento y cumplimiento de los procesos del sistema de gestión de la calidad.	Procesos completados a tiempo	cada vez que se abra una vacante
Seleccionar y fortalecer el personal idóneo y capacitado para atender a los niños, niñas, adolescentes y jóvenes en condición de discapacidad, y además que aporten un crecimiento y funcionamiento a la Fundación Asprodis.	Efectividad de la contratación	semestralmente

ANEXO 9. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO



ANEXO 10. CARACTERIZACION DE PROCESO DE EVALUACION DEL TALENTO HUMANO

CARACTERIZACIÓN DE PROCESO DE EVALUACION DEL TALENTO HUMANO



CODIGO:	ETH-01	VERSION:
FECHA:	17-mar-21	001

CARACTERIZACIÓN DE PROCESO DE:					
PROCESO	EVALUACION DEL TALENTO HUMANO		RESPONSABLE	DIRECTORA GENERAL	
OBJETIVO DEL PROCESO	Evaluar la capacidad con la que cuenta el talento humano de la Fundación Asprodís para desempeñar sus funciones y definir el aporte que este tiene hacia la institución				
PROVEEDOR	ENTRADAS		ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTE
Directora General	Fichas de descripción de cargos	P	Definir los indicadores, criterios de evaluación y metodología. Elaborar el instrumento de evaluación (digital o físico)	Instrumento de evaluación	profesional de apoyo SIGE

Anexo 10 (Continuación)

Profesional de apoyo SIGE	instrumento de evaluación		Informar al personal acerca de la realización de la prueba, y definir la fecha para la aplicación del instrumento	cronograma de aplicación de instrumento de evaluación	personal Fundación Asprodis
Profesional de apoyo SIGE	Instrumento de evaluación Cronograma de aplicación de instrumento de evaluación	H	Aplicar el instrumento de evaluación y dar seguimiento	resultados de la prueba de evaluación del desempeño	personal Fundación Asprodis
Directora General Profesional de Apoyo SIGE , Psicóloga	resultados de la prueba de evaluación del desempeño		V	interpretar los resultados de evaluación, según los indicadores y criterios	resultado de indicadores de evaluación
Profesional de apoyo SIGE	resultado de indicadores	A	informar al Talento humano el resultado de la prueba y tomar acciones correctivas para plan de mejora	plan de Mejora	Directora general
Directora General Profesional de Apoyo SIGE	plan de mejora		A	aplicar plan de mejora	capacitaciones socializaciones incentivos

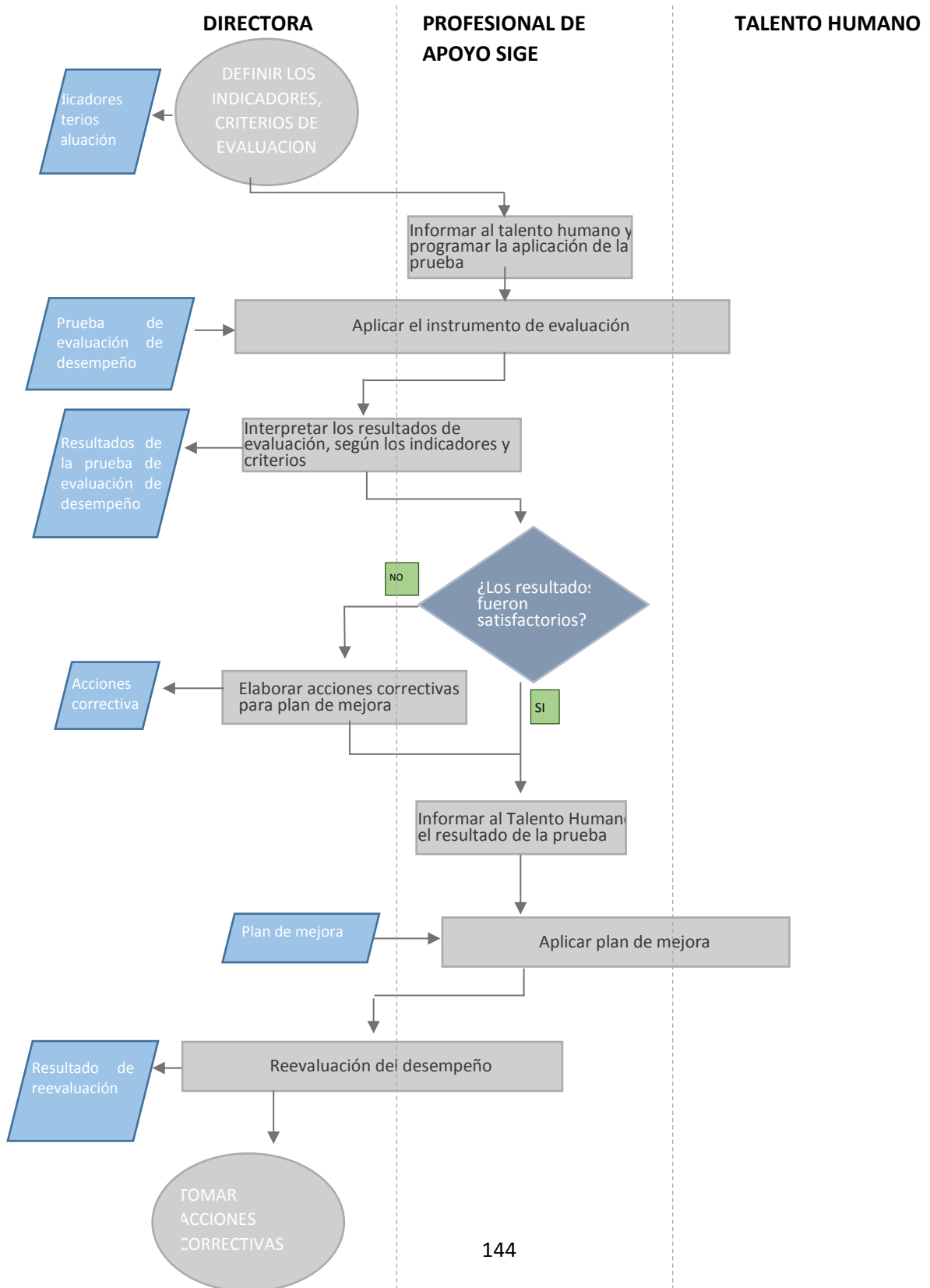
Anexo 10 (Continuación)

RECURSOS NECESARIOS		
Matriz de indicadores		
evaluación de desempeño		
plan de mejora		
Plan de capacitación		
REQUISITOS POR CUMPLIR		
DEL CLIENTE	INTERNOS DE LA COMPAÑÍA	LEGALES
		Artículo 209 de la Constitución Política
		ley 1429 de 2010
		Código Sustantivo del trabajo
SEGUIMIENTO Y MEDICION DEL PROCESO		
OBJETIVO ESTRATEGICO CON EL QUE ESTA ALINEADO EL PROCESO		
INDICADORES DE GESTION		
OBJETIVO DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD AL QUE APOYA	NOMBRE DEL INDICADOR	PERIODICIDAD
Seleccionar y fortalecer el personal idóneo y capacitado para atender a los niños, niñas, adolescentes y jóvenes en condición de discapacidad, y además que aporten un crecimiento y funcionamiento a la Fundación Asprodís.	Competencias del personal	semestral

Anexo 10 (Continuación)

Seleccionar y fortalecer el personal idóneo y capacitado para atender a los niños, niñas, adolescentes y jóvenes en condición de discapacidad, y además que aporten un crecimiento y funcionamiento a la Fundación Asprodis.	Tasa de cobertura de capacitación	en cada capacitación
---	--	-----------------------------

ANEXO 11 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE EVALUACION DEL TALENTO HUMANO



ANEXO 12 CARACTERIZACION DEL PROCESO DE RETENCION DEL TALENTO HUMANO



CARACTERIZACIÓN DE PROCESO DE RETENCION DEL TALENTO HUMANO

CODIGO:	RTTH-01	VERSION:
FECHA:	17-mar-21	001

CARACTERIZACIÓN DE PROCESO DE:					
PROCESO	RETENCION DEL TALENTO HUMANO		RESPONSABLE	DIRECTORA GENERAL	
OBJETIVO DEL PROCESO	Retener y motivar a los empleados de la fundación Asprodís en su puesto de trabajo, para lograr una mayor productividad y calidad del servicio prestado a los NNAJ				
PROVEEDOR	ENTRADAS		ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTE
Directora	resultados de evaluación de desempeño	P	analizar y tomar medidas correctivas para el mejoramiento del desempeño laboral, elaborar cronograma de capacitación del talento humano	cronograma de capacitación al personal	profesional de Apoyo SIGE

Anexo 12 (Continuación)

Directora	Política de gestión del talento humano		definir los indicadores, criterios de evaluación y metodología para determinar el nivel de satisfacción y el clima laboral	indicadores, criterios de evaluación y metodología	profesional de Apoyo SIGE
Profesional de apoyo SIGE	Cronograma de capacitación del talento humano	H	implementar programa de capacitación del talento humano	actas de capacitación	Talento Humano
Profesional de apoyo SIGE	plan de evaluación de nivel de satisfacción y clima laboral		realizar evaluación de satisfacción del talento humano dentro de la institución	resultados de evaluación	Talento Humano
Profesional de apoyo SIGE Psicóloga	resultados de evaluación de satisfacción del talento humano	V	analizar los resultados de evaluación de satisfacción del talento humano y realizar plan de acción para mejora de la satisfacción y el clima laboral	plan de acción para mejorar la satisfacción y clima laboral	profesional de Apoyo SIGE
Profesional de apoyo SIGE Psicóloga	plan de acción y mejora de satisfacción y clima laboral	A	realizar actividades enmarcadas dentro del plan de acción para la mejora de satisfacción y clima laboral	actividades, lúdicas, recreativas, socializaciones	Talento Humano
RECURSOS NECESARIOS					

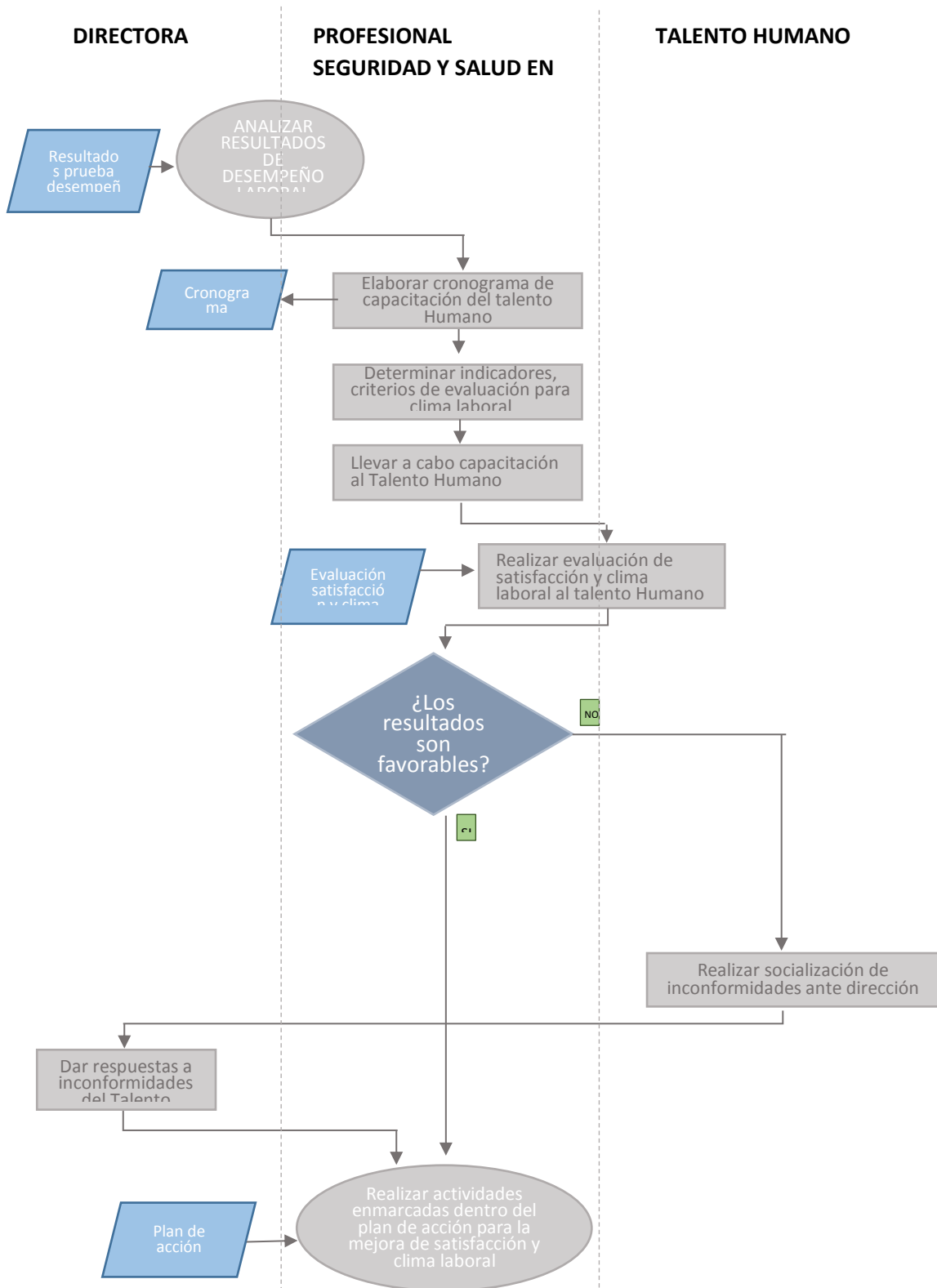
Anexo 12 (Continuación)

Política de gestión del talento humano		
planes de evaluación y capacitación		
plan de acciones correctivas y mejora		
REQUISITOS POR CUMPLIR		
DEL CLIENTE	INTERNOS DE LA COMPAÑÍA	LEGALES
		Artículo 209 de la Constitución Política
		ley 1429 de 2010
		Código Sustantivo del trabajo
SEGUIMIENTO Y MEDICION DEL PROCESO		
OBJETIVO ESTRATEGICO CON EL QUE ESTA ALINEADO EL PROCESO		
INDICADORES DE GESTION		
OBJETIVO DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD AL QUE APOYA	NOMBRE DEL INDICADOR	PERIODICIDAD


Anexo 12 (Continuación)

Gestionar el mejoramiento institucional por medio del seguimiento y cumplimiento de los procesos del sistema de gestión de la calidad.	Índice de rotación del talento humano	anualmente
Gestionar el mejoramiento institucional por medio del seguimiento y cumplimiento de los procesos del sistema de gestión de la calidad.	clima laboral	semestralmente
Garantizar la prestación de servicio de calidad a los Niños Niñas, Adolescentes y Jóvenes atendidos en la Fundación Asprodis.	tasa de absentismo laboral	semestralmente
Seleccionar y fortalecer el personal idóneo y capacitado para atender a los niños, niñas, adolescentes y jóvenes en condición de discapacidad, y además que aporten un crecimiento y funcionamiento a la Fundación Asprodis.	Índice de promoción interna	anualmente
Seleccionar y fortalecer el personal idóneo y capacitado para atender a los niños, niñas, adolescentes y jóvenes en condición de discapacidad, y además que aporten un crecimiento y funcionamiento a la Fundación Asprodis.	Índice de satisfacción Laboral	semestralmente

ANEXO 13 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE RETENCION DEL TALENTO HUMANO



ANEXO 14. MATRIZ DE RIESGOS

		MATRIZ DE RIESGOS																
PROCESO:	GESTION DEL TALENTO HUMANO	TIPO DE PROCESO				AUXILIAR												
PROCESO	OBJETIVO DE PROCESO	IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO			CONSECUENCIA		ANALISIS						TRATAMIENTO DEL RIESGO					
		RIESGO	CAUSA	EFECTO	POSITIVO	NEGATIVO	PROBABILIDAD			CONSECUENCIA			P * C	CALIFICACIÓN	Acciones	Responsable	Evidencia	
							1	3	5	1	3	5						
RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO	. Recolectar el mayor número de candidatos ante una vacante, para garantizar un proceso de selección justo, donde se escoja a la persona idónea para el puesto de trabajo	No contar con la cantidad suficiente de hojas de vida para seleccionar la persona idónea para el cargo	medios de difusión de la vacante inadecuados	Pocas hojas de vida cumplen con los requisitos para el cargo		x								25	ALTA	Análisis y evaluación de fuentes de difusión de vacantes	Profesional de apoyo SIGE	Programa de selección de fuentes de difusión de vacantes
			Inexistencia de hojas de vida que cumplan con los requisitos de la vacante	No poder continuar con el proceso de selección		x									15	MEDIA	Reevaluar los requisitos, buscar otros medios de difusión vacante	Profesional de apoyo SIGE

	Asprodis para desempeñar sus funciones y definir el aporte que este tiene hacia la institución		Mala programación	Pérdida de recursos económicos		x				5			5		ALTA	Verificación del plan de capacitación		
			Falencias en programa de capacitaciones	Incumplimiento de los objetivos		x		3				5	15	MEDIA	Cronograma de seguimiento a dichas revisiones	Profesional SST		
RETENCION DEL TALENTO HUMANO	Retener y motivar a los empleados de la fundación Asprodis en su puesto de trabajo, para lograr una mayor productividad y calidad del servicio prestado a los NNAJ	Insatisfacción laboral	Insatisfacción en el puesto de trabajo, remuneración económica, baja oportunidad de crecimiento	Índice de rotación alto		x		5			5	25	ALTA	Realización de encuestas para obtención de diagnóstico y tomar medidas correctivas	profesional SST	Plan de acción para mejorar el clima y satisfacción laboral		
		Deterioro del clima laboral	Inexistencia de instrumento para la medición del clima laboral.	Deterioro continuo del clima laboral		x		3			5	15	MEDIO	Elaborar indicadores para medir clima laboral	profesional SST	Plan de acción para mejorar el clima y satisfacción laboral		
			Falta de seguimiento en la ejecución de actividades de medición del clima laboral	Deficiencias en la calidad de vida laboral		x		3			5	15	MEDIA	Seguimiento a cronograma de actividades de medición del clima laboral	profesional SST	Plan de acción para mejorar el clima y satisfacción laboral		

Fuente: Propia, con información aportada por la dirección de la Fundación Asprodis

BAJA	MEDIA	ALTA
1-9	15	25

ANEXO 15. MATRIZ DE RIESGOS

				MATRIZ DE INDICADORES									
PROC ESO	OBJETIV O DEL PROCES O	NOMBR E DEL INDICA DOR	RESPON SABLE DEL INDICAD OR	TIPO DE INDICA DOR	PROPOSI TO DEL INDICAD OR	FORMULA	UND	FRECUENCIA		META	RANGO DE GESTION		
								TOMA DE DATOS	ANALISIS				
RECLUTAMIENTO DEL TALENTO HUMANO	Recolectar el mayor número de candidatos ante una vacante, para garantizar un proceso	candidatos por Manual de procedencia	Profesional de apoyo SIGE	EFICACIA	obtener el porcentaje de candidatos que aporta cada medio de difusión de vacante	(No de candidatos presentados en x medio de difusión/total de candidatos) *100%	%	cada vez que se abra una convocatoria	semestralmente	según medio de difusión			

Anexo 15 (Continuación)

	de selección justo, donde se escoja a la persona idónea para el puesto de trabajo	Duración del proceso de selección		EFICIENCIA	conocer el tiempo medio del proceso de reclutamiento, desde el momento en el que se hace la publicación de la vacante	días que pasan desde la publicación de la vacante hasta el momento de la contratación	tiempo promedio	cada vez que se abra una convocatoria	semestralmente	45 días	45-50 días	51-75 días	> 75 días
	Costo de reclutamiento	EFICIENCIA		Calcular el costo invertido en el proceso de reclutamiento para cubrir una vacante	total, de costos invertidos en reclutamiento interno-externo/ total de contrataciones hechas en un periodo de tiempo	\$	cada vez que se abra una convocatoria	anualmente	según valor invertido en convocatoria anterior				

Anexo 15 (Continuación)

		Captación de candidatos idóneos para el cargo		EFICACIA	Determinar los métodos más adecuados o medios de difusión de vacantes para captar candidatos idóneos para el cargo	(No de candidatos idóneos para el cargo/ No total de candidatos) *100%	%	cada vez que se abra una convocatoria	cada vez que cierre una convocatoria	80%	>80%	65% - 79%	<64%
--	--	---	--	----------	--	--	---	---------------------------------------	--------------------------------------	-----	------	-----------	------

Anexo 15 (Continuación)

SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO	Elegir el candidato más conveniente para la realización de las actividades requeridas para cumplir con los objetivos de la institución	Tiempo de contratación	Profesional de apoyo SIGE	EFICIENCIA	conocer el tiempo medio del proceso de reclutamiento, desde el momento en el que se hace la publicación de la vacante	No de días invertidos en x proceso de selección/ No de procesos de selección	tiempo promedio	cada vez que se abra una convocatoria	semestralmente	15 Dias	<15 días	16 - 30 días	>31 días
	Procesos completados a tiempo	EFICIENCIA		conocer el porcentaje de retraso en los procesos	(No casos retrasados/ No total de vacantes) x 100%	%	cada vez que se cierre una convocatoria	cada vez que se cierre una convocatoria	5%	<10%	11%-20%	>21%	

Anexo 15 (Continuación)

		Efectividad de la contratación		EFICACIA	calcular el tiempo promedio que permanece el candidato contratado en la institución	promedio tiempo de permanencia en la Fundación Asprodis	tiempo promedio	anualmente	anualmente	10 años	>10 años	9-5 años	< 4 años
EVALUACION DEL TALENTO HUMANO	Evaluar la capacidad con la que cuenta el talento humano de la Fundación Asprodi	Competencias del personal	profesional programa Seguridad y Salud en el trabajo	EFICACIA	Conocer la eficacia y eficiencia de los trabajadores en su puesto de trabajo	(No de trabajadores que obtuvieron resultados satisfactorios en la evaluación de desempeño /total de trabajadores)*100%	%	semestralmente	semestralmente	85%	>80%	70%-79%	< 69%

Anexo 15 (Continuación)

	s para desempeñar sus funciones y definir el aporte que este tiene hacia la institución	Tasa de cobertura de capacitación		EFICACIA	calcular el porcentaje de cobertura de las capacitaciones, para establecer la periodicidad de las mismas	(empleados capacitados /total de empleados) *100%	%	trimestral	trimestral	45%	> 40 %	25 %-39 %	< 24 %
RETENCION DEL TALENTO HUMANO	Retener y motivar a los empleados de la fundación Asprodis en su	Índice de rotación del talento humano	profesional programa Seguridad y Salud en el trabajo	EFICACIA	identificar el índice de rotación del talento humano	Cantidad de empleados que se fueron / (Cantidad inicial de empleados + Cantidad final de empleados) /2] X 100	%	semestralmente	anualmente	10%	<1 5%	16 %-25 %	>2 6%

Anexo 15 (Continuación)

	puesto de trabajo, para lograr una mayor productividad y calidad del servicio prestado a los NNAJ	clima laboral	EFICACIA	teniendo en cuenta las valoraciones de clima laboral, calcular el nivel de este	(No de valoraciones positivas /No total de valoraciones realizadas)* 100%	%	semestralmente	semestralmente	85%	>80%	65%-79%	<64%	
		tasa de absentismo laboral		EFICIENCIA	calcular la tasa de absentismo laboral, para tomar medidas correctivas	(No de horas no trabajadas/ No de horas pactadas) *100%	%	semestralmente	semestralmente	5%	<8%	9% - 15%	>16%
		Índice de promoción interna		EFICACIA	calcular el índice de promoción interna	(No de empleados ascendidos en x periodo/No total de empleados)					10%	>8%	7% - 3%

Anexo 15 (Continuación)

		Índice de satisfacción Laboral		EFICIENCIA	teniendo en cuenta las evaluaciones de satisfacción laboral, calcular cual es el índice	(No de valoraciones positivas obtenidas/ No de valoraciones realizadas) *100%	%	semestralmente	semestralmente	85%	>80%	65%-79%	<64%
--	--	--------------------------------	--	------------	---	---	---	----------------	----------------	-----	------	---------	------

