

**Propuesta plan de mejora actividades criticas Hogar comunitario “Mis pequeños genios”**

Mayerly Moreno Delgado

Universitaria Agustiniana  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Programa de Administración de Empresas  
Bogotá D.C.  
2020

**Propuesta plan de mejora actividades criticas Hogar comunitario “Mis pequeños genios”**

Mayerly Moreno Delgado

Director

Ernesto Rodríguez Moreno

Trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas

Universitaria Agustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa de Administración de Empresas

Bogotá D.C.

2020

## **Agradecimientos**

Quiero dar gracias primero a Dios por permitir que llegara hasta aquí, a mis padres quienes son parte fundamental a lo largo de mi formación personal y profesional para ustedes y por ustedes, a mis familiares que hicieron parte de este proceso, a mis compañeros, a los docentes de UNIAGUSTINIANA por su profesionalismo al transmitir conocimientos para mi formación, y a el Hogar comunitario “Mis pequeños genios” por permitirme terminar un ciclo más.

## **Resumen**

El presente trabajo consistió en generar una propuesta del plan de mejora para las actividades críticas en el hogar comunitario “Mis pequeños genios” que está adscrito al Instituto Colombiano de Bienestar Familiar ICBF, entidad dedicada al cuidado de infantes de 2 a 5 años de edad; en cual se hizo un diagnostico identificando las actividades críticas que se están desarrollando en el hogar comunitario y con ellos se planteó una propuesta de plan de mejora con algunos indicadores de logro para poder cumplir con los requerimientos del ICBF. Como objetivo principal se diseñó una propuesta, para cumplir los lineamientos exigidos por ICBF para los hogares comunitarios, identificando así las operaciones críticas de acuerdo con los Lineamientos Técnico Administrativo y Operativo Hogares comunitarios en todas sus formas (FAMI, Familiares, Grupales, Múltiples, Múltiples Empresariales y Jardines Sociales) para la atención a los niños y niñas hasta los cinco (5) años de edad, y que ayude a las madres comunitarias a brindar un mejor servicio y así buscar expandir la asociación en nuevas sedes de la localidad de San Rafael.

*Palabras clave:* plan de mejora, propuesta, seguimiento, procesos, lineamientos. Indicadores de gestión.

## Tabla de contenidos

Introducción .....	9
Caracterización de la empresa.....	10
Alcance .....	10
Portafolio de productos y servicios .....	10
Prediagnóstico .....	11
Diagnóstico.....	12
Descripción del problema.....	14
Objetivo general .....	15
Objetivos Específicos .....	15
Diseño metodológico.....	16
Marcos de referencia .....	17
Marco teórico.....	17
Plan de mejora.....	17
Plan de acción. ....	17
Diagrama de Ishikawa.....	17
Objetivos en un plan de mejora. ....	18
Indicadores de gestión.....	18
Actividad del plan de acción.....	19
Indicador del logro. ....	19
Valor actual del indicador del logro.....	19
Meta en un plan de mejora. ....	20
Medida de verificación. ....	20
Responsable en un plan de mejora.....	20
Periodicidad en el plan de mejora.....	21
Fecha de inicio. ....	21
Marco Conceptual.....	21
ICBF.....	21
EAS.....	21
SISBEN.....	21

CONPES.....	21
PHCB.....	21
EPS.....	21
HCBF.....	21
Lineamiento.....	22
Auditoria.....	22
Requerimiento.....	22
Marco legal:.....	22
Resultados de la pasantía.....	25
Conclusiones.....	35
Recomendaciones.....	36
Referencias.....	37
Anexos.....	38

## Lista de tablas

Tabla 1. Plan de mejora proceso de salud y nutrición Hogar comunitario "Mis pequeños genios"	26
Tabla 2. Indicador de logro proceso salud y nutrición plan de mejora Hogar comunitario "Mis pequeños genios"	27
Tabla 3. Plan de mejora proceso psicosocial Hogar comunitario "Mis pequeños genios"	30
Tabla 4. Indicador de logro proceso psicosocial plan de mejora Hogar comunitario "Mis pequeños genios"	31
Tabla 5. Plan de mejora proceso administrativo Hogar comunitario "Mis pequeños genios"	32
Tabla 6. Indicador de logro proceso administrativo plan de mejora Hogar comunitario "Mis pequeños genios"	33
Tabla 7. Plan de mejora proceso administrativo Hogar comunitario "Mis pequeños genios"	34
Tabla 8. Indicador de logro proceso administrativo plan de mejora Hogar comunitario "Mis pequeños genios"	35

## **Lista de figuras**

Figura 1. Diagnóstico Hogar comunitario "Mis pequeños genios" .....	13
---	----



## **Introducción**

El hogar comunitario “mis pequeños genios” es un jardín perteneciente al Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF), el cual presta el servicio de aprendizaje, psicológico, alimenticio a los niños que pertenezcan a la población en estado de vulnerabilidad del sector. Tiene un proceso de servicio establecido por más de 15 años que le ha permitido ser reconocido en la localidad de Puente Aranda, cuenta con la representante legal de la asociación de hogares de padres de San Rafael persona capacitada en todas sus actividades, pero presenta actividades críticas frente a los lineamientos estipulados por el ICBF. Por lo anterior la presente pasantía tuvo como fin realizar el diagnóstico empresarial para identificar los procesos que presentan actividades críticas. Para ello se requirió recolectar la mayor información posible por medio de entrevistas a la representante legal del hogar comunitario, recolección de datos referente a los lineamientos del ICBF dados a los Hogares comunitarios, que fueron de apoyo y guía para la elaboración del diagnóstico e indicadores, resultando así una proyección de todos los procesos donde se ubican las actividades críticas en los procesos administrativos, salud, nutrición y psicosocial que fueron especificados en las secciones del presente trabajo, así mismo se logró obtener unos indicadores de estos procesos que sugieren atención y aplicación que permitirán la mejora en el jardín siguiendo los lineamientos del ICBF. Los datos empleados en el desarrollo del diagnóstico fueron obtenidos por medio de entrevistas, diagramas, indicadores; las siguientes secciones se muestran los procesos empleados por el jardín, así como los sucesos más relevantes encontrados durante la pasantía.

## **Caracterización de la empresa**

### **Alcance**

Con el fin de mejorar los procesos y control de la gestión de las operaciones del hogar comunitario, se realizó la propuesta de plan de mejora para el hogar comunitario “Mis pequeños genios” perteneciente a la asociación de hogares de padres de San Rafael.

### **Sector económico**

El hogar comunitario “Mis pequeños genios” es una institución de servicio comunitario, comprometidos con la calidad, transparencia, velando por la protección integral de la familia, su bienestar y en especial de la niñez de la localidad de Puente Aranda.

El hogar comunitario “Mis pequeños genios” hace parte del sistema nacional de bienestar familiar proponiendo e implementando asesoría y asistencia a la comunidad en específico a la niñez de 18 meses a 5 años de edad, en estado de vulnerabilidad.

El ente regulatorio (ICBF) es la entidad del Estado colombiano que trabaja por la prevención y protección integral de la primera infancia, la niñez, la adolescencia y el bienestar de las familias en Colombia, brindando atención especialmente a aquellos en condiciones de amenaza, inobservancia o vulneración de sus derechos, llegando a cerca de 3 millones de colombianos con sus programas, estrategias y servicios de atención con 33 sedes regionales y 214 centros zonales en todo el país.

El (ICBF) es un establecimiento público descentralizado, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio propio, creado por la Ley 75 de 1968 y reorganizado conforme a lo dispuesto por la Ley 7 de 1979 y su Decreto Reglamentario No. 2388 de 1979, que mediante Decreto No. 4156 de 2011 fue adscrito al Departamento Administrativo para la Prosperidad Social. (ICBF, 2020)

Como es el caso del hogar comunitario “Mis pequeños genios” donde se promueve la prevención en salud, formación pedagógica y asistencia psicosocial de 14 niños y niñas en estado de vulnerabilidad por hogar comunitario.

### **Portafolio de productos y servicios**

- Atención a niños y niñas de 18 meses a 5 años de edad en estado de vulnerabilidad, el principal servicio del jardín ya que se prioriza el servicio a niños desplazados, padres sin empleo, puntaje del SISBEN, niños y niñas identificados por RED UNIDOS y grupos étnicos.
- Apoyo Psicosocial, en el caso apoyo a los niños, como están en estado de vulnerabilidad se evaluará si requiere de atención con psicología y evaluación periódicamente.

### **Prediagnóstico**

En el hogar comunitario “Mis pequeños genios” como pasante en apoyo a la gestión administrativa, se realizó un primer acercamiento con la representante legal Nelly Villamil donde manifiesto no tener pleno conocimiento de todos los lineamientos dados por el ICBF para los hogares comunitarios, tampoco del uso adecuado de la documentación, archivo y control para la determinación de los procesos administrativos; siendo éstas de mayor priorización para las auditorias dadas por el ICBF. Además, no cuenta con la indicación en el manejo adecuado de la documentación, control de la información de proveedores y madres comunitarias, control de registro de las operaciones de servicios para optimizar los recursos y facilitar los procesos de la asociación. La entrevista se encuentra en el anexo 1.

## Diagnóstico

Para realizar el diagnóstico se aplicó la herramienta espina de pescado, el cual es una herramienta metodológica que consiste en una representación gráfica que permite visualizar las causas que explican un determinado problema, lo cual la convierte en una herramienta de la Gestión de la Calidad ampliamente utilizada dado que orienta la toma de decisiones al abordar las bases que determinan un desempeño deficiente, hablando sobre un experto japonés: (Ishikawa, 1985)

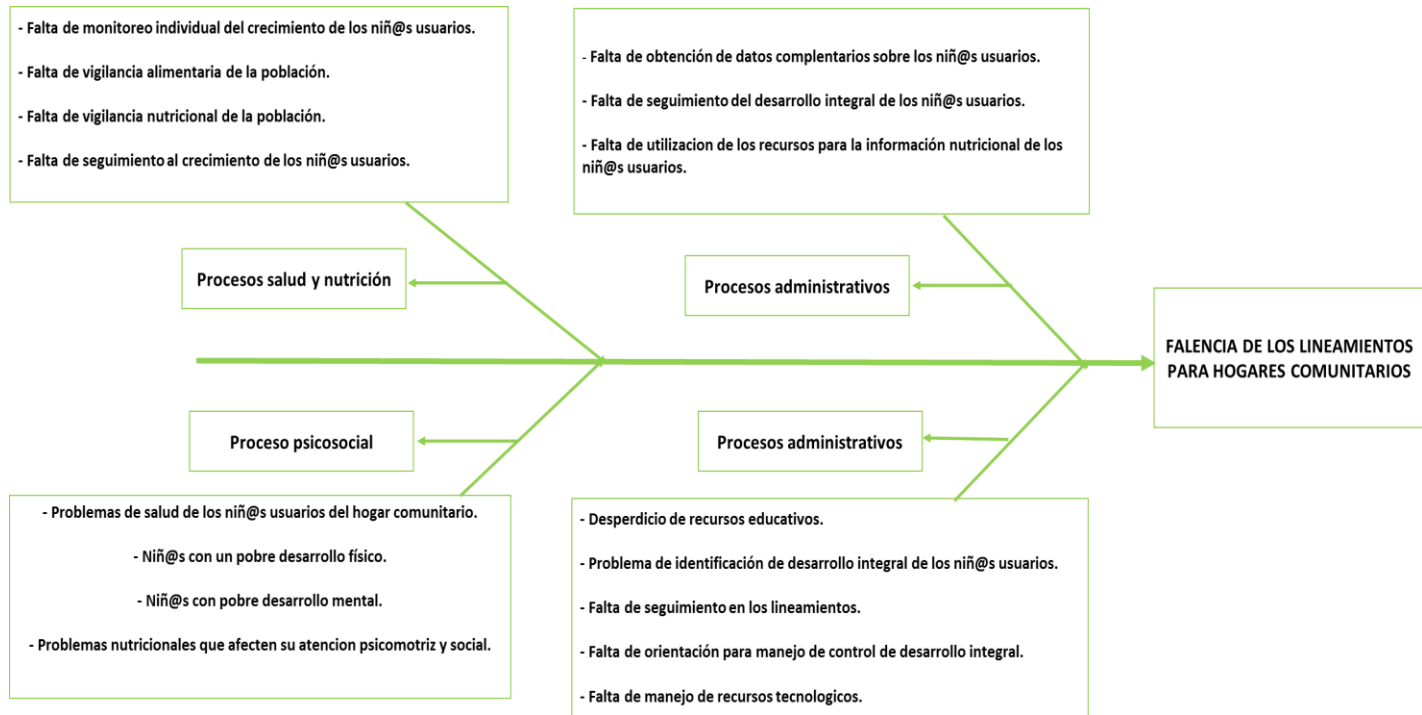
Karou Ishikawa diseño el Diagrama de Esqueleto de Pescado, este experto japonés, profesor de la Universidad de Tokio era reconocido por el tema de gerencia de la calidad. Fue en 1943 cuando se le da uso al diagrama por primera vez, en esa ocasión permitió explicar a un grupo de ingenieros de la Kawasaki Steel Works, cómo un sistema complejo de factores se puede relacionar para ayudar a entender un problema.

El diagrama de Ishikawa también llamado “Diagrama Causa-Efecto o Diagrama Esqueleto de Pescado” es una técnica que se muestra de manera gráfica para identificar y arreglar las causas de un acontecimiento, problema o resultado. Su creador fue el japonés Kaoru Ishikawa, experto en control de calidad. Esta técnica ilustra gráficamente la relación jerárquica entre las causas según su nivel de importancia o detalle y dado un resultado específico.

Entre los usos que tiene el diagrama de Ishikawa, 12 manage, reconoce las siguientes 4:

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

Para el caso del hogar comunitario se describió las actividades críticas que requieren un plan de mejora que fueron determinadas en el Prediagnóstico y se analizaron las causas que originaron la inconformidad.



**Figura 1.** Diagnóstico Hogar comunitario "Mis pequeños genios". Autoría propia, (2020).

### **Descripción del problema**

El hogar comunitario inculcará una mejora continua para alcanzar su mayor posicionamiento en el medio teniendo en cuenta las normatividades que dictadas por el Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES) y optadas por el ICBF donde se aprobó el Proyecto Hogares Comunitarios de Bienestar (PHCB), como una estrategia de desarrollo humano con una nueva filosofía de atención para cubrir la población infantil más pobre de zonas urbanas y núcleos rurales.

Por lo mencionado anteriormente, la propuesta de plan de mejora el cual lleve los manejos adecuados de los lineamientos para el buen funcionamiento de los productos y servicios y priorizando los cuidados de la primera infancia y la niñez de los niños en Colombia, brindando atención especialmente a aquellos en condiciones de vulnerabilidad

En consecuencia, para cumplir con la normatividad exigida y que el hogar comunitario esté dando cumplimiento a los lineamientos exigidos por el ICBF para los hogares comunitarios se requiere establecer un plan de mejora para aquellas actividades críticas que puedan presentar inconformidades, debido a esto se planteó los siguientes interrogantes, ¿Cuál debe ser el plan de mejora para el cumplimiento de los lineamientos del ICBF en los procesos administrativos? ¿Cuáles son las condiciones actuales para la implementación de indicadores de gestión con respecto al ICBF?

## **Formulación de los objetivos**

### **Objetivo general**

Diseñar una Propuesta del plan de mejora para las actividades críticas en el hogar comunitario “mis pequeños genios” para cumplir los lineamientos exigidos por ICBF para hogares comunitarios.

### **Objetivos específicos**

Determinar los procesos y actividades críticas no conformes para diseñar el plan de mejora que permita cumplir con los lineamientos y normatividad exigida

Elaboración de indicadores de gestión que facilite el seguimiento de las actividades que requieren plan de mejora para lograr su cumplimiento.

### **Diseño metodológico**

El desarrollo de la pasantía se realizó acorde con los siguientes pasos:

1. Determinar las actividades que monitorea el ICBF para hogares comunitarios; para proceder a su realización se buscó el informe de los lineamientos del ICBF recientes para revisar a detalle que aspectos requieren del plan de mejora.
2. Establecer las actividades críticas de acuerdo con el diagnóstico realizado; se realizó un estudio de tipo analítico con el diagrama de Ishikawa, el cual permitió conocer las falencias con respecto a los lineamientos dados por el ICBF para hogares comunitarios con su respectiva causa y efecto por cada falencia hallada.
3. Observar del porqué no se están llevando las actividades de acuerdo con la norma de la entidad, se elige el diagrama de Ishikawa ya que es un diagrama que da el análisis de procesos administrativos de causa y efecto los cuales fueron base fundamental para la mejora del hogar comunitario.
4. Determinar los indicadores de gestión dados por ICBF para llevar los controles sobre las actividades críticas, al realizar el análisis del diagrama de Ishikawa se evidencio que era necesario profundizar sobre los procesos de salud y nutrición, psicosociales y administrativos por medio de indicadores de gestión.
5. Generar el plan de mejora y establecer los indicadores para realizar seguimiento de control para las actividades críticas del jardín, como estrategia para la recolección de información se utilizó la entrevista de tipo semiestructurada porque brindó apertura para que la representante legal del hogar comunitario pudiera expresar sobre el manejo que se les estaba dando respecto a los procesos dados por el ICBF a hogares comunitarios y así determinar cuáles actividades no se estaban llevando a cabo en conformidad por los lineamientos exigidos por el Instituto.

De acuerdo con lo anterior y a la información dada por la representante, se generó una propuesta de plan de mejora y se establecieron los indicadores para la realización de seguimiento de control para las actividades críticas del hogar comunitario.



## **Marcos de referencia**

### **Marco teórico**

#### **Plan de mejora.**

Según (Barraza, M. F. S., & Dávila, J. Á. M., 2008) La metodología para elaborar un plan de mejora continua se basa en la tercera esfera concéntrica del Kaizen dónde su propósito es mejorar el rendimiento organizativo buscando de esta manera la mejora de la calidad de los procesos y servicios en un tiempo corto obteniendo resultados positivos y rápidos.

Un plan de mejora es viable para el Hogar comunitario por las medidas de cambio que se toman en una organización para mejorar su rendimiento, en este caso para el hogar comunitario. Pueden ser de muchos tipos: organizativas, curriculares, procesos de salud y nutrición, y administrativos, en concreto, en el caso del hogar comunitario las medidas de plan deben ser como objetivo la mejora de lineamiento del ICBF para hogares comunitarios.

#### **Plan de acción.**

Es el conjunto de actividades derivadas de los objetivos y sus correspondientes estrategias. Especifica las metas, los medios, los responsables, los controles (tipo y frecuencia), los tiempos (lapsos, fecha de iniciación y de terminación) y en lo posible algunas alternativas de acción en caso de presentarse desviaciones. Normalmente incluye un cronograma detallado de las actividades. (Jaramillo, 2005)

#### **Diagrama de Ishikawa.**

El diagrama de Ishikawa según el autor (Damelio, 2001) nos habla sobre la importancia de la aplicación de diagramas de procesos para realizar el análisis de procesos administrativos de causa y efecto los cuales son base fundamental para la mejora.

Según la autora (Nuño, 2017) la cantidad de procesos y elementos que se mueven en el interior de las empresas son muchísimos, por lo que se hace necesario algún tipo de metodología que sirva para estructurar, analizar, corregir errores y definir estrategias. Una de estas metodologías es el empleo del diagrama de Ishikawa o diagrama de espina de pescado, también denominado diagrama de causa y efecto, ideado por el químico japonés Kaoru Ishikawa en el año 1943, experto en control de calidad. Esto puede ser muy útil para la realización de un análisis DAFO en la empresa. El diagrama de Ishikawa o diagrama de espina de pescado (por su forma similar a la de un pez), es una representación gráfica muy sencilla en la que puede verse, de manera relacional, una especie de espina o línea central en horizontal, la cual representa el problema concreto a analizar.

### **Objetivos en un plan de mejora.**

Los objetivos son los resultados deseados que se esperan alcanzar con la ejecución de las actividades que integran un proyecto, empresa o entidad, los objetivos son aquello que se desea alcanzar en un tiempo determinado. Suelen expresarse mediante un verbo en infinitivo, además, que los objetivos establecidos sean medibles o cuantificables, realista, limitados en el tiempo, realizables, precisos.

Serán la ruta o guía de las actividades a realizar, por lo que dan direccionalidad al proyecto. Con base en los objetivos se realiza la evaluación de éxito o fracaso del proyecto. (Pontificia Universidad Javeriana, 2016).

### **Indicadores de gestión.**

Los indicadores de gestión son parte integral del sistema de planeación y autoevaluación institucional, son un mecanismo sistemático para monitorear si la gestión se está cumpliendo de acuerdo a lo planificado; un indicador de gestión es una expresión cuantitativa que tiene la finalidad de presentar información sobre el cumplimiento de una meta específica. Estos indicadores presentan varias ventajas en su utilización, entre las principales se pueden mencionar: satisfacción del cliente, monitoreo del proceso y gerencia del cambio.

Adicionalmente, los indicadores de gestión presentan ciertas características para poder apoyar la gestión, en miras del cumplimiento de objetivos. Estas son: simplicidad, validez en el tiempo, adecuación, utilidad, participación de usuarios y oportunidad (Universidad del Norte, 2017).

Según el autor (Jaramillo, 2005) Se define un indicador como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de los objetivos y metas previstos e influencias esperadas. Estos indicadores pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas, etc.

### **Actividad del plan de acción.**

Es una herramienta de gestión que será la pieza clave para el correcto funcionamiento del plan de mejora, pues identifica un problema o situación, un objetivo y una solución. Por lo tanto, un plan de acción se convertirá en una guía para dar continuidad a las actividades y lograr la consecución de las metas propuestas, el plan de acción cuenta, con especificaciones a detalle en todas las acciones y actividades que son necesarias para que se ejecute de manera satisfactoria, dentro de este proceso se designan actividades y espacios, los cuales producen una gran cadena y establecen relaciones o vínculos.

Es importante destacar que ejecutar un plan de acción efectivo requiere de algunos aspectos básicos en su diseño que son los que determinarán si es viable. Principalmente responde a cuatro preguntas: Qué, quién, cuándo, y cómo o con qué. Es decir, qué acción es necesaria y por qué, quién es el responsable de llevarla a cabo, cuándo se realizará y cómo o con qué recursos o materia. (Universidad de los Andes, 2018).

### **Indicador del logro.**

Los indicadores de logro describen o detallan y miden los logros de objetivos, resultados y supuestos del plan de mejora, además establecen las metas del proyecto y es la base para la medición, Los indicadores de logro se establecieron para medir, monitorear y evaluar el avance y cumplimiento de cada acción estratégica. Los otros elementos permiten que las acciones estratégicas sean plenamente individualizadas y con ello sean fácilmente ejecutadas.

El indicador es la herramienta que nos permite medir los caracteres y objetivos, pueden ser cualitativos y cuantitativos, debe ser alcanzable, tiene implícito la variable tiempo, permiten evaluar y constituyen la plataforma de un seguimiento de monitoreo y seguimiento. (Universidad para la cooperación internacional, 2011)

### **Valor actual del indicador del logro.**

Son los resultados que miden las contribuciones de los planes programas y proyectos los cuales modifican las variables sectoriales implicando que los usuarios ya usen los servicios, y esta utilización ha generado unos servicios denominados efectos.

Los efectos son los resultados en el mediano plazo o igualmente vistos como la utilización de los servicios generados, así como las consecuencias, tanto positivas como negativas y haber entregado dicho servicio. (Universidad del Norte, 2017)

**Meta en un plan de mejora.**

La meta es el desempeño esperado por el indicador asociado al producto y/o al objetivo estratégico relacionado con el producto. Desde esta perspectiva, permite medir el avance de los logros de sus productos y el desempeño de estos establecidos en los objetivos estratégicos.

Su establecimiento debe considerar diferentes parámetros, deben ser posibles de cumplir por la institución con los recursos financieros, humanos, físicos y tecnológicos disponibles, su logro debe depender de la institución (establecer los supuestos), deben establecerse para ser cumplidas en un plazo determinado, deben expresar claramente el ámbito geográfico que cubre, deben ser conocidas y acordadas con los ejecutores de un programa (establecer los responsables por el cumplimiento) (Marianela Armijo, 2011).

**Medida de verificación.**

Las fuentes de verificación indican donde conseguir la información sobre los indicadores. Es el instrumento a través del cual se acredita el cumplimiento de los requisitos técnicos de los “objetivos de gestión”. Este instrumento debe ser auditable.

Son las fuentes de información que se pueden utilizar para verificar el logro de los objetivos (cálculo de los indicadores). Pueden incluir: Estadísticas, material publicado, inspección visual, encuestas, informes de auditoría, registros contables. (Universidad para la cooperación internacional, 2011).

**Responsable en un plan de mejora.**

El responsable debe ser capaz de dirigir, liderar y delegar funciones al resto del equipo y supervisar el cumplimiento de lineamientos. Además, debe gestionar la cooperación de los miembros del grupo para lograr el fin común. Define las distintas responsabilidades asociadas al indicador, quién trabaja para que se genere la información, quién recolecta la información, quién analiza la información, quién reporta o presenta la información del indicador. (Universidad del Norte, 2017).

Pero según el autor (Jaramillo, 2005) el responsable corresponde a la persona o cargo que estará “al frente” de logro de la meta.

**Periodicidad en el plan de mejora.**

La periodicidad de los datos es la frecuencia con la que se obtiene la información sea esta anual, semestral, mensual, entre otros. (Jaramillo, 2005).

**Fecha de inicio.**

De acuerdo con el autor (Jaramillo, 2005) fecha de inicio se refiere a la fecha en la cual se iniciará el proceso de logro de la meta propuesta.

**Fecha de terminación.**

En el libro indicadores de gestión del autor (Jaramillo, 2005) la fecha de terminación se refiere a la fecha en la cual se deberá haber logrado el umbral.

**Marco conceptual****ICBF.**

Instituto Colombiano de Bienestar Familiar

**EAS.**

Entidad Administradora del Servicio

**SISBEN.**

Sistema de Selección de Beneficiarios Para Programas Sociales

**CONPES.**

Consejo Nacional de Política Económica y Social

**PHCB.**

Proyecto Hogares Comunitarios de Bienestar

**EPS.**

Entidad Promotora de Salud

**HCBF.**

Hogares Comunitarios de Bienestar Familiar

**Lineamiento.**

Es una orientación de carácter general, corresponde a una disposición o directriz que debe ser implementada en las entidades del Estado colombiano.

**Auditoria.**

Es la evaluación independiente, sistemática y objetiva mediante la cual se recopila y obtiene evidencia para determinar si la entidad, asunto o materia a auditar cumplen con las disposiciones de todo orden, emanadas de Organismos o Entidades competentes que han sido identificadas como criterios de evaluación.

**Requerimiento.**

Es aquel acto y consecuencia de requerir, solicitar, pedir o necesitar algo. En otras palabras, es aquella solicitud que realiza toda área usuaria para atender sus necesidades de bienes, servicios en general, consultoría u obra.

**Marco legal**

Los acuerdos estipulados en los lineamientos para los hogares comunitarios del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar y que aplican al hogar comunitario,

*El Acuerdo N° 021 de 1989 en su artículo 2°, contempla que el ICBF debe coordinar y ejecutar el Programa Hogares Comunitarios de Bienestar. La Modalidad Hogares Comunitarios de Bienestar, viene operando bajo los lineamientos técnicos que se han establecido a partir de 1996, los cuales se han actualizado en concordancia con la Ley 1098 de 2006 y a la luz de la Política Pública Nacional de Primera Infancia “COLOMBIA POR LA PRIMERA INFANCIA”.*

*El artículo 11, parágrafo único, de la Ley 1098 de 2006, Código de la Infancia y la Adolescencia, en el que se establece que le corresponde al ICBF la definición de “los lineamientos técnicos que las entidades deben cumplir para garantizar los derechos de los niños, las niñas y los adolescentes, y para asegurar su restablecimiento.”*

*El artículo 29 del Código de la Infancia y la Adolescencia consagra: “Derecho al desarrollo integral en la primera infancia. La primera infancia es la etapa del ciclo vital en la que se establecen las bases para el desarrollo cognitivo, emocional y social del ser humano. Comprende la franja poblacional que va de los cero (0) a los seis (6) años. Desde la primera infancia, los niños y las niñas son sujetos titulares de los derechos reconocidos en los tratados internacionales, en la Constitución Política y en este Código. Son derechos impostergables de la primera infancia, la atención en salud y nutrición, el esquema completo de vacunación, la protección contra los*

*peligros físicos y la educación inicial. En el primer mes de vida deberá garantizarse el registro civil de todos los niños y las niñas.”. (Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, 2014)*

Los siguientes son los causales para el cierre del servicio en un Hogar comunitario cuando no se cumplan los Lineamientos Técnico Administrativo y Operativo Hogares comunitarios en todas sus formas (FAMI, Familiares, Grupales, Múltiples, Múltiples Empresariales y Jardines Sociales) para la atención a los niños y niñas hasta los cinco (5) años.

*Se entiende por cierre del servicio de un HCB el acto mediante el cual el ICBF pone fin u ordena la clausura del servicio que se presta en el mismo, cuando sobrevengan circunstancias que impidan su normal funcionamiento.*

*Son causales de cierre de un Hogar Comunitario de Bienestar:*

*Referidas a la vida e integridad de los niños y niñas:*

- *El accidente grave o la muerte de un niño que esté bajo cuidado de la Madre comunitaria, salvo que el fallecimiento no obedezca a causas imputables a la atención. El maltrato físico o psicológico a los niños del hogar por parte de la madre comunitaria o una persona que habite permanezca o visite ocasionalmente el lugar donde funciona el hogar.*
- *Cuando la madre comunitaria no informe oportunamente de acuerdo con las rutas establecidas, cualquier caso de abandono, negligencia, o vulneración de los niños y niñas del HCB.*
- *El abandono temporal o descuido por parte de la madre comunitaria en la atención del grupo de niños.*
- *Si alguna de las personas que habitan en el mismo, se constituye en riesgo para la integralidad de los niños por: enfermedad física o mental, por consumo de sustancias psicoactivas, por pertenencia o militancia en bandas o grupos al margen de la Ley.*
- *La presunción o evidencia de conductas sexuales abusivas contra un niño en el hogar por parte del agente educativo o por cualquier otra persona que permanezca, habite o visite ocasionalmente en el lugar donde funciona el Hogar.*

**Nota 1:** *Para los casos anteriores inicialmente se suspenderá el servicio de manera inmediata o temporal, mientras se realiza el debido proceso y se toman las decisiones pertinentes.*

*Los niños usuarios del servicio objeto de la suspensión temporal, serán reubicados en otras unidades de servicio.*

*El ICBF a través del respectivo supervisor del contrato de aporte, notificará a la EAS sobre la medida tomada, entregando todos los soportes que den cuenta del proceso adelantado y que*

*llevaron a la decisión, con el fin de que proceda a realizar las acciones administrativas correspondientes y las relacionadas con el contrato de trabajo de la Madre Comunitaria para lo cual se sugiere, que las EAS se asesoren de las respectivas oficinas del trabajo a fin de que las orienten sobre el particular. (Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, 2014).*



### **Resultados de la pasantía**

De acuerdo con el diagnostico realizado se establecieron los siguientes planes de mejora para cada uno de los procesos que fueron identificados como actividades criticas.

El acompañamiento por parte de las capacitaciones por parte del ICBF y el apoyo a seguimiento a los niños en los procesos pertinentes a salud pública son de carácter gratuito, ya que son servicios de la red de salud pública porque el jardin es un hogar adscrito a una entidad publica.

Frente al proceso de salud y nutrición se establecieron planes y actividades que contribuyen a el cumplimiento de los lineamientos para el hogar comunitario y así estar en pro a la mejora del mismo, tal como se muestra en la tabla 1. La definición de responsables de cada proceso se debe a la representante legal que es la madre comunitaria y a los padres de familia de cada niño perteneciente al hogar comunitario, la periodicidad se determinó de acuerdo a los lineamientos y acorde a la disponibilidad de la madre comunitaria y la determinación y definición de los indicadores se evidencian en la tabla 2, donde se muestra la formulación, la escala del logro del indicador

Tabla 1

*Plan de mejora proceso de salud y nutrición Hogar comunitario "Mis pequeños genios".*

Procesos de salud y nutrición	Plan de acción	Actividad del plan de acción	Indicador del logro	Valor actual del indicador del logro	Meta	Medida de verificación	Responsable	Periodicidad	Fecha de inicio	Fecha de terminación
Monitoreo individual del crecimiento de los niños usuarios	Seguimiento de los niños a través de soportes entregados por la EPS de crecimiento y desarrollo	Solicitar a los padres de los niños el control de crecimiento y desarrollo entregados por la EPS	% soportes de control de crecimiento y desarrollo	0%	100%	Niños estén con sus controles al día	gestión de las Madres comunitarias Padres de los niños (comunidad educativa)	anual	01/02/2021	02/03/2021
Vigilancia alimentaria de la población	Dar cumplimiento a las minutas dadas por ICBF	1. Seguir lineamientos de la minuta por parte de la madre comunitaria 2. Capacitación a los padres sobre seguridad alimentaria (solicitar a salud pública capacitación)	% lineamientos cumplidos del ICBF	0%	100%	Seguimiento al cumplimiento de la minuta	gestión de las Madres comunitarias	trimestral	01/02/2021	02/11/2021
Vigilancia nutricional de la población	Realizar procedimiento de verificación de talla y peso	1. solicitar a los padres control de seguimiento y desarrollo por parte de la EPS 2. solicitar a salud pública una enfermera para realizar talla y peso en el Hogar comunitario	% procedimiento y/o seguimiento del Hogar comunitario	0%	100%	Niños con buena relación de talla y peso	gestión de las Madres comunitarias Padres de los niños (comunidad educativa)	semestral	01/02/2021	01/06/2021
Seguimiento al crecimiento de los niños usuarios	Solicitar a la EPS el desarrollo del niño por parte de los padres de familia	Realizar valoraciones correspondientes a la EPS de cada niño del hogar comunitario	% valoraciones de seguimiento del crecimiento	0%	100%	Niños con un buen desarrollo de crecimiento	gestión de las Madres comunitarias Padres de los niños (comunidad educativa)	anual	01/02/2021	01/11/2021

Nota: Autoría propia, (2020).

Tabla 2

*Indicador de logro proceso salud y nutrición plan de mejora Hogar comunitario "Mis pequeños genios".*

Procesos de salud y nutrición	Nombre del indicador de logro	Fórmula	Escala de logro		
			Rojo	Amarillo	Verde
Monitoreo individual del crecimiento de los niñ@s usuarios.	% soportes de control de crecimiento y desarrollo	$\frac{\text{niños con seguimiento}}{\text{total de niños matriculados}} \times 100$	Menor a 60%	Entre 60% y 90%	Mayor al 90%
Vigilancia alimentaria de la población.	%lineamientos cumplidos del ICBF	$\frac{\# \text{ lineamientos cumplidos}}{\text{total de lineamientos}} \times 100$	Menor a 60%	Entre 60% y 90%	Mayor al 90%
Vigilancia nutricional de la población.	%procedimientos y/o seguimientos del Hogar comunitario	$\frac{\text{niños con seguimiento talla y peso}}{\text{total de niños}} \times 100$	Menor a 60%	Entre 60% y 90%	Mayor al 90%
Seguimiento al crecimiento de los niñ@s usuarios.	%valoraciones de seguimiento del crecimiento	$\frac{\# \text{ valoraciones con seguimientos}}{\text{total de valoraciones}}$	Menor a 60%	Entre 60% y 90%	Mayor al 90%

Nota: Autoría propia, (2020).

En la tabla 3, cabe mencionar que los servicios de salud pública son de manera gratuita y se solicitan a la red de salud ya que es perteneciente a la secretaria de salud, también el hogar comunitario cuenta con equipos de computación, sin embargo la madre comunitaria no tiene pleno conocimiento referente a paquetes de computación, dada esta situación uno de los procesos es de capacitación para que desarrollen habilidades de cómputo, todo documento se encuentra en archivadores con cada nombre de cada niño, será una estrategia para generar más utilidad en varios aspectos y en la tabla 4, se evalúa el indicador del proceso psicosocial en base a la tabla 3.

Tabla 3

*Plan de mejora proceso psicosocial Hogar comunitario "Mis pequeños genios".*

Procesos psicosocial	Plan de acción	Actividad del plan de acción	Indicador del logro	Valor actual del indicador del logro	Meta	Medida de verificación	Responsable	Periodicidad	Fecha de inicio	Fecha de terminación
Problemas de salud de los niñ@s usuarios del hogar comunitario	Cumplimiento de los procesos relacionados con salud y nutrición	Seguimiento al cumplimiento de los procesos de salud y nutrición	% soportes de control proceso de salud y nutrición	0%	100%	niños que estén en control actual	gestión de las Madres comunitarias Padres de los niños (comunidad educativa)	semestral	01/02/2021	02/03/2021
Niñ@s con un pobre desarrollo físico.	Compensación por parte de la EPS porque el niño presenta desde temprana edad problemas nutricionales Diagnostico por discapacidad o enfermedad	1. Verificar con la familia si el niño tiene diagnóstico que influya en no tener el desarrollo esperado para su edad 2. llevar registros de tratamiento o terapias que se estén efectuando	%soportes e informes dados por la EPS	0%	100%	niños que estén en control actual	gestión de las Madres comunitarias Padres de los niños (comunidad educativa)	anual	01/02/2021	02/11/2021
Niñ@s con pobre desarrollo mental.	Concientizar a los padres que realicen diagnósticos por neurologías y/o psicología (efectivo)	1. Solicitar a los padres para que acudan a la Eps para que les realicen las valoraciones respectivas	% valoraciones de seguimientos de la EPS	0%	100%	niños con un buen estado de desarrollo mental	gestión de las Madres comunitarias Padres de los niños (comunidad educativa)	semestral	01/02/2021	01/06/2021
Problemas nutricionales que afecten su atención psicomotriz y social.	Seguimiento al crecimiento de control y desarrollo	si no es normal a su edad solicitar a la EPS valoración por neurociología y neurología por parte de los padres de los niños	%valoraciones de seguimientos de la EPS	0%	100%	niños con buen desarrollo de crecimiento	gestión de las Madres comunitarias Padres de los niños (comunidad educativa)	anual	01/02/2021	01/11/2021

Nota: Autoría propia, (2020).

Tabla 4

Indicador de logro proceso psicosocial plan de mejora Hogar comunitario "Mis pequeños genios".

Proceso psicosocial	Nombre del indicador de logro	Fórmula	Escala de logro		
			Rojo	Amarillo	Verde
Problemas de salud de los niñ@s usuarios del hogar comunitario.	%soportes de control proceso de salud y nutrición	$\frac{\# \text{ soportes realizados}}{\text{total de soportes}} \times 100$	Menor a 60%	Entre 60% y 90%	Mayor al 90%
Niñ@s con un pobre desarrollo físico.	%soportes e informes dados por la EPS	$\frac{\# \text{ soportes entregados}}{\# \text{ soportes solicitados}} \times 100$	Menor a 60%	Entre 60% y 90%	Mayor al 90%
Niñ@s con pobre desarrollo mental.	%valoraciones de seguimientos de la EPS	$\frac{\# \text{ diagnósticos ejecutados}}{\text{total diagnósticos solicitados}} \times 100$	Menor a 60%	Entre 60% y 90%	Mayor al 90%
Problemas nutricionales que afecten su atención psicomotriz y social.	%valoraciones de seguimiento de la EPS	$\frac{\# \text{ valoraciones con seguimiento}}{\text{total de valoraciones}} \times 100$	Menor a 60%	Entre 60% y 90%	Mayor al 90%

Nota: Autoría propia, (2020).

Para la tabla 5 se cuenta con el plan de mejora de procesos administrativos, donde se evaluó los lineamientos requeridos por parte del ICBF, se determinan los documentos, informes de cada proceso administrativo, igualmente la tabla 6 indica el logro de la tabla de procesos administrativos.

Tabla 5

*Plan de mejora proceso administrativo Hogar comunitario "Mis pequeños genios".*

Proceso administrativo	Plan de acción	Actividad del plan de acción	Indicador del logro	Valor actual del indicador del logro	Meta	Medida de verificación	Responsable	Periodicidad	Fecha de inicio	Fecha de terminación
Obtención de datos complementarios sobre los niños usuarios	solicitar a la EPS los datos relevantes del crecimiento de cada niño	determinar los documentos requeridos de las EPS para el seguimiento a los niños	%de actas realizadas	0%	100%	determinación de documentos	gestión de las Madres comunitarias Padres de los niños (comunidad educativa)	mensual	01/03/2021	31/03/2021
Seguimiento del desarrollo integral de los niños usuarios.	tener documentación por niño de cada proceso	1. revisión de los informes de las EPS 2. charlas con los padres de familia sobre el desarrollo integral	%de actas realizadas	0%	100%	determinación de informes	gestión de las Madres comunitarias Padres de los niños (comunidad educativa)	semanal	01/03/2021	31/03/2021
Utilización de los recursos para la información nutricional de los niños usuarios	Solicitar a la EPS el desarrollo del niño por parte de los padres de familia	Revisión de los informes de las EPS	%de informes realizados	0%	100%	revisión de cada informe	Padres de los niños (comunidad educativa)	semanal	01/03/2021	31/03/2021

Nota: Autoría propia, (2020).

Tabla 6

*Indicador de logro proceso administrativo plan de mejora Hogar comunitario "Mis pequeños genios".*

Proceso administrativo	Nombre del indicador	Fórmula	Escala de logro		
			Rojo	Amarillo	Verde
Obtención de datos complementarios sobre los niños usuarios	%de actas realizadas	$\frac{\text{actas realizadas}}{\text{total de actas programadas}} \times 100$	Menor a 60%	Entre 60% y 90%	Mayor al 90%
Seguimiento del desarrollo integral de los niños usuarios.	%de actas realizadas	$\frac{\# \text{ actas ejecutadas}}{\text{total de actas programadas}} \times 100$	Menor a 60%	Entre 60% y 90%	Mayor al 90%
Utilización de los recursos para la información nutricional de los niños usuarios	%informes realizados	$\frac{\# \text{ informes realizados}}{\# \text{ informes solicitados}} \times 100$	Menor a 60%	Entre 60% y 90%	Mayor al 90%

Nota: Autoría propia, (2020).

Para la tabla 7 se evidencia los procesos administrativos teniendo en cuenta los lineamientos requeridos donde se buscó el plan de acción para la obtención de datos, información nutricional, documentación, revisiones e informes y así mismo en la tabla 8 se evalúan los indicadores de logro en los procesos administrativos del plan de mejora para el hogar comunitario.

Tabla 7

*Plan de mejora proceso administrativo Hogar comunitario "Mis pequeños genios".*

Proceso administrativo	Plan de acción	Actividad del plan de acción	Indicador del logro	Valor actual del indicador del logro	Meta	Medida de verificación	Responsable	Periodicidad	Fecha de inicio	Fecha de terminación
Desperdicio de recursos educativos	Optimizar recursos educativos dados por el ICBF	controlar los recursos educativos dados por el ICBF para el hogar comunitario	% recursos educativos	0%	100%	madres comunitarias estén con sus controles al día	gestión de la representante legal hogar comunitario	mensual	01/02/2021	01/03/2021
Identificación de desarrollo integral de los niños usuarios	seguimiento al desarrollo integral de cada niño	Valoración por parte de la EPS por parte de los padres de los niños	%valoraciones realizadas	0%	100%	Seguimiento al cumplimiento de la minuta	gestión de las madres comunitarias	semestral	01/02/2021	01/08/2021
Proceso de falta de seguimiento en los lineamientos	Acompañamiento por parte de personas capacitadas en gestión técnica administrativa	1. solicitud a ICBF para apoyo y actualización de lineamientos y seguimientos	%soportes dados para lineamientos	0%	100%	Seguimiento al cumplimiento de los lineamientos	gestión de la representante legal hogar comunitario	anual	01/02/2021	01/08/2021
Orientación para manejo de control de desarrollo integral	realizar capacitaciones para el control de desarrollo de cada niño	solicitud al ICBF para apoyo en conocimientos del control de desarrollo integral de niños	%capacitaciones dadas por el ICBF	0%	100%	seguimiento a capacitaciones	gestión de la representante legal hogar comunitario	anual	01/02/2021	01/08/2021
Manejo de recursos tecnológicos	capacitar a las madres comunitarias en programas tecnológicos básicos	solicitar al ICBF capacitaciones sobre paquetes informáticos para madres comunitarias	%capacitaciones dadas por el ICBF	0%	100%	madres comunitarias capacitadas	gestión de la representante legal hogar comunitario	anual	01/02/2021	01/08/2021

Nota: Autoría propia, (2020).



Tabla 8

Indicador de logro proceso administrativo plan de mejora Hogar comunitario "Mis pequeños genios".

Proceso administrativo	Nombre del indicador	Fórmula	Escala de logro		
			Rojo	Amarillo	Verde
Desperdicio de recursos educativos	%recursos educativos	$\frac{\# \text{ recursos en uso}}{\# \text{ recursos entregados}} \times 100$	Menor a 60%	Entre 60% y 90%	Mayor al 90%
Identificación de desarrollo integral de los niñ@s usuarios	%valoraciones realizadas	$\frac{\# \text{ valoraciones realizadas}}{\# \text{ valoraciones programadas}} \times 100$	Menor a 60%	Entre 60% y 90%	Mayor al 90%
Proceso de falta de seguimiento en los lineamientos	%soportes dados para lineamientos	$\frac{\text{lineamientos con seguimiento}}{\# \text{ de lineamientos}} \times 100$	Menor a 60%	Entre 60% y 90%	Mayor al 90%
Orientación para manejo de control de desarrollo integral	%capacitaciones dadas por el ICBF	$\frac{\# \text{ capacitaciones ejecutadas}}{\# \text{ capacitaciones programadas}} \times 100$	Menor a 60%	Entre 60% y 90%	Mayor al 90%
Manejo de recursos tecnológico	%capacitaciones dadas por el ICBF	$\frac{\# \text{ capacitaciones ejecutadas}}{\# \text{ capacitaciones programadas}} \times 100$	Menor a 60%	Entre 60% y 90%	Mayor al 90%

Nota: Autoría propia, (2020).

De acuerdo con los indicadores generados se garantiza el flujo de información entre los procesos afectados, capacitaciones para la madre comunitaria en manejos administrativos y participación de los padres de familia para el cumplimiento de las acciones, donde el cumplimiento de la meta es de bastante importancia para cumplir con los requerimientos exigidos por ICBF para hogares comunitarios.

### **Conclusiones**

Se determinaron que las actividades críticas pertenecientes a los procesos psicosociales, salud y nutrición y administrativos son de prioridad cumplimiento ya que son auditados por el ICBF, para garantizar la prestación óptima del servicio en los hogares comunitarios.

Los indicadores diseñados para hacer el seguimiento al plan de mejora están vinculados por los lineamientos técnicos dados por el ICBF para hogares comunitarios.

En el plan de mejoramiento para la determinación de las actividades para cada proceso identificado en el diagnóstico se tuvieron en cuenta las instrucciones especificadas para hogares comunitarios para niños entre dos y cinco años.

El seguimiento al plan de mejoramiento permite al Hogar Comunitario cumplir con las normatividades exigidas por el ICBF, y a su vez garantizar un buen servicio a los usuarios.

### **Recomendaciones**

Para cumplir los requerimientos del ICBF frente a una buena prestación del servicio y garantizar su funcionamiento en el Hogar Comunitario “Mis pequeños genios” es importante tener en cuenta:

Hacer un seguimiento de las actividades presentadas en el plan de mejoramiento y así cumplir con los indicadores respectivos para cada actividad y proceso.

Llevar la documentación actualizada y archivada de cada proceso y para cada niño de tal forma que durante las auditorias se pueda evidenciar el cumplimiento de las actividades requeridas por la entidad que la audita.

### Referencias

- Barraza, M. F. S., & Dávila, J. Á. M. (2008). Un análisis teórico de la Mejora Continua. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de León*, 285-311.
- Damelio, R. (2001). *Mapeo de procesos*. México: Panorama Pub.
- ICBF. (11 de octubre de 2020). *Portafolio de servicios ICBF*. Bogotá: icbf Obtenido de <https://www.icbf.gov.co/instituto>
- Instituto Colombiano de Bienestar Familiar. (2014). *Lineamientos Hogares Comunitarios*. Bogotá: icbf.
- Ishikawa, K. (1985). *Guía para el control de la calidad*. New York: Unipub.
- Jaramillo, J. M. (2005). *Indicadores de gestión*. Bogotá: 3R Editores.
- Marianela Armijo. (2011). *Definición de metas*. Chile: Cepal.
- Nuño, P. (8 de Noviembre de 2017). *Emprende Pyme*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/diagrama-de-ishikawa.html>
- Palacios, N. O. (23 de Septiembre de 2020). *Entrevista*. Bogotá. (M. M. Delgado, Entrevistador)
- Pontificia Universidad Javeriana. (2016). *Objetivos de un proyecto*. Bogotá: Puj.
- Universidad del Norte. (2017). *Indicadores de gestión administrativa*. Ecuador: Uninorte
- Universidad para la cooperación internacional. (11 de 05 de 2011). *Indicadores y fuentes de verificación*. Perú :Uci.

## Anexos

### Anexo 1. Entrevista proceso Prediagnóstico Hogar comunitario “Mis pequeños genios”.

En una comunicación personal de modo entrevista se entablan las siguientes preguntas dando respuesta inmediata a cada interrogante con la madre comunitaria,

- ¿El hogar comunitario cuenta con planeación estratégica?  
Contamos con la misión y visión.
- ¿Qué servicios presta el hogar comunitario?  
Se presta el servicio a los niños de 18 meses hasta los 5 años en estado de vulnerabilidad, lo que quiere decir a niños que pertenezcan a grupos de desplazados, a padres que no cuenten con empleo, a que pertenezcan a un resguardo indígena, entre otros.
- ¿Tiene conocimientos referentes a los lineamientos dados por el ICBF?  
No recuerdo muy bien los lineamientos para el hogar se me olvidaron, pero sé que estipulan la contratación de la madre auxiliar.
- ¿Con cuántos niños cuenta el hogar en este momento?  
Siempre se cuenta con 14 niños por cada hogar comunitario, ya que no se pueden tener más.
- ¿Cómo se maneja la parte de documentos en el hogar?  
Lo tenemos todo guardado en cajas y cada año se desecha porque ocupa mucho espacio, y no se cuenta con tanto espacio.
- Referente a la contratación de la madre auxiliar, ¿Cuenta con contrato escrito fijo?  
No, a ella se le paga cierto porcentaje del salario mínimo legal vigente.
- Acerca de los lineamientos, ¿cree usted que se cumplen todos en el hogar comunitario?  
Como le digo no me acuerdo mucho de ellos, pero hay muchas cosas que, si no tengo conocimiento, supongamos en las áreas administrativas, lo que sé es muy poco.